

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAĞI ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENCİLERİ MOTİVE  
ETME YÖNTEMLERİ İLE X VE Y KUŞAĞI YÖNETİCİLERİN  
ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YÖNTEMLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Merve ÜSTÜN**

**Prof. Dr. Ali TAŞ**

**HAZİRAN - 2020**

**KIRIKKALE**





**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**X VE Y KUŞAĞI ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENCİLERİ MOTİVE  
ETME YÖNTEMLERİ İLE X VE Y KUŞAĞI YÖNETİCİLERİN  
ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YÖNTEMLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Merve ÜSTÜN**

**Prof. Dr. Ali TAŞ**

**HAZİRAN - 2020**

**KIRIKKALE**



## ÖZET

Eğitimin zaruri olma durumu insanoğlunun varlığından günümüze süregelen bir olgudur. Bireyler hayatlarının bir döneminde mutlaka eğitim çarkından geçmektedir. Milletler, geleceklerine eğitim ile şekil verir. Bu süreçte ise eğitim iklimi içerisinde yer alan öğrenci, öğretmen ve yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Öğretmen - öğrenci ilişkileri ve öğretmen - yönetici ilişkileri okul atmosferini doğrudan etkilemektedir. Bu durum öğretim faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Motivasyon ise bu faaliyetleri arttırıcı bir etkiye sahiptir. Öğretmen, öğrenci ve yönetici motivasyonu farklı boyutlarda araştırılmıştır. Bu araştırmanın amacı X ve Y kuşağındaki öğretmenlerin öğrencilerini motive etme şekilleri ve X ve Y kuşağındaki yöneticilerin öğretmenleri motive etme şekillerini belirlemektir.

Bu kapsamda öncelikle kuşaklar ve özellikleri incelenmiş ardından motivasyon kavramı ele alınmıştır. Araştırmada nitel araştırmalarda veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların kullandıkları motivasyon türleri ve araçlarına ilişkin görüşlerini almak için araştırmacı tarafından hazırlanan açık uçlu sorular uygulanmıştır. Veri analizi yapılırken içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin ve yöneticilerin ait oldukları kuşaklar veya cinsiyetlerine bakılmaksızın benzer motivasyon türleri ve araçları kullandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin öğrencilerini motive etmelerindeki öncelikli etmen onların ilgi ve ihtiyaçlarıdır. Yöneticiler ise birlikte çalıştıkları öğretmenleri motive ederken okul atmosferini gözetmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşak, Motivasyon, Motivasyon Türleri, Motivasyon Araçları, Yönetici, Öğretmen

## **ABSTRACT**

The future of the nations is determined by their education. Students, teachers and managers are the cornerstones which are going to establish the future. Teacher- student relationship and teacher- manager relationships directly affect the school atmosphere. This situation directly affects teaching activities. Motivation has an increasing effect on these activities. Teacher, student and manager motivation has been researched in different dimensions. The purpose of this study is to determine the way teachers in the X and Y generation motivate their students and the way the managers in the X and Y generation motivate the teachers.

In this context, firstly the generations and their characteristics are examined and the concept of motivation is explained. In the research, interview technique was used as a data collection tool in qualitative research. Open-ended questions prepared by the researcher were applied to get the opinions of the participants about motivation types and tools they use. By analyzing the data, content analysis technique was used.

As a result of the research, it was found that the teachers and managers use similar types and tools of motivation regardless of their generation or gender. The primary factor in motivation, which the teachers use for their students, is their interests and needs. While the managers motivate the teachers who work with them, they consider the school atmosphere.

**Key Words:** Generation, Motivation, Motivation Types, Motivation Tools, Manager, Teacher

## **SİMGELER VE KISALTMALAR**

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TDK: Türk Dil Kurumu

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

X: 1960-1979 yılları arasında doğan bireyler

Y: 1980-1999 yılları arasında doğan bireyler

Z: 2000 ve sonraki yıllarda doğan bireyler

Ö: Öğretmen

YN: Yönetici



## TABLOLAR

1. Tablo1. Literatürde Yer Alan Kuşak Sınıflandırılmaları.....	8
2. Tablo 2. Kuşaklararası Farklılıklar.....	20
3. Tablo 3. Türkiye’ de Yaşayan Kuşaklar .....	21
4. Tablo 4. Türkiye’ de Yaşayan Nüfus.....	22
5. Tablo 5. Motivasyon İfadeleri.....	25
6. Tablo 6. X ve Y kuramı arasındaki farklar.....	56
7. Tablo 7. Z Tipi Organizasyon ve Yönetim Modelinin Geleneksel Amerikan (A) ve Japon (J) Organizasyonlarıyla Karşılaştırılması.....	57
8. Tablo 8. Murray’ın Manifestİhtiyaçları.....	59
9. Tablo 9.Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri / Ait Oldukları Kuşaklar.....	65
10. Tablo 10. Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Ait Oldukları Kuşaklar.....	65
11. Tablo 11. Öğretmenlerin Öğrencilerini Motive Etme Şekilleri / Motivasyon Türler...68	
12. Tablo 12. Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Ederken Kullandıkları Motive Edici Ödül Türleri .....	71
13. Tablo 13. Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Ederken Kullandıkları Özendirici Araçlar.....	74
14. Tablo 14. Öğretmenlerin Ekonomik Motive Edicilere Karşı Tutumları.....	75
15. Tablo 15. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Etme Şekilleri / Motivasyon Türleri....77	
16. Tablo 16. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Ederken Kullandıkları Motive Edici Ödül Türleri.....	78
17. Tablo 17. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Ederken Kullandıkları Araçlar.....	79

## ŞEKİLLER

1. Şekil 1. Motivasyon Kaynakları.....	24
2. Şekil 2. Motivasyon Süreci.....	27
3. Şekil 3. Motivasyonda Özendirici Araçlar.....	33
4. Şekil 4. İş zenginleştirmede kilit unsurlar.....	42
5. Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	44
6. Şekil 6. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Mukayesesi.....	47
7. Şekil 7. Bekleyiş kuramı denklemi.....	51



## **TEŐEKKÖRLER**

Bu sűreçte çalıőmalarımda bana her daim destek olan baőta danıőmanım Prof. Dr. Ali TAŐ hocama, babam, annem ve eőime teőekkűr ederim.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	iii
TABLolar.....	iv
ŞEKİLLER.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii

### 1. BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. Problem Cümlesi .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5.Kapsam ve Sınırlılıklar.....	4
1.6.Tanımlar.....	4

### 2. BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kuşak Tanımı.....	5
2.1.1 Kuşakların Sınıflandırılması.....	6
2.1.1.1. Sessiz Kuşak.....	9
2.1.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı.....	10
2.1.1.3. X Kuşağı.....	12

2.1.1.4. Y Kuşığı.....	15
2.1.1.5. Z Kuşığı.....	17
2.2. Motivasyon.....	22
2.2.1. Motivasyon Süreci.....	27
2.2.1.1. İhtiyaç.....	28
2.2.1.2. Uyarılma.....	28
2.2.1.3. Davranış.....	28
2.2.1.4. Doyum.....	28
2.2.2. Motivasyon Çeşitleri.....	29
2.2.2.1. Fizyolojik Motivasyon.....	29
2.2.2.2. Sosyal Motivasyon.....	29
2.2.2.3. Psikolojik Motivasyon.....	30
2.2.3. Örgütlerde Motivasyon Araçlarının Nedenleri.....	30
2.2.3.1. Temel İhtiyaçların Karşlanması.....	30
2.2.3.2. Sosyal İhtiyaçların Karşlanması.....	31
2.2.3.3. Ego Tatmini.....	31
2.2.3.4. Çalışanların Performanslarının Yükseltilmesi.....	31
2.2.4. Motivasyonda Özendirici Araçlar.....	32
2.2.4.1. Ekonomik Araçlar.....	33
2.2.4.1.1. Ücret Artışı.....	33
2.2.4.1.2. Primli Ücret.....	34
2.2.4.1.3. Kâra Katılma.....	34
2.2.4.1.4. Ekonomik Ödül.....	35
2.2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	35
2.2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	35
2.2.4.2.2. Sosyal Katılma.....	36

2.2.4.2.3. Değer ve Statü.....	36
2.2.4.2.4. Gelişme ve Başarı.....	36
2.2.4.2.5. Çevreye Uyum.....	37
2.2.4.2.6. Öneri Sistemi.....	37
2.2.4.2.7. Psikolojik Güvence.....	37
2.2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	38
2.2.4.3.1. Amaç Birliği.....	38
2.2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	38
2.2.4.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	39
2.2.4.3.4. Kararlara Katılma.....	39
2.2.4.3.5. İletişim.....	41
2.2.5. Motivasyon Kuramları.....	41
2.2.5.1. Kapsam Teorileri.....	42
2.2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	42
2.2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	44
2.2.5.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	46
2.2.5.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi.....	48
2.2.5.2. Süreç Kuramları.....	49
2.2.5.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	49
2.2.5.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi.....	50
2.2.5.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı.....	51
2.2.5.2.4. Skinner'in Yeniden Güçlendirme Teorisi.....	52

2.2.5.2.5. Locke'un Amaç Teorisi.....	52
2.2.5.2.6. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....	53
2.2.5.2.7. Z Kuramı.....	55
2.2.5.2.8.Murray'ın Manifest İhtiyaç Teorisi.....	57
2.2.6. Kuşakların Motivasyonu.....	59
2.2.7. Eğitim Kurumlarında Motivasyon.....	61

### 3. BÖLÜM

#### YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni ve Modeli.....	63
3.2. Çalışma Grubu.....	64
3.3. Veri Toplama Aracı.....	66
3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	66

### 4. BÖLÜM

#### BULGULAR

4.1. Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	68
4.1.1. Öğretmenlerin Öğrencilerini Motive Etme Şekilleri / Motivasyon Türleri.....	68
4.1.2. Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Ederken Kullandıkları Motive Edici Ödül Türleri.....	71
4.1.3. Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Ederken Kullandıkları Özendirici Araçlar..	74

4.1.4. Öğretmenlerin Ekonomik Motive Edicilere Karşı Tutumları.....	75
4.2. Yönetici Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	77
4.2.1. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Etme Şekilleri / Motivasyon Türleri.....	77
4.2.2. Yöneticilerin Kullandıkları Motive Edici Türleri.....	78
4.2.3. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Ederken Kullandıkları Araçlar.....	79

## 5. BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma.....	81
5.2. Sonuçlar.....	87
5.3.Öneriler.....	90
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	100
EK-1 ÖĞRETMEN GÖRÜŞME SORULARI.....	100
EK-2 YÖNETİCİ GÖRÜŞME SORULARI.....	102





## 1.BÖLÜM

### GİRİŞ

Araştırmanın ilk bölümünde konunun neden seçildiği üzerinde durulmuştur. Bu amaçla öncelikle problem cümlesi gerekçeleriyle ifade edilmiş ardından alt problemler genelden özele merak edilen olguların incelenmesiyle belirlenmiştir. Araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Son olarak, kavramsal açıklığı sağlaması için tanımlara yer verilmiştir.

#### 1.1. Problem Cümlesi

İnsanın var oluşundan günümüze geçen milyarlarca yıl boyunca dönemleri etkileyen önemli olaylar gerçekleşmiştir. Bu önemli olaylar bireylerin fikirlerinde birbirlerine benzemelerini sağlamıştır. Dönem içerisinde yaşanan önemli siyasi, ekonomik, kültürel, eğitimsel, sosyal, politik vs. olaylar bireyleri yaklaşık olarak etkilemiştir. Böylece aynı dönem içerisinde doğan bireylerin yaşanan olaylara, dünyaya ve kendilerine bakış açıları benzerlik göstermektedir. Bu durum ise kuşak kavramının varlığına işaret etmektedir. Kuşak kavramının tarihi süreci yazılı kaynaklar bakımından araştırıldığında, kimi bilim dallarında Antik Yunan'a, kimisinde ise Eski Mısır Uygarlığına kadar uzandığı görülmektedir (Joshi, Dencker, and Franz, 2011, Akt. Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Kuşak kavramı ilk olarak Alman Sosyolog Karl Manheim'in 1928 yılında Bilgi Sosyolojisi kitabında ve günümüz kuşaklarını içine alan sınıflandırma ve tartışmalar ilk olarak Inglehart tarafından daha sonraları da Strauss ve Howe (1991) tarafından yayımlanan kitapla literatürde yerini almıştır. Böylece bireyleri ait oldukları kuşaklara göre tasnifleyerek bakış açılarının ortalama durumu tespit edilebilmektedir. Diğer yandan değişen yaşam koşulları özellikle iş yaşamında bireyleri oldukça çok etkilemektedir. Kişilerin verimliliğini arttırmak, örgüte bağlılıklarını sağlamak ve istenilen yönde adım atmalarını sağlamak adına işverenlerin ve iş görenlerin motivasyona ihtiyaçları vardır. Türkçedeki karşılığı güdülenmenin İngilizce karşılığı olarak verilen "motivasyon" kelimesi, Latince "mot" kökünden türemiş olup hareket etme harekete

geçirme anlamına gelir ve psikoloji biliminde “içsel itici güçlerle kasti bir amaca doğru yönelen davranışlar” olarak kabul edilir (Keser,2006). Bu güç bireyin kişisel özellikleri ve ait oldukları kuşak özellikleri incelenerek doğru yönlendirilebilir ve istenilen verime bu sayede ulaşılabilir. Buradan hareketle motivasyon ve kuşaklar arasında doğrudan bir ilintinin varlığı sonucuna ulaşılır.

Milli Eğitim bünyesinde mevcut bulunan öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin farklı kuşaklara ait oldukları bilinmektedir. Farklı kuşakların ve aynı kuşakların birbirini motive etme yöntemleri incelenmektedir. Bu anlamda araştırmanın cevap aradığı problem cümlesi temelde “Kuşaklara göre öğretmen ve yöneticilerinin kullandığı motivasyon türleri ve araçları nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Bu problem cümlesine bağlı olarak alt problemler ise şöyledir:

1. Öğretmenlerin öğrencileri motive etmede kullandıkları motivasyon türleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin öğrencileri motive etmede kullandıkları motivasyon araçları nelerdir?
3. Öğretmenlerin öğrencileri motive ederken kullandıkları motive edici ödül türleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin maddi ödüllere karşı tutumları nasıldır?
5. Okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etmede kullandıkları motivasyon türleri nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etmede kullandıkları motivasyon araçları nelerdir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Kırıkkale il merkezindeki ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ait oldukları kuşaklara ve yöneticilerin öğretmenleri, öğretmenlerin de öğrencileri motive etmede kullandıkları motivasyon türleri ve araçlarına ilişkin mevcut durumun incelenmesidir.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; X ve Y kuşaklarında olan okul yöneticilerinin X ve Y kuşağındaki öğretmenleri motive etmede; X ve Y kuşaklarında olan öğretmenlerin de Z kuşağında olan öğrencileri motive etmede kullandıkları yaklaşımların belirlenmesine yöneliktir. İlgili literatür taramasında hem kuşakların farklı karakteristik özelliklere sahip olduklarına dair hem de işletmelerde motivasyonun incelenmesine ilişkin birçok çalışma bulunmaktayken, eğitim yönetimi anlamında bu konuyla alakalı araştırmaların sayısının ve ortaya çıkan araştırmaların sonuçlarının da halen yeterli olmadığı görülmektedir. Eğitim başarısını yükseltmek adına eğitim örgütünün bir parçası olarak sadece öğrenci motivasyonları üzerinde durulmuş diğer parçalar olan öğretmen ve yönetici motivasyonları göz ardı edilmiştir. Ait oldukları kuşaklara göre yönetici ve öğretmenlerin kullandıkları motivasyon türlerine göre çalışmaya ise rastlanmamıştır. Araştırma bu eksikliğin giderilmesi açısından önemlidir.

Bu araştırmanın değişim ve gelişim süreci içerisinde olan Türk eğitim sistemi ve eğitim yönetimi için oldukça önemli bulgu ve sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Çünkü hızla değişen çağdaki bireylerin özellikleri, istek ve ihtiyaçları birbirinden ayrılmakta ve bu durum yönetsel ve gelişimsel bağlamda bir kopukluğa sebep olmaktadır. Literatürde insan kaynaklarının doğru yönetimi, örgütsel bağlılığı ve verimliliği artırma arzusu beraberinde motivasyonu getirdiği dikkat çekmektedir. İçsel motivasyon güdülenmede kişi bazlı dar boyutta kaldığından, dışsal motivasyon öğeleri örgüt üyelerine kitleler halinde ulaşmayı hedeflemektedir. Büyük kitlelere ulaşmayı en kolay hale getiren unsur kuşakların karakteristik özelliklerinin bilinmesi ve uygun motivasyon türünün uygulanmasıdır. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada birbirinden bağımsız görünen parçaların aslında uyum içinde sistemin bütününe dâhil edilmesinin faydaları vurgulanmıştır. Ayrıca okul yöneticileri ve öğretmenler farklı kuşak özelliklerine uygun motive kanalları kullanarak okullardaki değişimin öncülüğünü yapabilecekleri vurgulanmaktadır. Böylece, eğitim yönetimine ait bu çalışmada, kuşakların özelliklerine göre içselleştirilen motivasyon yaklaşımları ve araçları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sayede kolektif öğrenme ortamı oluştururken sistemdeki tüm parçaların uyumlu çalışmaları için önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca eğitim yönetimi

açısından gelecek çalışmalar için önemli bir bilimsel altyapı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Bu araştırma aşağıdaki varsayımlara dayanarak gerçekleştirilmiştir.

- 1) Araştırmada kullanılan veri toplama araçları okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kullandıkları motivasyon türlerini ve araçlarını belirlemek için yeterlidir.
- 2) Araştırmaya katkıda bulunan öğretmen ve yöneticilerin sorulara içten cevap verdikleri varsayılmıştır.

#### **1.5.Kapsam ve Sınırlılıklar**

- 1) Araştırma, 2019-2020 öğretim yılında Kırıkkale ili merkezdeki ortaokullarda görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

#### **1.6.Tanımlar**

**Kuşak:** Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu (TDK, 2020).

**Motivasyon:** Bilinçli ya da bilindsiz itici güçlerin insan ya da hayvan davranışını bir takım amaçlara yönlendirmesi (Psikoloji sözlüğü, 2020.)

**Kuram:** Sistemli bir biçimde düzenlenmiş birçok olayı açıklayan ve bir bilime temel olan kurallar, yasalar bütünü (TDK,2020). Kuşakları ifade ederken de kullanılabilen bir terimdir.

## 2. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın amacıyla ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Öncelikle kuşak kavramı genel hatlarıyla açıklanırken; başta X, Y ve Z kuşakları olmak üzere kuşaklara vurgu yapılmıştır. Daha sona motivasyon kavramına yönelik araştırma yapılmıştır. Bu iki kavramın etkileşime girebileceği noktalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sebeple ilgili alan yazın bölümü sırasıyla kuşak tanımı, kuşakların sınıflandırılması, motivasyon, kuşakların motivasyonu ve eğitim kurumlarında motivasyon bölümlerinden oluşmaktadır.

#### 2.1. Kuşak Tanımı

Dünya kurulduğu günden bu yana sürekli bir değişim süreci içindedir. Küreselleşme, değişen rekabet koşulları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin daimi gelişimi, ekonomi, politika, eğitim, kültür, sanat, sosyoloji, teknoloji, çalışma hayatı gibi çeşitli alanlarda bir takım dönüşümlere yol açmıştır. Bu dönüşümler yaşamın her alanında hissedilmekte ve bireylerin algılarını, değerlerini, beklentilerini, önceliklerini, yaşama bakış açılarını ve dahası davranışlarını etkilemektedir. Bu etkileşimler ise kitlesel boyuta ulaştığında kuşakları oluşturmakta ve bu kuşakların karakteristiğini belirlemektedir.

Geleneksel bir tanımlama olarak kuşak kavramı çocuklar ve ebeveynleri arasındaki ortalama geçen zaman aralığını ifade etmektedir (Keleş,2011). Nesil, jenerasyon gibi kelimelerle de ifade edilen kuşak kavramı toplumbilim terimleri sözlüğünde; ortalama 25-30 yıllık yaş gruplarını barındıran bireyler topluluğu olarak açıklanmaktadır. Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü (2019), kuşak kavramını, aşağı yukarı benzer yıllarda doğmuş olup aynı dönemin getirilerine, koşullarına sahip olan, böylece benzer problemleri, kaderi yaşamış, benzer sorumluluklara sahip olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlamaktadır. Tarih felsefesi ve kültür tarihinde ise “kuşak” kavramı yeni bir anlayışta ve yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan bireyler

topluluğu olarak ifade edilmektedir. Antik Yunan ve Eski Mısır Uygarlığı kaynaklarında kuşak terimine ulaşılabilmektedir (Joshi, Dencker, and Franz, 2011, Akt. Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). 1928 yılında Alman Sosyolog Karl Mannheim Bilgi Sosyolojisi kitabında kuşak kuramına yer vermiştir. Ancak günümüz kuşaklarını içine alan sınıflandırma ve tartışmalar ilk olarak Inglehart tarafından daha sonraları da Strauss ve Howe (1991) tarafından yayımlanan kitapla ivme kazanmaya başlamış ve kimi araştırmacılar tarafından bu kuram “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” olarak adlandırılmıştır (Arslan ve Staub,2015). William Strauss ve Neil Howe’un (1991, Akt. Dereli ve Toruntay, 20015) kuşak tanımlamalarına göre, kuşak üyelerinin ortak bir yaş noktası ve aynı zaman diliminde benzer deneyimleri yaşamaları gerekmektedir. Jean-Claude Lagree (1991, Akt. Latif ve Serbest, 2014) kuşak kavramını “aynı tarihsel olayların içinde bulunmuş, aynı dönemi yaşamış, aynı toplumsal koşullarda sosyalleşmiş ve kimi zaman da benzer sosyal kimliğe sahip olmuş bireylerin oluşturdukları topluluklar” olarak tanımlamaktadır. Tüm bu tanımlar ışığında kuşak kavramının temelinde “ortak” kelimesi yatmaktadır. Ortak zaman dilimi, ortak yaşanmışlıklar, ortak maruz kalınan önemli olaylar, ortak koşullar vs. dönem içerisinde dünyaya gelen bireyleri etkilemektedir. Bireysel farklılıklar olmasıyla birlikte kişilerin birçok özelliklerini aynı yöne kanalize olur. Bu durum ise kuşakların varlığına işaret eder.

### **2.1.1 Kuşakların Sınıflandırılması**

Amerika’da farklı kuşak gruplarında çalışanlar için, Etik Kaynak Merkezi'nin (Ethics Resource Center) Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) ile 2011 yılında bir araştırma raporu hazırlanmıştır. Bu rapora göre, yaş perspektiften bakıldığında, kuşak farklılıkları ve diğer nesillerle ilgili şikâyetler kesinlikle yeni bir olgu değildir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Ortaya çıkan bu vaziyet kuşakların birbiriyle olan iletişimini her açıdan etkilemektedir. Aynı zamanda, aynı mekanda, aynı örgütte iş görmeleri durumu iletişim ögesini ön plana çıkarmıştır. İletişim verimliliği üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu etki, kuşakların sınıflandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Farklı kuşakların dünyaya, topluma ve çalışma hayatına bakış açılarını anlamlandırabilmek ve sağlıklı, huzurlu bir toplumsal

yapının inşasını sağlayabilmek için bu sınıflandırmanın yapılması zorunlu hale gelmektedir.

Nesilleri yalnızca doğdukları yıllar temel alarak sınıflandırmak yeterli olmaz. Kuşakları sınıflandırmak için aynı zamanda o kuşağın oluşturduğu grubun duygu, düşünce, hissiyat ve deneyimlerinin de tanımlanması gerekmektedir (Zemke vd., 2013, Akt Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Dönem içinde gerçekleşen önemli siyasi ve kültürel olaylar, toplumsal meyiller ve örgüt kültürlerine göre şekillenen çalışma tarzları kuşak farklılıklarına dayanmaktadır. Bunun yegane sebebi her kuşağın işin doğru ve yanlış taraflarını kendi bakış açılarıyla belirlemesidir. Bu durum aynı örgütte çalışan farklı kuşakların iletişim sorunlarının ve bakış açısı farklılıklarının temelini oluşturmaktadır.

İşverenlerin iş görenlerin kuşakları hakkında bilgilere sahip olması durumunda örgüt içi bütünlüğün ve verimliliğin artması sağlanabilecektir. Çalışanların özelliklerinin bilinmesi örgütlerin sürekliliğinde olumlu anlamda katkıda bulunabilecektir.

Her 20 yılda bir yeni bir kuşak doğar ve bu kuşağın da ortak istekleri, ihtiyaçları, güduları ve eylemleri olur (Capital, 2018). Kişilerin bireysel farklılıkları olsa da aynı dönemde yaşamış oldukları sosyal, siyasi, kültürel vs. önemli olaylar kuşakların algılama tarzlarının kökten değişmesine sebep olmaktadır.

Günümüzde kuşak tanımı ve sınıflandırılması birçok farklı araştırmanın konusu olmaktadır. Farklı disiplinler arası araştırmalara konu olan kuşakların sınıflandırılması ve kuşak tanımının ifade edilişi kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Konu ile ilgili literatür taraması yapıp farklı kaynaklar incelendiğinde kuşaklarla alakalı belirgin tarih aralıkları ve kuşakların birbirlerinden ayrılan karakteristik özelliklerinin aynı olmadığı sonucuna varılır. Kimi yerlerde kuşaklar içerisinde belirli tarih aralıklarında da farklılıklar gözlenmiştir.

Her kuşağın kendine özgü belirgin özellikleri, değer yargıları ve tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bunların oluşmasında aslen o dönemde yaşanmış olan sosyal, ekonomik, siyasi, kültürel vb. olaylar etkilidir. Her nesli ifade eden karakteristik özelliklerin ve ifadelerin olması bu kuşakta yer alan her bireyin aynı özellikleri taşıdığını ifade etmek doğru olmamaktadır. Her birey genel



çerçevede aynı kuşaktaki bireylerle aynı kalıplara sahip ancak kişisel bakıldığında farklı özellikleri içinde barındırır.

Tablo1. Literatürde Yer Alan Kuşak Sınıflandırmaları (Reeves & Oh, 2008)

<b>Kaynak</b>		<b>Sınıflandırma</b>			
Howe& Strauss(2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1965)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin& Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke vd. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

### 2.1.1.1. Sessiz Kuşak

Genellikle 1925 ve 1945 yılları arasında doğan sessiz kuşak jenerasyonu, farklı kaynaklarda gelenekseller (traditionalists), erişkin (matures) kuşak ve savaş kuşağı olarak ifade edilmektedir. İkinci dünya savaşına yaptıkları büyük katkılardan dolayı bu kuşak ayrıca “Büyük Kuşak” olarak adlandırılmaktadır (Toduk, 2017).

Senbir'in (2004, Akt Dereli ve Toruntay, 2015) çalışmasında bu kuşak beş dönemde sunulmaktadır. Bunlardan ilki, *Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914)* / Birinci Dünya Savaşı'na kadar olan süre içinde doğanları içermektedir. Kuşağın adı bu dönemde doğanların 20.yüzyılın büyük değişimlere sahne olacağına dair yüksek hissiyata sahip oldukları inancına dayandırılmaktadır. *I. Savaş Kuşağı(1914-1918)* / Birinci Dünya Savaşı'nın getirdiği hüsrana ve üzüntülere doğmuş, hayal kırıklığı ve güvensizliği yüksek düzeyde yaşamış bir kuşaktır. *Ümit Kuşağı (1918-1929)* / Kuşak Birinci Dünya Savaşı'nın ardından büyük umutlarla doğduğu varsayıldığı için Ümit kuşağı olarak adlandırılmıştır. *Buhran Kuşağı (1929-1939)* / Bu kuşak savaşın ardından “24 Ekim 1929 Kara Perşembe” olarak da adlandırılan Dünya Ekonomik Buhranında doğmuş ve buhranın etkilerini tüm yaşamları boyunca hissetmiş bir kuşaktır. *II. Savaş Kuşağı (1939-1945)* / Bir önceki savaştan daha yıkıcı ve etkileri uzun yıllar süren İkinci Dünya Savaşından her şeyin ötesinde hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyüyen bir kuşaktır.

Bu kuşakta doğan bireyler II. Dünya Savaşı çıktığı yıllarda savaşa katılamayacak kadar yaşı küçük olan insanlardan oluşmaktadır ama bu insanlar aynı zamanda savaşın acısını en fazla çekmiş olanlardır (Levickaite,2010). Yetişme dönemlerinde yaşanan dünya çapındaki buhrana ek olarak dönemin en önemli olaylarından bir olan 1929 yılındaki ekonomik krize de şahit olmuşlardır. Yıkım sürecinde yaşanan ciddi sıkıntılar sonucunda tedbirli, değişime dirençli ve risk alma konusunda isteksiz ve korkak bir kuşak yetişmiştir. Garantici olmaları temel ihtiyaçlardan olan güvene karşı güvensizlik ikileminden kaynaklanmaktadır. Psikolojik, sosyal ve ekonomik güvenden uzak olan bu kuşağın toplumsal değerlerinin başında otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlık vardır. Savaş mağduru gruplarda görülen özelliklere sahiptirler. Gilbaugh (2010)a göre yaşam felsefeleri yaşamak için çalışmaktır (Akdemir, Konakay, Demirkaya ve Doktora Öğrencileri, 2013)

Günümüz iş yaşamında sayıları az olmasına rağmen varlıklarını hissettiren bu kuşak, bugünkü iş yaşamının temellerini atan kuşaktır. Çalışma hayatındaki iş disiplininin kurucusu bu kuşak bireylerinin pratik zekaları, problemlere kolay çözüm üretme kabiliyetleri ve eşsiz bilgi kaynağı olmaları örgütlerde kritik mevkilerde görev almalarını sağlamıştır. Yönetime sadık, ast üst ilişkilerine önem veren, emir ve direktiflere uyan, kuralcı ve kendini işlerine adayan bu kuşak yönetici oldukları takdirde tüm çalışanlarını kolektif bir arada tutabilme özelliğine de sahiptir. Ömürlük çalışmayı tercih eden bu kuşak uzun süre aynı işte kalır. İş değişikliği yapmayan, görevine sadık ve öncesi memnuniyet gösteren, sabır eşiği yüksek, iş hayatının muhafazakâr bireyleri olarak tanımlamak da mümkündür (Acılioğlu, 2015). Son dönemlerde yaşanan sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel değişimler karşısında yegâne bilgi kaynağı konumundaki bu kuşak bireylerini öğrenen konumuna sokmuştur, onlara öğrenen rolünü yüklemiştir. Ait oldukları kuşağın karakteristik sabit özelliklerinin etkisiyle değişim gibi durumlarda en az şikâyet eden ve yenilikleri, değişimleri ve kuralları öğrenmeye çalışan kişiler olmaya devam etmektedirler (Latif ve Serbest, 2014). Kuşaklarla karşılaştırıldığında adaptasyon ve uyum anlamında en az şikâyet eden grup olarak nitelendirilir ve bu süreci en iyi ve kolay yöneten kuşaktır. Yaşanılan zorluklara en dirençli kuşaktır.

Günümüzün anneanneleri, babaanneleri ve dedelerini Türkiye'nin İkinci Dünya Savaşında olduğu ve ekonomik buhran yaşadığı dönemlerde dünyaya gelen nesildir. Yeni devletin ortaya çıkış sürecinde Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşu ve ilk yıllarını görmüş olan bu kuşak sarsıntılı dönemlere kolayca ayak uydurmasıyla uzmanlar tarafından 'uyumlu' sıfatıyla tanımlanmaktadır (Dijital ajanslar, 2018). Bu kuşakta bulunan bireyler günümüzde aile ortamlarında ve yönetimlerde temel taşı konumunda yol göstericilerdir. Yegâne bilgi kaynağı, aileleri toparlayıcı, bir arada tutucu konumundadırlar.

#### **2.1.1.2. Bebek Patlaması Kuşağı**

Soğuk Savaş Kuşağı veya Ekonomik Büyüme Kuşağı olarak da bilinen bu kuşak 1946- 1964 yılları arasında doğan grubu ifade eder. Ayrıca bu kuşağa aynı evde önce çocuklarına, sonra yaşlanan ana-babalarına baktıkları için 'Sandviç

Kuşağı' da denilmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017). Üç nesil aynı çatı altında idame ettiren bu kuşak bireyleri hem gelenekselci hem de yeniliğe açıktır uyumlu kişiliklerdir.

Bebek patlaması kuşağı II. Dünya savaşı sonrasında azalan nüfusun arttırılması için verilen destek sonucunda doğum oranlarının artmasıyla ortaya çıkan kuşaktır. Bu dönemde doğanlar sayısal manada çok olmaları nedeniyle toplumu baştan şekillendirmiştir. Kendisinden önce gelen kuşaklarla kıyaslandığında refah düzeyi yüksek bir gruptur. Temel gereksinimlerini karşılayabilmişler ve bilimle ilgilenmişlerdir. Teknolojik ve ekonomik gelişmelere tanıklık eden bu kuşak, dünyada insan hakları hareketlerinin, Türkiye'de ise ihtilal ve çok partili dönem sancılarının yaşandığı yıllarda doğan kuşaktır. Teknolojik gelişmelerin en önemlilerinden radyonun altın çağında yaşayan bu kuşak bireylerinin kimi teknolojiye yakın iken kiminin uzak olduğu söylenebilir. Ancak en çok üreten ve toplumsal bilinci en yüksek nesildir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

Bebek Patlaması kuşağı kendi içinde toplumsal haksızlıklara, savaşa, ırk ayırımına, özgürlüğü kısıtlayan her uygulamaya karşı protest davranışlar gösteren 68 kuşağını yaratmıştır (Senbir, 2004). Dünya genelinde ciddi dönüşümlere şahit olan bu geçiş kuşağı ekonomik krizlerin ve savaşların oluşturduğu olumsuzluklarla başa çıktı ve bu yüzden ağır sorumluluklara sahipti. Kadın-erkek eşitliği, ırk ayırımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olmak bu kuşağın günümüze kadar bize miras olarak ulaşan ana fikirlerinden bazılarıdır (Strauss ve Howe, 1991, Akt. Aydın ve Başol, 2014). İnsan potansiyeline önem veren ve bu yönleriyle de günümüzün bireysel gelişim sürecine ilişkin ilk uygulamaları başlatan bir kuşaktır (Bayhan, 2014). Toplumun bir ve bütün olmasına önem veren bu kuşak üyeleri kişisel farklılıkların da göz önünde bulundurulmasını istemiştir. Bu anlamda sağlıklı toplum için sağlıklı birey, sağlıklı birey için sağlıklı toplum döngüsünü inşa ettiler.

Çalışma değerleri 'çalışmak için yaşamak' düşüncesinde şekillenen bu kuşağın üyeleri çalışkan, fedakâr ve itaatkârdır. Onları tanımlayan sıfat 'kuralcı' kelimesidir. Kendi ebeveynleri ve çocukları arasında kalan Sandviç kuşağı bireyleri olaylara farklı bakış açılarını en yakınlarından deneyimlediklerinden diğer kuşaklardan farklı özelliklere sahiptirler. Olaylara olumlu bakış açısıyla yaklaşmaları onları farklı kılan en önemli özelliklerinden biridir. En karmaşık anlarda dahi

soğukkanlı ve pozitif tavır sergileyebilirler. Kariyer anlamında kendilerine anlamlı gelen işlerde çalışmayı tercih ederlerken idealist, kuralcı ve işçimendirler (Acılıoğlu, 2015). İş için var olmak işin anlamlı olmasıyla doğru orantılıdır. Kendilerini buldukları işlerde olabildiğince uyumlu, bağlı ve üretkendirler. ERC 2011 Raporu'na göre bu kuşak hedefleri olan idealist, çalışkan, kararlı ve tutarlı bir yapıya sahiptir. Ayrıca bu jenerasyon bireyleri işkolik, bencillik ve yetkiyi kullanma gibi bazı olumsuz özelliklere sahiptir.

Bu kuşaktakiler iş saatlerinin uzunluğunun ya da işin zorluğunun farkındadır ve uzun vadeli istihdam anlayışındadır. İşin önemine inanır ve iş hayatında bu şekilde var olmayı tercih eder. Kendi kendilerini motive edebilen bu kuşağın üyeleri için maaş, öncelikli bir motivasyon aracı iken; takdir edilmekten hoşlanmayan bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. Bu kuşak üyeleri, duygusal ve gelenekselci olmalarının yanı sıra, hayata dair beklentilerinin karşılandığını düşünen, tatmin olmuş bir kuşaktır. Fazla hayalperest olmamaları ve önceki kuşakların yaşadıklarından ders almaları ulaşılabilir amaçlar koymalarını sağlamış ve azimli olmaları da bu amaçlara ulaşmalarını sağlamıştır. Kendilerine has özelliklerinden biri ise de gruba dahil olmak ve onlarla birlikte hareket etme meyilinde olmak. Grup bazlı eğlence, spor gibi etkinliklere tercih etmektedirler (Çelik, 2014, Akt. Dereli ve Toruntay, 2015). Bebek Patlaması kuşağı üyelerinin birçoğunun emekli olmasına rağmen çalışmaya devam ettiği bilinmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

### **2.1.1.3. X Kuşağı**

1965-1980 yılları arasında dünyaya gelen Baby Boomers kuşağını takip eden ve “Baby Buster” olarak da adlandırılan bir diğer kuşak ise X kuşağıdır (www.jour.unr.edu). Kuşağın genel olarak kullanılan diğer isimleri arasında “twenty something” ve “f-you generation” bulunmaktadır (Roberts ve Manolis, 2000)

Bebek Patlaması kuşağının gölgesinde yetiştikleri için bu kuşağın da özelliklerini yansıtmaktadırlar. Güçlü karakterli bebek patlaması kuşağı ebeveynleri bu özellik aktarımında önemli bir role sahiptir. Terim olarak X Kuşağı Kanadalı yazar Douglas Coupland 1991 yılında “Generation X: Tales for an Accelerated

Culture” adlı bir kitap yayınlanmasının ardından yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Demirkaya, Akdemir, Karaman & Atman, 2015). Douglas Coupland ise kitabına bu ismi Paul Fussell’in 1983 yılında yayımladığı “Class” kitabındaki X kategorisi başlığından almıştır. Ancak X teriminin bu kitaptaki karşılığı nesilden ziyade Amerika’nın sosyal hiyerarşisidir. Kitabının bu bölümünde Fussell çoğu zaman modern varlığı çerçeveleyen statü, para ve sosyal tırmanıştan atlamak isteyen onları umursamayan insanlar kategorisine X adını vermiştir. Coupland kitabının çıkış noktasını şu şekilde ifade etmektedir: “Topluma 1960’dan sonra insanların bir şeyler hakkında ne düşündüğünü göstermek istiyorum. Biz aptal etiketlerden bıktık, berbat işlerden marjinalleştirilmekten bıktık ve kendimizi başkalarından duymaktan bıktık.” Bu böylece bu kitap “*etiket*” lere karşı çıkan kuşağın adını “*X kuşağı*” olarak ifade ederken, sonradan gelen kuşakların Y ve Z kuşağı olarak isimlendirilmesine de zemin hazırlamıştır (Demirkaya vd, 2015).

X Kuşağı üyeleri markalara aşırı ilgili ebeveynler elinde yetişmiş ancak bu durumdan sıkılmış, bireyselliğe önem veren, işine bağlı ancak iş özel yaşam dengesini kurabilen, mücadeleci, hırslı, toplumsal sorunlara ve çevre sorunlarına duyarlı, kültürel farklılıklara hoşgörülü, global düşünebilen, özenli, garantici ve tedbirli kişilerdir. Çalışma değeri çalışmak için yaşamak olan Baby Boomers kuşağının aksine işlerini sadeleştirir, yaptığı işten keyif almak ister, böylece çok stresli işlerden uzak dururlar. Ancak buna karşı olarak Deneçli’ye (2013) göre X kuşağındakiler değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Daha az hiyerarşik yapıları tercih ederler ancak otoriteye de saygılıdırlar (Tulgan, 2001, Akt. Keleş, 2011) Kendisinden önceki kuşak olan Baby Boomers’larla kıyaslandığında sorunlarının çözümünde onlar gibi grup desteğine ihtiyaç duymazlar ve bu durum da onların kendilerine daha çok güvendiklerini ifade etmektedir. Erkeklerin olduğu kadar kadınlar da iş yaşamında aktif olmaya başlamışlardır. Kadınların iş gücüne başlaması ve az çocuk sahibi olunması bu kuşak içinde sıralanabilir (Mengi,2009, Akt. Metin ve Kızıldağ, 2017). Toplumsal ve iş yaşamında köklü değişiklikler olmaya başlamış ve ortak alanlarda iş bölümü kavramı ortaya çıkmıştır. Beceri ve deneyimlerini birden fazla kariyer yaparak kullanmışlardır. Kendilerini geliştirme ve değiştirme eğilimindedirler. Dönem içerisinde yaşanan ailevi, toplumsal ve finansal yönden güvensizlik bu kuşak bireylerinde iş yaşamında güvenlik ve maaş unsurlarını ön plana çıkarmıştır.

Ebeveynlerinden daha az ücretle çalışanlar olarak bilinen X kuşağı üyeleri Bebek Patlaması kuşağının refah içinde yaşadıkları dönemlerin yol açtığı sıkıntılarla mücadele etmişlerdir. Kendilerinden önceki dönemde yaşanan bolluk ve refah devlet tarafından karşılandığı ve zamanla da maliyetlerin devlet tarafından karşılanamaması sonucu ve 70li yılların petrol krizinin getirdikleri X kuşağını sıkıntılı bir süreçte büyümelerine sebep olmuştur. Dünya çapında işten çıkarılma olaylarına, piyasaların durgunlaşmasına, iş alanlarının daralmasına ve kar oranlarının azalmasına şahit olmuşlardır. Bu sıkıntılı dönemlerden geçen bireyler mücadelecilik özelliğine sahip olmuşlardır. Gelecek korkusu ve yaşam kaygısı taşıdıklarından kayıp kuşak olarak da adlandırılabilirler. Yaşanılan olaylar hayata bakış açılarını kötümser olmaya sevk etmiş ve onları bireyselliğe yönlendirmiştir. Bu karakteristik özellikler onları daha çok çalışarak, para kazanmaya ve kariyer yapmaya yöneltmiştir (Altuntuğ, 2012, Akt. Metin ve Kızıldağ, 2017). Ebeveynleriyle kıyaslandığında daha çalışkan, özgüvenli ve gerçekçilerdir. İş ve özel yaşamlarında farklı olmak ve fark edilmek isterler. Olabildiğince farklı alanlarda kendilerini geliştirmişlerdir ve bu sayede her türlü koşulda her daim B planları vardır.

Daha iyi kariyer imkânları ararlar, teknolojik devrime ve ilk kişisel bilgisayarın satışına denk geldiklerinden zorunlu olarak teknoloji kullanmaya başlamışlardır. Televizyon dönemin değerli iletişim aracıdır. X kuşağı bireyleri, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsızdırlar (Jianrui, 2011). Jianrui'nin bu düşüncesine tezat olarak Acılıoğlu'na (2015) göre girişimcilik ve risk alma duygusu oldukça zayıf olan bu kuşağın güçlü iş motivasyonuna sahip olması, bilişim teknolojilerini yakalayıp iş hayatına adapte ederek avantajlarını kullanması, yenilikleri iş hayatına getirmesi ve kendi kişisel gelişimine katkı sağlayacak şekilde kullanması önemli özelliklerindedir. X kuşağının çalışma değerleri “yaşamak için çalışmak” düşüncesi ile şekillenmiştir (Metin ve Kızıldağ, 2017).

Türkiye açısından bu kuşak incelendiğinde dünyayı sarsan global sıkıntılar “68 Kuşağı”nı doğurmuştur. Günümüz bireylerin %22sini oluşturan bu kuşak üniversite olayları ve sağ-sol çatışmasına şahit olmuşlar ve bu tür sıkıntılar onları rekabetçi olmaya zorlamıştır. Yaşanılan siyasi ve kültürel olaylar kişilerin hem bir gruba ait olmasını hem de bireysel parlamalarını zorunlu kılmıştır. Her zaman

kendilerini geliştirmek, değişen dünya koşullarına ayak uydurmaları için temel koşuldur.

#### **2.1.1.4. Y Kuşağı**

Çoğu uzman, 1980 ile 2000 yılları arasında doğanlar için bu kuşak kullanılmaktadır. Her Şeyi sorgulamaları nedeniyle ‘why’ kuşağı denilmekte ve kısaca ‘Y’ ile ifade edilmektedirler (Metin ve Kızıldağ, 2017). ‘‘Milenyum Kuşağı (Millennials)’, ‘‘Gelecekteki Kuşak (Nexters) ’’, ‘‘www Kuşağı (Generation www)’, ‘‘Dijital Kuşak (the Digital Generation)’, ‘‘E Kuşağı (Generation E)’, ‘‘Echo Boomers’’ ya da ‘‘N Kuşağı (N-Gens)’’ olarak çeşitli biçimlerde adlandırılan Y Kuşağı, kendine ‘‘ekirdek Olamayan Aile Kuşağı (Non-Nuclear Family Generation)’, ‘‘ Hiçbir Şeyin Kutsal Olmadığı Felsefesiyle Hareket Eden Kuşak (the Nothing-Is-Sacred Generation)’, ‘‘Taklitiler (the Wannabees)’, Sanal Ortam ocukları (CyberKids), ‘‘Kimlik Arayışında olan Kuşak (Searching-for-an-Identity Generation)’’ gibi yaratıcı adlara da sahiptir (Martin, 2005, Akt. Deneçli ve Deneçli, 2012). Y kuşağı önemli değişimlere ve farklılıklara sebep olduğu için birçok tanımlamaya sahiptir. X kuşağına oranla sayısal anlamda büyük çoğunluğa sahiptirler.

Y kuşağı, bağımsızlığa düşkün, yüksek otoriteye inanan ancak iş bağlılığı düşük, X kuşağının aksine iş değişikliğini doğal gören, esnek çalışma saatlerine inanan, özgüveni yüksek, girişimci, kolay iletişim kurabilen, özel ve iş yaşamının her ikisinde de rahatına düşkün, takım çalışmasını seven ancak bireyselliğe önem veren, kişisel ve mesleki gelişim açısından ömür boyu eğitimi benimseyen bireylerdir. Çoklu görevleri eş zamanlı kolaylıkla yapabilirken yaptıkları işten çabuk sıkılabilen bir yapıya sahiptirler. Adaptasyonları yüksek motivasyonları ise çabuk snebilen yapıdadır. Bilgi edinme konusunda dijital kaynakları tercih eder böylelikle bilgiye hızlı ulaşırlar. Bilgi onlar için erişebilme hızlarına göre değerlidir. İleri düzeyde düşünebilme ve harekete geçebilme yeterliliğine sahiptirler. Sürekli yeni yaklaşımlara açık geleceğe hazır olma isteğindedirler. Sonuç odaklı değil süreç odaklı motive olurlar. Onlar için yolda yolmak amaca varmaktan daha kıymetlidir. Ayrıca bu kuşaktakiler yüksek hayat standartlarına sahip olmakla birlikte takım



çalışmalarında da ön plana çıkmaktadırlar (Lower, 2008, Akt. Babaoğlu, 2015). Hayatta amaçlarını ve hedeflerini net olarak tanımlar ve ilgi odağı olmayı severler. Gelişen dünya koşullarına göre amaçlarını genişletir ve geliştirir, belirli kalıplara takılı kalmazlar. Sabit fikirli değil açık görüşlüdürler. Değişimin hayatın temel dengesi olduğunu düşünürler.

Dijital medyanın cazibesıyla büyüyen ilk kuşak olma özelliğine sahip Y kuşağı üyelerinin üçte ikisi, beş yaşından önce bilgisayarla tanışmıştır (Zemke vd., 2013, Akt. Yeşil ve Fidan, 2017). Günlerinin yaklaşık on beş saati medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçen bu kuşak için hayatlarını rahat yaşamak çok önemlidir. Kolay erişilebilirlik ve hız hayatlarının önemli parçasıdır. Bu kuşak için teknoloji hayatlarındaki pek çok şeyin simgesi durumunda olup, Y kuşağının X kuşağına göre en üstün olduğu konulardan birisidir (Mengi, 2009). Teknolojiye olan yatkınlıklarını ve yeteneklerini çoklu görevlerini sonuçlandırmak için kullanırlar. Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek onlar için son derece önemlidir (Behrstock-Sherratt, Coggshall, 2010, Akt. Keleş, 2011). Yaptıkları işlerde hemen geribildirim isterler. Çoklu görevleri eş zamanlı yaparken iş süresi boyunca çevrimiçi ve çevrimdışı başkaları ile iletişim haline geçebilirler. İletişimde kalmayı mekan ve zamandan bağımsız olarak severler. X kuşağı bunun aksine çevrimiçi işlerini bitirir ve bilgisayardan uzaklaşır. Y kuşağı sosyallik yönü ağır basan ilişkilere önem veren ve kişilere ve kendine zaman ayıran kuşaktır.

Günümüzde genç nüfusa sahip ülkelerde Y kuşağı oldukça büyük bir orana sahiptir (Çatalkaya, 2008). Türkiye'de yaşayan 82 milyon 3 bin 882 kişinin yaklaşık %37'si Y kuşağı bireylerinden oluşmaktadır (TÜİK, 2019). Ülkemizde, Avrupa'nın pek çok ülkesindeki toplam nüfustan daha fazla sayıda Y Kuşağı üyesi yaşamaktadır (Toruntay, 2011). Bu kuşak bireylerinin yetenekleri ve ilgileri doğru şekilde kanalize edildiği takdirde dengeleri değiştirebilecek güce sahiptir.

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar Y kuşağı ile kendisinden önceki kuşaklar arasında en eğitilmiş, en teknolojik değişimlere uyum sağlayabilen, bilginin kaynağına en kolay ulaşabilen ve her şeyi birinci kaynaktan öğrenmek isteyen ve en çok dünyayı keşfetmeye çalışan kuşaktır. Farklılıklara açık olmak ve kolay bir şekilde adapte olabilmek diğer kuşaklardan ayıran en önemli özelliklerindedir. A.B.D. Bölge Mahkemesi hakimi J.L.Kane Denver Üniversitesi Sturm Hukuk

Fakültesi 50. yıl konuşmasındaki, “Çok çalışmanın ve azmin bir kurumda ortaklığa neden olacağına inanılırdı ve bir ortağın kurumunu bırakıp bir başka kuruma geçmesi alışılmadık bir durumdu ancak bu tip bağlılıklar artık geçmişe ait kabul edilmektedir” ifadeleri ile yeni kuşağın bütünüyle farklı değerlere sahip olduğuna dikkat çekmektedir (Allen, 2010, Akt. Keleş, 2011). Tüm bu farklılıklar devamında Y kuşağının motivasyon algısını da değiştirmektedir. Sabırdan yana zayıf, süreç odaklı, sonuçta hemen dönüt bekleyen, aceleci ve iş değiştirme sıklığı nedeniyle çoğu kez sadakatsiz olarak tanımlanan bu kuşak bireylerinin örgüt bağlılığını sağlayabilmek için esnek çalışma saatleri oluşturmak, internet teknolojilerini kullanmaya fırsat veren eğitimler düzenlemek, onları işletmeye bağlı kılacak vizyon belirlemek ve güçlü bir iletişim ağı oluşturarak geri bildirimlerde bulunmak gerekmektedir. Örgütsel stratejileri bilmek ve anlamak arzusu duyan kuşak, herhangi büyük bir görevden habersiz küçük bir dişli çarkı olmak yerine, şirketin vizyonu ile ilgili kritik bir noktada olmak ve şirketin ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı seçmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014). Maddi unsurlardan ziyade, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dahil olduğu bütünsel bir iş tatmini daha çok önem taşımaktadır (Toruntay, 2011). Bir şeyi gerekçe gösterilmeden yapmak istemeyen ve bu konuda önyargılı olan Y kuşağı, kolay inanmamakta, mantık aramakta ve neden sorgulamaktadır. Y kuşağı sıklıkla iş-yaşam dengesi üzerine düşünürken, her şeyi başarabileceğine de inanmaktadır (Yüksekbilgili, 2013). Çok yönlü yapıları denge kurmada kolaylaştırıcı etmendir.

### **2.1.1.5. Z Kuşağı**

2000’den sonra doğanlardan oluşan Z kuşağı aynı zamanda ‘Kristal Kuşak’ olarak da isimlendirilmektedir. Teknolojik bir çağda doğduklarından teknoloji ile iç içe yaşayan bu kuşağın üyelerine “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” ya da “iGen” ve “Instant Online (Her daim çevrimiçi)” kuşağı da denilmektedir (Levicate, 2010, Akt. Aydın, 2014). Strauss ve Howe (1991) ise bu kuşağı aşırı bireyselleşen ve yalnızlık yaşayacak kuşak olarak da tanımlamaktadır (Aydın 2014). Dijital kuşak, sosyal ağ ve yeni teknolojilerin takipçisidir. Her an yenilik peşindedir. Sadece sosyal medyada etkili olan bu kuşak bireyselliği ve fiziksel anlamda gerçek hayattaki durgunluğu nedeniyle Suskun Kuşak olarak da adlandırılır. Bu kuşağa

suskun denilmesinin nedenlerinden biri ise, tepkisini sesini yükselterek, fiziksel güçle değil, iletişim araçları ile göstermesidir (Tandoğan, 2013). Mission and Ministry kuruluşu ise Z kuşağını 21. yüzyılın ilk kuşağı olarak tanımlarken, onlara dijital çocuklar ve “.com” çocukları ismini uygun bulmaktadır (Aydın 2014). Onlara göre Z kuşağı diğer kuşaklardan 3 unsurla ayrılmaktadır:

- a. Yaş ve hayat aralığı olarak (ontolojik faktör)
- b. Buldukları çağ ve teknoloji olarak (sosyolojik faktör)
- c. Olgular ve deneyimler olarak (tarihsel faktör)

Yaş aralığı elbette kendisinden önce gelen kuşaklarla farklı olacaktır ancak gelişen teknolojiler sayesinde bireylerin yaşam süreleri uzadığından hayat aralığı daha geniş olacağı tahmin edilen kuşaktır. Buldukları çağ itibarıyla teknolojik iletişim araçlarının olmadığı dönem hakkında bilgileri yoktur. Onlar teknolojinin içerisine doğmuşlardır. Bu durum da onları daimi olarak bu akıl almaz hızlı değişime ayak uydurmada en rahat kuşak haline getirmiştir. Tarihsel anlamda atalarının görmüş geçirmiş olduğu büyük ekonomik buhran ve savaşlara şahit değillerdir. Ekonomik anlamda daha refah bir ortamda yetişmektedirler. Önem arz eden değerleri diğer kuşaklardan farklıdır.

Çevresinde dikkat çeken bilgisayar, akıllı telefon, oyun cihazları, tabletler, müzik çalarlar, çok boyutlu televizyonlar ve her daim internet olan ve teknolojinin içinde doğan Z Kuşağı aynı anda okuma, izleme ve konuşabilme özelliklerine sahip olmasıyla ve çoklu görevleri yerine getirebilmesiyle yetişkinlerinden farklılaşmaktadır. Kendisinden önceki Y kuşağı da çoklu görevleri başarıyla yerine getirebilmekteydi ancak Z kuşağı bireyleri aynı anda birden fazla işi yapabilmektedir. Bu nedenle insanlık tarihinin el, göz, kulak gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek kuşağı olarak tanımlanmaktadır (Mengi, 2009; Keleş, 2011). Küçük motor kasları oldukça erken bir zamanda gelişmektedir. Bu özelliklerinden farklı olarak Z kuşağı bireylerinin dikkatlerini toplama süresi kısadır, beklemeye tahammülü yoktur ve ilgisini kolayca kaybedebilmektedir (Güler, 2016). Teknolojinin içine doğan bu gruptaki bireyler duygu ve düşüncelerini dünyayla paylaşmak için sosyal ağları kullanmaktadır. Sosyalleşmeleri internet ortamında olduğu için sosyal medya onların hayatlarında kritik bir öneme sahip. Birçoğunun ise

hayatının merkezindedir. İletişime geçmenin yanı sıra bilgi edinme ve kabul görme platformu olarak da sosyal medyayı tercih etmektedirler.

Enerjik yapılarıyla anlık paylaşımlar yapmaları ve aradıkları her şeye kolay ulaşabilmeleri onları talepkâr ve aceleci hale getirmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan bu kuşak, işi daha iyi hızlı ve daha eğlenceli olarak yapmanın yollarını aramakta, yaratıcılık ve yenilikten zevk almaktadır (Tandoğan, 2013). Trendleri takip etmekte ve yenilikleri kolayca kanıksayabilmektedirler. Sosyal medya üzerinden her gün farklı bir akımı oluşturmakta ve kitleler halinde bu akımlara uymaktadırlar. İş hayatına yavaş yavaş girmeye başlayacak olan Z kuşağının, özgür olmak istemesi, dinamik, aktif ve kapalı ortamlarda tutulamayan bir kuşak olması nedeniyle iş hayatının dinamiklerini değiştirebileceği öngörülmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017). Tam anlamıyla iş hayatına 5 yıla kadar girecek olan Z kuşağı bireylerinin iş yaşamındaki davranışları henüz araştırılmaya başlanmamıştır. Henüz iş yaşamına girmeyen bu kuşağın önümüzdeki on yıl içerisinde özellikle sanal dünyada birbirinden ilginç buluşlar ve çalışma yöntemleri bulacağı tahmin edilmektedir (Demirkaya vd., 2015). Bilgi kaynaklarını kendilerinden önceki kuşaklardan farklı şekilde kullanmaları ve onlara daha çabuk ulaşmaları bu beklentiyi arttırmaktadır.

Türkiye'nin %17'sini oluşturmaktadırlar (TÜİK, 2019). Henüz Z kuşağın dönem aralığı tamamlanmadığı için nüfus artış oranına göre bu kuşaktakilerin sayısı değişiklik göstermesi beklenmektedir ([www.dijitalajanslar.com](http://www.dijitalajanslar.com)).

Kuşakların birbirine benzeyen ve devamlılık arz eden özelliklerinin yanı sıra onları birbirinden ayıran keskin özellikleri de bulunmaktadır. Dönemlerinde gerçekleşen sosyal, tarihsel, ekonomik, siyasi, teknolojik olaylar vs. bu farklılıkların sebebidir. Tablo 2 de bu farklılıklardan iş hayatına yansımaları gösterilmiştir. Z kuşağı henüz tahmin aşamasındadır.

Tablo 2. Kuşaklararası Farklılıklar (Deneçli ve Deneçli, 2012)

	Sessiz Kuşak	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
<b>Özellikleri</b> <b>ve</b> <b>Değerleri</b>	-Sadakat duyguları yüksek -İşkolik -Takım çalışmasına önem veren -Kanaatkâr -Rekabetçi -Teknolojiye uzak	-Sadakat duyguları değişken -Otoriteye saygılı -Topluma duyarlı -İş motivasyonları yüksek -Kanaatkâr -Kaygılı -Teknolojiyle ilişkisi düşük	-Sadakat duyguları az -Otoriteyi zor kabullenen -Bağımsızlığına düşkün -Çok sık iş değiştiren -Bireyci -Teknolojiyle Büyüyen	-İşbirlikçi -Yaratıcı -Teknoloji ile doğan

Tablo 3. Türkiye’ de Yaşayan Kuşaklar (Aydın ve Başol, 2014)

---

### **Türkiye’de Yaşayan Kuşaklar**

---

<b>Sessiz Kuşak</b>	1900-1945 yılları arası doğanları kapsar. Savaş kuşağı olarak da geçer. En önemli özellikleri “geleneksel” olmalarıdır.
<b>Bebek Patlaması</b>	1946-1964 yılları arası doğanları kapsar. İkinci Dünya Savaşı’ndan hemen sonraki “nüfus patlaması” yılları sebebiyle bu ismi almışlardır. Bu dönemde dünyaya gelen bireyler “ Soğuk Savaş dönemi çocukları” olarak adlandırılmaktadır.
<b>X Kuşağı</b>	1965-1979 yılları arası doğanları kapsar. Kanaatkâr, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşaktır. “ Geçiş dönemi çocuklar” olarak da adlandırılmaktadır.
<b>Y Kuşağı</b>	1980-1999 yılları arası doğanları kapsar. Rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır. Bu kuşak için anahtar sözcük “gerçekçilik”tir.
<b>Z Kuşağı</b>	2000 ve sonrası doğanları kapsar. “Kristal nesil”, “İnternet çocukları”, “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation”, “iGen” ya da “Dijital Kuşak” olarak adlandırılmaktadır.

---

---

Tablo 4. Türkiye’ de Yaşayan Nüfus ( TÜİK, 2019)

<b>Yaş Aralığı</b>	<b>Toplam</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>
0-14	19 212 345	9 859 547	9 352 798
15-64	56 391 925	28 524 329	27 867 596
65 +	7 550 727	3 337 260	4 213 467
<b>Toplam</b>	<b>83 154 997</b>	<b>41 721 136</b>	<b>41 433 861</b>

## 2.2. Motivasyon

Güdülenmenin İngilizce karşılığı olarak verilen “motivasyon” kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türemiş olup, psikoloji biliminde “bireyin içinden gelen güçlerle belirli hedeflere erişmek için istendik davranışlar oluşturmak” olarak kabul edilir (Keser,2006). Motivasyon kelimesini ifade etmek için Türkçede güdülenme, isteklendirme, teşvik etme gibi kavramlar kullanılmaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2006). İnsanın bir işi eyleme dönüştürmesini sağlayan veya eylemin yönünü belirleyen, düşünceler, umutlar, inançlar, arzular, ihtiyaçlar ve korkulardır.

Motivasyon farklı boyutlarda tanımlanmıştır. Gardner'e (1985) göre, motivasyonun dört boyutu olduğu ifade edilmektedir:

- 1)Hedef.
- 2) Çaba.
- 3) Hedefe ulaşmak için arzu.
- 4) Faaliyete karşı olumlu tutum.

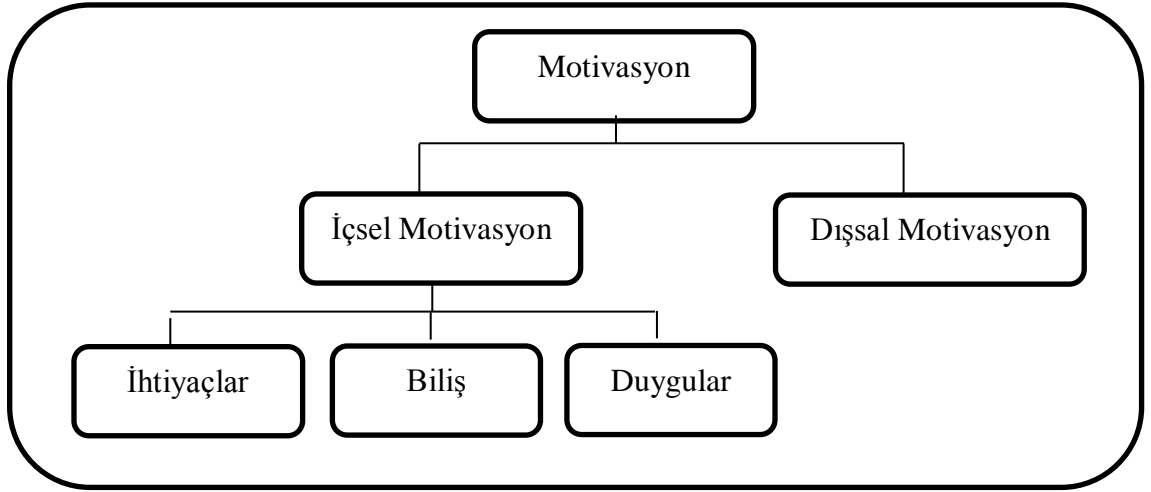
Ulaşmaya değer bir hedef ve bu hedefe ulaşmak için duyulan arzu sonucunda sarf edilen çabadır. Motivasyon, insan davranışlarına ivme kazandıran, bireylerin hedefe yönelik eylemleri başlatmasına ve sürdürmesine neden olan güçtür (Jenkins ve Demaray, 2015).

Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir (Düren, 2000, Akt. Yıldırım, 2007). Akat'a (1984) göre motivasyon ise ferdi veya fertleri belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. Hedefe ulaştıran davranışlar bütünüdür.

Seifert (1991) ve Wolters (2004) motive olmayı herhangi bir şekilde eylemde bulunma eğilimi, motivasyonu ise bu eğilime neden olan belli bir ihtiyaç ya da istek olarak tanımlar. Başka bir tanımda ise motivasyon, bir davranışı hedefe doğru harekete geçiren, devam ettiren ve yönlendiren bir güç olarak ifade edilir (Ames & Ames, 1989; Pintrich ve Schunk, 1996, Akt. Karataş, 2011). Motivasyon, birçok teori ve yapıyı içeren çok araştırmanın odak noktası olmuştur.

Deneyisel araştırmalar, motivasyon konusunda güçlü bir bilinçsiz unsur olduğunu ortaya çıkarmıştır (Shaver ve Mikulincer, 2005). McClelland (1985) bilinçli motivasyonun açık ve çoğunlukla somut, nispeten acil hedeflere odaklandığını, bilinç dışı motivasyonun örtük olduğunu ve zaman içinde davranışın birincil itici gücünü oluşturduğunu ileri sürmüştür. Bilinçli motivasyonlar kısa vadede bilinç dışı motivasyonların önüne geçerken uzun vadede bilinç dışı motivasyonlar bireylerin davranışlarını tetiklemektedir. Araştırmalarda, Sigmund Freud'un kişiliğin bilinç dışında yer alan ve bireyin farkında olmadığı anılarla ve dürtülerle biçimlendiğini ileri süren psikodinamik yaklaşım açısından özellikle de çocuk yetiştirmede bilinç dışı motivasyon ve kültür arasında bir bağ olduğu görülmüştür. Bu durumda bireylerin içinde bulunduğu dönemin ve kültürün özellikleri örtük bir şekilde onları motive etmektedir.





Şekil 1. Motivasyon Kaynakları (Reeve, 2008)

Şekil 1, iç motivasyon güçlerinin ve dış çevrenin etkileşimini vurgulamaktadır. Dış olaylar, görev ortamının özelliklerini, durumsal kısıtlamaları ve sosyokültürel faktörleri içerebilir. Motivasyon “özel, gözlenemeyen ve görünüşte gizemli bir deneyim” dir ve sonuç olarak, araştırmacılar motivasyonu doğrudan gözlemleyemezler. Bunun yerine, araştırma belirli eylemleri motive eden veya yönlendiren davranışları gözlemleyebilir. Kontrollü ortamlarda ya da gözlemlenebilir davranış, katılım, fizyolojik değişiklikler ve öz raporlar gibi motivasyon ifadeleriyle doğrudan davranış gözlemlenmesi dolaylı motivasyon ölçümünü mümkün kılmaktadır (Reeve, 2008). Gözlem yoluyla motivasyonu öğrenmek, bilim adamlarının kontrollü bir ortamda yürüttüğü ve sonucu kaydettirdiği laboratuvar deneylerine benzer. Bu yaklaşımla ilgili zorluklar göz önüne alındığında, motivasyon ifadelerini gözlemlenmenin alternatif yaklaşımı araştırmaya egemen olmaktadır. Aşağıda Tablo 5'te gösterildiği gibi, motivasyonun dört ifadesi vardır: davranış, katılım, fizyoloji ve öz rapor.

Tablo 5. Motivasyon İfadeleri (Reeve, 2008)

<b>Motivasyon İfadesi Türü</b>	<b>Davranış</b>	<b>Katılım</b>
Motivasyon İfadesi Unsurları	*Tepki olasılığı *Yüz İfadeleri *Bedensel Hareketler *Dikkat *Çaba *Sebat *Seçim	*Davranışsal Katılım *Duygusal Katılım *Bilişsel Katılım * Ses
<b>Motivasyon İfadesi Türü</b>	<b>Psikoloji</b>	<b>Özbildirim</b>
Motivasyon İfadesi Unsurları	*Psikolojik Tepkiler	* Q & A (Soru-Cevap)

Motivasyonun ilk ifadesi davranıştır. Davranışta yedi unsur varlığın, yoğunluğun ve motivasyonun kalitesini temsil eder. Bunlar tepki olasılığı, yüz ifadeleri, bedensel hareketler, dikkat, çaba, sebat ve seçimdir. Bu unsurların varlığı veya yokluğu, bir kişinin içindeki zayıf veya yoğun motifleri gösterir.

Motivasyonun ikinci ifadesi katılımdır. Katılım terimi, “bir öğrencinin bir öğrenme etkinliğine aktif katılımı” anlamına gelir (Reeve, 2012). Katılım, aşağıdaki şekilde dört birbiriyle ilişkili dört boyuttan oluşan çok boyutlu bir yapıdır:

- Davranışsal katılım, çaba, katılım, azim ve kurallara uyum da dahil olmak üzere öğrenci katılımının daha görünür yönleri ile ilgilidir. Davranışsal katılımın sekiz unsuru dikkat, çaba, gecikme, sebat, seçim, tepki olasılığı, yüz

ifadeleri ve bedensel hareketlerdir. Bu unsurların varlığı veya yokluğu, bir kişinin içindeki zayıf veya yoğun motifleri gösterir. Katılan öğrenci çalışkan ve uyumlu olabilirken, bu öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamamaktadır.

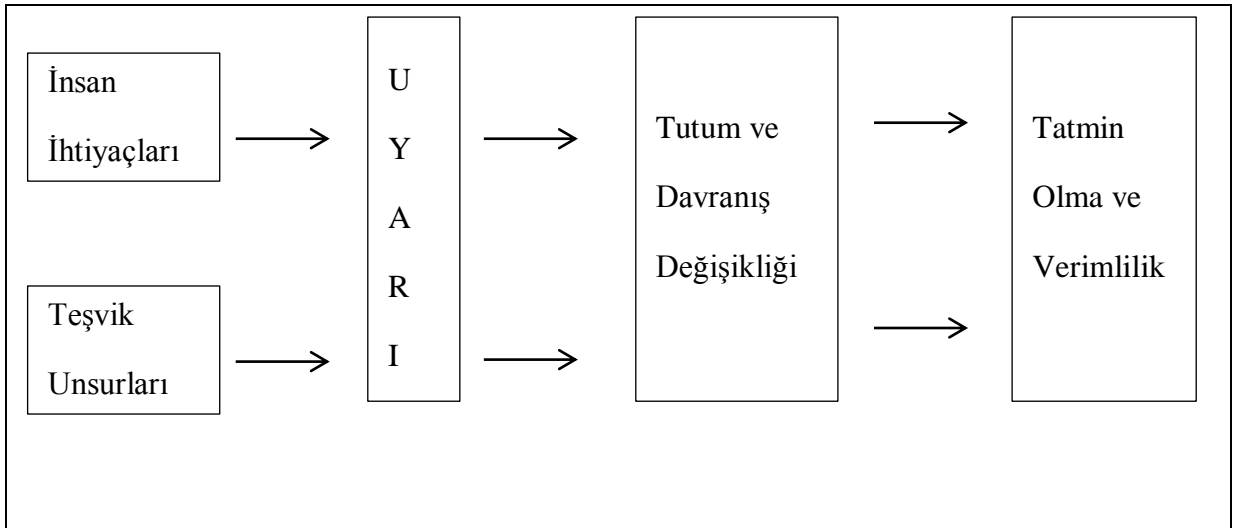
- Öğrenmenin gerçekleşmesinden önce bilişsel katılım gereklidir. Esasen, davranışsal ilişki, katılımın miktarı anlamına gelirken, bilişsel katılım, daha kalitatif bir kavramdır. Bilişsel olarak meşgul olan öğrenci, öğrenme sürecini yönetirken materyali anlar ve yönetir. Buradaki odak, katılım davranışının, duygu ve bilişlerinin yoğunluğu ve kalitesi üzerinedir. Bu odak aynı zamanda, kendi ihtiyaçlarının kendi ifadelerinin izlenmesini de içerir.
- Duygusal bağlılık, örneğin kurum, müfredat ve diğer öğrencilerle ilgili mutluluk, hayal kırıklığı, neşe ve öfke duyguları ile ilgilidir. Duygusal olarak meşgul olan öğrenci olumludur, coşkulu ve kurumun bir parçası hisseder. Bazı teorisyenler, duygusal bağlılığı, öğrencinin kurumla, öğretmenle ve diğer öğrencilerle kişisel bağlılık ve ilişki olduğunu düşündüğü ilişkiyi içeren ilişkiyel bir ilişki biçimi olarak görür.
- Ses, bireyin fikirleri, arzuları, tercihleri, ihtiyaçları ve benzerlerini ifade ettiği gerçek katılımı ilgilidir.

Motivasyonun üçüncü ifadesi fizyolojik reaksiyonlardır. Burada fizyolojik tepkiler, örneğin beyindeki, hormonlardaki, kalp atış hızındaki, kandaki kimyadaki ve solunum sistemindeki değişikliklerin odak noktasıdır. Fizyolojik motivasyon bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

Motivasyonun son ifadesi öz rapordur. Öz-raporda, insanlar istendiğinde katılımcı bir biçimde motivasyonları hakkında konuşurlar. Soru sorma (anket veya açık uçlu sorular), motivasyona ilişkin davranışsal ifadeleri almanın hızlı ve etkili bir yoludur. Bu motivasyonel sorgulama yönteminin kullanılması, elde edilen verilerin insanların davranışlarını ne kadar doğru tanımladıklarına bağlı olduğu anlamına gelir. Bu nedenle, katılımcıların görüşmeciyeye güvenmeleri ve duygularını ve davranış deneyimlerini paylaşmalarında kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri önemlidir.

### 2.2.1. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, bir istek veya güdü etkisiyle belirli istendik davranışı gerçekleştirmek için harekete geçme sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda, bu ihtiyacını gidermek için birtakım davranışlarda bulunur. Bu gösterdiği davranışlar sonucunda ihtiyacını giderebilirse, tatmine ulaşır, gideremezse tatminsizlik yaşar. Önemli olan mevcut ihtiyacını gidermek için gerekli olan davranış modellerini belirlemek ve bunlardan en uygun olanını etkin bir biçimde uygulayabilmektir (Aşıkoğlu, 1996). Bu süreç elbette hem uzun vadedeki hedefler hem de kısa vadedekiler için geçerlidir.



Şekil 2. Motivasyon Süreci (Aşıkoğlu, 1996)

Şekil 2 incelendiğinde görüleceği üzere motivasyon süreçleri bireylerin ihtiyaçları ile başlayıp bu ihtiyaçların giderilmesi sonucunda doyumuyla son bulmaktadır. Buradan yola çıkarak tatmine ulaşabilen bireysel gereksinimler bireyin etkin bir performans sergilemesini ve verimli olmasını sağlarken; tersi durum da doğrudur.

Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır (Sabuncuoğlu,1982). Bunlar; ihtiyaç, uyarılma, davranış ve doyum aşamalarıdır.

### **2.2.1.1. İhtiyaç**

Motivasyonun temelinde belirli durum ve şeylere karşı hissedilen ihtiyaç vardır. Gereksinim ile başlar. Bu gereksinim işe karşı gerçekleştirilen motivasyonun ilk aşamasıdır. Motivasyonun oluşabilmesi için, belirli bir ihtiyacın olması ve bu ihtiyacın giderilmesi için de harekete geçilmesi gerekir.

Bireyin herhangi bir ihtiyacı ortaya çıktığında, bunu gerçekleştirme isteğinde bulunur. Önemli olan bireylerin neye, ne kadar gereksinimleri olduğunu bilmeleri ve gereksinimlerini öncelik sırasına koyabilmeleridir (Aşıkoğlu,1996).

### **2.2.1.2. Uyarılma**

Bireyde ihtiyacın giderilmesi için, herhangi bir gücün oluşması ile uyarılma süreci başlar. Uyarılma kavramı hem fizyolojik hem de psikolojik isteklendirmedir. Bireyin ihtiyacını giderebilmesi için belirli bir davranışta bulunması, davranışta bulunabilmesi için de uyarılması zorunludur(Aşıkoğlu,1996). Uyarılma bu durumda sürecin ittirici kuvvetidir.

### **2.2.1.3. Davranış**

Birey duyduğu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında kasıtlı davranışta bulunmaya başlar. Davranışın amacı, oluşan ihtiyacın doyurulmasıdır. Birey gösterdiği davranış sonucunda ihtiyacını gidermeyi ister çünkü böyle doyuma ulaşabilir(Aşıkoğlu,1996).

### **2.2.1.4. Doyum**

Motivasyonun gerçekleşmesini sağlayan süreçlerin en son aşaması ise doyumdur. Uyarılmayla tetiklenen kasti davranış ihtiyacı gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşır. Bu durumda önemli olan ihtiyaç değil, bu ihtiyacın giderilmesi ve istenilen doyuma ulaşılmasıdır. Kişi doyuma ulaştığı sürece motive, mutlu,

verimli, performansı yüksek ve isteklidir. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası yoktur. Bir ihtiyacın bittiği yerde bir diğer ihtiyaç başlar. Motivasyon süreci bu nedenle sürekli devam eden bir süreç olma özelliğine sahiptir(Aşıkoğlu,1996).

### **2.2.2. Motivasyon Çeşitleri**

Yapılan araştırmalar neticesinde motivasyonun genel anlamda üç sınıfta gruplandırıldıkları görülmüştür. Bu grupta fizyolojik, sosyal ve psikolojiktir.

#### **2.2.2.1. Fizyolojik Motivasyon**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağı olan fizyolojik ihtiyaçlar bireyin yaşaması için en ilkel ve gerekli ihtiyaçlardır. Bu kategoride yer alan ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst basamaktaki ihtiyaçlara geçmek zordur. Bu tür güdüler yaşamın sürekliliği için gerekli temel güdülerdir. Kaynağını fizyolojik gereksinimlerden alan güdülere örnek olarak; beslenmek, giyinmek, ısınmak, barınmak vb. gösterilebilir. Bütün insanların sahip olduğu bu güdüler gerçekleşme şiddetine göre farklılık gösterir. Temelde tüm bireylerde var olan bu güdüler, doyum noktasında ihtiyaçlara göre bireyden bireye uyarılma anlamında farklılık gösterir. Fizyolojik gereksinmeye dinleme ihtiyacı diyebilirken henüz işe başlamış birey ile bir süredir çalışan birey arasında bu gereksinime duyulan şiddet farklılık gösterir. Bir bireyin eyleme geçmesi için öncelikle temel gereksinimlerinin giderilmesi gerekmektedir. Bu tarz ihtiyaçlar gerçekleşmeden birey kendini tam olarak işine veremez. Bu tarz ihtiyaçlar giderilir ve artık ihtiyaç olmaktan çıkarsa birey bir davranışta bulunabilecek düzeye ulaşacaktır.

#### **2.2.2.2. Sosyal Motivasyon**

Sosyal içerikli güdüler, insanı insan yapan iletişim ve aidiyet duygularıyla ortaya çıkar. Fizyolojik gereksinimlerden sonra gelen ihtiyaçlardır. Bir gruba üye olmak, iyi bir iş sahibi olmak, yükselmek, tanınmak, beğenilmek, özgürce düşünmek ve yaşamak, sevmek, sevilmek, arkadaşlıklar kurmak, yardım etmek, vs. gibi duygu ve düşüncelerdir. Birey, amacına ulaştığı takdirde mutluluğa ulaşır. Bu tür güdüler insan yaşamıyla paralel olarak ilerler. Okul hayatında başarılı bir öğrenci olmak

isteyen birey, iş hayatı başladığında iyi bir görev ve kariyere sahip olma isteği taşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Bu tarz motivasyon şekli özellikle okullarda görev yapan öğretmenlerin zamanla en çok ihtiyaç duyduğu motivasyon tipidir. Öğretmenler hem öğrenci başarısı hem de kendi başarılarından motive olabileceği görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okula karşı bir aidiyet duygusu yaşaması işini daha yapmasını sağlayacaktır. Özellikle okul yöneticilerinin bu tarz motivasyon çalışmaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

### **2.2.2.3. Psikolojik Motivasyon**

Bireylerin davranışlarını şekillendiren ruhsal ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülerdir. Psikolojik motivasyon genel anlamda bireylerin ruhsal gereksinimlerinin karşılanmasına dönüktür. Birey doğuştan getirebildiği gibi bu güdülerini sonradan da kazanabilir. Kişilik ve davranış modellerini oluşturan güdülerdir. Psikolojik güdülerini incelemek sosyal ve fizyolojik güdülerden, karmaşık bir yapıya sahip olması nedeniyle daha zordur. Psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülerin akışı incelenebilir ancak sebebini anlamak zordur.

Bireylerin ruhsal ve psikolojik yapıları farklılık göstermektedir. Bu bağlamda bireylerin kişisel özellikleri göz önüne alınarak bireysel düşünülmelidir. Herkesin ruhsal yapıları farklı olduğundan motivasyon şekilleri de farklı olacaktır.

### **2.2.3. Örgütlerde Motivasyon Araçlarının Nedenleri**

Örgütlerin verimliliğinin artırılması ve hayatta kalması için bir takım motivasyon araçlarına ihtiyaçları vardır. Bunların nedenleri aşağıda sıralanmıştır.

#### **2.2.3.1. Temel İhtiyaçların Karşılanması**

Birey yaşam boyunca insani ihtiyaçlarını gidermek için uğraş içerisinde. İş görenlerine saygılı bir ortam oluşturan modern örgütlerde bireylerin ihtiyaçları ön planda iken; motivasyon anlamında kaygıları olmayan örgütler verdikleri ücret karşılığında bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda çalıştırır. Bu durum ise bireylerin

örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesine farklı tutumlar sergilemesine neden olur.

Motivasyon uygulamaları vasıtasıyla örgüt sadece çalışanların işgücünden etkin ve verimli bir şekilde istifade etmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların temel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunur. Örgüt benimsemiş olduğu motivasyon sistemi kapsamında iş görenlerin tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirler ve onların ihtiyaçlarına uygun araçlarla destekleyerek çalışanını tatmin eder (Sevinç, 2015).

### **2.2.3.2. Sosyal İhtiyaçların Karşılanması**

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu durum bireylerin toplum ve içinde buldukları örgütlerde içinde iletişim halinde kalmasını gerekli kılar. Sevinç (2015)'e göre iletişim ihtiyacı kurum içerisinde terfi, statü sembolleri, grup çalışması, diyalog gibi öğeleri içeren motivasyon sistemi ile mümkün olur. Kişiyeye ait bir masa, oda, park alanı, dahil olunan gruplar vs. gibi sosyal ihtiyacı karşılayan sembollerdir.

### **2.2.3.3. Ego Tatmini**

Ego ihtiyaçları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramitindeki saygınlık, kabul görme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme aşamalarıdır. Her çalışanda eş zamanlı olarak aynı basamakta olmayan bu ihtiyaçların giderilmesi örgütlerin verimliliği açısından motivasyon sisteminde doğru yönlendirildiği takdirde çok faydalı olabilir. Örgüt, bir yandan iş ahlakını, giyim-kuşam ve lisan özelliklerini yetenek ve terfi değerlendirmeleri yoluyla teşvik ederek, bir yandan da yetki devri, karar ve çözümlerde personelin fikrine başvurma, eğitim olanakları gibi yöntemlerle bu ihtiyacı karşılar (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011).

### **2.2.3.4. Çalışanların Performanslarının Yükseltilmesi**

Örgütlerde verimlilik ve başarının temel şartlarından olan çalışanların performanslarının yükseltilmesiyle insan kaynaklarının doğru yönlendirmesi sağlanabilir. Bu anlamda motivasyon, tüm çalışanlarda var olan potansiyeli harekete geçirme sürecinde yardımcı olmaktadır. Bireysel farklılıklar ve ihtiyaçlar göz önünde tutularak etkili iş verimi sağlanabilir.



#### 2.2.4.Motivasyonda Özendirici Araçlar

Bir örgüt içerisinde çalışanların faaliyetlerini belirli yönle kanalize ederek onları bu süreçte motive etmek oldukça zordur. Her birey kişilik yapısı, içinde yetiştiği ve yaşadığı çevre olarak farklı yapılara sahiptir. Aşikoğlu (1996)'na göre birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için birtakım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, bireylerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir.

Motivasyon için kullanılan özendirici araçlar her durum, birey ve zamanda aynı etkiyi göstermez. Özendirici araçların etkinliği kişinin ve toplumun değer yargılarına, çevre faktörlerine, bireyin sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlıdır. Tikici (1991)'e göre motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bununla beraber geçerliliği kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan özendirici motivasyon araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel araçlar olarak sınıflandırılabilir (Aşikoğlu, 1996).



Şekil 3. Motivasyonda Özendirici Araçlar (Aşıkoglu, 1996)

#### 2.2.4.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluşu nedeniyle çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır, bu nedende diğer motivasyon araçlarına göre ekonomik nedenler daha etkilidir. Bireyin işe girmesindeki temel nedenlerden birisi gelir elde etme arzusudur. Ekonomik araçlar genel olarak az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için birinci derecede motive edici araçlardandır (Sevinç, 2015). Özellikle alternatif çalışma imkanı olmayan bir kişinin endişesi, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmek olduğundan kişi, işverenin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır (Sabuncuğlu ve Tüz, 2003).

##### 2.2.4.1.1. Ücret Artışı

Birçok birey açısından onların örgüt içerisindeki verimliliklerini artırıcı en yaygın ve etkin motive aracı ücret artışıdır. Ücret, iş görenlerin maddi ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra onlara belirli bir saygınlık kazandırması açısından da çok

önemlidir. Bu konuda işverenlerin bireylerin performans ve verimliliğiyle doğru orantılı adil bir ücret sistemi oluşturması gerekmektedir. Herzberg'e (1987, Akt. Aşıkoğlu, 1996) göre adaletsiz bir ücret yöntemi gibi doyumsuzluğun olduğu bir ortamda iş doyumundan bahsetmek mümkün olmayacaktır. Modern personel yönetiminde ancak son çare olarak kullanılabilir olan daha az ücret ödeme tehdidi, ücret artışının tersi olarak uygulanan yöntemdir. Fakat bu yöntemin arzu edilmeyen sonuçlar doğurmaması için gereken önlemler alınmalıdır (Eren,2010).

#### **2.2.4.1.2. Primli Ücret**

Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücret "prim" olarak adlandırılır. Bu primlerin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılır (Sabuncuoğlu, 1987). Çalışanlara ödenen primlerin hesaplanmasında genelde iki etken temel olarak alınır. Bunlardan birincisi "zaman temeline dayalı ücret sistemi" iken, diğeri "parça başına dayalı ücret sistemi" dir. Zaman temeline dayalı ücret sisteminde belirlenen sürede öngörülenden daha fazla üretim yapan iş görenlere belirli oranlarda primler verilir. Ancak bu sistemin en büyük sakıncası iyi bir denetimin ve gözetimin kurulmadığı hallerde, işçileri daha yavaş çalışmaya yönlendirmesidir (Aşkun, 1982). Parça başına dayalı ücret sisteminde ise bireyin yapmış olduğu parça miktarınca ücret almasıdır. Bu sistemin en büyük sakıncası ise bireyin daha fazla prim almak amacıyla kapasitesinin daha fazla üzerinde çalışıp yıpranması ve böylece de yapılan işin kalitesinin düşmesi olarak alınabilir. Her iki denetim mekanizmasını eş zamanlı doğru denetim ile yürüten örgütlerde verimlilikte artış gözlenir.

#### **2.2.4.1.3.Kâra Katılma**

Kâra katılma en yalın biçimde işletmede oluşan kazancın iş görenlere adil bir biçimde dağıtılması şeklinde tanımlanabilir (Aşıkoğlu, 1996). Kara katılma işverenlerle çalışanların birlikte elde ettikleri çıktıları ortaklaşa paylaşmaya yönelten bir uygulamadır. Bu motivasyon aracı sayesinde çalışanlar kârın artmasına yönelik çabalarını arttırırlar ve bu sayede üretim yüksek seviyelere çıkarılır. Bu yöntem ortak amaç özelliğine sahip olduğu için çalışanlar arasında işbirliğini arttırır (Sevinç,2015). Böylelikle iş görenler arasında rekabetten ziyade dayanışma olurken bu tür motivasyon aracı ile de yönetime dahil olurlar. Yönetime katılma, endüstriyel ya da

yönetmel demokrasl anlayışını getirirken; kâra katılma bir bakıma ekonomlk demokrasl yaklaşımına yönelmektedir (Sabuncuoğlu,1992).

Kârın çalışanlar dağıtımını üç şekilde yapılır: Nakit olarak dağıtım yönteminde, kar yüzdesi çalışanlara nakit olarak dağıtılır, Ertelenmiş dağıtım yönteminde, dağıtılacak miktar emeklilik yada ölüm halinde çalışanlara verilir, Karma dağıtım yönteminde ise nakit ve ertelenmiş ödeme yönteminin birleşiminden oluşan bir ödeme sistemi kullanılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

#### **2.2.4.1.4.Ekonomik Ödöl**

Bireylerin ait oldukları örgüt ya da işletmenin verimini arttırdıkları, üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, örgüt içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer olumlu davranışlar sergilediklerinde bir takım maddi ödöllerle motive edilebilir. Burada önemli olan iki unsurdan birisi ödüllendirme sisteminin önceden belirli olması ve ödüllendirme uygulamasının gecikmeden yerine getirilmesidir. Karatepe (2005)'ye göre ekonomik ödöl sistemi iyi yönetilmediği takdirde, dengesiz ve adaletsiz ödüllendirmelere sebep olduğu takdirde motivasyonu engeller. Adaletli uygulanmayan bu motivasyon aracı iş görenlerin örgüte bağlılıklarına zarar verir.

#### **2.2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

İnsan sadece temel ihtiyaçlarını gidermek için ekonomik araçlara ihtiyaç duyan ve bu amaç doğrultusunda yaşıyan varlık değildir. İletişim, kabul görme, ait olması gibi ihtiyaçlarının doğurduğu sosyal bir varlıktır. Ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra karşılaması gereken sosyal ve psikolojik ihtiyaçları da vardır. Psiko-sosyal araçlar bireylerin bu tür ihtiyaçlarının karşılanarak iş ortamında motivesini arttırmaya yarar.

##### **2.2.4.2.1.Çalışmada Bağımsızlık**

İşletmelerin büyük çoğunluğu, benlik duygusunu doymak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimine önem verir (Sabuncuoğlu, 1982). Birey özgür çalışma ortamına ve karar alma hürriyetine sahip olduğu takdirde ait olduğu örgüte olumlu bağlanma gerçekleşir ve kendisini değerli hisseder. Çalışmada bağımsızlık bireylerin istedikleri

türden davranışlar sergileme özgürlüğü vermez. Aksine örgütün vizyon ve misyonuna uygun davranışlara özgürlük imkanı verir. Böyle bir ortamda otoriteden bahsetmek mümkün olmaz. Ancak otoriter yaklaşımlar, çalışanlarda sürekli sorgulanmakta olduğu hissi uyandırdığından çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkiler. Bu tür uygulamalar bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin aşınmasına neden olur (Keser, 2006).

#### **2.2.4.2.2.Sosyal Katılma**

Sosyal katılımı çalışanın işe başlamasıyla başlayan bir süreçtir. Çalışan bir iş yerine girdiğinde veya iş değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma ihtiyacı hisseder. Çalışanların çoğu bir işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara katılmaya çalışırlar. Birey işletme içinde pek çok kişiyle sosyal ortam oluşturmakta ve gruplarla iletişimini sürdürme halindedir (Keser, 2006). Sendikaların, vakıfların, farklı alt grupların vs. oluşma nedenleri de yine bireylerin sosyalleşme, ait olma ve kabul görme ihtiyaçlarından kaynaklanır.

#### **2.2.4.2.3. Değer ve Statü**

İş görenlerin motivasyonlarının sağlanması açısından bireyler, bağlı olduğu örgüt yöneticileri tarafından fikirlerine değer verilmesini ve önemsenmesini istemektedir. Bunun yanı sıra bulunduğu örgütte belirli bir ad, bir unvana ve makama sahip olmak ister. Bireyin adı ve unvanı onun statüsünün bir ögesi olarak toplumdaki yerini belirler. Statü, kişiye başkaları tarafından verilen saygınlık, değer ve bir sosyal savunma, sosyal güvence olduğuna göre, örgütte ve çevresinde saygınlığını artırmak isteyen birey statüye sahip olmak ister. Bu tür insanları motive etmek için örgütteki kariyer basamakları kullanılabilir (Tunçer, 2013)

#### **2.2.4.2.4.Gelişme ve Başarı**

Örgüt içerisinde bir konuma sahip olan birey kısa bir süre içerisinde kendisini geliştirmek ve görevinde yükselmek ister. Böylelikle kurumun eğitim olanaklarından yararlanarak yükselme yarışı içine girerler (Sevinç, 2015). Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk oranında verilen yetki ve ücret de artar. Bu nedenle gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapar (Eren, 2010). Bu tür

motivasyona Milli Eğitim Bakanlığının yerel ve milli çapta yaptığı hizmet içi eğitimler örnek verilebilir.

#### **2.2.4.2.5.Çevreye Uyum**

İş görenlerin çalıştığı çevrenin fiziki şartlarının iyi bir şekilde düzenlenmesi, onları örgüte bağlayan önemli unsurlar içerisinde ve onların performansını büyük ölçüde etkiler. İşletmeye veya örgüte yeni dahil olan üyelerin adaptasyon sürecini hızlandırmak ve verim sağlamak adına yöneticiler oryantasyon programları hazırlamaktadırlar. Bulunduğu örgüte bağlılıkta uyumsuzluğu en kısa sürede aşmak için bu programlar işgörenin işe başladığı ilk birkaç ay içerisinde yapılır. Etkin çalışma ortamı personelin verimliliği üzerinden doğrudan etkiye sahiptir. Tunçel (2013)' e göre çevresiyle güçlü ilişkiler ve iyi iletişim kuran çalışanların örgüte bağlılıkları ve motivasyonları artar.

#### **2.2.4.2.6.Öneri Sistemi**

İş görenlerin fikir, düşünce ve önerilerini açıkça dile getirmesi motive etmede kullanılan bir diğer özendirici araçtır. Örgütteki demokratik yönetim anlayışının bir göstergesidir (Tunçel, 2013). Öneri sistemi demokratik, açık kültürlü örgütlerde daha çok ön plandadır. Bu motivasyon aracı ile bireyler örgütsel sorunlarla ilgili çalışmalar yapmakta, öneride bulunmakta ve yönetim içerisinde söz sahibi olabilmektedirler ve bu onları olumlu yönde motive etmektedir.

#### **2.2.4.2.7. Psikolojik Güvence**

Bireyler örgüt içerisinde kendisini ekonomik açıdan güvende hissetmelerinin yanı sıra psikolojik güvencelerinin de olmasını amaçlar. Psikolojik güvence, çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım, çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım da olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir (Aşıkoğlu, 1996). Çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusu yer alır (Sabuncuoğlu, 1982). İş gören ancak can ve mal güvenliği sağlandığı an tam anlamıyla işine odaklanır ve verimli olur.

### **2.2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Motivasyon sürecinde ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının yanında, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarından yararlanmak da mümkündür. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları genel anlamda örgüte mali yük getirmeyen araçlardır (Sevinç, 2015). Yöneticiler, örgütsel ve yönetmel araçları zamanında ve yerinde kullanarak hem maddi kaynak harcayarak hem de maddi kaynak olmadan çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutar ve örgüt amaçları doğrultusunda davranışta bulunmalarını sağlar.

#### **2.2.4.3.1. Amaç Birliği**

İşgören ve örgütün birbirinden karşılıklı beklentileri vardır. İş görenler örgütün beklentilerine cevap verdikleri takdirde onların ihtiyaçları da örgüt tarafından giderilecek ve böylece her iki taraf da karşılıklı amaçlarına ulaşabileceklerdir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011).

İlk kez amaçlara göre yönetim terimini kullanan Peter Drucker; örgütlerde amaç birliği sağlamanın çalışan açısından yönlendirici bir işlevi olduğunu vurgulamıştır (Sevinç, 2015). Amaçlara göre yönetimin hedefi, örgütün amaçları ile üyelerinin bireysel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmektir (Karatepe, 2005). Böylelikle hem bireyleri motive etmede hem de örgütün verimliliği sağlanabilmektedir.

#### **2.2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

Kurum veya örgüt yöneticisi her ne kadar etkin biri yönetici modeli olsa dahi her konuda fikir yürütme, karar alma ve tüm çalışanlarını denetleme yeteneğine sahip değildir. Bu durumda yetki ve sorumluluklarını paylaşma ihtiyacı hissedecektir. Üstlere ait olan bazı yetkilerin astlara devredilmesi ile oluşacak bu denge kurum veya örgütün sürekliliği açısından önem arz etmektedir.

Tunçer (2013)'e göre yetki ve sorumluluğun devredilmesiyle çalışana bir eğitim ve gelişme fırsatı verilmiş olur. Bireyin kendine olan güvenini arttırmakla birlikte örgüte olan bağlılığını da önemli oranda güçlendirir. Yöneticiler astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini arttırlırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını daha da

arttıracaklardır (Eren, 2010). Bu durum, karar alanı genişleyen bireyin kişiliğinin de gelişmesine yol açar; özgüveni artan bireyin, moral ve motivasyonu yükselir.

#### **2.2.4.3.3.Eğitim ve Yükselme**

Çağımızda bilgi ve teknoloji hızla ilerlemekte ve bu hızlılığa insanların ayak uydurması istenmektedir. Bireyi, hem çevresindeki değişimlere uyum sağlayabilecek hem de çevrede istenilen değişimi yaratabilecek yeterliğe ulaştırmak eğitimin yükümlülüğü olunca eğitimin hızlı bir yenileşme içinde olması zorunludur (Başaran, 2004). Bu durumda eğitimin amacı ise teknolojik ve mesleki gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini arttırma, mesleğin gereği olan bilimsel ve teknik konularda yetişme ve bunun sonucunda kişisel yetenekleri geliştirmektir. Yükselmede amaçlanan ise, yeni yetenek ve bilgilerin kazanılması yoluyla daha üst görevlere tırmanmaktır (Sevinç, 2015). Eğitim, çalışanı mesleğe hazırlarken yükselme onu üst basamaklara yöneltir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Örgütlerde kıdem, tecrübe, bilgi vb. kriterler göz önünde bulundurularak iş görenler arasında objektif bir yükselme politikası benimsenerek örgüt içi motivasyon sağlanabilir ve böylelikle verimli bir çalışma ortamı oluşur.

#### **2.2.4.3.4. Kararlara Katılma**

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında onların fikirlerinden yararlanma yolunu kullanmasıyla gerçekleşir. Katılmanın temelinde, çalışanlarla alınan kararların çalışanlar tarafından benimseneceği ve kabul göreceği varsayımı bulunmaktadır (Sevinç, 2015). Bu motivasyon aracı ile verimlilik, etkinlik ve örgütsel bağlılık hedeflenmektedir.

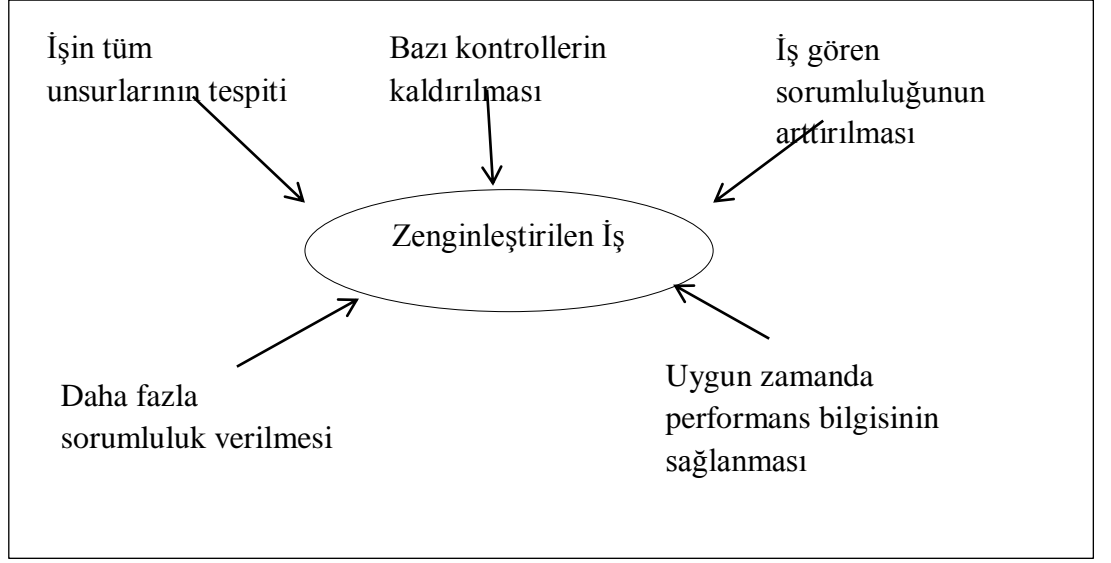
Bireylerin kararlara katılmasıyla oluşan katılmalı yönetimin genelinde iki boyut üzerinde durulmaktadır. Birincisi, iş görenlerin işletmenin kârına ve sahipliğine katılmalarıdır. İkincisi ise, örgütte alınan kararlara iş görenlerin katılımıdır (Dicle, 1980). Ancak günümüzde işletmelerde katılmalı yönetim tarzı daha çok ikinci boyutu kapsamakta ve şu şekilde tanımlanmaktadır; katılmalı yönetim, bir işletmede çalışan iş görenlerin temsilciler aracılığıyla işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır (Aşıkoğlu, 1996).



Herzberg'e göre, bireylere işyerlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını arttırır. Eğer kurumda çalışanların karar katılmalarına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda çalışanlarda işe yabancılaşma, gizli tatminsizlik, direnişler ve işten ayrılmalar görülecektir. Bu sorunları ortadan kaldırılması için katılmalı bir yönetimin oluşturulması çalışanların motive olması açısından önemlidir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011).

Katılmalı yönetim uygulaması teknikler içinde en çok dikkat çekenler, Kalite Kontrol Çemberleri, Otonom Çalışma Grupları ve İş Zenginleştirme ve İş Genişletmedir.

- *Kalite Kontrol Çemberleri* aynı birimde çalışan 5 ile 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük gruplardır. Bu gruplar sayesinde çalışanlar işini daha düzenli olarak yapar ve üretim kalitesini iyileştirme imkânı bulurlar. Çalışanlar kişisel iş görme kapasitelerini ve yeteneklerini geliştirme imkanına sahip olurlar. Böylelikle örgütün verimliliği artar ve gelişme ve ilerleme anlamında hız kazanır. İşveren- işgören- aracı ve müşteri ilişkileri olumlu manada gelişir ve bu durumdan tüm tarafların memnuiyeti sağlanır.
- *Otonom Çalışma Grupları* örgütteki birey ve grup olan kitlerin sorumluluk derecesini belirleyip dağıtılmayı hedeflemiştir. Bu grupların temel özelliği, grup üyelerinin günlük işlerini yürütmelerinde kendi kendilerine belirleyiciliklerini en üst düzeye çıkarmaktır. Temel amaç verimlilik artışı, kalite geliştirme ve maliyetleri düşürmedir.
- *İş Zenginleştirme* çalışanlara yeni sorumluluklar verilerek iş monotonluğunu ve tatminsizliğini gidermek olarak tanımlanırken; *İş Genişletme* bir iş görenin tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine, birkaç farklı işi öğrenip uygulaması olarak tanımlanır.



Şekil 4. İş zenginleştirmede kilit unsurlar (Akdemir, 1996)

#### 2.2.4.3.5.İletişim

Örgüt içerisinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç şeklinde tanımlanan iletişim, örgüt içerisinde kişiler arasında bağ kurmanın yanı sıra karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasını da sağlayan bir araçtır. Çalışanların kendi aralarında ve üstleri ile kurdukları iyi iletişim çalışma isteğini ve verimini arttırmada yardımcı olur (Sevinç, 2015).

Örgüt içinde iletişim kaynaklı sorunlarla karşılaşmamak için, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey iletişim kanalları ile birlikte yatay iletişim kanallarının da kurum amaçlarına uygun bir şekilde sürekli ve düzenli çalışmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

#### 2.2.5.Motivasyon Kuramları

Motivasyon konusunda işletme veya örgüt yöneticilerinin çalışanlarını motive edilmesinde kullanabilecekleri farklı kuram, araç, yöntem ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu kuramlardan bazıları bireylerin ihtiyaç ve dürtülerine ağırlık

verirken, bazıları güdüyü davranışa çeviren zihinsel süreçleri etkileyen çevre faktörlerine öncelik vermiştir. Kapsam teorileri insanın neye ihtiyacı var sorusuna cevap ararken, süreç teorileri insanı motive eden dışardan sağlanan imkanlar ne sorusuna cevap arar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, McClelland'ın başarı güdüsü kuramı, Alderfer'in ERG teorisi ve Herzberg'in çift faktör teorisi içsel motivasyonu incelediği için kapsam teorileridir. Victor Vroom'un beklenti kuramı, Adams'ın ödül adaleti veya eşitliği kuramı, yeniden güçlendirme teorisi, Edwin Locke'un amaç teorisi ise dışsal motivasyonu incelediği için süreç teorileridir.

### **2.2.5.1.Kapsam Teorileri**

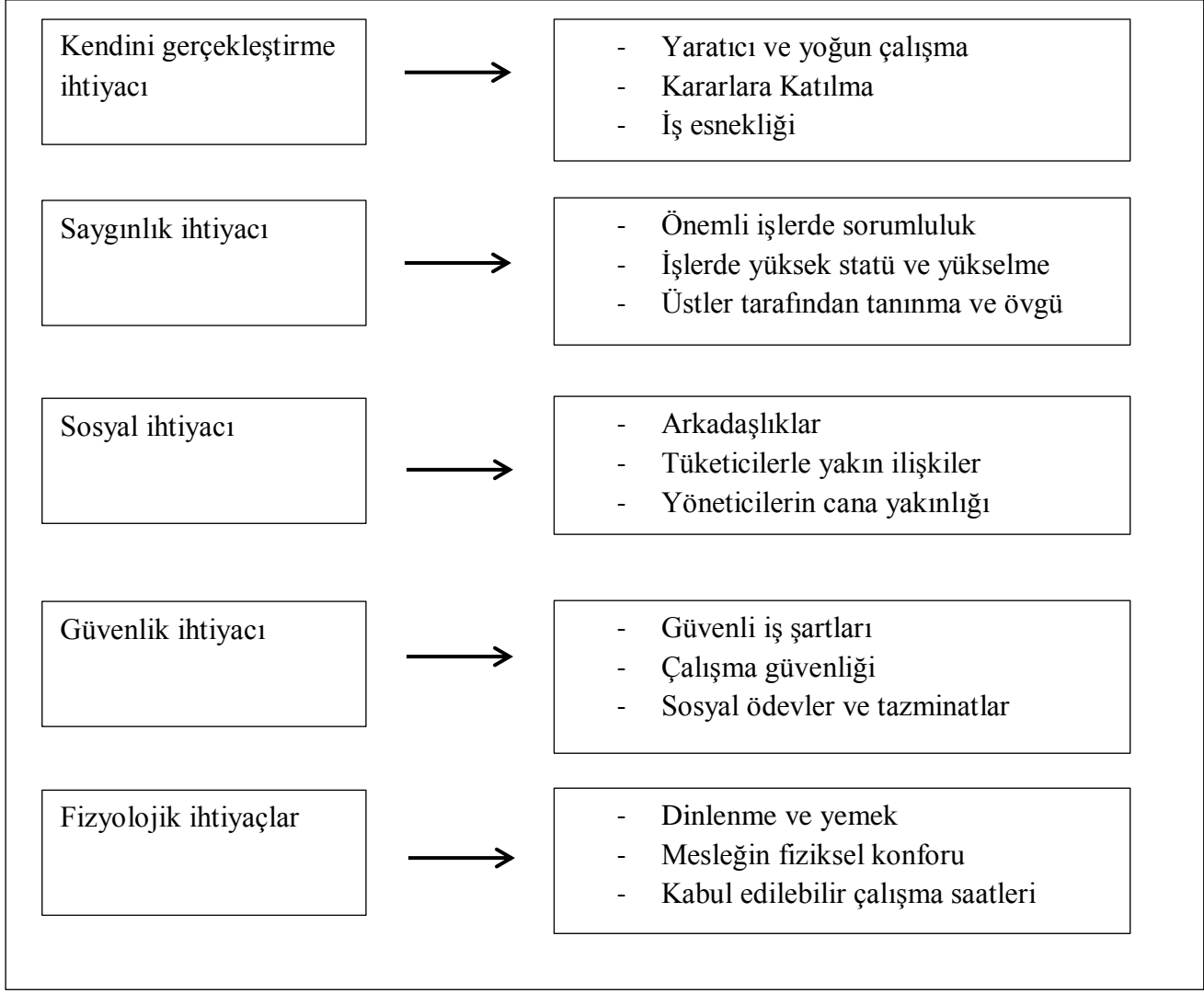
Kapsam teorileri bireyi çalışma ortamında nelerin motive ettiğini tespit etmeyi, bireylerin dürtü ve ihtiyaçlarını tanımlamayı hedefler.

#### **2.2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow, motivasyon kuramında önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizininin bulunduğu ilişkin görüşü ile ün kazanmıştır (Eren, 2010). Ona göre bireyin davranışlarını isteklendiren ve yönlendiren temel itici güç bireyin ihtiyaçlarıdır. Motivasyonu ise bu düşüncesi çerçevesinde açıklamıştır. Güdülenme dinamik bir kavramdır ki hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içerir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde iki önemli nokta karşımıza çıkmaktadır. Birincisi açıklık prensibi diğeri ise gelişme prensibidir (Aşıkoğlu, 1996). Açıklık prensibine göre tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır. Bundan dolayı açık olan diğer deyimiyile tatmin edilmemiş ihtiyaçlar giderilmeyi bekler. Gelişme prensibine göre alt düzeyde tatmin edilmeyen bir ihtiyaç sonra gelen ihtiyacı harekete geçirmez. İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanır ve tatmini adım adım gerçekleşir.

Maslow'un kuramı genel olarak örgüt yöneticilerinin iş görenlerin tatmin edilmemiş ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşmasını önermektedir. Bireysel ödüllendirme motivasyon bağlamında çok daha etkili olacaktır.



Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (AŞıkoğlu, 1996)

Maslow'un oluşturmuş olduğu bu kuram ihtiyaçlar giderilmesinde muhakkak aşağıdan yukarıya doğru bir sıra takip ettiği için çok eleştiri konusu olmuştur. Oysaki her toplumun farklı değer yargıları, kültürel ve sosyal yaşamı, her bireyin farklı kişilik özellikleri vardır. Edward, Lawler ve J.Lyod Suttle 187 yönetici üzerinde 6 ile 12 arasında araştırma yapmışlardır (AŞıkoğlu,1996). Bu araştırma doğrultusunda kuramı destekleyen çok az bir bilgiye ulaşılmıştır. Bulguların sonucu iki noktaya dikkat çekmiştir. Bunlar biyolojik ve diğer ihtiyaçlardır. Diğer ihtiyaçlar bireylere göre farklılık gösterdiğinden kuramı doğrular nitelikte değildir.

### 2.2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon-hijyen teorisi olarak da bilinen bu teori, 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde yapılan araştırmanın sonucuna dayanır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011). Bu çalışmada sorulan sorular: “işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız.” Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken iş ile direkt ilgili olan için kendisi başarmış sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmektedir. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken de iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramları kullanmışlardır (Koçel, 1999).

Herzberg, motivasyon faktörlerini koruyucu (hijyen) ve güdeleyici (motive edici) faktörler olmak üzere iki grupta incelemiştir. Bu nedenle geliştirilen teoriye çift faktör teorisi denilmektedir (Eren, 2010). Herzberg araştırma sonuçlarında elde ettiği verileri değerlendirerek, bazı iş koşullarının eksikliği durumunda çalışanların tam olarak motive olamadığını ileri sürmüştür.

Bu teoriye göre, iş yerinde çalışanın kötümser olmasına, tatminsizliğine ve işten ayrılmasına yol açan hijyenik faktörler ile çalışanı mutlu kılan ve iş yerine bağlayan, doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekir. Çünkü iş yerinde belli unsurların varlığı doyuma katkıda bulunmakta ama bunların yokluğu pasif bir durum oluşturup doyumsuzluğa neden olmamaktadır. Diğer taraftan belli unsurların yokluğu ise çalışanı kötümser yapıp tatminsizliğe neden olmaktadır. Fakat bunların varlığı da çalışanı güdülememekte yani çalışan sadece bunlara sahip olmakla doyuma ulaşmamaktadır (Eren, 2010).

Motivasyon üzerinde herhangi bir etkisi olmayan hijyenik faktörler; maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş ilişkileri, yan ödemeler, yönetim uygulamaları, işletme politikalarıdır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011). Bu unsurlar kişiyi motive etmese de motive olabilmeleri için gerekli ortamın oluşmasına katkı sağlarlar (Sevinç, 2015). Doyum veren güdeleyici (motive edici) faktörler ise; işin kendisi, başarma, fark edilme, yükselme, anlamlı ve zevk verici işte çalışma, sorumluluk ve

görevi yerine getirme sonucu elde edilecek ödüller olarak sıralanabilir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011).

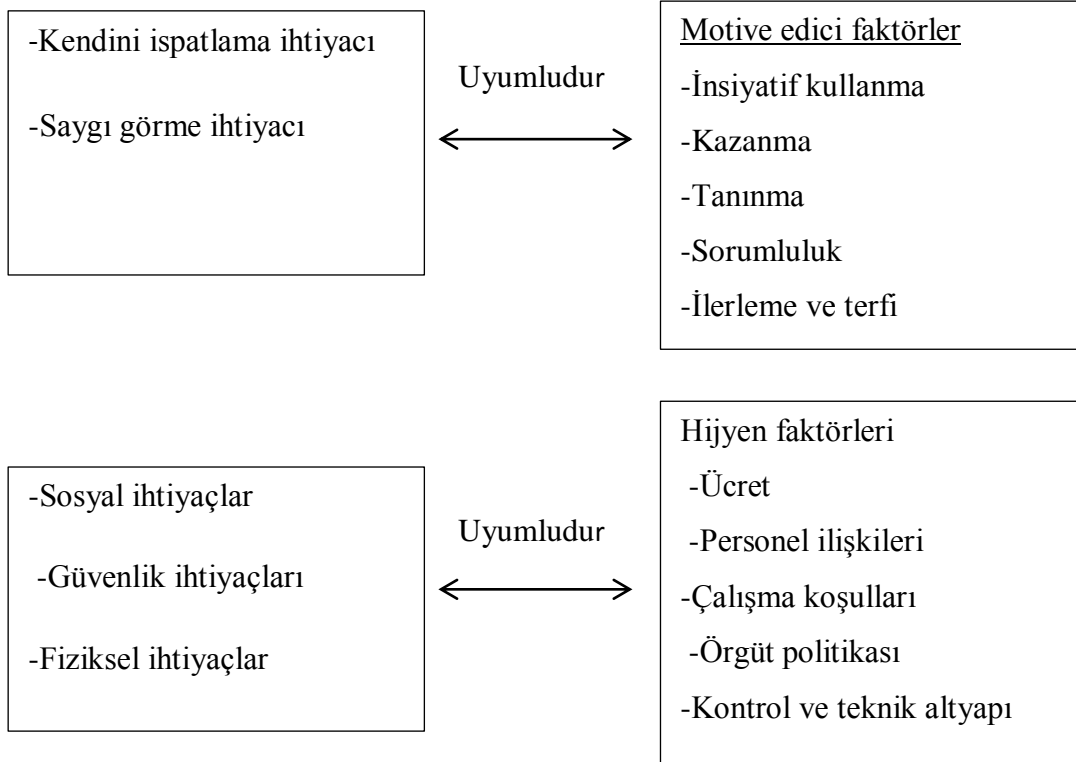
Herzberg'e göre bireyi işine bağlayan ve onu işinden uzaklaştıran faktörler birbirinden iyi ayrıştırılmalıdır. Bireyi işine adapte eden, bağlayan faktörler motive edici olarak ifade edilirken kişiyi olumsuzluğa ve kötülüğe iten faktörler hijyenik olarak adlandırılır. Çünkü bunların bazıları varlıklarıyla doyuma katkı sağlarken, yokluklarıyla pasif ortam olduğu için doyumsuzluğa sebep olmamaktadırlar. Bazıları ise varlıkları ile motive ederken yoklukları moralsizlik oluşturmaktadır (Sevinç, 2015).

Hijyenik faktörler örgüt ya da işletme için motivasyon araçlarından biri olmayabilir ancak tatminsizliği önleyeceği için önem arz etmektedir. Ancak yoklukları halinde motivasyon ortadan kalkacaktır. Örneğin okullarda temizlik görevlilerinin olması ders içi verimi artırmaya sebep olmaz fakat yoklukları halinde okul içi hijyen olmayacağı için motivasyon ortadan kalkar.

Herzberg ve Maslow'un kuramları temelde birbirleriyle paraleldir. Herzberg'in çift faktör teorisindeki hijyen etmeni Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçlarıyla, özendirici faktör ise değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçlarıyla bağdaştırılabilir.

## Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

## Herzberg'in İki Faktör Teorisi



Şekil 6. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Mukayesesi (Newstron 1997, Akt. Çiçek, 2005)

### 2.2.5.1.3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Kuramın kaynağı Henry A. Murray'in (1938) çalışmalarıdır. Bu yazara göre, gereksinimler araştırmacı tarafından gözlemlenebilecek olgular değildir. Gereksinimler ancak gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal - kuramsal yapılardır. Gereksinimler en iyi birtakım düşlerden, masallardan çıkarılabilir. Bununla birlikte ihtiyaçlar içsel yönelimler sonucu oluşmayıp sonradan öğrenilen davranışlardır. Bu ihtiyaçlar ise içinde bulunan çevreden alınan imler sonucu harekete geçer (Onaran, 1981).

İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren David McClelland, çalışanların motive edilmesine etki eden değişkenlerin çözümlenmesini yapan bu kuramı oluşturmuştur. Başarı güdüsü kuramının esasını, iş göreni

verimliliğe ve üretkenliğe götürmesi teşkil eder (Aşıkoglu, 1996). McClelland'a göre insan ihtiyaçları üç grupta toplanmıştır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011). Bu ihtiyaçlar: Başarma (başarılı olma) ihtiyacı, erk (güçlü olma) ihtiyacı, bağlanma (bağlı olma) güdüsüdür. Bu güdüler herkeste bulunmakla birlikte güçlülük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişmektedir (Sevinç, 2015).

McClelland'a göre kişilerin mesleklerini en iyi şekilde yapma, mükemmelleşmeye çalışma, mesleklerinde en iyi olma tutkusunun altında başarma ihtiyacı saklıdır. Yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar daha gerçekçi ve kararlı olup, kendilerine ulaşılması zor amaçlar seçip bunlara ulaşmak için gerekli olan bilgi ve yeteneği elde edip kullanmak isterler (Keser, 2006). Örgüt yöneticileri için ast olan şey iş görenleri etkin ve verimli bir şekilde amaca güdüleyecek, onların üretkenliklerini arttıracak, performanslarını doğru kullanmalarını sağlayacak başarıya götürecek bir ortam sağlayarak iş görenleri doğrudan istedikleri yöne doğru yönlendirmektir (Aşıkoglu, 1996). Başarma güdüsü yüksek olan bireyler gruplarda lider olma özelliklerine sahiptir.

Bağlanma güdüsünün temeli kişilerin sosyal yaşamda ve örgüt içerisinde gruplara ait olmasına dayanmaktadır. Bağlanma insanın sosyal varlık olduğunun göstergesidir ve sosyal bir ihtiyaç sonucudur. Bireylerin kişilik özelliklerine göre ilişki kurmadaki eğilimleri farklılık göstermektedir. Bağlanma ihtiyacı yüksek olan kişiler tek başlarına çalışmak yerine diğer insanlarla birlikte çalışmayı tercih ederler (Sevinç, 2015).

Güç güdüsü bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinde, bütün etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunlar vasıtası ile çevrelerine egemen olma isteklerini ifade etmektedir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011). Bu ihtiyaç nedeniyle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Bu durum güç isteği olan bireylerin çevresindekilerle yarış içerisine girmesine ve çekişmesine neden olabilir, onu çatışmaya itebilir (Eren, 2010). McClelland'a göre güçlü olma ihtiyacını giderme yöntemi, kendi bireysel egosunu tatmin etmekten çok örgütsel etkinliği başarmaya çalışmaktır (Sevinç, 2015).



#### 2.2.5.1.4.Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Adelfer, Maslow'un modelini modern durumlara uygulayarak modeli: Varlığı sürdürme (existence), ilişkilerde bulunma (relatedness) ve gelişme ihtiyaçları (growth) üzerine kurmuştur (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011).

Varlığı sürdürme ihtiyacı en alt düzeyde olup bireyin fiziksel yaşamını devam ettirmesini sağlayan yiyecek, içecek, korunma gibi tüm maddi ve fizyolojik ihtiyaçları kapsar. Onaran'a (1981) göre bu gereksinimlerin giderilmesinde örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.

İkinci basamak insanın sosyal bir varlık olmasından doğan öteki bireylerle anlamlı ilişki kurma ihtiyacını ifade eden ilişkilerde bulunma aşamasıdır. Kişi bu aşamada bulunduğu toplum ya da örgütte kabul görmek, takdir edilmek, fikirlerinin önemsenmesini ister. Bireyin kendine özgüveni olması, kendini gerçekleştirme bu ihtiyaç içinde yer alır ( Keser, 2006).

Alderfer'in teorisinde üç nokta mevcuttur (Sevinç, 2015):

**a-)** Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla motive edici olmaktadır. Örneğin varlığı sürdürme ihtiyaçlarından olan ücretin çok az tatmin edilmesi durumunda bu ihtiyacı çok daha fazla motive edici olması kaçınılmazdır.

**b-)** Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla motive edici olmaya başlar. Örneğin ücret ne kadar fazla tatmin edilirse, üst basamakta yer alan ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkiler daha motive edici hale gelecektir.

**c-)** Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur. Örneğin iş hayatındaki gelişme ihtiyaçlarından olan mücadele gerektiren bir iş ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkiler daha güdüleyici olur (Güney, 2011)

### **2.2.5.2. Süreç Teorileri**

Süreç kuramları bireylerin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve nasıl değiştirilebileceği konuları üzerinde durmaktadır. Süreç kuramları esasen kapsam teorileri ve çevre faktörlerinin birleşimidir. Hem bireyin kişisel özellikleri hem de içinde bulunduğu çevreyi göz önünde bulundurarak hangi amaçlarla nasıl motive edilebilecekleri konusu üzerinde durulmaktadır.

#### **2.2.5.2.1.Vroom'un Beklenti Kuramı**

Bu teori herkesin motivasyonu açıklamakta genel bir kuralın bulunmadığını vurgular ve örgütsel davranışların sebepleri hakkında bazı varsayımlar getirmiştir.

İş görenleri, gereksinimlerini tatmin yoluyla güdülemeye yönelik modelin yanında, sürece yönelik olan ve güdülemenin nasıl harekete dönüştüğünü açıklamaya çalışan modele de bekleyiş modeli denir (Aşıkoğlu, 1996).

Beklenti teorisine göre (Eren,2010);

**a-)** Bireyin davranışının oluşması ve yönlendirilmesi için bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların bir araya gelmesi gerekmektedir.

**b-)** Bireyler özel ve tektir. Her birinin ihtiyaçları, istek ve hedefleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durum ödül beklentisinin farklılaşmasına sebep olmaktadır.

**c-)** Bireyleri arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.



Bu kuramda kişi bir işin sonucunda ne oranda beklentisi karşılanırsa o oranda işi yapmaya karşı motive olur. Motivasyon düzeyi ise kişini içinde yaşamış olduğu sosyal hayatıyla, çevresiyle, ihtiyaçlarıyla, istekleriyle ve hedefleriyle doğru orantılıdır.

Vroom'a göre motivasyon, iki temel kavrama dayanır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011);

a) Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi,

b) O sonucun kişi açısından çekicilik derecesi,

Bekleyiş kuramına göre, kişinin motive olma gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değerın çarpımı kadardır.

Ulaşabilmeyi umut ettiği sonuç (beklenti)		Kişinin sonuca verdiği değer		Sarf edilen çaba güç (motive olma gücü)
---	---	------------------------------	--	---

Şekil 7. Bekleyiş kuramı denklemleri (Aşıkoglu, 1996).

#### 2.2.5.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Bu kuram Victor Vroom'un beklenti kuramını temele alır ve eklemeler yapar. Ortak noktaları bireyin motivasyonunun kişinin sonuca verdiği değerden ve bekleyişten etkilendiğidir. Vroom teorisinde kişinin gayret ederk ödüle ulaşacağına inanyorsa gayreti artacaktır şeklinde ifade ederken, Lawler ve Porter yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade ederler (Yeşil, 2016). Gayret gösteren kişinin gayretinin sonuç vermesi için konusuna vakıf, bilgi birikimi ve yeteneği olması gerekir. Örneğin öğretmenlik bilgi birikimine sahip olmayan bir insan gayret gösterse dahi bu işi yapamayacaktır.

Bu teorinin Vroom'un kuramına ilave getirdiği bir diğer kavram ise örgüt içerisinde bireyin kendisine atfettiği roldür. Rol kavramı örgüt içinde kişiden beklenen davranışlar bütünüdür. Birey uygun bir role sahip olmadığı sürece çaba gösterse dahi beklenen sonuca ve hazzı ulaşmakta zorlanmaktadır, kimi zaman ulaşamamaktadır. Bu gibi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bireyin performansına ket vurabilir.

Performansın ödüllendirilmesi gayret, bilgi ve role bağlı olumlu davranış sonucunda gerçekleşmektedir. Bireyler kendi performansları ve sonucunda aldıkları ödüllerle başkalarının performans ve sonucunda aldıkları ödülleri karşılaştırma

meyillindedir. Benzer durumlarda farklı ödüllerle sonuca ulaşmaları durumunda eşitsizlik gördüklerinden tatmin olma dereceleri etkilenebilmekte ve böylece motivasyon süreci bu dengesizliği gidermek için tekrar başlamaktadır.

### **2.2.5.2.3.Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı**

Bu teorinin temelinde çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme isteğinde oldukları ve bu durumun motivasyonu etkilediği fikri yatar. Adams yaptığı araştırma iş görenlerin yaptıklarının sonucunda kendilerine verilen ödüllerin başkalarına verilen ödüllerle karşılaştırdıkları ve benzer işi yapıp da karşılığında ödül alanlarıinkiyle kendi ödülleri ne derecede eşit olduğunu saptamaya çalıştıkları sonucuna varmıştır (Eren, 2010).

Bu teoriye göre, kişinin başarı algısı ve verimliliği yaptığı iş ve karşılığında aldığı ödülün eşitlik veya eşitsizliğiyle doğru orantılıdır. Birey kuruma verdiklerine karşılık, kurumun kendisine verdiklerini eşit görüyorsa motive olur. Eğer kurumun kendisine verdikleri daha fazla ise birey daha çok motive olur (Güney, 2011).

Bu teoriye göre kişi eşitsizliği algıladığı zaman kişide gerginlik oluşur ve hemen bu eşitsizliği giderici davranışlar gösterir. Kişi eşitsizlik durumunun sebep olduğu rahatsızlığı ortadan kaldırmak için başvuracağı yollar şunlardır (Güney, 2011);

- a) Kendi adaletini kurmak için işine daha az uğraş verir.
- b) İş sonucunda hak ettiği ücretin ya da ödülün değiştirilmesini talep eder.
- c) Uğraşısını yarım bırakma meyilinde olur.
- d) Sadece kendisinin işini yavaşlatma, yarıda bırakma veya bırakmakla kalmaz başkalarını da kendi yolundan gitmeye ikna etmeye çalışır.
- e) Örgütü bırakma, iş değiştirme imkanları arar.
- f) Yöneticisini değiştirmek için çaba verir.

#### **2.2.5.2.4. Skinner'ın Yeniden Güçlendirme Teorisi**

Psikolog B.F. Skinner, pozitif güç ( positive reinforcement) yoluyla davranış değişikliği (behaviour modification) diye adlandırılan bu yaklaşımda, performanslarının takdir edilmesi ve çalışma ortamlarının uygun şekilde düzenlenmesi ile bireylerin motive edilebileceği ve düşük performansı cezalandırmanın negatif sonuçlar yaratacağı tezini savunur (Onaran, 1981).

Skinner ve onunla aynı görüşü savunanlar yüksek performansı takdir etmekten çok daha fazlasını yapmışlardır. İş gören davranışlarına neden olan faktörleri saptamak için iş durumunu analiz ederler ve sonra performans engellerini ve sorunlu alanları elimine etmek için değişiklikler yapmaya yönelirler, daha sonra iş görenlerin katılımı ve yardımıyla özel amaçlar belirlenir. Sonuçların tam ve düzenli bir şekilde geri bildirim mümkün kılınır ve performans gelişimleri onları kabullenme ve takdir edilmeye ödüllendirilir (Aşıkoğlu, 1996).

#### **2.2.5.2.5. Locke'un Amaç Teorisi**

Edwin A. Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirler. Burada mühim olan bireylerin koydukları hedeflerin erişilebilirlik düzeyleridir. Belirlenen amaçlar kişiye, nelerin yapılması ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi konusunda bilgi verir. Yüksek ve ulaşılması zor bir amaç belirleyen bir kişi, kolay erişilecek amaçlar belirleyen kişiye göre daha fazla motive olacak ve bunun sonucunda bu amaca ulaşmak için daha fazla performans gösterecektir. Amaçların güdelemedeki rolleri şu şekilde sıralanır (Eren,2010):

**a-)** Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırır. Çünkü birey o zaman daha arzulu ve kararlı davranış ve faaliyetlerde bulunmakta, aksine belirsiz bireysel amaçlar davranışlarda istek ve kararlılığı azaltmaktadır.

**b-)** Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları arttıracaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırslı az olduğuna ve bunun da yüksek başarıları azalttığını belirtmek gerekir.

c-) Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ile çatışma derecesi arttıa bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıa da yükselecektir. şu halde, çatışma ya da uyum derecesi de bir güdüleyici faktör olmaktadır (Aşıkoğlu,1996).

Çalışanlar amaçlarını belirlemişlerse, zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon sağlar ve bireyin performansı aynı derecede artmaktadır. Amaçlar yöneticiler yerine bireyler tarafından belirlenmişse motivasyon derecesi daha da yüksek olmaktadır.

Bu teori, her bireyin bilinçli amaçlar seçtiği ve bu amaçların açık ve net bir biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman akılcı davranmaz. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerleme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade etmek gerekir. Bu kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2010).

Amaçların belirlenmesi, organizasyonun tepe yönetim kademesinden başlar ve bir amaç hiyerarşisi şeklinde organizasyonun alt kademesine kadar iner. Böylece tepe yönetimi tarafından belirlenen ana amaçlar, daha ayrıntılı alt amaçlar şeklinde alt kademelerine inmekte ve organizasyon bir bütün olarak belirli bir amaca yönelmiş olmaktadır. Burada önemli olan işletmelerin amaçları ile ilgili olarak yıldan yıla değişmeden kalan genel ifadeler değil belirli, ölçülebilir ve kantitatif amaçlardır (Aşıkoğlu, 1996).

#### **2.2.5.2.6. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi**

Mc Gregor, 1960 yılında yayımladığı Teşebbüsün İnsan Yn (The Human Side of Enterprise) adlı kitapla X ve Y teorileri oluşturarak insan ilişkileri ve yönetim anlayışını incelemiştir. Yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımları onların göstereceği davranışları da etkiler. Yani yöneticiler insanlar karşı nasıl davranırsa en iyi sonuç alınır. Buradan hareketle MC Gregor sert ve yumuşak olmak üzere iki zıt teori geliştirmiştir (Aşıkoğlu,1996).

Teori X aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur (Sarı,2017):

1. Hemen hemen hiçbir kişi şalışmayı sevmez ve kaşma yolunu tercih eder.
2. Bu durum kişileri iş yapmaya zorlamak işin bireylerin yşnetilmesini ve cezalandırılmasını gerektirmektedir.
3. Yükselme beklentisi olmayan insanın başarma hırısı yoktur yşnetilmeye ihtiyaş duyar. Gůvenlik ihtiyaşları gidermek onlar iřin yeterli olacaktır. Sorumluluk almayı sevmezler. İşveren yşnetmesine muhtaçtır. Tembellik ana ızellikleri olduğundan iyi yşnetilmeleri ve verim alınması iřin ceza gerekmektedir.

Teori Y ise aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur:

1. Bedensel ve zihinsel şalışma sosyal ihtiyaçlarını karşılama gibi doğaldır.
2. Bireyi motive etmenin tek řartı bireyin dıřında olan yřnetim veya ceza erki deđildir. rgůtůn hedeflerini iřselleřtiren bireyler amaca ulařmak iřin kendilerini yřnetebilir ve kontrol edebilir.
3. Hedefe ulařmak iřin řaba sarf etmeleri sonuřtaki hedefe atfettikleri důlle alakalıdır.
4. Her birey doğru koşullar altında sorumluluk alır.
5. Farklı řekillerde motive olmalarına, fizyolojik ve psikolojik ızelliklere sahip olmalarına rađmen her birey rgůtůn karřılařtıđı problemlere zům bulma kapasitesine ve yeterliliđine sahiptir.
6. Çalışma ortamı insanların yeteneklerini yeteri kadar ortaya çıkaramamaktadır. Bireyin işinde olan potansiyel kaynağını ortaya çıkaracak olan iyi yşnetim vasfına sahip yşneticilerdir.

Tablo 6. X ve Y kuramı arasındaki farklar (Sabuncuoğlu, 1992)

<b>X Kuramı</b>	<b>Y Kuramı</b>
Birey pasif ve statiktir.	Birey aktif ve dinamiktir.
İş görenler suçlanır.	Yöneticiler suçlanır.
Ekonomik güdüler	Sosyo-psikolojik güdüler
Dış denetim	Kendi kendine yönetim ve denetim
İşletmenin amaçlarına göre yönetim	Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim
Karar organı yöneticilerdir.	Kararlara katılma söz konusudur.
Katı ve sert bir otorite	Yumuşatılmış, ılımlı otorite

Kapsam ve süreç kuramlarının haricinde motivasyonu izah etmek için Z kuramı ve Murray'in manifest ihtiyaç teorisi de ortaya konulmuştur.

#### **2.2.5.2.7. Z Kuramı**

Yönetimde insan boyutunu ele alan çalışmalardan birisi de Willian G Ouchi'nin Z Teorisidir. Japon ve Amerikan örgütlerini incelemiş ve insanların verimli çalışabilmeleri için nasıl yönetilmeleri gerektiği konusu üzerinde çalışmıştır. 1981 yılında yayımlanan Z Teorisi adlı eserde Ouchi şu konuları incelemiştir:

- Çalışanların işe katılma süreleri
- Kararların verilmiş biçimi
- Sorumluluk kaynakları
- Çalışanların değerlendirilme ve yükselme sıklıkları
- Çalışanların kariyer yolunda uzmanlaşma dereceleri
- Örgütün çalışanlara karşı gösterdiği ilginin türü.



Ouchi, Z tipi organizasyon tipini, Japon tipi (J) ve Amerikan tipi (A) organizasyonlarla karşılaştırmaktadır. Ouchi'ye göre ideal olan ne Amerikan tipi ne de Japon tipi yönetim modelidir. Organizasyon ve yönetimde Z tipi model benimsenmelidir (Aktan, 1999).

Tablo 7. Z Tipi Organizasyon ve Yönetim Modelinin Geleneksel Amerikan (A) ve Japon (J) Organizasyonlarıyla Karşılaştırılması (Eren,1996; Akt. Aktan 1999).

<b>A Tipi</b>	<b>J Tipi</b>	<b>Z Tipi</b>
Kısa dönemli istihdam	Yaşam boyu istihdam	Uzun süreli istihdam
Bireysel kararlar	Birlikte karar alma	Birlikte karar alma
Bireysel sorumluluk	Grup sorumluluğu	Bireysel sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık kontrol mekanizmaları	Üstü örtülü kontrol mekanizmaları	Açık ve biçimsel ölçme yoluyla üstü örtülü informal kontrol
Uzmanlığa dayanan kariyer	Uzmanlığa dayanmayan kariyer	Uzmanlığa dayanmayan kariyer
Çalışanların sadece iş yaşamlarıyla ilgilenilmesi	Çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi	Çalışanlarla bir bütün olarak ilgilenilmesi

Tablodan da anlaşılacağı üzere insan odaklı bir model ortaya çıkarılmıştır. Örgütte verimliliğin artması için uzun süreli istihdam sağlamanın yanı sıra yönetimde bireylere sorumluluk verilmesi çok etkilidir.

### 2.2.5.2.8.Murray'ın Manifest İhtiyaç Teorisi

Murray (1938) insan davranışını fazlaca kontrol ettiğine inandığı bir dizi gereksinimi (güdüyü) öne sürmüştür. Ona göre ihtiyaçlar, fizyolojik eksikliklerden doğar ama oldukça durağan kişilik özelliklerini simgelemektedirler (Can, 1985).

Murray yaklaşımını “kişilikbilim” (personoloji) olarak adlandırmış ve kişiliğin temel gereksinimlerini belirlemiştir. Yiyecek ve su gibi, iç organlardan kaynaklanan gereksinimlerle pek ilgilenmeyen Murray psikolojik kökenli gereksinimlere odaklanmıştır (Burger, 2006). Murray (1938) psikolojik kökenli gereksinimi, belirli bir koşulda belirli bir şekilde tepki göstermeye hazır bulunma durumu olarak tanımlamıştır.(Burger, 2006).

Murray (1938)'e göre gereksinimler, araştırmacı tarafından gözlemlenebilecek olgular değildir. Gereksinimler ancak gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal-kuramsal yapılardır. Gereksinimler ise en iyi şekilde birtakım düşlerden, masallardan çıkarılabilir. Ayrıca gereksinimler içsel eğilimler olmayıp öğrenilmiş davranışlardır (Onaran, 1981).

Murray (1938)'e göre gereksinimler hiyerarşisi genel geçer değil kişiseldir. Örneğin, çok sayıda yakın arkadaşınızın olması için bir gereksinim duyuyorsanız, sizin Yakın İlişki gereksinimiz vardır. Bu gereksinim, diğer insanların Yakın İlişki gereksinimiyle karşılaştırıldığında çok olmayabilir; ancak sizin diğer gereksinimlerinize göre daha baskın ise sizin için önemli bir gereksinimdir. Örneğin yarın önemli bir sınavınız var ve arkadaşlarınız bir parti veriyor. Eğer başarı gereksiniminiz, kişisel gereksinim hiyerarşinizde Yakın İlişki ya da Oyun gereksiniminizden yüksekse, büyük olasılıkla evde kalıp ders çalışırsınız. Eğer başarı gereksiniminiz yüksek olmasına rağmen, bu bahsedilen gereksinimler kadar güçlü değilse, sınavdan yüksek bir not alamazsınız (Burger, 2006).

Murray, tahminen bağımlı ve birincil gereksinimlerden türeyen bu ikincil ya da psikolojik kökenli gereksinimlerin, ortak tepki sistemlerini ve arzuları simgelediğini, ancak bunların, kimisinin kalıtsal olabilmesine rağmen, temel, biyolojik dürtüler sanılmaması gerektiğini ifade etmiştir (Topaloğlu, 2019).

Tablo 8. Murray'ın Manifest ihtiyaçları

<b>İhtiyaç</b>	<b>Karakteristikler</b>
Başarma (Achievement)	Bireysel olarak zor görevlerde başarılı olmak istemek, yüksek standartta tutma ve stratejik amaçlar için çalışma isteği, rekabete pozitif cevap vermek, mükemmelle ulaşmak için yüksek düzeyde gayret sarf etmek.
İlişki Kurma (Affiliation)	Arkadaş edinmekten zevk almak, insancıl ilişkileri benimsemek, arkadaş edinmek için çaba sarf etmek, insanlarla bir araya gelmek.
Aggressivite (Aggression)	Tartışmaktan ve savaşmaktan zevk almak, ani kızgınlık, bazen insanları kendi düşüncelerine getirmek için anları kurmak.
Otonomi (Autonomy)	Sınırlamaları ve kısıtlamaları kırmaya çalışmak, bağımsız, özgür, kanunlara, yere ve insanlara bağlı olmamaktan zevk almak, herhangi bir kısıt ile karşı karşıya kalındığında onu kabul etmemek.
Kendini Gösterme (Exhibition)	Bütün dikkatleri kendine toplama isteği, dinleyiciye sahip olmaktan zevk almak, diğerlerinin dikkatini çekecek davranışlar içine girmek, dramatik veya zeki davranışlardan zevk almak.
Fevrilik (Impulsivity)	Anında ve düşünmeksizin hareket etmek, duygu ve düşüncelerini dile getirmeye hazırlamak, özgürce davranmak.
Yardımseverlik (Nurturance)	Başka insanlara ne zaman gerekli ise yardımda bulunmak, çocukların korunması ile ilgilenmek, yardıma muhtaç olanlara hazır olmak.
Güç (Power)	Çevreyi kontrol etmeye çalışmak ve öteki insanları yönetmek veya etkilemek, liderlik rolünden zevk almak.
Düzen (Order)	Yakın çevresini organize etmek ve düzenli tutmak, karışıklıktan, organize eksikliğinden hoşlanmamak, materyalleri organize olmuş bir yapı içinde tutma yollarını araştırmak.
Anlama (Understanding)	Birçok bilgi alanlarını anlamak istemek, düşüncelerin değerini sentez etmek, mantıklı düşünmek vb.

Maslow'dan farklı olarak Murray ihtiyaçları spesifik bir önem sırasına göre tanımlamamıştır. Burada ilginç olan nokta tüm manifest ihtiyaçlar öğrenilen ihtiyaçlardır. Bu yüzden doğuştan değil zaman içerisinde ğrenilmişlerdir. Murray ihtiyaın iki faktörüne dikkat çekmiştir. Birincisi ihtiyaın yönü diğeri ise şiddetidir. Yn kişi veya bir objeye yöneliktir bu da ihtiyaın tatmin edilmesini beklemektedir. şiddet ise ihtiyaın arzulanma derecesiyle ilgilidir. Örneğin a iseniz yakınlarda bir yerlerde alığınızı gidermek için davranışınızın yönünü belirleyeceksiniz. Ancak ihtiyaınızın şiddetine göre yönünüzü tayin edeceksiniz. Yani çok a ve bu ihtiyaı giderme arzusunda olup seçenekleri düşünmeden doyuma ulaşmayı hedefleyeceksiniz, fakat orta düzeyde a iseniz seçenekleri değerlendireceksiniz.

### **2.2.6. Kuşakların Motivasyonu**

Günümüzde rgtsel verimliliğin artırılması amacıyla çalışanların motivasyonlarının başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu durum ise çalışanların kuşak farklılıklarının dikkate alınması ile mümkündür.

Kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yapmış olduğu araştırmasında Watt (1984), bu farklılıkları şu şekilde gruplandırmıştır (Aşıkoğlu, 1996):

*Uyumluluk:* Bütün kuşaklar kendi kuşaklarının uyumlu olduğunu belirtmektedir ancak X ve Y kuşağı Baby Boomerları uyumsuz, değişime kapalı ve adaptasyonlarını düşük bulmaktadırlar.

*Ynetilebilirlik:* Tüm kuşaklar Y kuşağı bireylerinin diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedirler. Boomerlar ve X kuşağı, Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha yakın denetim gerektirdiklerini, prosedürleri daha az izlediklerini ve daha az sonuç odaklı olduklarına inanmaktadırlar. Y kuşağı sonuçtan ziyade sürece odaklanmaktadır.

*Ekip alışması:* Her kuşak birbirlerinin iş ahlaklarını farklı algılıyor olsa da tüm kuşaklar kendilerini iyi takım oyuncularını olarak görmektedirler. Kimi zaman boomerların ve X kuşağının, Y kuşağının azami gayret göstermeye daha az niyetli olarak gördükleri dikkat çekmektedir. Yine bu durum Y kuşağının daha zgrlk bir yapıya sahip olmasıyla açıklanabilir.

*Denge:* X ve Y kuşağının Boomer iş arkadaşlarına göre iş-yaşam dengesini daha fazla aradıkları ve işyerinde resmi olmamayı daha çok tercih ettikleri gözlenmektedir.

*Bağlılık:* Tüm kuşaklar kendilerini kurumlarında güvenilir görmektedirler ancak Boomerlar'ın daha genç kuşakları kendileri kadar güvenilir bulmadıkları gözlenmektedir (Watt, 1984, Akt. Aşıkoğlu, 1996).

Tüm bu farklılıklar göz önüne alındığında bir örgütte aynı çalışma döneminde farklı kuşaklara ait iş görenler mevcut. Bu durum örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından örgütsel ve özellikle bireysel motivasyonu zorunlu kılmıştır. Genel hatları ile kuşakların çalışanlarının motivasyonları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- *Sessiz Kuşak Çalışanlarının Motivasyonları:* Motivasyonlarında kıdeme dayalı ödüllendirme öncül bir uygulamadır (Ceylan, 2014). Bu durum onların ekonomik motivasyon araçlarından ziyade psiko-sosyal araçlara önem verdiklerini ifade eder. Öte yandan azla yetinmek, var olanın değerini bilmek, çok çalışıp az tüketmek, kanaatkar olmak temel özellikleri olduğu için iş hayatında fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi motivasyon açısından yeterli olacaktır.

- *Bebek Patlaması Çalışanlarının Motivasyonları:* Bireysel gelişime önem veren ilk kuşak olarak görülmeleri sebebiyle, iş yerinde düzenli uygulanan eğitimler ve bu eğitimlere dahil olmaları motivasyonlarını olumlu yönde etkilemiştir (Bayhan, 2014). Takımı çalışmasına önem veren işkolik olan bu kuşak çalışanları örgütsel ve yönetsel araçlar kullanılarak motive edilebilir. Rekabetçi yapıları ile örgüt içerisinde pozisyon yükselmesi de en etkili motive şekli olacaktır.

- *X Kuşağı Çalışanlarının Motivasyonları:* X Kuşağı'nın motivasyonunda görevinin niteliğinin yanı sıra, kendisini geliştirecek ve yeni network ilişkileri kurmasına yardımcı olacak eğitimler ve konferanslar, grup bazlı çalışmadan çok bireysel çalışma, maaşlarına ek olarak sunulan şirket arabası, dizüstü bilgisayar, cep telefonu gibi imkânlar etkilidir (Sayers, 2007). Örgütsel bağlılık duygusu değişken olan bu kuşak aitlik duygusunu içselleştirdiği takdirde çok verimli ve etkin bireyler haline gelebilir. Bu kuşaklar için özendirici araçlardan ekonomik ve psiko-sosyal araçların kullanılması örgütsel ve yönetsel araçların kullanılmasından daha etkili olacaktır.

- *Y Kuşığı Çalışanlarının Motivasyonları*: Bireyselliği ön planda olan bu kuşak yönetsel statülere ulaşmada yaş yerine başarıya öncelik verilmesini tercih etmektedir. Dış görünüş merkezli katı kuralları uygulamaktan kaçınan bu kuşak teknoloji ile büyümüştür. İşlerinde düzenli geri bildirim, kariyerleri için koçluk ya da mentorluk desteğinin sunulması, örgüt ikliminde sosyalleşmeye ve eğlenerek çalışmaya önem verilmesi, örgüt içinde üst düzeydeki farklı kuşaklarla yakın (eşit mesafede) iletişim kurulması gibi unsurlar bu kuşağın motivasyonları üzerinde oldukça etkilidir. Örgüt ikliminde uyumu bireysel farklılıklarla oluşturmak isteyen bu kuşak çalışanlarını psiko-sosyal motivasyon araçları ve örgütsel ve yönetsel araçlar kullanarak motive etmek mümkün.

- *Z Kuşığı Çalışanlarının Motivasyonları*: Henüz en birçoğu eğitim hayatında olan bu kuşağın iş hayatına atılmış olan bireyleri işbirlikçi ve yenilikçi özelliklere sahiptir. Teknoloji ile doğan bu kuşak aynı anda okuma, izleme ve konuşabilme özelliklerine sahiptir. İnsanlık tarihinin motor beceri senkronizasyonu en yüksek olan Z kuşağı olaylara farklı boyutlardan aynı anda baktığı için daha yenilikçidir. Ancak dikkat süreleri kısa, beklemeye tahammüleri yoktur. Bu durum ise onları işe uzun süreli motive etmeyi zorlaştırıyor. Onları motive etme yöntemi olarak daha hızlı ve etkili iletişimi sağlayabilecekleri bilgisayar, tablet, internet vs. sağlanmalıdır. Fazlasıyla aktif ve dinamik yapıya sahip olmaları onları kapalı alanlarda tutmayı zorlaştırıyor. Bu durum ise ilerleyen dönemlerde örgüt algısı ve kültürünü değiştirebilir gözükmektedir.

### **2.2.7. Eğitim Kurumlarında Motivasyon**

Motivasyon, eğitim öğretim süreçlerinde eğitim kurumlarının verimliliği açısından en önemli etkenlerden biridir. Sisteme dahil olan öğretmen, öğrenci ve yönetici motivasyonu göz önünde bulundurularak istendik amaçlı etkinlikler olan eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşması mümkündür. Özellikle günümüzde öğretmenlerin sınıf içi davranışlarını kontrol etme ve disiplini sağlamada yaşadıkları büyük sıkıntılar özellikle öğrencilerdeki motivasyon eksiklerinin göstergesidir.

Tüm devletler belirledikleri eğitim politikalarında bireylerin en üst düzeyde başarıya ulaşmalarını hedeflemektedir. Ancak bu amaca ulaşmak çoğu zaman

mümkün olamamaktadır. Bunu bir çok sebep ile açıklamak gerekirken en önemlilerinden biri ise motivasyon eksikliğidir. Öğrencilerin çoğunun kendi özelliklerinin farkında olmayışı, öğrenim görme nedenini bilmeyişi, uygun motivasyon kaynaklarının işe koşulamaması öğrenci başarısını olumsuz etkilemektedir. Motivasyon sadece öğrenci açısından da ele alınmamalıdır. Öğretmenlerin motive etmede bilgi sahibi olmaları, iyi bir çevre düzenleyememeleri ya da kendi yaptıkları işin önemine inanmamaları gibi bir çok faktör hem öğrenci hem de öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticileriyle iletişimsizlik yahut yanlış iletişim kanallarının kullanılması yine öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyen etkenlerdendir.

Bu durumda toplumun temelini ve geleceğini oluşturan bireyleri yetiştiren eğitim kurumlarında başarıyı yükseltmek, verimliliği arttırıp mutlu bireyler yetiştirmek için öğretmen, öğrenci ve yönetici motivasyonu bütünsel el alınmalıdır. Sistemin tüm parçaları senkronize olduğu takdirde başarı kaçınılmaz olacaktır.

## 3.BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma kapsamında veri toplamak için dikkate alınan yönteme ilişkin yaklaşımlar ele alınmaktadır. Araştırma yöntemi oluştururken takip edilen başlıklar şu şekildedir: araştırmanın modeli ve deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi ve yorumlanması.

#### 3.1. Araştırmanın Deseni ve Modeli

Bu araştırma nitel araştırma modelinde oluşturulmuştur. Olguların ve olayların doğal kendi ortamlarında gerçekçi ve bütünü kapsayan bir yöntemle gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanılmasıyla nitel bir sürecin izlendiği araştırma türüne nitel araştırma denir. Nitel araştırma, bireylerin yaşamlarındaki rutin ve problemlematik anları ve anlamları tanımlayan çalışmaları ve çeşitli empirik materyal setini-vaka incelemesi, kişisel deneyim, içebakış, yaşam öyküsü, görüşme gözlemsel, tarihsel ve görsel metinler içermektedir. Nitel araştırmalarda yaygın kullanıma sahip teknikler, katılımlı gözlem ve görüşmedir. (Kuş, 2003). Sosyal bilimler insanlar ve toplumlar üzerinde araştırma yaptığından sosyal içerikli sorulara cevap arar. Bundan dolayı nitel araştırmalarda sosyal olguları ait oldukları çevre içerisinde araştırmak ve anlamak ön plana alınarak kuram oluşturmak hedeflenir.

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomoloji) kullanılmıştır. Olgu bilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Fenomenolojik yaklaşım, bireyin davranışlarını anlayabilmek için, onun kendine özgü algılayışını ve yaşantısını bilmemiz gerektiğini savunur. Bireyin davranışını ne çevre koşulları ne de organizmadaki biyolojik dürtüler, istekler, gereksinimler belirler. Bireyin davranışını biçimlendiren en önemli etken, onun kendini ve çevreyi o andaki anlamlandırış biçimi, başka bir deyişle bireyin o andaki fenomenidir. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi farklı biçimlerde karşımıza çıkar. Bu olgularla günlük yaşantımızda karşılaşabiliriz ancak bu durum



onları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Fenomenolojik yaklaşım bu durumları izah etmede yardımcı olur. Olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı gürüşmedir. Olguları aıĝa kavuşturmak ve anlamlandırmak için araştırmacıya sunduĝu esneklik ve sondalar yoluyla ayrıntılara ulaşılabilirlik özelliklerinin kullanılması gerekmektedir. Araştırmacının, araştırmanın güvenli sonuçlanabilmesi için gürüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir ortam oluşturması oldukça önemlidir. Olgu bilim araştırmaları nitel araştırmanın doĝası gereĝi kati ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymayabilir. Ancak incelenen olgular hakkında daha açıklayıcı bilgilere ulaşılmasını saĝlayacak örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilir. Bu araştırmada gürüşme yöntemi ile araştırmacılardan veriler elde edilmiştir. Gürüşme yönteminde amaç, önceden yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış sorular ile bireyin iç dünyasına girmek ve onun bakış açısını anlamaktır.

### **3.2. Çalışma Grubu**

Araştırma alışma grubu Kırıkkale il merkezinde 2019- 2020 eĝitim öĝretim yılında görev yapan öĝretmen ve yöneticiler arasından seçilmiştir. Bu araştırmada küme ve rastgele örnekleme yöntemi kullanarak araştırmacılardan veriler toplanmıştır.

Araştırma 30 öĝretmen ve 15 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öĝretmenlerin 18'i kadın 12'si erkektir. Yine araştırmaya katılan öĝretmenlerin 12'si X kuřaĝı bireyi iken 18 tanesi Y kuřaĝındandır. Yöneticilerin ise 13'ü erkek 2'si kadındır. Yine yöneticilerden 9 tanesi X kuřaĝındayken 6 tanesi Y kuřaĝı bireyidir. Ayrıca gürüşmeye katılanların soruları içtenlikle cevaplandırmaları için isimleri belirtilmeyip kodlanarak aslı araştırmacıda saklı tutulmuştur. Gürüşmelerden alıntılar yapılırken şu kodlama sistemi kullanılmıştır. K; Kadın, E: Erkek. Ö: Öĝretmen, YN: Yönetici, 1980 öncesi doĝanlar: X, 1980 ve sonrası doĝanlar: Y.

Tablo 9.Çalışmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetleri / Ait Oldukları Kuşaklar

	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>Toplam</b>
Kadın Öğretmenler	Ö1, Ö5, Ö8, Ö17, Ö20,Ö27	Ö6, Ö7, Ö10, Ö11,Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö19, Ö22, Ö23, Ö26	18
Erkek Öğretmenler	Ö2, Ö9, Ö12, Ö18, Ö25, Ö28	Ö3, Ö4, Ö21, Ö24, Ö29, Ö30	12
<b>Toplam</b>	12	18	

Araştırmaya katılan 30 öğretmenin 18'i kadın, 12'si erkek öğretmen olup 1980'den sonra doğanların sayısı 18 iken 1980'den önce doğanlar 12 kişidir. Kadın öğretmenlerden 6 tanesi X kuşağına 12 tanesi Y kuşağına aittir. Erkek öğretmenlerin ise 6'sı X kuşağı 6'sı da Y kuşağı bireyidir.

Tablo 10. Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Ait Oldukları Kuşaklar

	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>Toplam</b>
Kadın Yöneticiler	YN6,YN10	-	2
Erkek Yöneticiler	YN1,YN4,YN5,YN9, YN11,YN12,YN13	YN2,YN3,YN7, YN8, YN14,YN15	13
<b>Toplam</b>	9	6	15

Veriler 15 yöneticinin katılımıyla toplanmıştır. Araştırmaya katılan bu yöneticilerden 13'ü erkek 2'si kadındır. Kadın yöneticilerin her ikisi de X kuşağı bireyidir. 13 erkek yöneticinin ise 7 tanesi X kuşağı, 6 tanesi Y kuşağına aittir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Görüşme tekniği bu araştırma için seçilen veri toplama aracıdır. Nitel araştırma türünde olan bu araştırma sürecinde literatür taraması yapılmış, en uygun veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniğine karar verilmiştir. Görüşme yoluyla bireylerin deneyimleri, tutumları, olaylara bakış açılarını, düşüncelerini, niyetleri vs. gibi gözlenemeyen olgularını anlamaya anlamlandırmaya çalışılmıştır. Bu süreçte görüşülen kişiye yöneltilen soruların açık, anlaşılır olması onları rahat hissettirmek ve sorulara dürüst ve doğru bir şekilde tepkide bulunmalarını sağlamak görüşmecinin temel görevidir. Öğretmen ve yönetici görüşme formları araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi hocalarından doktor öğretim üyesi Esra Karabağ Köse, Doçent Doktor Neslin İhtiyaroğlu ve Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi hocalarından Doktor Öğretim Üyesi Abdullah Selvitopu'nun uzman görüşlerine başvurulmuştur. Danışman tarafından kapsam geçerliliği gözden geçirilip onaylanmıştır. Araştırmada yapı bakımından yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması**

Verilerin analizi içerik analizi tekniği kullanılarak yapılmıştır. Çözümleme yöntemlerinden biri olan içerik analizi yönteminde hedef bireyi asıl ortamından soyutlamadan araştırmanın amacına uygun yapılandırılmış sorularla bireyin davranışlarının izlenmesidir. Burada temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Genel olarak tanımlamak gerektiğinde ise içerik analizi, nitel verilerin nicel terimlere indirgenmesi şeklinde açıklanabilir. Olgu bilim araştırmalarında yaşantılar ve anlamları veri analizi yöntemiyle ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramlaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması gerekmektedir. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve doğrudan alıntılara yer verilir. Elde edilen bulgular tematik örüntüler çerçevesinde açıklanır ve yorumlanır.

Öğretmen ve yöneticilere yarı yapılandırılmış görüşme formları uygulanmıştır. Görüşmeler sırasında yazılı olarak kayda geçirilen veriler araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşme kayıtları incelenmiştir.

Görüşmeler literatür taraması sonucu ve elde edilen veriler ışığında tanımsal kategoriler belirlenmiştir ve çözümlenmiştir. Nitel araştırmalardan elde edilen veriler denklemlerle açıklanamaz. Ancak içerik analizi tekniği verilerin kodlanmasını ve anlaşılır hale gelmesini sağlar. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır. Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlardan yola çıkarak sonuçları açıklamak geçerlilik için önemlidir.

Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Sosyal bir olayı tüm gerçekliğiyle ortaya koymaktır. Bu amaçla araştırmacılarla yapılan görüşmelerde hiçbir cümleleri geçilmeden, aynı şekilde araştırmaya yansıtılmıştır. Araştırmanın geçerliliği kadar güvenilirliği de sonuçlarının inandırıcılığı açısından önemlidir. Ancak nicel araştırmalar için geçerli olan güvenilirlikle alakalı kimi hususlar, nitel araştırmalar için söz konusu değildir. Nitel araştırmalarda bireyin içinde bulunduğu ruh hali, hayat şartları ve araştırmanın yapıldığı koşullara gibi faktörlere göre sürekli bir değişim halinde olması araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanması durumunda aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmaz. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili bir olayın tekrarı mümkün değildir (Balcı, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak adına bireylerin en müsait oldukları anda ve sakin bir ortamda görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca araştırma verileri aynı dönem içerisinde toplanmıştır.

## 4.BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, yönetici ve öğretmenlerden görüşme yöntemiyle elde edilen bulgular sunulmuş ve görüşmelerden alıntılar yapılmıştır.

#### 4.1. Öğretmen Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Öğretmen görüşmelerinden elde edilen bulgular alt problemler dikkate alınarak sıra ile sunulmuştur.

##### 4.1.1. Öğretmenlerin Öğrencilerini Motive Etme Şekilleri / Motivasyon Türleri

Tablo 11. Öğretmenlerin Öğrencilerini Motive Etme Şekilleri / Motivasyon Türler

Kategoriler	Katılımcı Kodu	Toplam
Fizyolojik Motivasyon	Ö6, Ö11, Ö12, Ö19, Ö21	5
Sosyal Motivasyon	Ö2, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö13, Ö14, Ö15, Ö20, Ö22, Ö25, Ö26, Ö27, Ö28, Ö29, Ö30	17
Psikolojik Motivasyon	Ö1, Ö3, Ö4, Ö16, Ö17, Ö18, Ö23, Ö24	8
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	

Genel anlamda cevaplar incelendiğinde cinsiyet ya da kuşak farkı gözetmeksizin öğretmenlerin birçoğunun ağırlıklı olarak sosyal motivasyon türünü tercih ettiği söylenebilir.

Fizyolojik motivasyon türünü seçen öğretmenlerden sadece bir tanesi X kuşağındayken 4'ü Y kuşağındadır. Ve şu şekilde düşünmektedir:

“...Onlarla iyi diyalog kurmaya özen gösteririm. Hedefler koyarım. Bu hedeflere ulaştıkça ödüller veririm. Bu ödüller ise genelde onların ihtiyaçlarını karşılayacak şeylerdir. Mesela aç ise kantinden bir ürün falan (Ö12, X, E).”

Y kuşağı öğretmenlerden ise sadece 1 tanesi erkektir. X kuşağı kadın öğretmenlerinin fizyolojik motivasyon türünü seçemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sosyal motivasyon türünü kullanan 17 öğretmenin 8'i X ve 9'u Y kuşağı bireyidir. X kuşağı öğretmenlerden 4 tanesi kadın diğer 4 tanesi de erkektir. Y kuşağı öğretmenlerin 7 tanesi kadın 2 tanesi erkektir. Onlardan bazılarının ifadesi şu şekildedir:

“...Artı eksi tablosu kullanıyorum. Sınıf içerisinde olumlu cümlelerle onları tebrik ediyorum. Önceki çalışma yıllarımda onlara belirli günlerde yemekli programlar hazırlardım, şeker çikolata gibi pekiştireçler kullanırdım. Ve meslektaş arkadaşlarımla okul dışında da etkinlikler yaptırırdım. Onları dahil ederdim. Ancak koşullar değişti artık yapmam mümkün olmuyor (Ö8, X, K).”

“...Onları ödüllendiririm. Sınıf içinde görevini yapanları alkışlar ve alkışlatırım. İsimleriyle başarılı olanları söylerim onları onure ederim. Yüksek not alanları çikolata vs ile ödüllendiririm. Yazılılarda soruların yanlarına baloncuklar hazırlarım içerisine de bu soruyu bilene çikolata var yazarım. Kaynak kitap veririm ailelerine teşekkür ederim(Ö9,X,E).”

“...Ders içi, pekiştireçler, küçük ödüller(mümkün olduğunca maddi değerde olmamalı), dersi oyunlaştırma, çok sıkılan sınıflarda fıkra anlatma, şarkı söyleme vs. Ders dışı ev ve grup ödevlerinin puanlanması, etkinlik, araştırma ve bir ürün çıktısı olan ödevlerin okul panosu, okul içi etkinliklerde gösterileceğini bilmeleri öğrencilerin daha istekli olmasını sağlıyor. (Ö13, Y, K).”

“...Öğrencilerimi yüreklendirmek için güzel sözlerle onları cesaretlendiririm (Ö30, Y, E).”

Psikolojik motivasyonu tercih eden öğretmenlerin 3'ü X, 5'i ise Y kuşağıdır. X kuşağı öğretmenlerden 2 tanesi kadın öğretmenken 1 tanesi erkek öğretmendir. Y

kuşığı öğretmenlerden ise 3 tanesi kadın 2 tanesi erkek öğretmendir. Onların bu konu hakkındaki düşünceleri şu şekildedir:

“...Yaptıkları güzel sonuçlar için ödüllendirme sistemini kullanıyorum ya da kendilerini kötü hissettiklerinde birebir konuşarak aslında onların bir birey olduklarını hissettirip iletişim kurmaya çalışıyorum. Elinden geleni yapması için destekliyorum. Bir diğer motivasyon aracım ise kendimi de geliştirdiğimi öğrencilerime göstermektir. Bir öğretmen olarak okumaya devam ettiğimi görmeleri onları motive ediyor. (Ö17, X, K).”

“...Çok çeşitli araçlarım var. İlki çocuklara Aferin!, Bravo!, Çok Güzel! gibi sözel motivasyon araçlarını kullanıyorum. Bunların yanında not ve çeşitli hediye araçlarını kullanıyorum. Ama en çok önem verdiğim şey ise onların mutlulukları. Onları dinlediğimi, sevdiğimi, değer verdiğimi hissettiririm (Ö18, X, E).”

Aynı dönem öğrencilerine yani Z kuşığı çocuklarına hitap eden farklı cinsiyet ve kuşaktaki öğretmenlerin ortalama olarak aynı tür motivasyonu tercih ettikleri gözlenmiştir. Öğretmenlerin fizyolojik motivasyon türünü tercih etmekten ziyade sosyal ve psikolojik motivasyon türünü tercih ettikleri, öğrencilerin bunlarla motive olduklarını söylemişlerdir.

#### 4.1.2. Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Ederken Kullandıkları Motive Edici Ödül Türleri

Tablo 12. Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Ederken Kullandıkları Motive Edici Ödül Türleri

Kategoriler	Katılımcı Kodu	Toplam
Maddi	Ö3, Ö6, Ö12, Ö17, Ö18, Ö20, Ö21, Ö22	8
Manevi	Ö1, Ö4, Ö5, Ö11, Ö13, Ö15, Ö27, Ö28	8
Her İkisi	Ö2, Ö7, Ö9, Ö10, Ö14, Ö16, Ö19, Ö23, Ö24, Ö25, Ö26, Ö29, Ö30	13
Hiçbiri	Ö8	1
		30

Katılımcı öğretmenlerin ait oldukları kuşaklar ya da cinsiyetlerinden bağımsız olarak 8 tanesinin maddi, yine 8 tanesinin manevi ve 13 tanesinin de her iki tür motive edici ödülleri tercih ettiği ancak 1 tanesinin hiçbirini tercih etmediği görülmüştür.

Maddi ödüllendirme yöntemini tercih eden 8 öğretmenin eşit dağıldığı görülmüştür. 2 tanesi X kuşağı kadın öğretmen, 2 tanesi X kuşağı erkek öğretmen, 2 tanesi Y kuşağı kadın öğretmen ve yine 2 tanesi Y kuşağı erkek öğretmendir.

“...Ödülün öğrenci motivasyonunda önemli bir yere sahip olduğunu inkar edemeyiz. Ödül öğrenciye kendini iyi, değerli ve başarılı hissettirme bakımından çok önemlidir. Abartılmadığı ve her öğrenciye en az 1 kere şartıyla maddi ödülün iyi bir motive aracı olduğunu düşünüyorum (Ö20, X, K).”

“...Bu yaş grubu çocukların daha çok dokunulabilir, somut şeylere ihtiyaç duyduğunu düşündüğüm için maddi ödüllerin daha etkili olduğu kanaatindeyim. Bu yüzden maddi ödüller vererek onları teşvik ediyorum (Ö12, X, E).”



“...Sınıflarda öğrencilerime dersle alakalı kitaplar dağıtmak aferin vs. denmesinden ziyade daha etkili. Bu yüzden maddi ödüller daha önemli bence (Ö6, Y, K).”

“...Her ikisi de olumlu etkiye sahiptir ancak bence maddi olanlar daha da etkilidir. Bu yaş grubu dokunmaya ihtiyaç duyuyor çünkü (Ö21, Y, E).”

Maddi ödüllendirme yöntemiyle öğrencilerini motive etmek isteyen öğretmenlerin tamamında öğrencilerinin yaş gruplarının küçük olmasından dolayı dokunulabilir somut nesnelere daha etkili olacağı kanaatinde oldukları görülmüştür.

Manevi ödüllendirme yöntemiyle öğrencilerini teşvik eden öğretmenlerin ağırlıklı olarak kadın olduğu görülmüştür. Bu grup öğretmenlerin 3 tanesi X kuşağı kadın öğretmen, 1 tanesinin X kuşağı erkek öğretmen, 3 tanesinin Y kuşağı kadın öğretmen ve 1 tanesinin Y kuşağı erkek öğretmendir.

“...Dediğim gibi çocuklara güven vermeyi yeğlerim. Manevi ödüller tercihimdir. Maddiler geçici hissiyatı verirken manevilerin sonsuzluğu var benim gözümde (Ö27, X, K).”

“...Manevi ödüllerin daha etkili olduğu kanaatindeyim. Bana göre manevi ödüller çocuğun sosyal yönünü geliştirir (Ö28, X., E).”

“...Materyalist bir dünyada yaşadığımız için öğrenciler üzerinde ödül olarak hediyeler ve not gibi genelde somut ve maddi ödüller oldukça etkili. Toplumun ve hayatın her yerinde yeterince maddi somut ödüllerle karşı karşıya kaldıkları için şeyin maddiyat olmadığını öğrenmeleri için ben okul ve sınıf önünde onure etme velisini onun yanında arayıp tebrik ve teşekkür etme gibi manevi daha çok soyut ödüllendirmeleri kullanmaya çalışıyorum(Ö15, Y, K).”

“...Ne tür ödül verirsek verelim işin aslı onları sevgimiz ve ilgimizle ödüllendirmiş oluyoruz. Bu sevgi ve ilgi bazen bir yiyecek, bazen bir gülümseme, bazen güzel bir söz olabilir. Ne olduğu önemli değil. Önemli olan sevgi ve ilgi. Çünkü sevildiğini, kabul edildiğini bilen bir öğrenci size bağlanır ve sizinle her şeyi başarabileceğine inanır. Bu bağlamda ben de öğrencilerime bazen bir yiyecek, bazen artıyla, bazen gülümsemeyle, bazen de güzel bir sözle sevgimi ve ilgimi ödül olarak veriyorum (Ö4, Y, E).”

Manevi ödüllendirmeyi tercih eden öğretmenler maddi ödüllerin de yerini yadsımaz iken manevi olanların daha kıymetli olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Her iki ödüllendirme türünü ağırlıklı olarak Y kuşağı kadın öğretmenler kullanırken hiçbir X kuşağı kadın öğretmen tercih etmemiştir. X kuşağı erkek öğretmen ve Y kuşağı öğretmenin sayısı eşit olup 3'tür. Y kuşağı kadın öğretmen ise 7 kişidir.

“...Öğrenciler maddi olarak seker çikolata not gibi pekiştirenlerden oldukça fazla motive oluyorlar. Manevi olarak da fikirlerinin desteklenmesinden, kendilerine inanılmasından, aferin bravo gibi olumlu ifadelerden çok fazla motive oluyorlar. Sanırım bir yetişkinden bunları almak ve duymak çok hoşlarına gidiyor. Ben genel olarak hem maddi hem manevi ödülleri de kullanıyorum ancak manevi ödülleri daha fazla kullanıyorum (Ö25, X, E).”

“...Maddi ödül öğrencinin ihtiyacını karşılayacak türden ise çok etkili olabilir ancak ben çoğu öğrencinin manevi desteğe ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Bu yüzden de öğrenci ihtiyacına göre her ikisini de kullanıyorum(Ö7, Y, K).”

“...Öğrencilerin yapmış olduğu olumlu davranışları övünce genelde güzel dönütler almaktayım. Bazen sorulan soruyu ilk cevaplandıran öğrenciye örneğin bir çikolata hediye etmek öğrencinin ilgisini derse vermesini kolaylaştırıyor. Ancak bu tarz övme ve küçük hediyelerin sürekli değil de düzensiz aralıklarla yapılması bu motive edici uygulamaların etkisinin azalmamasını sağlamaktadır(Ö24, Y, E).

Her ikisini de aynı anda kullandığını ifade eden öğretmenler yerine ve zamanına göre tercih ettiklerini belirtirken Ö24 kodlu Y kuşağı erkek öğretmen bu tür ödüllendirmenin rastgele aralıklarla yapıp etkililiğini koruduğunu ifade etmiştir.

Maddi, manevi ya da her iki tür ödüllendirmeye öğrencisini motive eden öğretmenin yanı sıra Ö8 kodlu X kuşağına kadın öğretmen her ikisinin de artık geçerliliğinin kalmadığını düşünmektedir.

“...Yeni nesil hiçbir şeyin kıymetini bilmiyor. Eskiden maddi ve manevi ödüllerin bir kıymeti vardı. Yeni nesil bunlarla yetinmiyor. Verdiklerinize burun kıvrıyor (Ö8,X, K).”

### 4.1.3. Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Ederken Kullandıkları Özendirici Araçlar

Tablo 13. Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Ederken Kullandıkları Özendirici Araçlar

Kategoriler	Katılımcı Kodu	Toplam
Ekonomik Araçlar	Ö4,Ö9,Ö12,Ö13,Ö14,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö23,Ö24,Ö26	15
Psiko-Sosyal Araçlar	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö23,Ö24,Ö25,Ö26,Ö27,Ö28,Ö29,Ö30	30
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö23,Ö24,Ö25,Ö26,Ö27,Ö28,Ö29,Ö30	30

Öğretmenlerin tamamının öğrencilerini derslerinde etkin kılabilmek ve motivasyonlarını arttırmak için psiko-sosyal araçlara ve örgütsel ve yönetmel araçlara başvurdukları ancak ekonomik araçlarda bu durumun yarı yarıya olduğu gözlemlenmiştir. Motivasyonda özendirici araçlardan ekonomik araçları kullanan 15 öğretmenden 2 tanesi X kuşağı kadın öğretmen, 3 tanesi X kuşağı erkek öğretmen ve yine 3 tanesi Y kuşağı erkek öğretmen iken 7 tanesi Y kuşağı kadın öğretmendir. Bu öğretmenler ayrıca psiko-sosyal araçlara ve örgütsel ve yönetmel araçları da kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu öğretmenlerden bazılarının görüşleri şöyledir:

“Çok çeşitli araçlarım var. İlki çocuklara Aferin!, Bravo!, Çok Güzel! gibi sözel motivasyon araçlarımı kullanıyorum. Bunların yanında not ve çeşitli hediye araçlarımı kullanıyorum. Bunlar kırtasiye gereçleri, oyuncak ya da yiyecek olabilir. Ama en çok önem verdiğim şey ise onların mutlulukları. Onları dinlediğimi, sevdiğimi, değer verdiğimi hissettiririm. (Ö18, X, E).”

“...Stiker çok kullanıyorum. Aferin diyerek sözel pekiştireçler kullanıyorum. Yaş grubuna göre motivasyon araçları kullanıyorum (Ö14, Y, K).

“...Tablolarım var. Aylık ve haftalık tablolarım. Böylece benden aldıkları artı eksilerle aylık ve dönemlik ödüllendirmeler yaparım. Ders dışında ise özenli çalışanları ödüllendiririm ara ara (Ö21, Y, E).”

#### 4.1.4. Öğretmenlerin Ekonomik Motive Edicilere Karşı Tutumları

Tablo 14. Öğretmenlerin Ekonomik Motive Edicilere Karşı Tutumları

Kategoriler	Katılımcı Kodu	Toplam
Olumlu	Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö11,Ö13,Ö14,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö23,Ö24,Ö25,Ö26,Ö28,Ö29,Ö30	24
Olumsuz	Ö1,Ö8,Ö10,Ö12,Ö15,Ö27	6

Öğretmenlerin ekonomik ödüllendirmelerine karşı tutumları incelendiğinde 24 öğretmenin olumlu, 6 öğretmenin ise olumsuz baktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu olumsuz fikre sahip olan öğretmen 3 tanesinin X kuşağı ve kadın olduğu, 2 tanesinin Y kuşağı ve kadın olduğu ve 1 tanesinin de Y kuşağı erkek olduğu görülmektedir.

“...Çok fark etmez. Gerek duymuyorum o tür bir ödüllendirilmeye. Zannımca çok sevinmem. Hakkaniyetli verdiklerini zaten düşünmüyorum bundan dolayı da bana da vermezler (Ö1, X, K).”

“...Şimdi pek yok ancak geçmişte idareler yanlı davranıyordu. Uğraşlar idareyle ilişki düzgün değilse görmezden geliniyordu. O yüzden hevesim kırıldı. Benim için pek bir önemi yok (Ö8, X, K).”

“...Maddi olan ödüllerin öğrencilere verilmesi taraftarıyım, öğretmenin maddi olarak ödüllendirilmesini uygun bulmuyorum (Ö10, Y, K).”

“...Gereksiz görüyorum ve hakkaniyetli olduğunu düşünmüyorum. Bu yüzden bu şekilde ödüllendirilmek istemem (Ö12, Y, E).”

“...Ekonomik ödüllendirmeden daha çok yaptığımız iş ve işlemlerde kolaylık sağlanması ya da mesleki gelişim ya da fırsatlar açısından daha fazla imkan sağlanması taraftarıyım (Ö15, Y, K).”

“...Öğretmenlik gönül işidir. Evet emeklerimiz ve çalışmalarımız karşılığında belirli miktarlarda maaşımız var ancak yapılan işlerimize ekstra ücret verilecekse bizim üretimimiz zaten sadece çıkar uğruna olur (Ö27, X, K).”

Öğretmenlerin bir kısmı bu şekilde olumsuz düşünceye sahipken olumlu bakış açısı olan kimi öğretmenler de buldukları koşulların etkisiyle böyle bir fikre sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ekonomik durumlarının iyileştirilmesi durumunda bu tür bir soruya olumsuz cevap vereceklerini ifade edenler de olmuştur.

“...Ekonomik ödüllendirme arada sırada yapılırsa mutlu eder ve motivasyonumu artırır. Ama sürekli hale gelen bir ödül bir müddet sonra motivasyonumu da sabitler. Mesela her sene 24 Kasım Öğretmenler Günü’nde bir maaş ikramiye istekleri gündeme gelir. Bu olsa yılda bir kere motivasyonumu artırır. Ama o parayı 12 aya bölüp her ay maaşımıza yansıtırsalar o kadar etkili olmaz. Bununla birlikte maaşlarımız ek derslerimiz harici pek iyi durumda değil. Eğer daha iyi ücret alıyor olsaydık bu soruya cevabım olumlu olmazdı (Ö4, Y, E).”

“...Tabi ki yaptığım isten ekonomik olarak ödüllendirilmek çok hoşuma gider o isin daha iyisini yapmak daha çok ödüllendirilmek isterim. Ancak şuanki öğretmen maaşlarında iyileştirme olduğu takdirde böyle bir şeye ihtiyaç duymam öyle bir koşulda sorsaydınız bu soruyu cevabım kesinlikle olumsuz olurdu (Ö25, X, E).”

## 4.2. Yönetici Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Yönetici görüşmelerinden elde edilen bulgular alt problemler dikkate alınarak sıralanmıştır.

### 4.2.1. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Etme Şekilleri / Motivasyon Türleri

Tablo 15. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Etme Şekilleri / Motivasyon Türleri

Kategoriler	Katılımcı Kodu	Toplam
Fizyolojik Motivasyon	-	0
Sosyal Motivasyon	YN1,YN2,YN3,YN4,YN5,YN7,YN8,YN9,YN10, YN11,YN12,YN13,YN14,YN15	14
Psikolojik Motivasyon	YN6	1
<b>Toplam</b>		<b>15</b>

Yöneticilerden toplanan veriler incelendiğinde fizyolojik motivasyonu tercih etmedikleri görülmüştür. Sadece 1 yöneticinin psikolojik motivasyon türünü kullanırken kalan 14'ünü sosyal motivasyonu tercih etmektedir. Bu durum ağırlıklı olarak sosyal motivasyon türünün kullanıldığı göstermektedir. Yöneticilerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“...Onların dertlerini muhakkak dinlerim, hemen hemen her gün hallerini hatırlarını sorarım. Güler yüzle yaklaşırım. Kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım (YN6, X, K).”

“...Onlara gerek toplantılarda gerek özelde gerek genelde gerek whatsapp gruplarında teşekkür ederim. Kendisini değerli hissettirim(YN6, X, K).”

“...Öğretmenlerimin mutlu olacağı ortamlarda hazırlıyorum. Çok fazla mücadele edici bir yapım var. Çok sık öğretmenle muhatap olup onu sıkboğaz etmem. Öğretmenin kişiliğine dokunacak hareket yapmam(YN4, X, E).”

“...Öğretmen arkadaşlarla iş hayatı dışında yemekli vs. organizasyonlar düzenlerim. Çalışma ortamında güçlük çıkarma. İzinlerinde idare ederim. Bu da öğretmenin yöneticiliğini arttırır. Sınıfına olumlu yansır (YN2, Y, E).”

#### 4.2.2. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Ederken Kullandıkları Motive Edici Ödül Türleri

Tablo 16. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Ederken Kullandıkları Motive Edici Ödül Türleri

Kategoriler	Katılımcı Kodu	Toplam
Maddi	-	0
Manevi	YN2,YN4,YN5,YN6,YN7, YN8,YN9,YN10,YN11, YN12,YN13, YN14,YN15	13
Her İkisi	YN1, YN3	2
		15

Maddi motive edici türünü hiçbir yöneticinin kullanmadığı görülen araştırmada ağırlıklı olarak manevi motive türlerini tercih eden yöneticilerin sayısı 13 iken her ikisini kullandığını ifade eden 2 tane yönetici bulunmaktadır. Bunların her ikisi erkek olup biri X biri de Y kuşağı bireyidir.

“...Her ikisi de önemli ve etkilidir. Öğretmene özel, belirli gün ve haftalarda küçük bir hediye; öğretmenin eğitim-öğretim ortamında yaptığı herhangi bir çalışma ve faaliyetten dolayı verilecek bir teşekkür belgesi veya plaket gibi manevi değeri olan ödüller, öğretmen motivasyonu açısından çok önemlidir (YN1, X,E).”

“...Yemek düzenleyebiliriz. Makul istekleri doğrultusunda ders programı hazırlarız(YN3, Y, E).”

“...Maddi ödüllerle değil de onure edilmek ve değerli kılma benim hayat felsefemdir. Maddi ödüllendirmenin çok doğru olduğunu düşünmüyorum (YN4, X, E).”

Okullarda ticari amaç güden örgütlerdeki gibi yönetici ve öğretmenlerde maddiyata dayalı bir üst ilişki olmadığından yöneticilerin maddi motivasyon türünü tercih etmedikleri görülmüştür.

#### 4.2.3. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Ederken Kullandıkları Araçlar

Tablo 17. Yöneticilerin Öğretmenleri Motive Ederken Kullandıkları Araçlar

Kategoriler	Katılımcı Kodu	Toplam
Ekonomik Araçlar	-	0
Psiko-Sosyal Araçlar	YN1,YN2,YN3,YN4,YN5,YN6,YN7,YN8, YN9,YN10,YN11, YN12,YN13,YN14, YN15	15
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	YN1,YN2,YN3,YN4,YN5,YN6,YN7,YN8, YN9,YN10,YN11, YN12,YN13,YN14, YN15	15

Yöneticilerin hiçbirinin ekonomik araçları motivasyon için kullanmaz iken psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetimsel araçların her ikisini de birlikte kullandıklarını görülmüştür.

“...Öğretmenlerimin değerli olduğunu dile getiririm, onları güvende hissettirir ve bağımsızlıklarını desteklerim. Onları bunaltmam (YN10, X, K).”

“...Öğretmenin çalıştığı kurumda kendini güvende hissetmesi, kendinin değerli olduğunun farkında ve bilincinde olması, moral ve motivasyon açısından önemlidir. Öğretmenin zihnen ve bedenen kendini iyi hissetmesi aynı oranda öğrenciye, derse, eğitime ve kuruma yansır. Öğretmene selam verme, hal ve hatırını, nasıl olduğunu sorma motivasyon açısından öğretmen üzerinde önemli bir etki yapacaktır (YN1, X, E).”



“...Öğretmen arkadaşlar ile bir sosyal ortam ortamlarda bulunmaya özen gösteririm. Değer verdiğimi hissettirmeye, yaptığı faaliyetleri desteklendiğini, önem verdiğimi hissettiririm. Öğretmenliğin toplumdaki en yüksek statüye sahip olduğunu hatırlatırım. Çalışmalarında bağımsız olmalı ancak toplumsal kriterlere, olgulara göre yapılacak olan etkinlikleri inceleyip müsaade ederim. Öğrencileri yönlendirecek şekilleri göz ardı etmeye çalışırım (YN3, Y, E).”

## 5. BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm üç ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar: tartışma, sonuç ve önerilerdir.

#### 5.1. Tartışma

Bu araştırmada eğitimin öğretmen ve yönetici unsurları üzerinde durulmuştur. Öğretmenlerin kuşakları ve öğrenci motive etme şekilleri ve araçları ile yöneticilerin kuşakları ve öğretmenleri motive etme şekilleri ve araçları incelenmiştir.

Araştırma 2019-2020 eğitim öğretim yılı kapsamında yapıldığından X, Y kuşağı ve çalışma hayatında en uzun süre 65 yaş hududu münasebetiyle 1955 yılına kadar uzanan baby boomers kuşağının milli eğitim sisteminde dahil oldukları bilinmektedir. 2000 sonrası doğan Z kuşağı henüz iş hayatına aktif olarak öğretmen veya yönetici olarak dâhil olmamıştır. Buradan hareketle X ve Y kuşağı öğretmen ve yöneticilerin özellikle ilk, orta ve lise düzeyinde okullarda Z kuşağı öğrencilere sahip olduğu bilinmektedir. Sistemde 3 farklı kuşağın bulunmasının zorluklarının yanı sıra bu farklılıkları olumlu anlamda yönlendirmek motivasyonu gerekli kılmaktadır. Bireysel motivasyonun bu denli büyük bir örgütte kolay uygulanamayacağı için kuşakların özellikleri, ihtiyaçları ve ilgileri motivasyon sürecini kolay hale getirmektedir.

Milli eğitim bakanlığı 2018 faaliyet raporuna göre hali hazırda kadroda bulunan öğretmenlerin yüzde 61.81'i 22 ila 40 yaş arasında olup sayıları 618 212'dir. Yine aynı rapora göre yüzde 36,7'sini oluşturan 367 044 öğretmen ise 40 ila 60 yaş arasındadır. 60 yaş üstü olan 14 834 öğretmen ise yüzde 1.48'lik grubu oluşturmaktadır (<http://www.ogretmenlerhaber.com>). Milli eğitim bakanlığı 2019 yılı idari faaliyet raporunda milli eğitim personeli yaş dağılımında çalışanların yüzde 61.37'si 40 yaş ve altında olup sayıları 630 744'tür. 40 ila 60 yaş arası olan 383 368 birey yüzde 37.29'luk bir kısmı oluşturmaktadır. Yüzde 1.34'lük grubu oluşturan 13 773 kişi ise 60 yaş ve üzeri çalışan grubudur (<http://sgb.meb.gov.tr>).

Çalışmada ilk olarak öğretmen ve yöneticilerin kuşakları belirlenmiştir. Çalışmaya katkıda bulunan 30 öğretmenin 18'inin Y, 12'sinin X kuşağı olduğu

görülmüştür. Baby boomers kuşağıyla görüşme yapılmamıştır. Öğretmenlerin kuşak oranları Y kuşağı yüzde 60 olup yukardaki milli eğitim bakanlığı verileriyle doğru orantılıdır. Araştırmaya katkıda bulunan 15 yöneticinin 6'sı Y kuşağındayken 9 tanesi X kuşağı bireyidir. Bu veriler ışığında öğretmenlerin birçoğunun Y kuşağı ancak yöneticilerin X kuşağı olduğu görülmüştür. Okul örgütünde de diğer iş kollarında olduğu gibi yönetici kadrolarında yaşa bağlı ilerleme gözlenmiştir. Ancak bununla birlikte Y kuşağı erkek yöneticiler de azımsanmayacak sayıda.

Mengi(2009) araştırmasında kadınların iş gücüne başlamasının X kuşağıyla ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu araştırmaya katılan 15 yöneticinin 2 tanesi kadın ve X kuşağı bireyi iken 30 öğretmenden 18 tanesi kadın öğretmen olup bunlardan 6 tanesi X kuşağı, 12 tanesi de Y kuşağı bireyidir. Bu da iş hayatında kadınların zamanla aktif rol aldığını göstermektedir. Acar Erdol, Özen ve Toraman (2019)'nın araştırmasında veri topladığı 12 üniversitenin eğitim fakültesinde ağırlıklı olarak kız öğrencinin olduğu görülmüştür. X kuşağıyla başlayan kadınların iş hayatında aktif rol alması doğru orantılı olarak artmaktadır. Kadın öğretmen sayılarındaki artış yüzdesine paralel olarak kadın yönetici sayılarında aynı oranda artış görülmemektedir. Kadın yönetici sayısının toplam yönetici sayısına oranı yüzde 1,92'dir (<https://www.birgun.net>). Kadın yönetici sayısının azlığı yönetsel hiyerarşide yükselmek isteyen kadınlara karşı çeşitli engeller olduğunun anlamlı ifadesidir (Soyutürk,2001; Akt.. Çelikten, 2004) Türkiye'de çalışan kesimin yüzde 30'unu kadınlar oluşturmaktadır. Orta ve üst düzey yönetimdeki kadınların sayısı yüzde 10'dur (Durmuş, 2001; Akt. Çelikten, 2004). Bu durum ayrı bir araştırma konusu iken Kırıkkale ili örneği bu çalışmada da bu durum teyit edilmiştir.

Araştırmaya katkıda bulunan 25 tane erkek bireyin 13 tanesi yönetici ve 12 tanesi öğretmendir. Yöneticilerden 7 tanesi X, 6 tanesi Y kuşağı bireyi iken bu durum öğretmenlerde 6 X ve 6 Y kuşağı olarak eşit sayıda.

Araştırmada ikinci olarak öğretmenlerin öğrencileri üzerinde ders içi ve dışında onların motivasyonlarını ve verimlerini arttırmak ve yöneticilerin beraber çalıştıkları öğretmenlerin performanslarını ve okula bağlılığını arttırmak için kullandıkları motivasyon türleri incelenmiştir. Altuntuğ (2012, Akt. Metin ve Kızıldağ, 2017) araştırmasında genel anlamda X kuşağı bireyleri gelecek korkusu ve yaşam kaygısı taşıdığını ve dönemlerinde yaşanan sıkıntıların onların hayata

bakışını olumsuz etkilediğini ifade etmiştir. Bu karakteristik özellikler onları daha çok çalışarak, para kazanmaya ve kariyer yapmaya yönelttiğini dile getirmiştir. Buradan hareketle X kuşağı bireylerin tercihlerinde fizyolojik motivasyonun etkili olacağı düşünülmüştür. Bireylerin kendileri için ihtiyaç duyduğu motivasyon türü olmasına rağmen öğretmenlerin öğrencileri üzerinde veya yöneticilerin öğretmenler üzerinde kullanmadıkları görülmüştür.

Fizyolojik ihtiyaç olarak ilk akla gelen bireyin temel ihtiyaçlarını gidermektir ancak bu kişiden kişiye farklılık arz etmektedir. Örneğin aynı kuşaktan iki birey ele alındığında işe yeni başlayan ile yıllardır çalışan arasında dinlenme ihtiyacı farklılık göstermektedir. Bu araştırma öğretmenlerin öğrencilerini, yöneticilerin öğretmenleri motive etme türleri üzerinde birinci dönem toplanan bilgiler ışığında sonuçlandırılmıştır. Bu araştırma öğretmenin ve yöneticinin kendini motive etme türlerini incelese ya da bilgiler ikinci dönem toplansa daha farklı sonuçlar ortaya çıkacaktır.

68 kuşağı olayları ve 80 darbesini gören X kuşak bireyleri maddi zorluklardan ziyade güvenlik ihtiyacı hissetmişlerdir. Ayrıca bu zor süreç, insanı insan yapan sosyal ihtiyaç, iletişim ve aidiyet duygularının yanı sıra bireylerin ruhsal ihtiyaçlarını da beraberinde getirmiştir. Psikolojik güdüler her ne kadar doğuştan getirilseler de yaşanan sosyal olaylar doğrultusunda sonradan da kazanılmaktadır. Bu nedenle X kuşağı bireyleri sosyal ve psikolojik motivasyon türlerine ağırlık vermektedirler. Araştırmanın sonucunda genel anlamda X kuşağı öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetleri göz önüne alınmaksızın fizyolojik motivasyon türünü tercih etmedikleri, sosyal ve psikolojik motivasyon türlerini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Sayısal olarak ifade edilecek olursa sosyal motivasyon türünü 8, psikolojik motivasyon türünü ise 3 tane X kuşağı öğretmen tercih etmiştir. Ancak bir tane X kuşağı erkek öğretmen fizyolojik motivasyonu tercih etmiştir. Bu durum yöneticilerin tercihlerinde ise 14 sosyal motivasyon türü ve 1 tane psikolojik motivasyon türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiçbir yönetici fizyolojik motivasyonu tercih etmemektedir. 1 tane öğretmenin fizyolojik motivasyonu 1 tane yöneticinin de psikolojik motivasyonu tercih etmesi, kuşaklar arasında benzerlik olsa da bireysel farklılıkları ortaya koymaktadır.

Toruntay (2011) araştırmasında Y kuşağı bireyleri için maddi unsurlardan ziyade, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dâhil olduğu bütünsel bir iş tatmini daha çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Y kuşağı seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya ve/veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duyarlar (Behrstock-Sherratt, E. & Coggshall, J. 2010, Akt.Keleş, 2011). Buradan hareketle yaptıkları işlerde geri bildirim onlar için önemlidir. Y kuşağı öğretmenlerin öğrencilerini teşvik ve motive etmek için geri bildirim yaptıkları onlara güzel sözler söylediği görülmüştür. Y kuşağı yöneticileri de öğretmen arkadaşlarına teşekkür ederek, minnet duygularını ifade ederek geri bildirim yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yine Y kuşağı bireyleri katı kuralları sevmez ve statüye sahip olmanın yaş ile değil başarıya öncelik verilerek olmasını ister. Araştırmaya katkı sağlayan 13 yöneticinin 6 tanesinin Y kuşağı olması bu özelliklerini yansıtmaktadır. Y kuşağı öğretmenler ve yöneticiler kurallarda esnek olduklarını söylemişlerdir. Bu kuşak bireylerinde görülen en önemli özelliklerden birisi uyumdur. Gelişmelere ve teknolojiye hemen ayak uydurabilirler. Bu açıdan Z kuşağındaki öğrencilere en yakın kuşak konumundadır. Tüm bu açıklamalar doğrultusunda Y kuşağı bireylerinin sosyal ve psikolojik motivasyon türlerini tercih ettikleri söylenebilir. Araştırmada Y kuşağı öğretmenlerin ağırlıklı olarak sosyal motivasyonu kullanırken, öğrencilerinin fizyolojik hazırbulunuşluklarına ve psikolojik durumlarına önem verdiklerini ifade edenler de olmuştur. Sayısal olarak ifade edilecek olursa Y kuşağı öğretmenlerden 4 tanesi fizyolojik motivasyon türünü, 9 tanesi sosyal motivasyon türünü ve 5 tanesi de psikolojik motivasyon türünü tercih etmektedir. İşletmelerde patron çalışan ilişkisi olduğundan ve kazanç çerçevesinden bakıldığından fizyolojik ihtiyacı öncelik alan motivasyon türleri tercih edilirken okullarda bu durum gözlenmemektedir. Yönetici ve öğretmen arasında maddi herhangi bir akış gözlenmediğinden ihtiyaçların ikinci basamağı olan sosyal ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır. Y kuşağı yöneticilerinin tamamını sosyal motivasyon türünden başkasını tercih etmediği görülmüştür. Çünkü öğretmenlerin de görüşme süresince ifade ettikleri üzere yöneticileriyle olumlu iletişim onları motive etmektedir ve yöneticiler bu durumun farkındadır.

Genel anlamda bakılacak olursa gerek X gerekse de Y kuşağı öğretmenler olsun her iki kuşak bireylerinin de sosyal motivasyon türüne ağırlık verdiği görülmüştür. Bu öğretmenlerin içinde yetiştiği kuşak kültürüne göre tavır takınmalarından ziyade her iki kuşak öğretmenlerin de Z kuşağı öğrencilere hitap etmelerinden kaynaklanmaktadır. Öğrencilerini temel alarak motivasyon seçimi yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Motivasyon araçlarından ekonomik araçlar temelde örgütlerde belirli bir aralıkta çalışmaya oranla ücret vs. alma şeklindedir. Psiko-sosyal araçlar iletişim, kabul görme ve ait olma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçları karşılamaya yönelik araçlar iken örgütsel ve yönetsel araçlar örgüte mali bir yük getirmeden kar ve verim amaçlayan araçlardır. Bu araçlardan ekonomik araçları 15 öğretmen tercih etmiştir. Bu öğretmenlerden 10 tanesi Y kuşağı, 5 tanesi X kuşağı bireyidir. Ağırlıklı olarak Y kuşağı öğretmenler tercih etmektedir. Öğretmenlerin tercih ettiği bu araçlar öğrencinin ilgi ve ihtiyacına yönelik maddi boyutu büyük olmayan araçlardır. Y kuşağı öğretmenler Z kuşağı küçük yaşlardaki öğrenciler için somut materyallerin daha etkili olacağını düşünmektedirler. Yine bu 15 öğretmen de dâhil olmak üzere tüm öğretmenler hem psiko-sosyal hem de örgütsel ve yönetsel araçları birlikte kullanmaktadır. Bu durum yöneticilerin tamamında ise psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar birlikte kullanılması şeklindedir. Yöneticilerin hiçbirinin ekonomik araçları tercih etmediği belirlenmiştir. Okullar kar amacı gütmeyen ve insan yetiştiren kurumlar olduğu ve örgüt iklimi anlamında birçok örgütten ayrıldığı için bu sonuca ulaşıldığı düşünülmektedir.

Çalışma hayatında olduğu gibi eğitimde de ödül ve cezanın yeri vardır. Kimi öğretmen ve yönetici cezanın gereksiz olduğunu düşünürken tüm öğretmen ve yöneticiler ödülün etkisinin büyük olduğunu söylemektedir. Ders içi ve dışında öğrencilerini motive etmede maddi ya da manevi ödüllendirmede öğretmenlerden 8 tanesi maddi, 8 tanesi manevi ve 13 tanesi hem maddi hem maneviyi tercih ederken, 1 tanesi de hiçbirini kullanmadığını ifade etmiştir. Tablo göz önünde bulundurulduğunda maddi ve manevi ödüllendirmeler hem X hem de Y kuşağı kadın ve erkek öğretmenler tarafından eşit kullanılmıştır. 8'er öğretmenin tercih ettiği maddi ve manevi ödüllendirmeler 4 X ve 4 Y kuşağı olarak eşit sayıdadır. Her iki ödüllendirmeyi de tercih eden öğretmenlerden 3 tanesi X kuşağı bireyi 10 tanesi de Y

kuşağı bireyidir. Hiçbirini kullanmayan 1 öğretmen ise X kuşağındadır ve durumun zamanla oluştuğu ve zamane öğrencilerinin değer bilmediği için bu hale geldiğini ifade etmiştir. Buradan hareketle tek bir kural üretilemez. Hem X hem de Y kuşağı öğretmenler kendi inisiyatifine göre ödül seçiminde bulunmaktadır. Kuşak özelliklerinden ziyade bireylerin kişisel özellikleri ve ders içerikleri burada etkili olmuştur. Yöneticiler açısından bakacak olursak maddi ödüllendirmeyi hiçbiri tercih etmemektedir. 15 yöneticiden 5 Y kuşağı ve 8 X kuşağı olmak üzere toplam 13 yönetici manevi ödüllendirmeyi tercih ederken, 1 X ve 1 Y kuşağı olan 2 yönetici ise her ikisini de tercih etmektedir.

Maddi anlamda öğretmenlere kendilerinin ödüllendirilmesi sorulduğunda X kuşağının genel özellikleri göz önüne alınca memnun olması gerekmektedir. Ancak bu araştırmada 30 öğretmenden 6 tanesi maddi ödüllendirilmeye karşı olumsuz fikre sahiptir. Bu 6 öğretmenin 3 tanesi kadın 1 tanesi erkek olmak üzere toplam 4 tanesi X kuşağı bireyidir. Y kuşağı öğretmenlerde ise sadece 2 tane kadın öğretmen olumsuz bakmıştır. İşinde statü ve gelişmeyi ön planda tutan Y kuşağı bireyleri eğitim camiasında öğretmen ücretlerinin yeterli olmadığından maddi ödüle olumlu bakacaklarını söylemişlerdir. Yeterli düzeyde ücret almaları ve saygınlıkları olmaları durumunda bu tür bir ödüllendirilmeyi kabul etmeyeceklerini ifade edenler de olmuştur.

Araştırmaya genel bakılacak olursa öğretmenlerin ve yöneticilerin kuşaklarının özelliklerini yansıttıkları görülmüştür. Kuşaklarının fikir, yaşantı ve tarihsel temeli onların gelişimlerinde ve temelde öğretmenlik fikirlerine etki ettiği gözlenmiştir. Aynı kuşak öğretmen ve yöneticilerin ana çatı fikir altında toplandıkları görülmüştür. Motivasyon terimini bildikleri ancak içerik anlamında tür ya da araçlar bağlamında bilgi eksikliği gözlenmiştir. Motivasyonun gerekliliğinin ve öneminin farkındadırlar ancak geniş bir açıdan bakıldığında öğrencilerini farklı bir şekilde motive edememektedirler. Belirli kalıplara takıldıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin kuşak ve cinsiyet fark etmeksizin öğrencilerini onların yaşlarına ve ihtiyaçlarına göre motive ettikleri görülmüştür. Öğrencilerinin buldukları koşullara ve yaşlarının gerektirdiği ihtiyaçlara göre motivasyon türleri belirlediklerini dile getirmişlerdir. Yöneticilerin ise yine kuşak ve cinsiyet farkı olmaksızın çalışma arkadaşı oldukları öğretmenleri ekonomik anlamda herhangi bir

şekilde destekleyemedikleri için onları bu bağlamda motive edemedikleri ve öğretmenlerle iyi diyalog ve çalışılabilir sosyal ortam sağlayarak onları motive etmeye çalıştıkları belirlenmiştir. Bu durum okul kurumunun devleti oluşturan diğer örgütlerden insan yetiştirme özelliğiyle ayrıştırmaktadır. İnsanla çalışmaktan farklı olarak insan yetiştiren kurum olduğu için okullarda kar amacı değil sosyallik ve örgütsel hedefler ön plandadır. Okul ikliminin öğretmen ve yönetici ögelerinin araştırma sorularına vermiş oldukları yanıtlardan hareketle kuşak yahut kişisel özelliklerinden ziyade öğrencilerini temele aldıkları görülmüştür.

## 5.2. Sonuçlar

Bu çalışma, farklı kuşak öğretmen ve yöneticilerin motivasyon tür ve araç seçiminde kuşaklarının etkileri konusunda nitel desenli bir araştırmadır. Araştırmacı nitel desenli araştırmalarda doğası gereği genelleme yapmaz, araştırmaya katılan bireylerin fikir ve görüşlerini alır. Bu araştırmada da X ve Y kuşağı öğretmenler, Z kuşağı öğrencileri için seçtikleri motivasyon tür ve araçlarını; X ve Y kuşağı yöneticiler ise birlikte çalıştıkları X ve Y kuşağı öğretmenler için seçtikleri motivasyon tür ve araçlarını görüşme yöntemi ile ifade etmişlerdir.

Araştırmaya 2019-2020 eğitim öğretim yılı içerisinde Kırıkkale il merkezinde ortaokullardan 30 öğretmen ve 15 yönetici katılmıştır. Araştırmanın özünü oluşturan görüşmelerde öğretmenlerin ağırlıklı olarak Y kuşağında, yöneticilerin ise X kuşağında olduğu ortaya çıkmıştır. 2019-2020 eğitim öğretim yılı itibariyle çalışanların yaş aralıkları istatistiği milli eğitim strateji geliştirme başkanlığının verileri ile eşleşmektedir. Y kuşağı öğretmen sayısının fazla olması okul sayısının artmasıyla birlikte ihtiyacın ve buna binaen atamaların yıllara göre artmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katkı sağlayan Y kuşağı öğretmenler ağırlıklı olarak kadındır. Bu durum Z kuşağı öğretmenler arasında eşit düzeydedir. Ancak yöneticilerin büyük bir kısmı erkektir. Bu erkek yöneticilerin kuşak oranları ise eşit denilebilecek düzeyde olup X kuşağı bir kişi fazladır. Kadınların Z kuşağı ile birlikte iş hayatına atılmaları Y kuşağı kadın öğretmen sayısında artışa neden olmuştur. Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki algısı da buna ayrıca sebep olmuştur.



Öğrencilerin gelişim sürecinde en etkin rol oynayan etmenlerden biri de okul ve öğretmendir. Öğretmenler öğrencilerinin sosyal anlamda gelişme gösterdikleri denetimli sosyal alan olan okullarda ait olma, beğenilme, sevgi gibi sosyal ihtiyaçları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yönüyle öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun sosyal motivasyonu tercih ederken yine öğrencilerinin psikolojik hazırbulunuşlarını, bireyselliğini de göz önünde bulundurarak psikolojik motivasyon türünü tercih eden öğretmen sayısı da bir hayli fazladır.

Fizyolojik motivasyon türünü Y kuşağı öğretmenler ağırlıklı tercih ederken bu durum X ve Y kuşak öğretmenlerin sosyal motivasyon türünü tercih etmelerinde nispeten denge konumundadır. Psikolojik motivasyon türüne de Y kuşağı öğretmenler daha çok önem vermektedir. Hızla değişen sosyal ortam, teknoloji vs. gibi özellikler Y kuşağı öğretmenleri Z kuşağı öğrencilere daha çok yaklaştırmıştır. Fizyolojik motivasyonu tercih eden Y kuşağı öğretmenler daha küçük yaş grubu olan 5 ve 6.sınıf öğrencilerinin bu tür motivasyona ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Psikolojik motivasyonu tercih eden Y kuşağı öğretmenler ise öğrencilerin geçiş sürecinde özellikle de 7 ve 8.sınıflarda duygusal olarak desteklenmesi gerektiğini söylemişlerdir. X kuşağı bireyler ekonomik anlamda sıkıntılı süreçlerden geçmelerine rağmen fizyolojik motivasyonu tercih etmemektedir. Daha çok güven ve kabul görme basamağına önem veren X kuşağı öğretmenler ağırlıklı olarak sosyal motivasyon türüyle öğrencilerini desteklemektedir. Gerek X gerekse de Y kuşağı öğretmeni olsun her iki kuşak bireyleri de sosyal motivasyona ağırlık vermektedir. Okulların öğrenciler için en büyük sosyal alan olması buna sebep olmaktadır.

Kuşakları ve cinsiyetleri gözetilmeksizin yöneticilerin tamamına yakını sosyal motivasyonu tercih etmektedir. İletişimin sağlıklı ve verimli çalışma ortamına etkisinin büyük olduğunu düşünen yöneticiler sosyal motivasyon türü ile birlikte çalıştıkları öğretmenleri motive etmektedir. Fizyolojik motivasyon, hiçbir yöneticinin tercih ettiği bir tür değil iken psikolojik motivasyon sadece bir X kuşağı yönetici tarafından tercih edilmiştir. Psikolojik motivasyonu tercih eden yönetici öğretmenlerinin duygu değişimlerine önem verdiğini ifade etmiştir.

Bireylerin motivasyonunu, verimini ve örgüte bağlılığını arttırmak için kullanılan motivasyonda özendirici araçlarından ekonomik araçlar Y kuşağı öğretmenler tarafından kullanılırken, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel

araçlar tüm öğretmenler tarafından kullanılmaktadır. Y kuşağı öğretmenler özellikle küçük yaş grubu olan 5 ve 6.sınıf Z kuşağı öğrencilerin somut araçlara ihtiyaç duyduğunu ve bu sebeple ekonomik araçları kullandıklarını belirtmişlerdir. Araştırma bulgularına göre her iki kuşaktan öğretmenler de Z kuşağı öğrenciyeye hitap ettikleri için bu tür motivasyon araçlarını tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ait oldukları kuşaklar farklılık gösterse de öğrencinin ilgi ve ihtiyacına göre motivasyon aracı tercih etmektedirler.

Yöneticilerin hiçbiri birlikte çalıştıkları öğretmenleri motive etmek için ekonomik araçları kullanmamakla birlikte hepsi psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel araçları kullanmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler, ekonomik anlamda öğretmenleri destekleyecek ve onları motive edecek bir güce sahip olmadıklarını dile getirmişlerdir. Araştırmadan ulaşılan bulgularda yöneticiler öğretmenlerin verimliliğini arttırmak ve onların okula bağlılıklarını sağlamak adına olumlu iletişimi kullanmaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler eğitimde ödülün cezadan daha etkili bir araç olduğunu düşünmektedir. Maddi ve manevi ödüllendirmeler cinsiyet ve kuşak farkı olmaksızın eşit sayıda öğretmen tarafından tercih edilmektedir. Her iki tür ödüllendirmeyi tercih eden öğretmen sayısı ağırlıktadır. Her iki ödüllendirmenin de farklı motive etme düzeyi olduğunu ifade etmişlerdir. Sadece bir tane X kuşağı öğretmen Z kuşağı öğrencilerin değer bilmediği için hiçbirinin etkili olmadığını düşünmektedir.

Cinsiyet ve kuşak farkı gözetmeksizin yöneticiler ağırlıklı olarak manevi ödüllendirme ile öğretmenleri motive etmektedirler. Hiçbir yönetici birlikte çalıştıkları öğretmenleri maddi olarak ödüllendirmemektedir.

Öğretmenlerin ekonomik olarak kendilerinin motive edilmelerine karşı tutumları sorulduğunda büyük bir çoğunluğu bu duruma karşı olumlu bir tavır sergileyeceğini ifade etmiştir. Olumlu tavır sergileyen Y kuşağı öğretmen sayısı X kuşağı öğretmen sayısının iki katı kadardır. Olumsuz tavır sergileyenlerde ise bu durum tam tersi şeklindedir. X kuşağı öğretmen sayısı Y kuşağı öğretmen sayısının iki katı kadardır. Olumlu tavır sergileyen bazı Y kuşağındaki öğretmenler şuanki

öğretmen ücretlerinde iyileştirme olduğu takdirde fikirlerinin değişeceğini ifade etmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticiler motivasyon terimini ve genel çerçeve bilgilere sahiptir. Ancak içerik anlamında tür ve araçlar konusunda eksiktir.

Öğretmenler kuşaklarından bağımsız öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarına göre motivasyon süreçlerini belirlemektedirler. Motive etme yöntemlerinde branş içerikleri etkili olmuştur. Özellikle de ödüllendirmelerde branşları ile bağlantılı tercihler yapmaktadırlar.

Öğretmenler kuşak özelliklerini ve fikirlerini yansıtmaktadırlar. Ancak Z kuşağı öğrencilere hitap ettikleri için motivasyon tür ve araçlarında kendi kuşak özelliklerinden bağımsız cevaplar vermişlerdir. Z kuşağının değerler konusunda farklı olduklarını düşünmektedirler. Z kuşağı hakkında bilgi eksikleri vardır.

Yöneticiler kuşak özelliklerini ve fikirlerini yansıtmaktadırlar. Birlikte çalıştıkları öğretmenlerle verimli ortam oluşturmak adına kısıtlı imkanları olduğu için iyi bir diyalog ortamını kurmayı tercih etmektedirler.

### **5.3.Öneriler**

Kuşaklar ve motivasyon tür ve araçlarının okul iklimi bağlamında incelendiği ve nicel bulguların ortaya konulduğu bu araştırmadan elde edilen veriler ışığında öneriler aşağıda sunulmuştur.

Uygulayıcılar İçin Öneriler;

- Eğitim öğretim süreci boyunca belirli aralıklarla öğrenci ilgi ve ihtiyaç envanterleri uygulanabilir.
- Yöneticiler dönem içerisinde belirli aralıklarla okulun yönetimine katkı sağlamak adına öğretmenlerden fikirler alınabilir.
- Uzmanlar tarafından öğretmen ve yöneticilere ayrıntılı şekilde motivasyon, motivasyon tür ve araçları konusunda seminerler verilebilir.

- Uzmanlar tarafından öğretmenlerin öğrencilerini nasıl motive edeceklerine dair atölye çalışmaları düzenlenebilir.
- Uzmanlar tarafından yöneticilerin öğretmenleri nasıl motive edeceklerine dair atölye çalışmaları düzenlenebilir.
- Öğretmen – öğrenci arasında iletişim kanalları artırılabilir okul dışı etkinliklerle öğretmenlerin öğrencileri ile geçirdikleri vakit artırılabilir.
- Yönetici – öğretmen arasında iletişimi arttırmak adına okul dışı faaliyetler düzenlenebilir.
- X ve Y kuşağı öğretmen ve yöneticilere Z kuşağı hakkında bilgilendirici eğitimler verilebilir.
- Aynı kuşak ancak farklı okul ikliminde çalışan öğretmenlerin seminer dönemlerinde bir araya gelip fikir paylaşımında bulunmaları sağlanabilir.
- Farklı kuşaktan aynı branştan öğretmenlerin ders içi ve dışı etkinliklerini paylaşabilecekleri platformlar kurulabilir. Bu platformlarda düzenli aralıklarda paylaşımlar yapılabilir ve buluşmalar düzenlenebilir.
- Öğretmen ve yöneticilere buldukları ve birlikte çalıştıkları kişilerin kuşaklarına ait bilgilendirmeler yapılabilir.
- Okulların fiziki yapısı ve bulunduğu konuma göre ödenekler verilebilir ve böylece yöneticiler öğretmenleri ekonomik araçlarla motive edebilir.
- Y kuşağı kadın öğretmenler arasında yöneticilik konusunda bilgilendirmeler yapılabilir.
- Öğretmenleri motive etmek adına maaşlarında iyileştirmeye gidilebilir.

#### Araştırmacılar İçin Öneriler;

- Bu araştırma öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak yapılmıştır. Benzer bir çalışmada öğrencilerden de veri toplanarak konu öğrenci, öğretmen ve yönetici üçgeninde çalışılabilir.
- Kuşak ve motivasyon ilişkisi farklı araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak, veri toplama araçları çeşitlendirilerek araştırılabilir.
- Bu çalışmada farklı kuşak öğretmenlerin aynı kuşak öğrencileri motive etme türleri ve araçları incelenmiştir. Öğretmenlerin kuşaklarına göre kendilerinin nasıl motive oldukları araştırılabilir.

- Yöneticilerin motive olma şekilleri değil motive etme şekilleri üzerinde çalışılmıştır. Yöneticilerin kuşakları ve motivasyonu incelenebilir.
- Y kuşağı kadın yöneticilerin sayılarının neden sınırlı olduğu üzerinde çalışılabilir.

## KAYNAKÇA

Acar Erdol, T. , Özen, F. ve Toraman, Ç. (2019), Türkiye'deki Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Yönelik Görüşleri, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 793-844. DOI: 10.29299/kefad.2019.20.02.009

Acılioğlu, İ. (2015). *İşte Y kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.

Adıgüzel O., Batur H.Z., Ekşili N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.

Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Üçelyayıncılık.

Akdemir, A. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

Akdemir A., Konakay G., Demirkaya H. ve Doktora Öğrencileri (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 2(2), 11-42.

Arslan, A. & Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İşgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma, *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11), 1-24.

Aşıkoğlu M. (1996), *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul: Üniversite kitabevi.

Aydın, G. Ç & Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1-15.

Babaoğlu, B. (2015). *Turizm Sektöründe Çalışanların Kuşak Farklılıklarına Olan Algılamaları ve Bir Araştırma*, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bayhan, V. (2014). Milenyum veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 10-25.

Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 3.baskı.

Burger, J. M. (2006). *Kişilik*, İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Can, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*, Ankara: H. Ü. İİBF. Yayın No: 12.

Ceylan, A. (2014). *X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin İdeal Liderlik Alguları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarına Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çatalkaya, C. (2008). *Y kuşağı ve İnsan Kaynakları*. Çorum, A. (2012). Y Kuşağına Yönelik İnsan kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği, Bahçeşehir Üniversitesi İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çelikten, M. (2004), Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 91-118.

Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelden Motivasyon Seviyelerinden Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 186-204.

Deneçli, C., Deneçli S., Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar, [iku.edu.tr](http://iku.edu.tr).

Dereli, B. & Toruntay, H. (2015). Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Working Paper Series*, 3 (5), 1-11.

Dicle, İ. A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Ankara.

Eren, F. M. (2010). *Ekonomik krizler ve kriz göstergeleri: 1990 sonrası dünyada yaşanan krizler ve Türkiye karşılaştırması* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Gardner, J. (Ed.) (2006). *Assessment and Learning*, London: Sage.

Güler, E. (2016). İş Dünyasının Z Kuşağı İle İmtihanı, *Para Ekonomi Dergisi*, Ekim, 56-58.

Güney, S.(2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Herzberg, F. (1987). One More Time: How do You Motivate Employees?, *Harvard business review*, 2003, 81(1), 87-96. DOI: 10.1007/978-1-349-02701-9\_2 <http://www.sph.ukma.kiev.ua> (04.11.2019).

Jianrui, J. (2011). The Y Factor: Managing The New Generation Of Soldiers, *Journal Of The Singapore Armed Forces*, 39(4), ss.53-59.

Jenkins, L.N. & Demaray, M.K. (2015). *Social, Emotional, and Cognitive Factors Associated With Bullying*, 46(1), 42-64.

Karaköse, T. & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri, *Dergipark*, 2(1), 3-14.

Karataş, H. (2011). *Üniversite Öğrencilerinin Epistemolojik İnançları, Öğrenme Yaklaşımları ve Problem Çözme Becerilerinin Akademik Motivasyonu Yordama Gücü*, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Karatepe S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 60, Sayı:4, s.117- 132.

Keleş, N.H. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.



- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 7. Baskı.
- Kuş, E. (2003). *Nitel- Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Latif, H. ve Serbest, S. (2014). Türkiye’de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 134-159.
- Levickaite,R. (2010). Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders The Case Of Lithuania, *Limes Cultural Regionalitics*, 3(2), 170-183. Doi: 10.3848/limes.2010.17.
- Mengi, Z. (2009). İş başarısında kuşak farkı. <http://www.kigem.com/isbasarisinda-kusak-farki.html>. (Erişim Tarihi: 08.03.2019).
- Metin, S. & Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.
- McClelland, D.C. (1985). How Motives, Skills, and Values Determine What People Do, *American Psychologist*, 40(7), 812.
- Murray, H. A. (1938). Explorations in Personality: A Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age, *Oxford Univ.Press*
- Onaran, B. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramı*, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Roberts, J.A. & Manolis, C. (2000). Baby Boomers and Busters: an Exploratory Investigation of Attitudes Toward Marketing Advertising and Consumerism, *Journal of Consume Marketing*, 17(6), 481-499.
- Reeves,T.C & Oh, E. (2008). *Generation Differences*, In handbook of Research on Educational Communications and Technology.
- Sabuncuoğlu Z. (1982). *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa: Bursa ikt. Ve Tic. İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayın No:10.

- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*, 3. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1992). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Furkan Ofset.
- Sarı, E. (2017). *Gençler İçin Başarının Yolu*, Antalya: NoktaE-Book Publishing.
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı?* İstanbul: O Kitaplar.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Shaver, P.H. & Mikulincer, M. (2005). Attachment Theory and Research\_Resurrection of the Psychodynamic Approach to Personality, *Jornal of Research in Personality*, 39(2005), 22-45.
- şimşek M. ř, Akgemici T., Çelik A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sayers, R. (2007). The Right Staff From X To Y, *Library Management*.
- Shaver, P.R. & Mikulincer, M. (2005). Attachment theory and emotions in close relationships:Exploring the attachment- related Dynamics of emotional reactions to relational events, *Personal Relationships* 12(2), 149-168.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991) *Generations*. New York: Quill, William Morrow.
- Tandoğan, A. (2013). 200 Yılı Sonrası Doğmuş İnternet Çağı Çocukları Z Kuşağı Çocukları, *Genç Haber Dergisi*, 1(1), 26-34.
- Toduk, Y. (2017). *Türkiye'nin Liderlik Haritası: Güncel Liderlik Yaklaşımları ve Türkiye'den Örnekler*, İstanbul: Ceo Plus Yayıncılık.
- Topaloğlu, T. (2009). *Motivasyon Teorileri*, <https://www.e-motivasyon.net/murrayin-ogrenilmis-gereksinimler-kurami-manifest-needs.html> (erişim tarihi: 06.05.2019).

Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşuğı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. YAYINLANMAMIŞ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88( Ocak-Mart), 87-108.

Türk, A. (2013). *Y Kuşuğı*, İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.

Yeşil, Y. & Fidan. F. (2017). Türkiye’de Y Kuşuğının e- İletişim Kullanımı: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *Balkan ve Yakındoğı Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 100-109.

Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve Çalışma Hayatında Motivasyonun Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşuğı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.

[www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr)

[www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr)

[www.dijitalajanslar.com](http://www.dijitalajanslar.com)

[www.hürriyet.com](http://www.hürriyet.com)

[www.jour.unr.edu](http://www.jour.unr.edu)

<http://www.yerelbt.com/jenerasyonlar-ve-ozellikleri>

<http://www.ogretmenlerhaber.com/meb/meb-deki-ogretmenlerin-yaslara-gore-dagilimi-belli-oldu-h19765.html>

[http://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2020\\_03/12144540\\_28191618\\_Milli\\_EYitim\\_BakanlYYY\\_2019\\_YYIY\\_Ydare\\_Faaliyet\\_Raporu\\_28.02.2020.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_03/12144540_28191618_Milli_EYitim_BakanlYYY_2019_YYIY_Ydare_Faaliyet_Raporu_28.02.2020.pdf)

<https://www.birgun.net/haber/meb-de-kadin-yoneticilerin-orani-yuzde-1-92-erkek-egitim-bakanligi-268876>

[http://www.psikolojisozlugu.com/searchapi1?search\\_api\\_views\\_fulltext=motivasyon&debug=false](http://www.psikolojisozlugu.com/searchapi1?search_api_views_fulltext=motivasyon&debug=false)

<https://sozluk.gov.tr/>

## EK - I

### ÖĞRETMEN GÖRÜŞME SORULARI

Sayın katılımcı,

Bu araştırmanın temel amacı, kuşaklara göre öğretmenlerin kullanmış oldukları motivasyon çeşitleri ve araçlarını incelemektir. Bu amaçla 11 sorudan oluşan bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşmelerin yaklaşık yarım saat sürmesi beklenmektedir. Katılımcı iznine bağlı olarak dijital kayıt araçları kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz ve her soruya cevap vermeniz araştırmanın amacına ulaşmasına yardımcı olacaktır. Değerli vaktinizi bizlere ayırmanızdan ve araştırmamıza yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

#### Görüşmenin;

Tarihi:

Saati:

Süresi:

#### Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz :
2. Yaşınız :
3. Çalışma Yılıınız:

#### Motivasyon ve Türleri

1. Sizce motivasyon nedir? Ne amaçla kullanılır?
2. Öğrenci motivasyonunun eğitimdeki önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
3. Öğrencilerinizi nasıl motive edersiniz?
4. Öğretmen motivasyonunun eğitimdeki önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?

#### Motivasyon Araçları

1. Öğrencilerinizin ders içi ve dışı verimliliğini arttırmak için ne tür motivasyon araçları kullanırsınız?
2. Öğretmen olarak sizin verimliliğinizin artması için yöneticilerinizin ne tür motivasyon araçlarının kullanmasını istersiniz?

3. Öğrenciler üzerinde maddi ve manevi hangi tür ödüllerin daha etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Neden? Siz hangi yöntemi kullanmaktasınız?
4. Farklı ve başarılı olduğunuz durumlarda ekonomik ödüllendirmenize karşı tutumunuz ne olur?
5. Ödül ve cezanın öğrencilerin motivasyonu üzerinde etkisi ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Sizce ödül ve ceza okullarda motivasyon aracı olarak kullanılabilir mi?
6. İnsan doğası gereği psikolojik ve sosyal yönleri sahiptir. Sadece maddi ihtiyaçların giderilmesi onu tatmin etmez. Bu açıdan bulunduğu kurumda sosyal ortamlara dahil olmak, statüye sahip olmak, değer görmek, kendisini geliştirmek, bağımsız olmak ve kendini güvende hissetmek ister. Tüm bunları karşılamak için psiko-sosyal motivasyon yöntemlerine ihtiyaç duyar. Peki sizce bu tür yöntemler öğrenciler üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
7. Öğrencilerinizi motive etmek için ders içi etkinliklerinde yetki ve sorumluluk verme hakkında ne düşünüyorsunuz? Kurallarda söz sahibi olmalarına karşı tutumunuz nedir?

## **EK II.**

### **YÖNETİCİ GÖRÜŞME SORULARI**

Sayın katılımcı,

Bu araştırmanın temel amacı, kuşaklara göre öğretmenlerin kullanmış oldukları motivasyon çeşitleri ve araçlarını incelemektir. Bu amaçla 10 sorudan oluşan bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşmelerin yaklaşık yarım saat sürmesi beklenmektedir. Katılımcı iznine bağlı olarak dijital kayıt araçları kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz ve her soruya cevap vermeniz araştırmanın amacına ulaşmasına yardımcı olacaktır. Değerli vaktinizi bizlere ayırmanızdan ve araştırmamıza yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

#### **Görüşmenin;**

Tarihi:

Saati:

Süresi:

#### **Kişisel Bilgiler**

1. Cinsiyetiniz :

2. Yaşınız :

3. Çalışma Yılıınız:

#### **Motivasyon ve Türleri**

1. Sizce motivasyon nedir? Ne amaçla kullanılır?
2. Öğretmen verimliliğinde motivasyonun önemi nedir? Bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?
3. Birlikte çalıştığınız öğretmen arkadaşlarınızı nasıl motive edersiniz?

#### **Motivasyon Araçları**

1. Öğretmen arkadaşlarınızın verimliliğini arttırmak için ne tür motivasyon araçları kullanırsınız?
2. Maddi ya da manevi hangi tür ödüllerin daha etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Siz hangi yöntemi tercih edersiniz?

3. Ödül ve cezanın öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkisi ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Sizce ödül ve ceza motivasyon aracı olarak kullanılabilir mi?
4. İnsan doğası gereği psikolojik ve sosyal yönleri sahiptir. Sadece maddi ihtiyaçların giderilmesi onu tatmin etmez. Bu açıdan bulunduğu kurumda sosyal ortamlara dahil olmak, statüye sahip olmak, değer görmek, kendisini geliştirmek, bağımsız olmak ve kendini güvende hissetmek ister. Tüm bunları karşılamak için psiko-sosyal motivasyon yöntemlerine ihtiyaç duyar. Peki sizce bu tür yöntemler öğretmenler üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Siz böyle bir yöntem kullanır mısınız? Kullanıyorsanız eğer bunlar nelerdir?
5. Statü ya da unvan motivasyonu etkiler mi? Bu konuda ne düşünüyorsunuz? Yöneticilerin böyle bir yetkisi olsa bu şekilde öğretmen arkadaşlarınızı motive eder misiniz?
6. Etkin ve verimli çalıştığını düşündüğünüz öğretmenlere karşı nasıl davranırsınız? Onlar hakkında ne düşünür ya da onlara ne tür teşvikler sunarsınız?
7. Öğretmenlere İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve MEB tarafından sunulan eğitimler hakkında ne düşünüyorsunuz? Öncelikli olarak kimleri bu eğitimlere yönlendirirsiniz?