

SÜREÇ KURAMLARININ EĞİTİM YÖNETİMİNE KATKILARI

PROCESS THEORIES AND THEIR CONTRIBUTIONS TO EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Ali Rıza ERDEM*

ÖZET

Davranış temel olarak insanların gereksinimleri ve güdülleri tarafından belirlenir.

Okul yöneticisi okulun amaçları doğrultusunda performans göstermeleri için iş görenleri güdülemelidir.

Süreç teorileri esas itibarıyla, kişiyi davranışa sevk eden dış faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir.

Okul yöneticisi süreç kuramlarını bilirse kişiyi davranışa sevk eden dış faktörlerin ne olduğunu bilir, ona göre strateji oluşturur ve uygular.

Anahtar Kelimeler .Davranış, güdü, güdüleme, süreç kuramları, şartlandırma, beklenti teorileri, eşitlik teorisi, amaç teorisi

ABSTRACT

Human behaviors are predominately determined by their needs and motives

The school administrator has to motivate the school personnel to direct them to the school objectives

Process theories basically, focus on the identification of out factors that stimulate individual the behave

If the school administrator have information about the process theories, he or she will know out factors that stimulate the individual to behave and form his or her strategy and practise

Key Words: Behavior, Motive, Motivation, Process Theories, Contitioning, Expenctancy Theories, Eavity Theory, Goal Setting Theory

*-Neden bazı öğretmenler canla -başla öğrencilerini yetiştirmek için fazla mesai yaparken; bazı öğretmenler "adam sende" anlayışı içinde öğrencilerini yetiştirmede mesai saatinin bitişini dört gözle beklemektedir?

-Neden bazı okul müdürleri öğretmenlerine kolaylıkla bir iş yaptırabilirken diğer okul müdürleri ceza tehdidinde rağmen iş yaptırılmamaktadır?

-Neden okul müdürünün bir başarıya verdiği ödül bir öğretmeni tatmin ederken, aynı başarıyı gösteren bir başka öğretmene verildiğinde tatmin etmemektedir?

-Neden okul müdürü bir işin yapılması için ödül vaat ettiği halde öğretmenler o işi yapmada isteksiz davranmaktadırlar.?

Eğitim yönetiminde bu ve bunun benzeri soruların cevabı güdülemeyle ilgilidir. Güdüleme kavramı

(güdüleme kuramlarının eğitim yöneticilerince bilinmesi ve kullanılması)çok önemli bir anahtardır.

(Araş. Gör.)Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Sınıf Öğretmenliği Bölümü.. D. E. Ü. Doktora Öğrencisi.

Güdüleme kuramları ve bu kuramları eğitim yöneticisinin ve uygulamasının olası yararlarına geçmeden önce iş görenin bir insan olarak davranışına ve onun altında yatan motivasyona bakmak gerekmektedir.

I-BİR İNSAN OLARAK İŞGÖRENİN DAVRANIŞLARI VE MOTİVASYON

İnsan biyolojik, sosyal ve kültürel varlıktır. Yani insan konuşan, düşünen, gülen, istekleri, özlemleri olan bir yaratıktır.

İnsanı iyi tanımak, davranışlarını ve altında yatan motivasyonu(güdüyü) bilmek yöneticilere onların tutumlarını değiştirmede, onları güdülemede,¹ onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli hale getirmede büyük ölçüde yardımcı olur.

1.1-DAVRANIŞ

İnsanlar çeşitli olaylar karşısında çeşitli davranışlar gösterirlerİnsan davranışlarındaki ortak noktalar şunlardır:²

¹Yahya Kemal Kaya **Eğitim Yönetimi(Kuram ve Türkiye'de Uygulama)** Ankara:Bilim Yayınları, 1993,s. 112²
a. g. e.,s.H2

1-İnsan davranışları mutlaka bir nedene dayanır. Bu temel neden eğitim, inanç ve kültürle yakından ilişkilidir.

2-Her davranış bir amaca yöneliktir.

3-Her neden, insanda psikolojik bir güdü ve istek yaratır

4-Sosyal sistem içinde belirli davranış kalıpları vardır. İnsanların rolleri bu davranış kalıplarıyla belirlenir. Böylece insanlar bir grup üyesi oldukları zaman, kendi davranışlarını değil, grubun benimsediği ortak davranışları gösterirler.

Farklı rollere geçmek ,insanın davranış kalıplarını değiştirir.

1.2-MOTİVASYON (GÜDÜLEME)

Motivasyon temelde bireyin davranışlarıyla ilgilidir. Davranışlar bireyin hedeflerine göre yetiştireceği tepkiler biçiminde ortaya çıkacaktır.

İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türetilen **motive** teriminin Türkçe karşılığı olan **güdü**, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. **Güdüleme ise** bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (veya amaca)doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.³

Motivasyon kişisel bir olaydır. Dolayısıyla kişinin beklentileri ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konularıyla ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekilde davranmaya zorlayan nedenler, kişisel amaçlar ve davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.⁴

1.2.1-MOTİVASYON SÜRECİ

Güdüleme süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsüyle başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişi motive olmaz. Kişinin bir ihtiyacı uyandırıldığında bu ihtiyacı gidermek için

³ Erol Eren **Yönetim Psikolojisi** İstanbul.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:105,1989,s.388

⁴ Tamer Koçel **İşletme Yöneticiliği(Yönetici Geliştirme,Organizasyon ve Davranış)** İstanbul: Beta, Yayın No:405,1995,s.382'denDon Hellriegel and John Slocum**Organizational Behavior** 2nd Ed.West Publishing Co,1979s.390'dan Doğan Cücelioğlu **İnsan ve Davranışı** İkinci Baskı Remzi Kitabeviİstanbul: 1991 ,s.229

belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır.⁵

1.2.2.-MOTİVASYONA İLİŞKİN İNSAN DOĞASI HAKKINDAKİ KURAMSAL GÖRÜŞLER

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir.

Çalışanları içten gelen bir istekle örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde davranmaya özendirme, yöneticilerin en başta gelen görevi olarak kabul edilince, yöneticinin iş gören hakkındaki varsayımlarının(felsefelerinin)önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

Yönetim literatürüne geçen ve eğitim yöneticileri de dahil pek çok yöneticinin uygulamalarına (bilinçli yeya bilinçsiz)temel oluşturduğu kabul edilen insan doğasına ilişkin bazı kuramsal yaklaşımlar şunlardır:

X kuramıBu kurama göre insan:⁶

1-Tembel, üşenen, elinden geldiğince az çalışmak isteyen, fırsat buldukça işini ihmal etme eğiliminde olan bir yaratıktır.

2-İhtirası yoktur, sorumlulukları yüklenmekten kaçınır, yönetilmeyi tercih eder.

3-Önce kendisini düşünür, bu yüzden örgüt amaçlarına karşı kayıtsızdır.

4-Değişmelere karşı direnir.

5-Kapasite ve yetenekleri yönünden farklıdır.

ö^Demogolarca kolayca aldatılır.

7-Farklı gereksinimleri vardır.

Bu kurama göre iş görenler yönetim tarafından uyarı lmadıkça pasif kalırlar, hatta örgüt gereksinmelerine karşı direnirler. Bu yüzden iş görenleri korkutarak, ceza ile tehdit ve kontrol ederek veya ödülendirerek çalışmaya istekli hale getirilmelidir.

Y kuramı:Bu kurama göre :⁷

1-İşyerinde, iş görenin fiziksel ve düşünsel bir çaba harcaması oyun yada dinlenme kadar doğaldır.

⁵ Şerif Şimşek **Yönetim ve Organizasyon** Konya: Damla Matbaacılık,1995,s.206-207

⁶ Kaya,a.g'.e., s. 115-116

⁷ Eren, a.g.e. ,s.30-31

2-İnsanlar örgüte bağlanır, iş ve iş arkadaşlarını severse ,kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

3-Örgütsel amaçlara bağlılık,onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.

4-Elverişli koşullar sağlandığı takdirde ,normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz,onu aramayı da öğrenir.

5-Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil,geniş ölçüde dağıtılmıştır.

6-İnsan yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Bu kurama göre dıştan denetim yerine içten denetim vardır. Fırsatların yaratılması, potansiyellerin değerlendirilmesi, engellerin kaldırılması, gelişmenin özendirilmesi ve liderlik yönetimin görevleridir.

Z kuramı:Mc Gregor'un X ve Y kuramlarının sentezinden Z kuramı oluşturulmuştur. Z kuramında Maslow'un gereksinimler sıra düzeninden yararlanılmıştır. Z kuramı insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğu görüşüne dayanmaktadır. Buna göre, insanın örgütteki davranışları enerji durumunun bir sonucudur. Öyleyse insanın davranış aşamalarının saptanması gerekmektedir. Bu aşamalar:⁸

1-Katılık: Bu aşamada insanın temel gereksinmesi güvenlidir. Yeni ve belirsiz her şey onlarda korku yaratır. Bu durumda statik örgüt idealdir.

2-Kuvvet aşaması: Bu aşamada egemen unsur kuvvettir. Güvenliklerini sıkı çalışmayla, gerektiğinde hile ile sağlamaya çalışırlar. Risklere atılmada korkusuzdurlar.

3-Gruplaşma aşaması: Bu aşamada ortak grup davranışları egemendir. Grup halinde çalışma eğilimleri, grup içinde tanınma isteği, ahenk ve denge isteği, hakkaniyete düşkünlük gibi davranışlar görülür.

4-Serbesti aşaması: Davranışlarda korkusuzluğun egemen olduğu aşamadır. Grup taraftarlığı yok olmuştur. Personel nicelik ve nitelik açısından verimlidir, fakat standart işlemlerine karşıdır.

İnsan karmaşık bir varlık olduğundan aşamalardan birinde olabileceği gibi birkaçında da olabilir.

Yönetimin görevi gerçekçi gözlem ve değerlendirmelerle, kişilerin eğilimlerini doğru olarak saptamak ve tutumunu buna uygun olarak biçimlendirmektir.

II-SÜREÇ KURAMLARI ve EĞİTİM YÖNETİMİNE KATKISI

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası , kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleriyle ilgilidir.

Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. ⁹ İhtiyaçlara ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

Motivasyona ilişkin süreç teorileri olarak Klasik Şartlanma , Beklenti Kuramı, Eşitlik ve Amaç Teorisidir.

2.1-KLASİK ŞARTLANMA

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma sonuçsal şartlandırma (operant conditioning)türü olup ana fikri davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır.

Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi bir şekilde ifade edilebilir.¹⁰

Organizma -----> davranış.----> karşılaşılan sonuç ---->Ödül (veya ceza)

Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin işe geç gelen bir personelin davranışı (davranış: geç gelme) ,geç gelme davranışını tekrarlaması veya tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaçağı sonuca (amirin göstereceği tepkiye) bağlıdır.

Ödüllendirme ve cezalandırma şartlandırmanın iki önemli elemanıdır.¹¹

Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Ödüllerin bir kısmı iş görene dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin ücret ve maaş artışı. Bu tür ödülleri dışsal (extrinsic) ödül diye nitelendirmek mümkündür. Diğer bir kısmı ise iş görenin içindeki unsurlara hitap eder. Örneğin: Üstler tarafından övülme, dostça tavır gösterme vb. Bu tür ödüller de içsel (intrinsic) ödül olarak adlandırılabilir.

Cezalandırma iş görene acı veren (fiziksel değil manevi olarak), hoşlanılmayan, üzücü uygulamalar

Koçel 1995: 390'dan James Stoner **Management** 1978:406 ¹⁰a.g.e.,s.391 " a.g.e., s.393

olabilir. Örneğin eleştirmek, ödül yermemek, öncelikleri kısıtlamak, çeşitli uyarı cezaları uygulamak gibi

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak iş gören bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa cezalandırma, iş görenin o davranış göstermesini engellemeyecektir. Aksine iş gören de bir kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır.

KURAMI BİLMENİN EĞİTİM YÖNETİCİSİNE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Bu kuramı bilmenin eğitim yöneticisi için anlamı şudur:

Eğer iş gören davranışları, iş gören tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır muhtemelen o iş gören aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok eğer karşılaştığı sonuçlar kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelendirilen sonuçlar ise muhtemelen o iş gören aynı davranışı tekrar göstermeyecektir.

Modele göre kişilerin davranışları istenmeyen sonuçlar doğurduğunda görmezlikten gelinerek istenen sonuçlar ise ödüllendirilerek kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir. Böylelikle zamanla ödüllendirilen davranış kalıplaşarak tekrarlanır duruma gelecek, ödüllendirilmeyen davranıştan ise vazgeçilecektir.¹²

Davranış şartlandırmayı bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen eğitim yöneticisi şu noktalara dikkat etmesi gerekmektedir.¹³

- 1-Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir.
- 2-Bu davranışlar iş görene duyurulmalıdır.
- 3-Mümkün olan her fırsatta **ödüllendirme** kullanılmalıdır.
- 4-Davranışlara hemen karşılık verilmelidir.

2.2-BEKLENTİ KURAMI

2 teoriden oluşmaktadır

- V. Vroom tarafından geliştirilen teori
- E Lavvyer ve L Porter tarafından geliştirilen teori

2.2.1-Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramına göre bir insanın güdülenmesi, belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisiyle, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir.¹⁴

MOTİVASYON = $\frac{\text{Kişinin ödülü arzulanma derecesi}}{\text{X Bekleyiş}}$

Bu modeldeki üç temel kavram şunlardır:

Valans: Bireyin bir sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddetidir. Amaca verilen önemdir. Eğer birey:

- Bir amaca ulaşmak istiyorsa valans (+) -Bu amaca ulaşmak istemiyorsa valans (-) -Bu amaca karşı kayıtsızsa valans nötrdür (0)

Valansı +1 ile -1 arasında bir değişken olarak göstermek mümkündür. Yüksek valans kişinin daha fazla gayret göstermesine sebep olur.

Beklenti: Bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir. Beklenti 0 ile 1 arasında yer alır. Eğer birey:

- Belli bir davranış gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti(1)
- ne şekilde davranırsa davranışın , istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti (0) dir.

Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür.¹⁵

Araçsalhk: Birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Örnek maaş esasında daha yüksek statü elde etmek etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur.¹⁶

Bu teoriye göre bireyin çabası sonucunda bir ödül alacağı beklentisi içerisinde olması ve bu ödül verdiği bağlılık derecesi şöyle formüle edilebilir¹⁷

MOTİVASYON=	Daha fazla	gayretin
ödüllendirileceği	beklentisi	X Bireyin
ödüle verdiği değer		

İnsanlar alternatiflerin çekiciliğini değerlendirirken 3 temel noktayı göz önünde bulundururlar:

¹⁴ İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak **İşletme Yönetimi** İstanbul : Beta Yayınları ,No:496 1994,s.213

¹⁵ a.g.e.,s.214 Koçel
a.g.e.,s.395 Şimşek
a.g.e.,s.218

¹² Şimşek a.g.e., s. 219

¹³ Koçel a.g.e., s.393-394

1-Eğer bu seçeneği seçersem performansım ne olacak ? (expenctanc perception = beklenti algısı) ?

2-Eğer belirli bir düzeyde performans gösterirsem ne elde edeceğim ?(instrumentality perception =araçsallık algısı)

3-Bu sonuçların her birine ne kadar değer veriyorum? (valance perception =değer algısı)

Bu kuram karar vermede kullanılır.

KURAMI BİLMENİN EĞİTİM YÖNETİCİSİNE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Kuramı bilmenin eğitim yöneticisi için anlamı şudur:

İş görenlerin tümü aynı amaçlara sahip olmadıkları gibi belirli şeylere de aynı derecede değer vermemektedirler.

Bu nedenle yönetici iş görenler hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem verdiklerini değil, iş görenlerin gelecekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır.

Bu nedenle yönetici emri altındaki iş görenlerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır.

Bu modeli kullanmak isteyen eğitim yöneticisi, şunlara ağırlık vermelidir.¹⁸

1-Görevi başarımları için çalışanlara yeterli eğitim olanaklarını sağlamak

2-Belirli yönde başarı sağlamaları için örgütsel engelleri kaldırmak

3-Başanlı olacakları konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak

4-Performans ile Ödül arasında ilişki kurmak

2.2.2-Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Bu modelde ödülün değerine ve olasılığına göre motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmıştır. Bu değerler incelenecek olursa , bir işi başarmak için bireyin sarf edeceği enerjinin yanı sıra ,becerisi ve bilgisi, o ödevi algılamış olmasını da içermektedir. Ödül ise parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi tatmin olma ve başarıma hissi gibi tamamen içe dönük bir durumda olabilecektir.

KURAMI BİLMENİN EĞİTİM YÖNETİCİSİNE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Kuramı bilmenin eğitim yöneticisi için anlamı şudur:

Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır.

Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) bu algılanan ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin beklentiye etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valans ve beklentiye etkilenecek ve buna göre süreç yeniden işleyecektir.

Bu modeli kullanmak isteyen eğitim yöneticisi, şunlara dikkat etmek zorundadır:¹⁹

1-İş gören kendilerinden beklenen performans göre eğitime tabi tutulmalıdır

2-Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.

3.İş görenin fiilen aldığı ödülde çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği unutulmamalıdır.

4-İş görenlerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

2.3-EŞİTÜK TEORİSİ

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin gayret ile sonucunu içeren bir çeşit oran oluşturmasıyla olur.

Eşitsiz durumlar:

Kişinin elde ettiği sonuç	Başkalarının elde ettiği sonuç
---------------------------	--------------------------------

Kişinin sarf ettiği gayret	Başkalarının sarf ettiği gayret
----------------------------	---------------------------------

Kişinin elde ettiği sonuç	Başkalarının elde ettiği sonuç
---------------------------	--------------------------------

Kişinin sarf ettiği gayret	Başkalarının sarf ettiği gayret
----------------------------	---------------------------------

Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum ,kişinin bu eşitsizliği giderici davranış göstermesiyle sonuçlanacaktır. Eşitsizliği gidermek için gösterilebilecek davranışlar şunlardır:²⁰

1 -Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (daha az etkin çalışma)

¹⁹ Koçel a.g.e.,s.397

²⁰ a,g,e, s.399'dan Herbert Chrudden ,Arthur Sherman **Personnel Management** 1980, s.271

2-Sonucun değiştirilmesi(daha yüksek ücret ve ödül talebi)

3-Başkalarının sarf ettikleri gayreti azaltmağa zorlama

4-Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme

5-İşi terk etme (iş yeri içinde değişiklik talebi ,devamsızlık, istifası)

KURAMI BİLMENİN EĞİTİM YÖNETİCİSİNE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Kuramı bilmenin eğitim yöneticisi için anlamı şudur

İş görenler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınıninki ile karşılaştırırlar.

Karşılaştırma sonucu eşitsizlik algılayan iş gören bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu eşitsizliğin yönü

- algılanan eşitsizliğin yönüne,
- kişinin olanaklarına,
- göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır.

Bu modeli kullanmak isteyen eğitim yöneticisi, şunlara dikkat etmek zorundadır

1-Eşit gayreti eşit şekilde ödüllendirmelidir.

2-Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepkiye ani ve sert yanıtlar verilmemelidir.

2.4-AMAÇ TEORİSİ

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir.

Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.²¹

Amacın zorluğu ve özelliği; amacın kabulü ve amaca adanmışlık, amaca yönelik çabayı ve motivasyon düzeyini belirliyor.

Zor ve spesifik amaçlarda performans daha yüksektir. Bu nedenle zor ve spesifik amaçlara sahip olan insanlar kolay ve genel amaçlara sahip olan insanlara göre daha yüksek performans gösterecektir.

a.g.e.,s.400'den Martin Gannon **Organizational Behavior 1981, s.197**

Amacın kabulü	
Amacın zorluğu	----- -> Amaca yönelik çaba
Amacın özelliği	----- ^Motivasyon düzeyi
Amaca adanma	

Amaçların kabulü ve amaca adanmak amacın zorluğu ve özelliği gibi amaca yönelik çabayı etkiler.

Amaca adanmayı kolaylaştıran 3 etken şunlardır: 1 - **Dış etkiler:** Otoritenin yasallığı , arkadaş grubunun etkisi, ödüller

2-İç _____ etkilenen Amaçların gerçekleştirilebileceğine dair olumlu beklentiler, özgüven, insanın kendi kendine verdiği ödüller

3-Etkileşim faktörlerinin etkileri: Karar sürecine katılım

KURAMI BİLMENİN EĞİTİM YÖNETİCİSİNE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Kuramı bilmenin eğitim yöneticisi için anlamı şudur:

Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında bir ilişki vardır.

Bu modeli kullanmak isteyen eğitim yöneticisi, şunlara dikkat etmek zorundadır

1-Yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirlediği amaçlar arasında uygunluk sağlanmalı

2-Amaçlar belirlenirken iş görenlerin katılımı sağlanmalıdır.

III-SONUÇ ve ÖNERİLER

3.1-SONUÇ

Süreç teorilerine göre kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir.

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası , kişilerin hangi amaçlar tarafından- ve nasıl motive edildikleriyle ilgilidir. Belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir ?sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur.

3.2-ÖNERİLER

Eğitim yöneticisi aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir.,

1-Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir.

2-Bu davranışlar iş görene duyurulmalıdır.

3-Mümkün olan her fırsatta **ödüllendirme** kullanılmalıdır.

4-Davranışlara hemen karşılık verilmelidir.

5-Görevi başarmaları için çalışanlara yeterli eğitim olanaklarını sağlanmalıdır.

6-Belirli yönde başarı sağlamaları için örgütsel engelleri kaldırmalıdır

7-Başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven duygusu aşlamak

8-Performans ile ödül arasında ilişki kurmalıdır

9-İş gören kendilerinden beklenen performansa göre eğitime tabi tutulmalıdır

10-Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır.

11-iş görenin fiilen aldığı ödülün çok ,aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği unutulmamalıdır.

12-İş görenlerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

13-Eşit gayreti eşit şekilde ödüllendirmelidir.

14-Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepkiye ani ve sert yanıtlar verilmemelidir

15-Yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirlediği amaçlar arasında uygunluk sağlanmalıdır

16-Amaçlar belirlenirken iş görenlerin katılımı sağlanmalıdır

KAYNAKLAR

AKAT,İlter Gönül Budak, Gülay Budak **İşletme Yönetimi** İstanbul : Beta Yayınları ,No:496 1994

EREN Erol **Yönetim Psikolojisi** İstanbul:İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105,1989

KAYA Yahya Kemal **Eğitim Yönetimi(Kuram've Türkiye'de Uygulama)** Ankara:Bilim Yayınları, 1993

KOÇEL Tamer **İşletme Yöneticülüğü(Yönetici Geliştirme,Organizasyon ve Davranış)** İstanbul: Beta, Yayın No:405,1995

ŞİMŞEK Şerif **Yönetim ve Organizasyon** Konya:Damla Matbaacılık, 1995

