



FIRAT ÜNİVERSİTESİ
İLAHİYAT FAKÜLTESİ
DERGİSİ

PROF.DR. ŞABAN KUZGUN
ARMAĞANI



SAYI: 5

ELAZIĞ-2000

YÖNETİMDE MOTİVASYON KAYNAKLARI

Bilal YILDIRIM*

Eğitim örgütleri birer canlı organizma gibidirler. Organizmanın varlığını sürdürebilmesi, gerekli enerji kaynaklarını sağlamasına bağlıdır. Hammadde olarak toplumdan insan alan ve onu bir süreç içerisinde işleyerek tekrar topluma ürün olarak sunan eğitim kurumları, geleceği görebilen ve geleceğin dünyasına uygun becerilere ve bilgilere sahip insanları yetiştirebilecek önlemleri alabilen eğitim politikaları ile amacına ulaşabilir.

Amaçların gerçekleştirilebilmesine etkililik denmektedir. Etkililik için bireylerin istekliliği önemlidir. İsteklilik, motivasyon olarak tanımlanabilir. Bireysel amaçların başarılması, küresel gelişme için yeterli olmamaktadır. Çağdaş toplumlar, çoğulculuk anlayışı içerisinde her bir bireyin hak ve sorumluluklarını gözeterek toplu ilerlemeyi ve gelişmeyi hedeflemektedirler.

Örgütlerin başarısı, amaçları gerçekleştirmeye istekli çalışanların çokluğuna bağlıdır. İsteklilik, güdülenmenin bir sonucudur. Güdü, bireyin bilinçli olarak davranışlarına dayanak olarak gösterdiği güçtür. Bireyi, bir amaca ulaştırmak için harekete yönelten, eyleme geçiren enerjidir (Başaran,1982:59). Güdü, bireyin ihtiyaçlarının bir ifadesidir, kişisel ve içseldir (Balci,1992:21). Güdü, bireyi eksikliğini ya da yokluğunu hissettiği şeyden ötürü, içinde bulunduğu gerilimin dengelenmesi yönünde harekete geçiren etkenlerdir. Güdülenme, uzun yıllar psikologları ilgilendirmiş ve üzerinde bir çok araştırmalar yapılmıştır. Güdülenmeyi sağlayan etkenin dürtü olduğu ve dürtüyü oluşturan etkenin ise vücut dengesindeki bozulmanın tekrar dengeye ulaşma isteği olduğu ifade edilmektedir. Organizmanın fiziksel ve duygusal açıdan bir dengesi vardır. Bu denge bozulduğu zaman organizma onu yeniden kurmak için harekete geçer. Buna dürtü denir. Dürtüler organizmayı harekete geçiren ön iticilerdir. Dürtüler organizmada hareket ihtiyacı doğurur. Bu hareket ihtiyacı da güdü olarak tanımlanmaktadır (Atkinson ve diğerleri,1995:395).

Rogers'e göre, bireylerin motivasyonunu etkileyen temel etkenler, bütünsel kişiliği yansıtan organizma, tecrübeyi yansıtan fenomenler alanı ve bireyi diğerlerinden ayıran kişilik özellikleridir. Her birey çaba ve kararlılığını yansıtan kendine özgü bir kişiliğe sahiptir. Bireyleri güdüleyen bireysel ilgi, kendini kabul, değerlendirme davranışlarını ve alışkanlıklarını etkileyen derinlik ve özün

* Arş.Gör.,Felsefe ve Din Bilimleri Bölümü Arş Görevlisi.

anlamlıdır. Bireyi etkileyen, harekete geçiren kişilik özellikleri şunlardır (Darkenwald & Merriam, 1982: 83):

1. *Kişilik Algısının Genişliği*: Psikolojik olarak sağlıklı bireyler, düşüncelerde ve eylemlerde aktif olabilirler. Kendi kişilikleri, algulamaları doğrultusunda bireyi harekete geçirir. Kişilik özelliklerinin farklılığı, farklı motivasyon kaynaklarını gerekli kılar.

2. *Diğer İnsanlarla Olumlu Yakın İlişkiler*: Bireydeki içtenlik ve merhamet duygusu bireyleri algıları doğrultusunda harekete geçirir. Olumlu ilişkiler, huzur ve güven kazandırır, çalışma isteği uyandırır.

3. *Coşkusal Güven*: Kendini kabullenme, coşkuların, heyecanların kontrolü ve başarısızlık karşısında ayakta kalabilme, heyecansal kontrolün örnekleridir. Kendisini tanıyan insan, neler yapabileceğini bilir ve ona uygun hareket eder.

4. *Gerçekçi Algılama*: Dünyayı ve hayatı gerçekçi olarak algılayabilme ve değerlendirebilme, bireylerin hareketlerini yönlendirmektedir. Buna objektiflik de denmektedir.

5. *Beceriler ve Görevler*: Bireyin becerileri, yaptıkları işleri yapmaya yeterli olduğunda bireyler motive olurlar. Aynı şekilde bireylerin yetenekleri, işleri için uygun olarak geliştirilebilir ve bunlar da bireyi güdüleyebilir.

6. *Nesnellik*: Diğer insanları ve bilgileri doğru anlayabilme, bireyi ne yapması ve nasıl yapması gerektiği konusunda uyarabilir ve harekete geçirebilir.

7. *Hayat Felsefesini Biçimlendirme*: Sağlıklı insanlar yönlendirici olarak karakterize edilirler. Uzun vadeli amaçlar, geleceği kestirebilme, beklentileri algılayabilme ve uygun planlar yapabilme yeteneğinin geliştirilmesi, bireyi güdüleyen diğer bir etkidir. Hayat felsefesinin olumlu ve yapıcı düşünme yönünde oluşması ve başarı arzusu da insanları güdüleyen önemli etkenlerdendir.

Eğitim kurumları sosyal yapı özelliği taşımaktadır. Sosyal örgütlerin eylemleri insan ilişkilerine dayanır. Kurumların başarısı amaçlarının gerçekleştirilmesi ile ölçülmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanların amaçlar doğrultusunda motive edilmesi yönetimin tutum ve uygulamalarından etkilenmektedir. Özellikle eğitimde öğretmenlerin motivasyonu eğitimin başarı için çok önemlidir. Yöneticiler, birlikte çalıştıkları öğretmenleri iyi tanıyıp, onların sosyal ihtiyaçlarına yönelik önlemler alarak motivasyonu artırabilirler. Bunun için öğretmenleri ve öğrencileri ilgilendiren konularda öğretmenlerin karara katılımının sağlanması gerekmektedir. Uygulamaların kararlaştırılması ve değerlendirilmesi

rilmesinde öğretmenin katkısının olması onları sorumluluğa ve istekli olmaya yöneltir.

Sosyal alanlarda iş doyumunu etkileyen dört temel etken vardır (Rose,2000:2):

1. Ekonomik Etkenler: Bireylerin işlerine karşı ilgi ve çabalarını yöneten birincil etken ekonomik durumdur. Bir örgütte bireyler çalışmalarının karşılığında elde edecekleri geliri hesaba katarlar ve ona göre işe karar verirler. Kendisi için anlamlı gelen ücreti görmek ve ona göre karar vermek isterler. Ancak iş imkanlarının bol olduğu durumlarda bunun geçerliliği daha yüksektir. İşsizliğin yoğun ve geçim sıkıntısının yüksek olduğu ülkelerde ve bölgelerde durum biraz farklıdır. Türkiye’de onbinlerce insan asgari ücret karşılığı çalışmak ve düşük maaşlı devlet memurluğuna girmek için yarış içerisinde. Bu durumda ev geçindirme, temel ihtiyaçları karşılama ön plandadır. Sosyal ihtiyaçlar, çağın standartlarına uygun yaşama isteği kendisini daha geç hissettirmemektedir.

2 Mantıksal Planlama: Birey bir işe karar vereceği zaman onun getirilerini ve sonuçlarını bir mantık süzgecinden geçirir. Çalıştığı ile elde ettikleri arasında denge arar. Beklentileri ile elde ettikleri dengede ise doyuma ulaşır, işine bağlanabilir ve verimli olabilir. İş ortamında bireyi etkileyecek olan diğer etkenlerin de hesaba katılması ve bu etkenlere uygun ortam oluşturulması motivasyonu artırabilir.

3.Çalışanların Yetenekleri: Çoğu işgören mantıksal değerlendirme yapabilir. Kendi yeteneklerinin ve becerilerinin uygun olduğu işi tercih etmek isterler. Kendi yeteneğine uygun işlerde çalışanların işinden doyum elde etmeleri beklenir. Yeni bilgiler ve tecrübeler, onların yeteneklerini geliştirmelerine imkan hazırlar ve bunu örgüt ortamında bulabilirlerse çalışma istek ve çabası artar. İsteklilik ve gerekli çabanın gösterilmesi doyumun bir göstergesidir.

4.Geçerlilik: Yapılacak işin toplumdaki değeri, insanlığa katkısı, çevrenin bu işe karşı tutumu gibi etkenler işin geçerlilik derecesini belirler. Bu tür algılamalar da bireyin işine karşı tutumunu etkileyen önemli etkenlerdir. Bireylerin fiziksel ihtiyaçları genel anlamda benzerdir ve karşılanmasında benzer yöntemler uygulanabilir. Yeme, içme ve uyuma gibi ihtiyaçlar her yerde benzer biçimlerde karşılanır. Bireylerin bu ihtiyaçlarının ve karşılanma biçimlerinin anlaşılması kolaydır. Sosyal ihtiyaçların şekli ve yoğunluğu bireyden bireye değişebilir ve ne zaman ne ölçüde ortaya çıkacağı her zaman kolayca kestirilemez. Örgütlerde bireylerin ihtiyaçlarının karşılanmasında ortaya çıkan sorunlar, genellikle sosyal ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Çünkü bunlar zihinsel ve

ruhsal ihtiyaçlardır. Bireyler olgunlaştıkça ve diğler ihtiyaçlar karşılıklıça sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkar.

Evans (1998) tarafından yapılan ilköğretim düzeyindeki bir araştırmada başarılı okul yönetiminin öğretmenlerin morallerini yükselttiği ve iş doyumunu artırdığı anlaşılmıştır. İş doyumunun düşüklüğüne neden olan en önemli etkenin mesleki saygınlık yetersizliği olduğu belirlenmiştir. İdeolojik tutumlar ve yöneticilerin insan ilişkilerindeki başarısızlığı da önemli etkenler olarak tespit edilmiştir. Yöneticinin pedagoji, insan ilişkileri, yönetim becerisine ilişkin yeterlikleri öğretmenlerin iş doyumunu etkilemektedir. Bunun yanında yöneticilerin güvenilirliği de önemli bir etken olarak belirtilmiştir (Evans, 1998: 417-429).

Birey işinde, kendi iş değerlerini gerçekleştirdiği kanısına vardığı zaman doyuma ulaşır. Morse'ye göre iş doyumunu düzeyi, istek ya da ihtiyaçların oluşturduğu gerilimin çevre tarafından dengelenmesinin bir işlevidir. Eğer gerilim ile onun dengelenmesi tutarlı ise iş doyumunu meydana gelir. İş doyumunu işin bizzat kendisi, ücret, çalışma şartları, terfi ve gelişme olanakları gibi etkenler ile bunların arasındaki farkın bir işlevi olan bireyin duygusal tepkileri olarak tanımlanabilir (Balci,1985:4-5).

Toplumsal gelecek, toplumların geleceği olan yeni nesillere yapılan yatırımın kalitesine bağlıdır. Geleceğe yatırım, eğitime yapılan yatırımdır. Eğitim kurumlarının başarısı, başarıyı yeni nesillerin iyi yetişmesinde görebilen öğretmen ve yöneticilerin varlığına bağlıdır. Toplumsal değerlerin çağdaş gelişmeler ışığında okullara yansıtılması, geliştirilmesi ve yeni değerlerin oluşturulması yeni bin yılın gözde uygulaması olacaktır. Bu uygulamanın gerçekleştirilmesi, okul toplumunda moral değerlerin ön plana çıkarılması ve örgütsel kültür içerisinde toplumsal ahlak değerlerini besleyen ve geliştiren örgütsel etik kuralların işletilmesiyle mümkündür. Evrensel ve toplumsal ahlak kuralları, örgütsel ahlak kuralları olarak geliştirilebilir. Çünkü örgütler amaçların gerçekleştirilmesinde bir takım kurallara uymak durumundadır. Kuralsızlık kaosa ve keyfiliğe yol açar. Keyfilik, bazı bireylerin ve örgütün haklarının zarar görmesine yol açan istenmeyen bir durumdur.

Yönetim, madde ve insan kaynaklarının örgütsel amaçlar yönünde eşgüdümlemesidir (Başaran, 1982:59). Liderlik, örgütsel amaçlar doğrultusunda insan enerjisine odaklanabilme becerisidir (Albrecht,1996:16). Özellikle eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerini başarıyla uygulayabilmeleri, eğitimin başarı ve kalitesini artıracaktır. Türkiye şartlarında okullara da uyarlanabilecek olan, yöneticilerin uymaları gereken motivasyon artırıcı ilkeler aşağıdaki şekilde ele alınabilir (Pehlivan, 1998:57-71):

1. *Adalet*: Adalet, eşit sosyal şartlar ve olanaklar çerçevesinde tüm bireylerin özgürce gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplulukta bireylerin yaratıcı yeteneklerini kullanarak iş görebilmesini ve bunların güvence altına alınmış olmasını öngören etik ve hukuk ilkesidir. Yöneticiler, astlarına ve diğer ilgililere, hakkını hak ettiği kadar vererek adaletli davranmış olurlar. Sosyal hukuk devletin gerektirdiği, insana insanca yaşama imkanının sağlanması, adaletin temel ölçüsüdür. Adalet kavramı içerisinde ele alınabilen eşitlik, her tür uygulamanın belirli sınırlar içerisinde olması anlamına gelmektedir. İnsanların temel hak ve hürriyetleri kapsamında, her bireyin eşitliği söz konusudur. Kanun önünde eşitlik, kanunun herkese aynı ölçüde uygulanmasını gerektirir. Adalet ölçüsü içerisinde herkesin eşitliğini öngören davranış, bireylerde güven ve iç huzuru oluşturur. Bu da motivasyon kaynağıdır.

2. *Dürüstlük ve Doğruluk*: Davranışların etik değeri, diğer insanlarla ilişkilerindeki dürüstlük ve içtenlikle ortaya çıkar. Söylenen sözün gerçeklere, doğrulara dayanması, söz ile uygulamanın örtüşmesi dürüstlüğün ve doğruluğun gereğidir. Bu da bireylerde güven ve bağlılık duygusunu geliştirir. Güvenin yüksek olduğu ortamlarda, bireyler daha mutlu ve daha verimli çalışırlar. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede başarı bireysel güven ve huzurun yüksekliğiyle yükseltilebilir. Yalancılık, gerçekleri gizleme, çarpıtma davranışı, örgütlerde ve toplumlarda korunma ve gizleme duygusuna yol açar. Yöneticilerin davranışları ve uygulamaları, yönetilenler tarafından değerlendirilir. Bu davranış ve uygulamalar, doğruluk ve dürüstlük kriterlerine uygunluğu ölçüsünde etkili olur.

3. *Tarafsızlık*: Tarafsızlık, objektiftir. Bireylerin olgu, olay, kişi ve nesnelere oldukları gibi kabul edebilmesidir. Yöneticiler örgütsel eylem ve işlemlerinde herkese tarafsız yaklaşmak ve hizmet etmek zorundadır. Bireyin özellikleri ne olursa olsun, örgütsel hak ve sorumluluklarını etkilememelidir. Dışlama ve kayırma, tarafsızlığın zıddıdır. Hak ve sorumluluklarda eşitlik esas olmalıdır.

4. *Sorumluluk*: Bireyin yapması gerekenleri yerine getirmesi olarak tanımlanan sorumluluk, ahlaki görevlerin önemli bir unsurudur. Bireyin kendisine ve başkalarına karşı sorumlulukları vardır. Yöneticiler, örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmekten, kamu yararını ve bireysel hak ve özgürlükleri korumaktan sorumludurlar. Bu bilinçle hareket edilmesi, ahlaki bir sorumluluktur. Öğretmenler kendilerine görev olarak verilen eğitim etkinliklerinde, öğrencilerin iyi eğitim almalarını sağlamaktan sorumlu iken, yöneticiler bunun için ortamın hazırlanmasından ve öğretmenlerin işlerini daha iyi yapmaları için ortam hazırlamaktan sorumludurlar. Sorumluluk, görev bilincidir. Sorumluluk, işin olması gerektiği gibi yapılmasını zorunlu kılan ahlaki bir erdemdir.

5. *İnsan Hakları*: Bireyin insan olması, onun insan onuruna yaraşır davranışlarla karşılanması için yeter sebeptir. İnsana saygı esastır. İnsana saygı, onun hak ve özgürlüklerine saygıdır. Hak ve özgürlüklere saygı, bunların gözetilmesini ve korunmasını emreder. İnsanın temel haklarına dokunulmamalıdır ve bunlardan vazgeçilmemelidir. Yöneticinin temel görevlerinden birisi de insan haklarına saygının örgütte kurumsallaşmasını sağlamaktır. Bunun için öncelikle kendisinin bunlara önem verdiği için örgüt üyeleri tarafından hissedilmesi gerekmektedir.

6. *Bağlılık*: Sadakat olarak da ifade edilen bağlılık, örgüte, ülkeye ve yasalara uymayı gerektirmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütünde kalma isteğidir. Örgütün gelişmesi, bireylerin bağlılıklarına ve istekliliklerine bağlıdır. Eşitlik, adalet, dürüstlük gibi erdemli uygulamaların gerçekleştirildiği okullarda öğretmenlerin okullarına bağlılığının yüksek olması beklenir. Bunu sağlayacak olan da birinci derecede okul yöneticisidir. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarı için bir zorunluluktur.

7. *Hukukun Üstünlüğü*: Hukukun üstünlüğünün örgütte yaşama aktarılması, bireylerde güven ve adalet anlayışının yükselmesine yol açar. Yönetici, hukuk kurallarını kişilere, zamana, statüye ve mekana göre değiştirmeden uygulamalıdır. Yöneticinin hukuk kurallarına uyması ve önemini vurgulaması, hukukun üstünlüğünün kurumsallaşmasına ortam hazırlar.

8. *Sevgi*: Sevgi, bireyin kendisiyle ve diğer insanlarla olumlu ilişki kurabilmesidir. Yönetici, insanlarla birlikte çalışmanın karşılıklı sevgi ve saygıya dayandığını bilmelidir. Yöneticilik emirler verme, tepeden bakma değil, işbirliği içerisinde bireyleri örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir. Bu da ancak karşılıklı saygı ve sevgiye dayanan anlayışla sağlanabilir. Yönetici işini sevmelidir. Eğer birey işini sevmiyorsa ondan doyum sağlayamaz ve başarı elde edemez. Yöneticinin mesleğini sevmesi, birlikte çalıştığı insanların mesleklerini sevmelerine yardımcı olması ve diğer insanların mesleklerine saygı duyması yönetsel başarının anahtarıdır.

9. *Hoşgörü*: Başkalarının hata ve farklılıklarını anlayışla karşılayabilme ve tahammül edebilme, düzeltme şansı verebilme insana özgü bir davranıştır. Düşünce, inanç ve algılama farklılıklarına sıcak ve sevecen yaklaşabilmek, hoşgörünün sınırlarını belirlemektedir. Yöneticilerin, örgütlerindeki farklılıkların bir zenginlik kaynağı olduğunu anlamaları ve bunları hoşgörüyle bağdaştırarak bütünleştirebilmeleri, örgütsel başarıyı artıracaktır. Farklı düşünce ve algılamalar, yeni ve farklı bakış açıları oluşturur. Gelişme, farklı ve yeni düşüncelerle sağlanabilir. Örgüt yöneticisi, örgüt üyelerinin farklı inanç ve düşüncelerini kabullenebilmelidir.

10. *Demokrasi*: Demokrasi, insanlara kendi tercihleriyle ve kendi değerlerini koruyarak varlıklarını sürdürme imkanı sağlayan yönetim biçimidir. Çoğunluğun çıkarlarının, diğerlerine zarar vermeden korunması demokrasinin bir gereğidir. Demokraside, her insanın hak ve özgürlüklerinin korunması esastır. Demokrasi çoğunlukçu değil, çoğulcu anlayışa dayanır. Örgütteki tüm haklar korunarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, çoğulcu demokrasinin örgütsel uygulamasıdır. Yöneticilerin bu ilkeyi uygulayabilmeleri, örgütsel motivasyon için doğal bir gerekliliktir. Toplumlar genelde üst yöneticilerin tutum, tavır, davranış ve uygulamalarından etkilenirler. “balık baştan kokar” atasözü, yöneticilerin grup üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. Yöneticiler, demokratik tutum ve davranışların örgütte kurumsallaşmasından doğrudan sorumludurlar. Bu sebeple kendilerinin demokratik davranışlara sahip olmaları bir zorunluluktur.

11. *Olumlu İnsan İlişkileri*: Yönetimde olumlu insan ilişkileri, hem örgütün hem de bireylerin amaçlarının gerçekleştirilmesine imkan veren örgütsel iklim içerisinde gerçekleştirilebilir. Açıklık, iyi niyet, doğruluk, dürüstlük ve işbirliği isteği olumlu insan ilişkilerinin temelidir. Bilgi alışverişi, problemlerin çözümü, bireylere değer verme gibi davranışlar olumlu ilişkilerin kurumsallaşmasına yardım eder. Yönetimle işgörenler arasındaki ve işgörenlerin kendi aralarındaki olumlu insan ilişkileri iş doyumunu artırır. İş doyumunu başarı arzusunun sigortasıdır. Yapılmak istenenlerin net olarak ortaya konması, davranışların eleştirilebilmesine tahammül, bireylerin kendi kendilerini yargılayabilmeleri açıklık olarak tanımlanmaktadır. Açıklık olumlu insan ilişkilerine ortam hazırlar. Olumlu insan ilişkileri örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırır.

12. *Hak ve Özgürlüklerin Korunması*: Örgütün bireyden beklentilerine karşılık bireyin de örgütten beklentileri vardır. Bunların dengelenmesi, bireysel hak ve özgürlüklerin korunması yönetsel başarının ön şartlarından. Bireyler sendikalara üye olabilmeli, yasalarla haklarını arayabilmeli ve elde ettikleri uygulamaya konabilmelidir. Birey de örgütsel sorumluluğunun bilinciyle hareket etmek durumundadır. Yöneticiler yasadışı, kural ya da sözleşmelere aykırı emir ve uygulamalar yapamazlar. Çalışanların bunlara karşı koyması hukuksal ve ahlaki bir zorunluluktur.

Bireylerin motivasyonu, kurumların başarısının anahtarıdır. Bireylerin motive olmalarını sağlayacak etkenlerin bilinmesi ve gerekli ortamın oluşturulması birinci derecede yönetimin sorumluluğudur. Bunun için hak edene hak ettiği kadar hakkının verilmesi önemlidir. Başarılı liderlik becerilerini sergileyebilen yöneticiler, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edebilirler. Liderler, sahip oldukları vizyonları astlarıyla paylaşabildiği ölçüde lider olabilir-

ler. Liderlik her zaman önde olmak değil, birlikte yürüyebilmek ve geleceği kestirebilmektir. Liderlik, takım bilincinin tüm çalışanlara kazandırılabilmesidir. Başarı bireysel değil, örgütsel başarı olarak algılanabildiği zaman, bireyler o kurumda olmaktan mutlu olur ve daha iyi motive olabilirler.

Geleceğin somut bir resmi olarak tanımlanan vizyon, çalışanların amaçlarını gerçekleştirmelerinde yol haritası görevi görür. Yolu bilen, hedefi gören, eylemleri doğru planlayan yöneticiler işi şansa bırakmazlar. Yolu özelliklerinin bilinmesi, yolculuk için gerekli ekipmanın sağlanması, yolu bilen rehberliği, amacın sorunsuz başarılmasına yol açar. Yapacağı eylem ve işlemlerin neler olduğunu bilen insanların, yolun sonunda elde edeceklerini görmesi daha kolaydır. Hedefini görebilen insanlar ayrıca rehber ihtiyacı duymazlar. Onlar için rehber artık bir yol arkadaşıdır. Yöneticilerin çalışanları sürekli olarak hedefe yönlendirmelerine gerek kalmaz. Yönetici artık yeni hedefler ve vizyonlar oluşturmak için, yeterince zaman ve enerji bulurlar. Bireyler kendi kendilerini motive ederek hedefe kilitlenir ve çalışırlar.

KAYNAKLAR

- Albrecht, Karl, (1996), *Creating Leaders for Tomorrow*, Productivity Press, Portland, Oregon.
- Atkinson, Rita ve diğerleri, (1995), *Psikolojiye Giriş*, Çev. Kemal Atakay ve diğerleri, Sosyal Yayınları, Ankara.
- Balcı, Esengül, (1992), *Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. Ethem, (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara.
- Darkenwald, Gordon G. & Merriam, Sharan B., (1982), *Adult Education: Foundation of Practise*, Happer & Row Publisher, New York.
- Pehlivan, İnayet, (1998), *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Rose, Michael, (2000), *Job Satisfaction Data in the WERS98 Employee Survey*, <http://www.bath.ac.uk/hssmjr/fow/wp4/wers98.htm>.