

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİ MOTİVE
ETMEDE KULLANILABİLECEK MOTİVASYON
ARAÇLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME
(Gaziantep Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OĞUZ KULPCU

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

GAZİANTEP
HAZİRAN 2008

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİ MOTİVE ETMEDE KULLANILABİLECEK MOTİVASYON ARAÇLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME (Gaziantep Örneği)

KULPCU, Oğuz

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

Haziran 2008, 71 sayfa

Bu araştırma, 2007 – 2008 eğitim öğretim yılında, Gaziantep İli iki merkez ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri motive etmede kullanılabilecek motivasyon araçlarının, değişen personel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma örneklemini Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkamil İlçelerinde bulunan farklı özelliklerdeki 34 okulda görev yapan 753 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Doğan Şafak YILDIRIM tarafından 2006 yılında, yüksek lisans tezi için yapılan araştırmada geliştirilen Motivasyon Ölçeği, bazı maddeler değiştirilerek kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, araştırmanın ana ve alt problemlerine ilişkin olarak şu sonuçlar elde edilmiştir: Araştırmaya katılan deneklerin genel eğilimlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan personelin en çok motive olduğu motivasyon araçları başarı, kişisel becerileri kullanabilme olanakları, yöneticileri ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler bulunması ve iş güvencesi şeklinde sıralanmıştır. Araştırmanın alt problemlerinde betimsel değişkenlere göre oluşturulan gruplandırmalardan; yönetici ve öğretmenler, sınıf ve branş öğretmenleri, personelin meslekteki görev süreleri ve medeni durumları gruplarında kullanılabilecek motivasyon araçları açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Personelin görev yaptığı okulun konumu ve türü ile medeni durumlarına göre kullanılabilecek motivasyon araçlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Deneklerin genel eğilimlerine ilave olarak; merkez okullarında görev yapan personel için sınıf mevcutlarının uygun eğitim ortamı sağlayacak düzeyde olması öncelik kazanırken, köy okullarında görev yapan personel için iş güvencesinin öncelik kazandığı görülmüş; resmi okullarında görev yapan personel için iş arkadaşları ile iyi ilişkilerin olması ön plana çıkarken özel okullarda görev yapan personel için adil ve dengeli bir ödül-ceza sisteminin ön plana çıktığı görülmüş; cinsiyet farklılıkları ile ilgili olarak ta, bayan personel için iş güvencesi faktörü öncelik kazanırken, erkek personel için kişisel bilgi ve becerilerini kullanabilme olanaklarının öncelik kazandığı görülmüştür. Sonuç olarak, ilköğretim okullarında görev yapan personelin daha iyi motive edilebilmesi için, örgüt kültürünü geliştirecek ve örgüt içi iletişimi artıracak tedbirlerin alınmasına, örgüt yapılarının çağdaş yöntemler doğrultusunda geliştirilmesine ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, Yönetici, Öğretmen, Motivasyon araçları

ABSTRACT**A SEARCH ON MOTIVATION TOOLS
WHICH CAN BE USED TO MOTIVATE THE ADMINISTRATORS AND
TEACHERS WHO WORK AT PRIMARY SCHOOLS**

(A Study in Gaziantep Province)

KULPCU, Oğuz

M.A Thesis, Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

June, 2008, 71 pages

This study was conducted in order to determine whether the motivation tools which could be used for administrators and teachers who work in primary schools in Gaziantep, in 2007-2008 educational term, differ according to personal differences. The sample of this study consisted of 753 personnel who work in 34 different primary schools in Şahinbey and Şehitkamil districts of Gaziantep. A questionnaire which was produced by Doğan Şafak Yıldırım in 1996 for an MA study was used after some changes in this study. On the basis of statistical analysis of data, the results reached are as follows: Due to general attitude of personnel who work in primary schools, they could be motivated mostly by the tools, success, having opportunity of using their own abilities, good relationship between administrators and co-workers and job guarantee. The results of analysis showed that, for the sub problems of the study; statistically there is no significant difference between motivation tools and position, branch, duration in job, marital status of personnel. On the other hand, there are statistically significant differences between motivation tools and the location and type of school they work and gender. According to the results of the data analysis, in addition to general attitude; for the personnel who work in city center, number of students in classrooms is a more important factor but for the personnel who work in villages, job guarantee is a more important factor; for the personnel who work in official schools good relationship with administration and co-workers is a more important factor but for the personnel who work in private schools an impartial punishment-appreciation system is a more important factor; for female workers, job guarantee is a more important factor but for male workers, having opportunity of using their own abilities is a more important factor. As a result, it was observed that, some developments are needed in order to improve organizational culture, structure and internal communication of primary schools, by using modern technics.

Key words: Motivation, Administrator, Teacher, Motivation tools

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TÜRKÇE ÖZET	i
İNGİLİZCE ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ:	1
1.1. GİRİŞ	1
1.2. PROBLEM DURUMU	2
1.3. PROBLEM CÜMLESİ	2
1.4. ALT PROBLEMLER	3
1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI	3
1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.7. SINIRLILIKLAR	4
1.8. SAYILTILAR	4
1.9. TANIMLAR	4
2. KONU İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMALAR	6
2.1. Motivasyon Kavramı	6
2.2. Motivasyon Süreci	7
2.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Davranış Teorileri ve Motivasyon	7
2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	8
2.3.2. X Kuramı	10
2.3.3. Y Kuramı	11
2.3.4. Z Kuramı	11
2.3.5. Alderfer'in ERG Kuramı	13
2.3.6. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	13
2.3.7. Vroom'un Beklenti Kuramı	15
2.3.8. Porter – Lawler'ın Değer (Geliştirilmiş Beklenti) Kuramı	15
2.3.9. Adams'ın Eşitlik Kuramı	16
2.3.10. Locke'un Amaç Kuramı	17
2.3.11. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	18
2.4. ÖRGÜTSEL AÇIDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ	18
2.5. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON GELİŞTİRME TEKNİKLERİ VE YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARAÇLARI	20

Sayfa No

2.5.1. Örgütlerde Motivasyon Geliştirme Teknikleri	20
2.5.2. Yöneticilerin Motivasyon Araçları	22
2.5.2.1. Kötücül Rekabeti Ortadan Kaldırmak	23
2.5.2.2. Maddi ve Manevi Teşvikler	23
2.5.2.3. Açık İletişim	24
2.5.2.4. Geri Besleme	24
2.5.2.5. Yöneticinin Davranışları	24
2.5.2.6. Kararlara Katılım ve Sorumluluk Vermek	25
2.5.2.7. Makul İşe Alma Uygulamaları	25
2.5.2.8. Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef Belirleme Oturları	25
2.5.2.9. Çalışanların Güçlü Yönlerine Odaklanmak	25
2.5.2.10. Çalışmayı Takdir Etmek ve Ödüllendirmek	25
2.5.2.11. Yükselme Olanakları Sağlamak	26
2.5.2.12. İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek	26
2.5.2.13. Çalışanların Şikayetlerini Dikkate Almak	26
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON	27
2.7. MOTİVASYON YÖNETİMİ	27
2.8. EĞİTİM KURUMLARINDA MOTİVASYON YÖNETİMİ	29
2.9. BU ALANDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	30
2.9.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	30
2.9.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	31
3. MATERYAL VE YÖNTEM	34
3.1. YÖNTEM	34
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	34
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ	36
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI	37
4. BULGULAR VE YORUM	39
4.1. DENEKLERİN BETİMSSEL DEĞİŞKENLERE GÖRE DAĞILIMLARI	39
4.2. ARAŞTIRMANIN ANA PROBLEMİ VE ALT PROBLEMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	41
4.2.1. Görevin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri	44
4.2.2. Branşın İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri	46
4.2.3. Meslekteki Görev Süresinin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri	47
4.2.4. Okul Konumunun İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri	49
4.2.5. Okul Türünün İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri	50
4.2.6. Cinsiyetin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri	52
4.2.7. Medeni Durumun İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri	53

4.3. SONUÇ VE ÖNERİLER	55
	<u>Sayfa No</u>
4.3.1. Araştırmanın Ana Problemine İlişkin Sonuçlar	55
4.3.2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Sonuçlar	56
4.3.3. ÖNERİLER	60
4.3.3.1. Araştırmanın Sonuçlarına İlişkin Öneriler	61
4.3.3.2. Aynı konuda çalışacak araştırmacılara öneriler	63
KAYNAKLAR	64
EKLER	66
EK A. Veri Toplama Araçları	67
EK B. Araştırma İle İlgili İzin Yazıları	69
ÖZGEÇMİŞ	71

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1. Uygulama için belirlenen okullar	35
Tablo 3.2. Örneklemi oluşturan deneklerin belirlenmesi	36
Tablo 3.3. İfadeye dayalı seçeneklerin sayısal değerleri	37
Tablo 4.1. Deneklerin okuldaki görevine göre dağılımı	39
Tablo 4.2. Deneklerin branşlarına göre dağılımı	39
Tablo 4.3. Deneklerin okuldaki görev sürelerine göre dağılımı	40
Tablo 4.4. Deneklerin çalıştıkları okulun konumuna göre dağılımı	40
Tablo 4.5. Deneklerin okul türüne göre dağılımı	40
Tablo 4.6. Deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımı	41
Tablo 4.7. Deneklerin medeni durumlarına göre dağılımı	41
Tablo 4.8. Deneklerin Verdiği Cevapların Genel Ortalamaları	42
Tablo 4.9. Görevin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları	45
Tablo 4.10 Göreve göre frekans çözümlemesi	45
Tablo 4.11. Branşın İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları	46
Tablo 4.12 Branşa göre frekans çözümlemesi	47
Tablo 4.13. Meslekteki Görev Süresinin İlköğretim Okullarında Çalışan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Sonuçları	47
Tablo 4.14. Meslekteki Görev Süresinin İlköğretim Okullarında Çalışan Personelin Motivasyon Ölçümlerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları	48
Tablo 4.15 Personelin meslekteki görev süresine göre frekans çözümlemesi	48
Tablo 4.16. Okul Konumunun İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları	49
Tablo 4.17. Okul konumuna göre frekans çözümlemesi	50
Tablo 4.18. Okul Türünün İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları	51
Tablo 4.19. Okul türüne göre frekans çözümlemesi	51
Tablo 4.20. Cinsiyetin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları	52
Tablo 4.21. Cinsiyete göre frekans çözümlemesi	53

Sayfa No

Tablo 4.22. Medeni Durumun İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Ölçümlerine Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları	54
Tablo 4.23. Medeni duruma göre frekans çözümlemesi	54

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa No**

Şekil 2.1. Motivasyon Süreci	7
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	9
Şekil 2.3. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	16
Şekil 2.4. Locke'un Amaç Kuramı	17

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Her türlü örgütte; insanların tutum, davranış ve ilişkileri, onların tutumlarını değiştirerek davranışlarını yönlendirme, onların çalışma isteklerini artırarak görevlerini başarı ile yapar duruma getirme çabaları (buna kısaca insan ilişkileri ve güdüleme de diyebiliriz) tarihin her döneminde yöneticilerin ilgilendikleri konular olmuştur. Klasik yönetim anlayışında yönetimin amacı, örgütsel işlerin personel tarafından örgüt amaçlarına, yasalara, planlara, verilen emir ve direktiflere göre yapılmasını sağlamak iken; çağdaş yönetim anlayışında ise, yönetimde sorun saptama, değerlendirme ve geliştirmeye ağırlık verilmektedir. Çağdaş yönetimin ortak nitelikleri; ortak çalışmayı özendirmek, grup çabalarını koordine etmek, demokratik liderlik, problem çözücülük, gerektiği yer ve zamanda mesleki rehberlik ve yardım sağlamaktır (Kaya, 1993:110). Bütün bunların merkezinde önemli bir yönetim süreci olarak, insan ilişkileri ve güdüleme (motivasyon) yatmaktadır.

Günümüzde, bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmelere ve değişimlere bağlı olarak sosyal yaşamda meydana gelen değişimlerden en çok etkilenen yine yönetim olmakta, insanları yönetmek, yerini *insanlarla yönetmek* anlayışına bırakmaktadır. Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda başarılı olmanın ön koşulu, yüksek motivasyona sahip insanlar yetiştirmek ve sağlıklı, performansı yüksek örgütler yaratmaktır.

Eğitim kurumlarında, oldukça zor şartlarda ve yoğun iş temposu altında görev yapan öğretmenler ile yöneticilerin de yukarıda belirtilen değişim ve gelişmelerden etkilenmemesinin mümkün olmayacağından hareketle “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile yöneticileri daha iyi motive etmek için kullanılacak motivasyon araçlarının neler olabileceği” araştırmamızın esas konusunu oluşturmaktadır.

1.2. PROBLEM DURUMU

Örgütsel ortamda bireylerin çalışma arzuları ve iş tatminlerini yükselten ya da düşüren en önemli etkenlerden biri motivasyon düzeyleridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi, insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye yöneltmektir. İşin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. Bu isteği sağlayan da yine bireyin motivasyon düzeyidir. Yöneticinin temel görevi çalışanlardaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için çeşitli koşullara ihtiyaç vardır. Bu koşulların bir kısmı çalışanın kendisi ile ve bireysel kişilik özellikleri ile ilgilidir. Bir kısmı ise çalışana sunulan çevresel olanaklarla ilgilidir.

Bireyin kendisinin, kurumdan sağlamayı amaçladığı maddi ve manevi kazançların karşılanıp karşılanmaması ve kurumdaki genel iletişim havası, ilişkilerin ne kadar sağlıklı ve arzulanır düzeyde olduğu gibi durumlar bireyin motivasyonunu olumlu veya olumsuz şekilde etkiler. İhtiyaçları karşılanmış bireyler, kendilerini düşünmeye, üretmeye, kısacası çalışmaya daha hazır hissederler.

İnsanın yaşama arzusunu artıran, örgütsel yaşamında daha verimli olmasını sağlayan faktörlerin başında motivasyon gelir. Motivasyon yönlendirici bir güçtür. İnsanları motive etmek istiyorsanız onları güdüleyen faktörleri bilmeniz ve onların gereksinimlerini tatmin etmeniz gerekir.

Bugüne kadar, motivasyon konusunda, genel anlamda ve çeşitli meslek gruplarına yönelik olarak birçok araştırma yapılmış, kuramsal olarak birçok yöntem geliştirilmiş ve çalışanları motive etmede kullanılabilecek motivasyon araçları tespit edilmiştir. Ancak, yapılan araştırmaların büyük kısmının üretim alanında faaliyet gösteren özel işletmelerdeki işgörenleri hedeflediği, bir kısmının da kuramsal çerçevede kaldığı görülmüştür. Başta eğitim kurumları olmak üzere, kamu sektöründe çalışanlara yönelik olarak yapılmış fazlaca bir araştırma ve çalışma tespit edilmemiştir. Toplum yapısında son zamanlarda meydana gelen değişmelerin kamu çalışanlarını etkilememesinin mümkün olmadığı dikkate alındığında bu alanda önemli bir boşluk olduğu görülmektedir.

1.3. PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmada cevap aranacak esas soru; “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile yöneticileri motive etmede kullanılabilecek motivasyon araçları,

değişen personel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir.

1.4. ALT PROBLEMLER

Esas soruya cevap arama sürecinde; İlköğretim okullarında görev yapan personeli motive etmede kullanılabilir motivasyon araçları;

- a. Öğretmenler ve yöneticiler arasında farklılık göstermekte midir?
- b. Branş ve sınıf öğretmenleri arasında farklılık göstermekte midir?
- c. Öğretmen ve yöneticilerin meslekteki görev sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
- d. Merkez ve köy okullarında görev yapan personel arasında farklılık göstermekte midir?
- e. Özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan personel arasında farklılık göstermekte midir?
- f. İlköğretim okullarında görev yapan personelin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?
- g. İlköğretim okullarında görev yapan personelin medeni durumuna göre farklılık göstermekte midir?

Alt problemlerine cevap aranacaktır.

1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticileri motive etmede kullanılabilir “Motivasyon Araçları”nın çeşitli değişkenlere göre incelenmesi sonucunda, bu güne kadar yapılan araştırmalarda ortaya konmuş olan motivasyon araçlarından, değişen personel özelliklerine göre hangilerinin kullanılması gerektiğinin tespit edilmesi ve eğitim sistemimizin temel taşı sayılabilecek ilköğretim okullarında görev yapan personelin daha iyi motive edilebilmeleri amacıyla, kurumun üst düzey yöneticilerine, astlarını motive etme ve motivasyon yönetimi konularında ışık tutmaktır.

1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yöneticilerin genel sorunlarından biri de çalışanları memnun edememe konusudur. Birçok yetişmiş personelin, tam da en verimli olacakları dönemde işten ayrıldıkları, ya da emekli oldukları görülmektedir. Örgüt çalışanlarından bazıları geç

saatlere kadar çalışmayı sürdürürken, bazılarının mesai bitim saati yaklaşırken toparlanarak iş yerini terk etmeye hazırlandıkları sıkça karşılaşılan durumlardandır. “Kişiler neden farklı davranışlar gösterir?” ve “Kişilerin aynı davranışları tekrar göstermesi ya da göstermemesi nasıl sağlanabilir?” gibi soruların cevabı “Motivasyon” konusu ile ilgilidir (Çeltek, 2005:1).

Aynı soruların eğitim kurumlarında görev yapan personel için de geçerli olduğunu söylemek yanlış olmaz. Eğitim kurumlarının önemli bir parçası olan öğretmen ve yöneticilerin motivasyonunun yüksek veya düşük olması onların ortaya koyacağı hizmetin kalitesi ve verimliliklerini doğrudan etkileyecektir. Onların motivasyonlarının yüksek olması ve böylece yaptıkları işten doyum sağlamaları aynı zamanda eğitim kurumlarının da örgütsel amaçlarını gerçekleştirmelerine ve daha iyi ve kaliteli eğitim ortamının oluşmasına yardımcı olacaktır.

Bu araştırma ile elde edilecek bulgular, farklı özelliklerdeki öğretmen ve yöneticilerin motive edilmesinde kullanılabilir motivasyon araçlarındaki farklılıkları ortaya çıkarması beklendiğinden; gerek örgüt (eğitim kurumları) gerekse çalışanların (öğretmen ve yöneticiler) etkililiğinin artırılması açısından önemli olacağı değerlendirilmektedir.

1.7. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma; araştırmanın evrenini oluşturan, Gaziantep İli iki merkez ilçesinde (Şahinbey ve Şehitkamil) bulunan ilköğretim okullarında, 2007-2008 eğitim ve öğretim yılında görev yapan toplam yönetici ve öğretmen sayısının %10'u olarak belirlenen örneklem ile sınırlı olacaktır.

1.8. SAYILTILAR

Araştırmada kullanılan anketteki sorulara deneklerin tarafsız, doğru ve tamamen kendi düşüncelerini yansıtan cevaplar verecekleri varsayılmıştır.

1.9. TANIMLAR

Araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Motivasyon: Bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Akat vd. 1994:209).

İhtiyaç (Gereksinim): Maddi ve manevi varlığımızda duyduğumuz, karşılandığı zaman haz, karşılanmadığı zaman ise elem veren yokluk duygusudur (Tokat ve Şerbetçi, 2000:3).

Motiv (Güdü): İnsan davranışını bir hedefin gerçekleşmesine ya da bir nesneyi elde etmeye doğru yönelten ya da uyaran içsel bir güçtür (Mutlu, 2004:118).

Tatmin: Bir başka kişi tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen zevki ve iç huzuru anlatmak için kullanılan erimdir (Yıldırım, 2006:103).

Tutum: Bir nesne ya da kişiye karşı özel şekilde davranmak ve hisler taşımak yolu ile sürekli bir eğilim taşımaktır (Erdoğan, 1991:364).

Verimlilik: Bir sistemin belirli bir dönem boyunca oluşturduğu mal ve hizmetlerin, aynı dönem boyunca kullanılan kaynaklara oranıdır (Sayan, 1990:7).

İlköğretim: 6 –14 yaşlar arasındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsayan, sekiz yıllık süresi olan, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunlu öğretim basamağıdır (Yıldırım, 2006:103).

Öğretmen: Öğretim yöntem ve tekniklerinden yararlanarak öğrenme yaşantılarını oluşturarak öğrenmeyi sağlayan kişidir (Yıldırım, 2006:103). Bu araştırmada kullanılan öğretmen ifadesi, araştırmanın kapsamına alınan ilköğretim okullarında, birinci ve ikinci kademede görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerini tanımlamaktadır.

Yönetici: Bu araştırmada kullanılan yönetici ifadesi, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri ile müdür yardımcılarını tanımlamaktadır.

Personel: Araştırmanın farklı bölümlerinde kullanılan personel ifadesi ile ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenler tanımlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM KONU İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMALAR

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kelimesi Latince “movere” yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Psikolojik bir olgu olan motivasyonun farklı açılardan ele alınmış olması birçok tanımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan belli başlı olanları verilmiştir.

“*Motivasyon*, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için, kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır” (Koçel, 2001:368).

“*Motivasyon*, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir”

“*Motivasyon*, bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine ve davranmalarına teşvik eden, kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan, çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur” (Genç, 2004:234).

“*Motivasyon* (güdüleme, özendirme), örgütsel amaçlara ulaşmada daha çok yönetilen personelin ya da hizmetin sunulmasında ilk kademedeki rol oynayan personelin rolünün artırılmasına yönelik bir uygulamadır” (Aşıkoğlu, 1996:28).

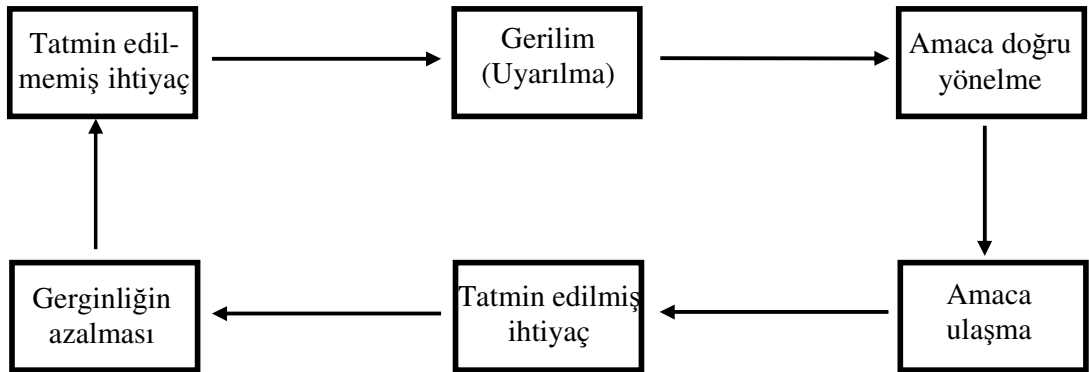
Motivasyon, kişinin işini isteyerek ve istendiği şekilde yapabilme gücüdür. Motivasyon, hedefe yönelmiş davranıştır. Sonuç olarak motivasyonu; bireyin temel ihtiyaçlarını kullanarak, çeşitli amaçlara yönlendirilmesi süreci, daha genel olarak ise etkinliklerin başlatılması, yönlendirilmesi ve değiştirilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz.

Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97’si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92’si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu

belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kâr elde edildiği saptanmıştır (Çeltek, 2005:1).

2.2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon süreci oldukça karmaşıktır. İnsan ihtiyaçları çok çeşitlilik göstermekte olduğundan yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. İhtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi motive edilemez. Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide *güdü* (motif) adı verilir. Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimle başlar. Bir gereksinim ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlar. Bu uyarılma bireyi amaca ulaşma yönünde davranmaya sevk eder, amaca ulaştığında bir kısım ihtiyaçları tatmin olacak ve üzerindeki gerilim azalacaktır. Bunu tatmin edilmemiş diğer ihtiyaçların yaratacağı gerilim izleyecek ve süreç bu şekilde devam edecektir (Genç, 2004:235). Motivasyon sürecinin izlediği aşamalar Şekil 2.1.de şematik olarak görülmektedir.



Şekil 2.1. Motivasyon süreci (Genç, 2004:235)

2.3. İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ, DAVRANIŞ TEORİLERİ VE MOTİVASYON

Davranış teorileri, farklı kaynaklarda iki ayrı şekilde sınıflandırılmıştır. Bazı kaynaklar davranış teorilerini “Kapsam” ve “Süreç” Teorileri şeklinde sınıflandırırken bir kısım kaynaklar “Erken” ve “Modern” Teoriler şeklinde sınıflandırmıştır. Kapsam kuramları, insanın güdülenmesinin nedenlerini, dolayısıyla

içeriğini araştıran kuramlardır. Kapsam kuramları güdülemeyi yaratan durumları, olayları, insanın gereksinimlerini bulmaya çalışmaktadır. Süreç kuramları ise, güdülenmenin oluşumunu, oluşum aşamalarını araştıran kuramlardır. İkinci grup sınıflandırma ise, davranış teorilerinin ortaya çıkış zamanı esas alınarak yapılmıştır. Yönetim bilimindeki gelişmeler doğrultusunda klasik yaklaşımlarda ortaya konan teoriler “erken”, sistem yaklaşımlarından itibaren ortaya konan teoriler ise “modern” teoriler şeklinde gruplandırılmıştır.

Bu çalışmada, yönetim biliminde zaman içerisinde meydana gelen değişim ve gelişmelere paralel olarak ortaya konan teoriler, bir sınıflandırmaya bağlı olmaksızın ele alınmıştır.

2.3.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon konusunda önemli çalışmaları olan yönetim bilimcilerin başında Abraham MASLOW gelir. Maslow’a göre insan ihtiyaçları sonsuzdur, bu nedenle insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan doğru motivasyon araçları kullanarak insanları çalışmaya sevk etmektir.

Temel olarak motivasyonun iki seviyesi vardır; hayatta kalmak ve başarı. İnsan hayatta kalmak için güvenliğe, beslenmeye ve barınmaya ihtiyaç duyar. Bunlar günlük hayatın temel fiziksel ihtiyaçlarıdır. Bu temel ihtiyaçlar giderildiğinde insanlar başarı, duygusal tatminler, kişisel gelişim, değerli olmak ve kabul görmek gibi diğer ihtiyaçların tatminine yönelirler. Kısaca, insanları harekete geçiren ve davranışlarını yönlendiren, onların düşünceleri, umutları, inançları, arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır. Bunlar aynı zamanda insanları motive edici kuvvetlerdir.

İnsanı belirli bir davranışa yönelten onun ihtiyaçları olduğuna göre, bu ihtiyaçları belirlemek ve onları giderebilecek çeşitli örgütsel araçları ortaya çıkarmak gerekir. Abraham Maslow da insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır. *Burada temel varsayımlar;*

- İnsanı harekete geçiren yada davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır.
- Tatmin edilen ihtiyacın davranışa etkisi yoktur.
- Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.

- İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Şekil 2.2.de şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Eren, 2004:32)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili olarak bazı noktaları açıklığa kavuşturmak gerekir (Cüceloğlu, 1992:37);

- Üst düzeydeki bir güdüye geçebilmek için alt düzeydeki bütün güdülerin tam olarak doyuma ulaşması şart değildir. Belirli derecedeki doyum bireyi bir üst düzeye hazır hale getirebilir.
- Farklı bireylere göre, güdüleme düzeyleri arasında farklılıklar olabilir.
- İnsanların içinde büyüdüğü çevre, aile ortamı, ve sahip oldukları kültürel değerler onların ihtiyaç önceliklerini değiştirebilir.

Davranış Teorileri ya da *Güdüleme Kuramları* olarak adlandırılan kuramların hepsi de yukarıda özetlenen ihtiyaçlar hiyerarşisinde sıralanan ve insan davranışlarına yön veren güdülerini şu ya da bu yöntemle doyumlamanın gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Aşağıdaki paragraflarda, belli başlı davranış teorileri kısaca özetlenmiştir.

2.3.2. X Kuramı

Güdüleme konusundaki klasik görüşler “X Kuramı” olarak adlandırılmış olup, örgütsel insan (işgören) hakkında pek de olumlu olmayan görüşler ileri sürmektedir (Kaya, 1993:115). Bu görüşlere göre genel olarak insanlar;

- Tembel, üşenen, elinden geldiğince az çalışmak isteyen, fırsat buldukça işini ihmal etme eğiliminde olan bir yaratıktır.
- İhtirası yoktur, sorumluluk yüklenmekten kaçınır, yönetilmeyi tercih eder.
- Önce kendini düşünür, bu yüzden örgüt amaçlarına karşı kayıtsızdır.
- Değişikliklere karşı direnir.
- Demagoglarca kolay aldatılır.
- Farklı gereksinimleri vardır.

İnsanları pasif, tembel, sorumluluk almaktan kaçınan ve yönetilmeyi tercih eden yaratıklar olarak düşünen bu görüşler X Kuramının dayandığı varsayımlardır. Bu varsayımlara göre, kişiler çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli, gerekiyorsa tehdit edilmelidirler. Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar. İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir. Kişiler kendilerini düşündükleri için örgüt amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Mc Gregor’a göre klasik yöneticiler insanı X Kuramı ışığı altında görmüşler ve onları motive etmek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir. Klasiklere göre, yöneticiler personele karşı tutumunda, “sert ve kuvvetli olma”, “yumuşak ve zayıf olma” veya “taviz vermeyen fakat adil yönetim” yollarından birini seçmek durumundadırlar (McGregor, 1960:29).

Sert ve kuvvetli yönetim, insan davranışlarına yön verirken zorlama, tehdit, sıkı kontrol ve denetleme yöntemlerini tercih eder. Ancak bu yönetim tarzı alt ve üst kademe arasındaki iletişim kanallarını zedeler, verim düşer, yönetime karşı gruplaşmalara ve yönetim amaçlarının sabote edilmesine yol açar. İş gücü arzının fazla olduğu zamanlarda geçerli olabilir.

Yumuşak ve zayıf yönetim, insan davranışlarını serbest bırakan, beklentilere cevap vermeye çalışarak uyum sağlamayı amaçlayan yönetim tarzıdır. Bu yolla çalışanların uysal olacağı ve yönetimi kabulleneceği düşünülür. Ancak insanlar bu

ılımlı tutumu sömürmek isteyebilir ve daha fazla beklenti içine girebilir. Bu yöntem yönetimde düzensizliğe sebep olur.

Taviz vermeyen fakat adil yönetim, sert ve yumuşak yönetimin sakıncalarını gidermek için ortaya çıkmış, her iki yaklaşımın yararlı yanlarını kapsayan bir görüştür (Kaya, 1993:117). Bu yöntemle hoşnutsuzluklar kısmen giderilir, iş çekici hale sokulabilir, geçici de olsa işgörenlerin çabalarını artırır, ancak insanın yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkaramaz.

2.3.3. Y Kuramı

Güdüleme konusundaki davranışçı görüşler, Mc Gregor tarafından “Y Kuramı” olarak tanımlanmıştır. İnsanın doğasına ve güdülenmesine daha uygun düşen varsayımlara dayanan davranışçı teoriye göre, personelin sorumluluktan kaçma, ağır hareket etme ve direnme gibi davranışlarını insanın doğasına bağlamak yanlıştır (McGregor, 1960:32). Bu davranışlardan dolayı yönetim kusuru kendinde aramalıdır. Bu kuramın dayandığı varsayımlar şöyle özetlenebilir;

Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır. Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir. Kişinin amaçlarına yönelmesi, ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir. Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.

Yöneticiler, örgüt içinde öyle bir ortam hazırlamalıdır ki, bu ortam içinde insanlar kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarını da gerçekleştirmiş olsunlar. Böyle bir ortamın yaratılması, potansiyellerin değerlendirilmesi, engellerin kaldırılması, gelişmenin özendirilmesi ve önderlik ile mümkün olacaktır. Böylece *kontrolle yönetimin yerini amaçla yönetim* alacaktır (Kaya, 1993:119). Y Kuramında, X Kuramının aksine, kendi kendini kontrol ve yönlendirme esas alınmaktadır.

2.3.4. Z Kuramı

Klasik görüşü yansıtan X Kuramı ve davranışçı görüşü yansıtan Y Kuramını, güdüleme konusunda eksik bulan kimi yazarlar bu eksiklikleri gidermek için çalışmalar yapmışlar; Megley ve Reddin gibi yazarların katkısıyla, her iki kuramın sentezinden oluştuğunu söyleyebileceğimiz “Z Kuramı”nı ortaya çıkarmışlardır.

Z kuramına göre; insanı ne şeytan ne de melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır. İnsan doğuştan ne iyidir, ne de kötüdür. Koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir. İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla motive edilir; insanı motive eden, içinde bulunduğu durumdur. Motivasyon, ne dıştan zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla motive edilebilir. İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir (Koçel, 2001:224).

Z Kuramı, insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğu görüşüne dayanır. Buna göre, insanın örgütteki davranışları enerji durumunun bir sonucudur. Örgüt içerisinde insanların gereksinimleri ve bunlara bağlı olarak gösterecekleri davranışlar bazı aşamalardan geçer (Kaya, 1993:120). Bu aşamalar aşağıdaki şekilde kısaca özetlemek mümkündür;

1) Katılık aşaması: Bu aşamada insanın temel gereksinimi güvenlidir. Yeni ve belirsiz durumlar onlarda korku yaratır. Bu aşamada statik ortamları tercih ederler. Baskı, kurallara körü körüne uyma ve işleri olurlarına bırakma bu aşamanın tipik davranış özellikleridir.

2) Kuvvet aşaması: Bu aşamada egemen unsur kuvvettir. İnsanlar ne yardım etmeyi, ne de yardım görmeyi isterler. Risklere atılmada korkusuzdurlar. Kuvveti önemseme, fazla çalışma isteği ve sistemi yıkma eğilimi gibi davranışlar bu aşamanın belirgin özellikleridir.

3) Gruplaşma aşaması: Bu aşamada ortak grup davranışları egemendir. İnsanlar kendilerini çevresindeki grubuyla tanırlar. Grup çoğunluğunun görüşü kabul görür. Bu aşamanın en belirgin özellikleri, grup halinde çalışma eğilimleri, grup içinde tanınma isteği, ahenk ve denge isteği, hakkaniyete düşünlük gibi davranışlardır.

4) Serbesti aşaması: Davranışlarda korkusuzluğun egemen olduğu aşamadır. Grup taraftarlığı yok olmuştur. Bu aşamada personel nitelik ve nicelik bakımından verimlidir, ancak standart işlem süreçlerine karşıdır. Kişisel ve toplumsal serbesti bu aşamanın belirgin özelliğidir.

İnsanlar yukarıda sayılan aşamaların herhangi birinde olabileceği gibi aynı anda birkaçında birden olabilir. Yönetimin görevi, gerçekçi gözlem ve değerlendirmelerle kişilerin eğilimlerini doğru olarak saptamak ve tutumunu buna uygun olarak biçimlendirmektir (Kaya, 1993:121)

2.3.5. Alderfer'in ERG Kuramı

Bireyi davranışa yönelten iç faktörleri inceleyen diğer bir kuram Alderfer tarafından ortaya konmuştur. Alderfer'in ERG kuramı Maslow'un kuramından hareket edilerek ortaya konmuş bir kuramdır. Maslow'un beş basamaklı ihtiyaçlar hiyerarşisini üç basamağa indirmiştir (Yüksel, 2000:128). Kuram bu üç ihtiyacın baş harflerinden oluşur; bu ihtiyaçlar, “varolma” (existence), “beraber olma” (relatedness) ve “gelişme” (growth)dir.

Varolma İhtiyacı, Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara karşılık gelmektedir ve açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. İş hayatındaki ücret ve çalışma koşulları da bu kapsamdadır. Beraber olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un ait olma gibi sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzer. Gelişme ihtiyacı ise Maslow'un kategorilendirmesindeki bazı benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılı gelmektedir (Eren, 1998:63).

Alderfer'in ERG Kuramı ile ileri sürdüğü açıklamada, Maslow'un görüşlerinden farklı olarak, ihtiyaç grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen bulunmamaktadır. Bireyin ihtiyaçları belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda bireyi güdüyor olabilir. Bu görüşe göre, örneğin bireyin beraber olma ihtiyacı baskın olabilir ve varolma ihtiyacından önce gelebilir. Ayrıca ihtiyaç grupları arasında ileri geri geçişler olabilir. Bireyin tüm yaşamları alt düzey ihtiyaçlardan üst düzey ihtiyaçlara bir gelişme izler diye bir şey yoktur. Zaman zaman ihtiyaçlar yer değiştirebilir (Yıldırım, 2006:27).

2.3.6. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg, incelemeleri sonucunda, bireylerin değer sistemleri içinde örgüt koşullarına olan memnuniyetini ve memnuniyetsizliğini, bu memnuniyetsizliği gidermeye yönelik önerileri inceleyen bir kuram ortaya koymuştur.

Herzberg'in çift faktör kuramına göre, insanların iş yerinde kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile iş yerinde işgöreni mutlu kılan ve iş yerine bağlayan özendirme ya da doyum sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü, iş yerinde belirli faktörlerin varlığı doyuma katkı sağlamakta iken, bunlar aynı zamanda nötr bir durum sağlamakta ve doyumsuzluğa yol açmaktadır. Aksine, belirli faktörlerin

yokluğu, işgöreni kötümser yapıp doyumsuzluğa neden olmakta, bunların varlığı işgöreni motive etmektedir (Eren, 1998:65).

Herzberg, işgörenleri motive eden etmenleri, içsel etmenler ve dışsal etmenler olmak üzere iki ana grupta sınıflandırmıştır. İşin içeriğinde bulunan içsel etmenler; sorumluluk, otonomi, kendine saygı ve kendini kanıtlama fırsatları ve güdüleyici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma koşulları, ücret ve diğer ödemeler, örgüt politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey gereksinimlere cevap veren tatminsizliği engelleyici etmenlerdir (Yüksel, 2000:126).

Dışsal faktörlerin (hijyenik faktörler) olumsuzluğu, örgüt politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve gözetimin yetersiz oluşu, yönetici ile insani ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz olması, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışın yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler ve kötü ilişkiler, işgörenin özel yaşamına saygı gösterilmemesi ve iş güvenliğinin yetersizliği olarak özetlenebilir (Akdemir, 2001:82).

Dışsal faktörler bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar olmazsa işgöreni motive etmek mümkün olmamaktadır. Ancak bu faktörlerin varlıkları, motivasyon ve motive edici (içsel) faktörler sağlanırsa gerçekleşir. Dışsal faktörleri sağlamadan önce içsel faktörleri sağlamak personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2001:375).

İçsel faktörler ise, işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarılı olarak tanınma ve takdir edilme, ödüllendirme, arzu, tutku, yetenek ve bilgisin uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma ve işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunma olarak ifade edilebilir (Akdemir, 2001:82).

Dışsal (hijyen) faktörler sağlandıktan sonra, işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmemek, aksine özendirici etmenler olan içsel aktörleri harekete geçirmek gereklidir. Dolayısıyla, her iki faktörün de güdülemede ayrı etkisi vardır. Örgüt amaçlarının başarıya ulaşması için doyumsuzluğa neden olan faktörler giderilmeli ve doyum sağlayan faktörler harekete geçirilmelidir.

2.3.7. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom, motivasyona sadece bireyin içinde olan faktörlerin değil, dış faktörlerin de etkisi olduğu varsayımından yola çıkarak "Beklenti Kuramını" ortaya koymuştur. Bu kuram insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri ile açıklamaya çalışır. Vroom'un beklenti kuramı üç ana kavram etrafında şekillenmektedir. Bunlar çekicilik, yararlılık ve beklentidir.

Çekicilik; bireyin gözünde davranışlarının sonuçlarının değeri ve bu sonuçlar hakkındaki tercihidir. Bu tercih kişinin amacına ulaşmasındaki istek derecesini gösterir (Yıldırım, 2006:31).

Yararlılık; kişinin örgütsel olarak istenilen sonuçlara ulaşması halinde bu durumun kendisi açısından sağlayacağı yararlar için algısı olarak tanımlanır (Ataman, 2002:448). Başka bir deyişle, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiyi kavramasıdır.

Beklenti kavramı ise, bireyin güdülenebilmesi için, belirli bir düzeyde çaba gösterdiğinde bazı ödüller kazanacağına ve başarıya ulaşacağına inanması olarak açıklanabilir. Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır (Yıldırım, 2006:31).

Bireyin güdülenmesi için belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (yararlılık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Yüksel, 2000:130).

2.3.8. Porter – Lawler'in Değer (Geliştirilmiş Beklenti) Kuramı

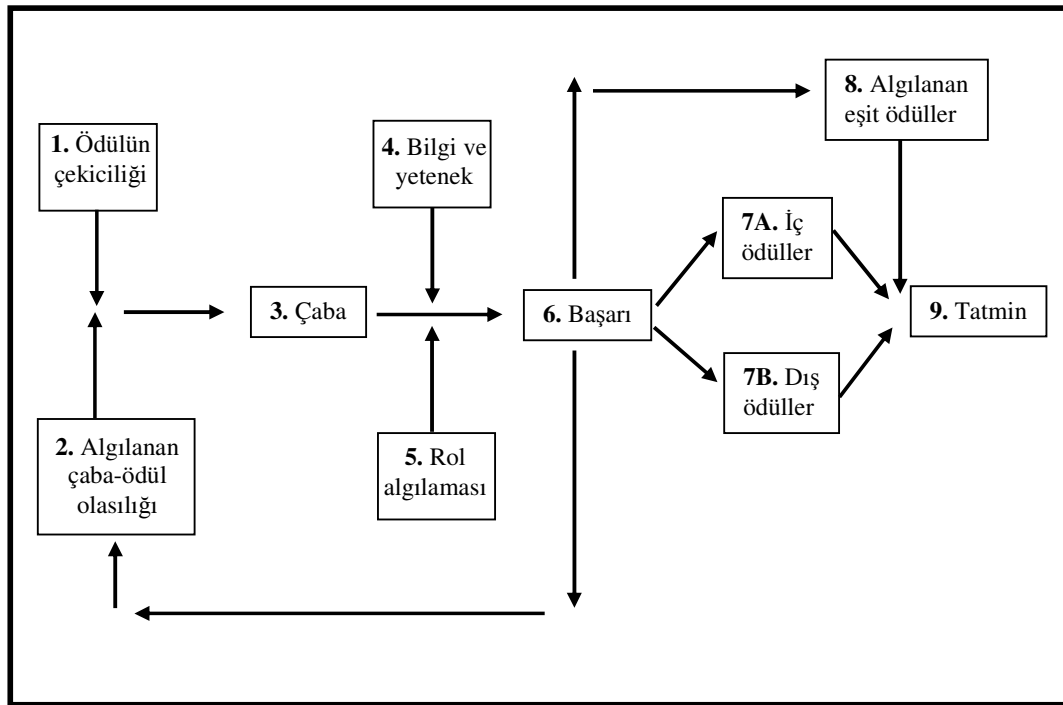
Porter ve Lawler, Vroom'un kuramını biraz geliştirerek, bu kuramda olmayan başka tutumsal değişkenleri, kendi kuramlarında ele almışlardır. Değer Kuramında, istek ve çabanın her zaman beklenen başarıyı sağlayamayacağını, bilgi ve yeteneklerin de bireyler için ne kadar önemli olduğu ortaya konulmaktadır (Aşıkoğlu, 1996:127).

Porter ve Lawler'in Vroom'un kuramına yaptığı katkılar şöyle sıralanabilir;

- Kişinin başarısına bağlı ödüllendirme adalet anlayışına bağlıdır. Birey kendisine verilen ödülü başkalarıyla karşılaştırmakta, başarısına uygun olmayan ödülün dolaylı doyumsuzlukla karşılaşmaktadır.
- Çalışanların örgüt içindeki rol çatışması, çaba ve başarılarını olumsuz etkilemektedir. Her çalışan başarılı olabilmek için örgütün kendisine

yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Uygun ir rol anlayışı yoksa, rol çatışmaları ortaya çıkacak ve başarı engellenecektir (Yüksel, 1998:130).

Bu kurama göre, işgörenin başarısının kendisine kazandıracığı tatmin düzeyinin yüksek olabilmesi için, işgören beklentileri ile işletme ödülleri arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Bu kuramın işleyiş süreci Şekil 2.3.'te şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı (Luthans, 1995:158)

2.3.9. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J.Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı, ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından önemine işaret eden bir kuramdır. Kuramın temelinde, örgüt çalışanlarının kendileri ile aynı durumda olan diğer çalışanların örgüte katkılarını ve elde ettiklerini kıyaslamaları, iş ilişkilerindeki eşitlik ya da eşitsizlik derecesini gözledikleri varsayımı vardır (Yıldırım, 2006:36).

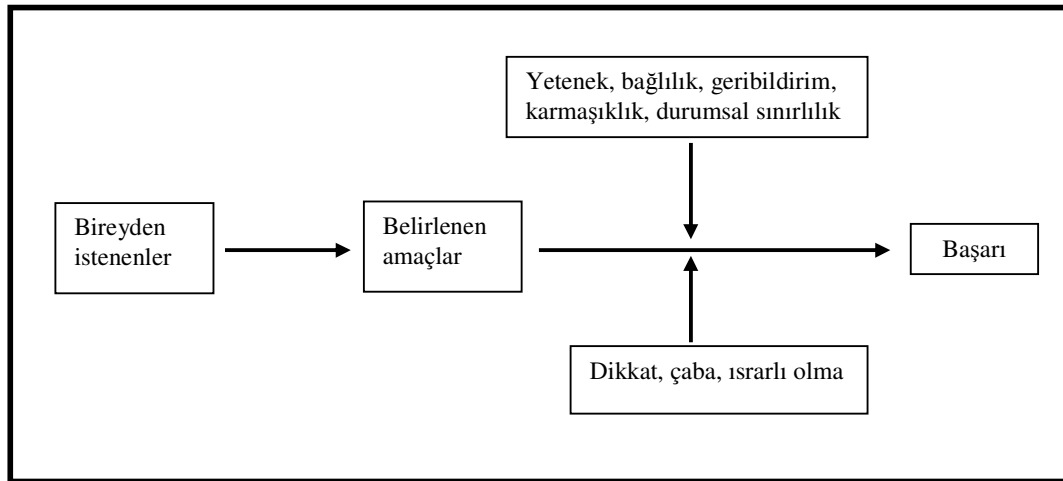
Çalışanlar, kendi sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi, ve gösterdikleri çabayla bunların sonucunda elde ettikleri ücret, ek ödemeler, statü, üstlerinden gelen olumlu geri bildirim, terfi gibi ödülleri diğer çalışanlarınkiler ile

karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda birey bir eşitlik veya eşitsizlik algılar (Ataman, 2002:450). Birey bu algılamada dengenin sağlandığına inanırsa huzurlu olur; eğer eşitsizlik olduğuna inanırsa verimsizleşir ve sosyal ilişkileri bozulur; dayanma gücü sona erdiğinde ise örgütten ayrılma kararı verir. Bu kurama göre, önemli olan herhangi bir ödülün elde edilmesi değil, ödülün çalışanların beklentisine cevap vermesi ve adil olarak dağıtılmasıdır.

2.3.10. Locke'un Amaç Kuramı

Locke, işgörenlerin işteki başarılarını belirleyici olarak onların kişisel amaçlarının büyük önem taşıdığına dikkat çekmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar, kişilerin burdaki amaçlarına uygun algılama ve yargılarına bağlı olmaktadır (Aşıkoğlu, 1996:144).

Bireyler duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına ulaşmak ister. Bir birey bir işi yapmaya başladığında amacına ulaşınca kadar çalışır. Örgüt açısından bakıldığında ise, amaçlar örgüt tarafından konulan ve gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumlardır. Örgüt tarafından saptanan amaçlar bireylerin davranışlarını yönlendirerek, istenilen amaçlara ulaşmak için bireyleri güdüleyebilir (Yüksel, 1998:138). Locke'un Amaç Kuramı Şekil 2.4.'de şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 2.4. Locke'un Amaç Kuramı (Yüksel 1998:140)

Bireyler, çevresel gözlemlerde bulunurlar ve bunlara ilişkin bazı uygulama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Bu değerlendirmeler bir yargılama niteliğindedir. Yargılar kişisel tepkilere yol açarak bir takım duyguları ortaya çıkarır. Bu ortam

içinde birey kendi davranışının biçim ve yönünü belirler, kişisel amaçlarını seçer. Bu amaçlara uygun olarak yapacağı davranışlar da iş başarısını etkiler (Eren, 1998:138).

Bireyin belirli amaçlara sahip olması, bu amaçları benimsemesi ve gerçekleştirilebilir bulması gerekmektedir. Yönetimler de amaçlara göre geliştirilerek, amaç ve sonuçlara uygun yönetim politikaları uygulanmalıdır.

2.3.11. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Bu kuramın esasını, işgöreni verimliliğe ve üretkenliğe götürmesi teşkil eder. McClelland, insan gereksinimlerini bağlı olma gereksinimi, güçlü olma gereksinimi ve başarıma gereksinimi olarak üç ana grupta toplamıştır (Eren, 1998:436). Bağlı olma gereksiniminde işgörenler örgütü benimserler ve örgütteki insancıl ilişkiler ve işbirliğine önem verirler. Bu ilişkilerin düzenli olması insanları motive eder. Güçlü olma gereksiniminde insanlar işlerinde yükselmeyi, statü ve yetki sahibi olmayı hedeflerler. Örgüt tarafından bu tür gereksinimler doyuruldukça motive olurlar. Başarıma gereksinimi insan gereksinimleri içinde en önemli olanıdır. Bireysel başarı gereksinimi açısından motivasyon, işteki sorumlulukların, ulaşılabilir amaçların ve gerçekçi kontrol ve değerlemelerin bir işlevidir. Örgüt tarafında, işgörenleri etkin ve verimli bir şekilde amaca güdüleyecek, üretkenliklerini artıracak, performanslarını doğru kullanmalarını sağlayacak, başarıya götürecektir bir ortam sağlanırsa, işgörenler doğrudan istedikleri yöne doğru yönlendirilmiş olacaklardır (Aşıkoğlu, 1996:90).

Bu kuramın yöneticiler açısından anlamı şudur; eğer işgörenin sahip olduğu gereksinimler belirlenebilirse, uygun işgören seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir (Koçel, 2001:516).

2.4. ÖRGÜTSEL AÇIDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Yöneticilerin, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, emirlerinde çalışanları etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu ise çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması ile mümkündür. Günümüzde insanları zorla, baskıyla ya da sadece fazla parayla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları etkili ve verimli olarak çalıştırabilmek için önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak zorunludur. Bu da ancak motivasyon sayesinde mümkün olabilir (Genç, 2004:238).

Örgütlerde amaç ve hedeflerine ulaşamayan, ihtiyaçlarını karşılayamayan insanlar başarısız ve verimsiz olurlar. Çalışan personelin görevinde başarılı ve

verimli olabilmesi için maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekir (Aşıkoğlu, 1996:36).

Motivasyon, *çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak* için uygulanan yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, öte yandan çalışanların örgütten beledikleri doyumun artırılmasını amaçlar.

Çalışanlar açısından bakıldığında; motivasyon, bireyin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlarken, düşük moral ve motivasyon çalışanlarda bazı sağlık sorunlarına yol açarak düşük verimle çalışmalarına neden olur. Düşük motivasyonun olası zararlarını şöyle sıralamak mümkündür;

- Çalışanların düşünsel emek ve yetenekleri işin görülmesinde kullanılmıyorsa verim önemli ölçüde düşer.
- Çalışanlar üzerinde bedensel rahatsızlıklara, dikkat dağılmalarına ve iş kazalarının artmasına neden olur.
- İşten ayrılmalara ve işçi devrinin artmasına, devamsızlık ve izin istemelerde artışlara neden olur.

Bunun yanında, psikolojik ve sosyolojik ilkelere dayanan uygun bir motivasyon sisteminin sağlayacağı yararları da şöyle sıralayabiliriz:

- Kişiler arası olumlu rekabeti geliştirir.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlar
- Çalışanların egolarını tatmin etmelerini sağlar
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlar
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar.

Yöneticiler de, örgütsel hedeflerin ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeğinin farkında olmalıdır. Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Yöneticiler, motivasyon aracını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işleri daha iyi yapmalarını ve dolayısı ile kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi yetenek ve güçlerini bu yönde harcamalarına bağlıdır. Yöneticinin örgütteki asıl işi, çalışanların yeteneğini ve potansiyelini örgüt lehine açığa çıkarmaktır. Bunu için yöneticinin elindeki en güçlü araç *motivasyondur* (Genç, 2004:241).

Liderleri yöneticiden ayıran önemli özelliklerden biri çevrelerini enerji ve coşku dolu hale getirebilmeleridir. Bu motivasyon sayesinde olabilir. Etkin liderler çevrelerine esin kaynağı olurlar. Lider yöneticiler, insanları, kendilerinin bile farkında olmadıkları, potansiyel güç kaynakları olarak görürler. İnsanların yeteneklerine ve potansiyellerine olan güvenlerini her fırsatta vurgularlar. İnsanlara, kendilerinin başarı ve performanslarından oluşmuş bir tarih duygusu aşılarlar.

2.5. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON GELİŞTİRME TEKNİKLERİ VE YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARAÇLARI

Örgütler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenleri daha fazla çalışmaya yöneltir, motive eder. Aykırı davranışlar için ise ceza mekanizmasını kullanırlar. Yönetici, örgüt içinde çalışanları motive etmede kullanacağı araçları doğru bir biçimde belirleyebilmeli ve bu araçlardan etkin bir şekilde yararlanabilmelidir.

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar, her zaman ve her ortamda aynı etkiyi göstermezler. Özendirici araçların etkinliği değer yargılarına, çevre faktörlerine, işgörenlerin sosyal ve eğitsel düzeylerine ve toplumsal yapılara bağlıdır. Motivasyon konusunda evrensel nitelikte bazı özendirici araçların varlığı kabul edilmekle birlikte, her kişiye ve her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir (Tikici ve Deniz, 1991:39).

Örgütlerde motivasyonun geliştirilmesi için hiyerarşik yapıdan çok yatay ve esnek örgüt yapıları tercih edilmelidir. Yöneticiler her yönüyle astlarına model olmalıdır; ancak güvenilir, sözünde duran ve vaat ettiklerini gerçekleştiren yöneticilere saygı duyulur. Örgüt içerisinde maddi motive edici faktörler mevcut faktörlerin bütünlüğü içinde ele alınmalı; ücret artış kriterleri herkes tarafından bilinmeli ve kabul edilmelidir.

2.5.1. Örgütlerde Motivasyon Geliştirme Teknikleri

İşgörenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik olarak, bireysel değişkenleri, işin kendisi ile ilgili değişkenleri ve sistem değişkenlerini göz önünde bulundurarak, uygulanabilecek bazı motivasyon teknikleri aşağıda sıralanmıştır (Ergül, 2005:70).

- *Kişisel Farklılıkları Tanımak*: Çağdaş motivasyon teorilerinin çoğu, işgörenlerin türdeş olmadığını kabul etmektedirler. İnsanların ihtiyaçları farklıdır.

Ayrıca insanlar tutum, kişilik ve diğer önemli kişisel değişkenler açısından da farklıdırlar.

- *İnsanlarla İşleri Eşleştirmek:* İnsanlar ile işler titizlikle eşleştirildiğinde güdüleyici faydaların arttığı kesindir. Örneğin, büyük bir bürokratik örgütteki yönetsel bir mevki için eleman aranıyorsa, güç ihtiyacı fazla, ilişki ihtiyacı az olan bir aday seçilmelidir.

- *Amaçları Kullanmak:* Yöneticiler, işgörenlerin zor ve spesifik amaçlara sahip olmalarını ve bu amaçlara ulaşmada ne denli başarılı oldukları yönünde geri bildirim almalarını sağlamalıdırlar. Örneğin, başarıma ihtiyacı yüksek olan kişiler için dışsal amaçların varlığı daha az önemlidir. Çünkü bu insanlar zaten içsel olarak güdülenmişlerdir.

Amaçlar yöneticiler tarafından mı belirlenmeli yoksa işgörenlerin katılımıyla mı belirlenmeli sorusunun cevabı örgütsel kültürün yapısına bağlıdır. Eğer amaçlara karşı işgörenden tepki gelecektse, o zaman amaçların seçiminde katkı sağlanır. Eğer örgüt kültürü katılımcı görüşe uygun değilse, o zaman üstten belirlenmiş amaçları kullanmak gerekmektedir. Örgüt kültürü, biçimsel ve otorite yanlısı ise ve amaçlar katılım yoluyla belirlenmiş ise, işgören bunu hileli olarak algılayacak ve bu sürece güvenmeyecektir.

- *Amaçların Ulaşılabilir Olarak Algılanmasını Sağlamak:* Amaçlar gerçekten ulaşılabilir ve işgörenlerin yeteneklerine uygun olsa bile, işgörenler amaçları ulaşılmaz olarak algıladıkları takdirde motivasyonları düşecektir.

- *Ödülleri Bireyselleştirmek:* İşgörenlerin ihtiyaçları farklı farklıdır. Bu ihtiyaç farklılığından dolayı bazı ödüller motivasyonu pekiştirici etki gösterirken bazıları göstermeyebilir. Onun için, yöneticiler bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalı ve kullanacakları ödülleri buna göre belirlemeye çalışmalıdır.

- *Ödüllerle Performansı Birbirine Bağlamak:* Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdırlar. Ödülün etkisini artırmak için her fırsattan yararlanarak bunun görünürlüğünü de artırmalı, ödülleri bir sır olmaktan çıkarmalıdırlar.

- *Sistemin Adilliğini Gözden Geçirmek:* Ödüller, işgörenlerin sağladıkları verimliliğe göre ayarlanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklı ödüller açıklanabilir olmalıdır. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması, işgören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşılaştırır. Bu

nedenle, her işe uygun ödül verebilmek için girdileri birbirinde ayrı olarak ölçmek gerekmektedir.

- *Ücretleri Gözardı Etmemek*: Performansa dayalı ücret artışları, parça başı iş ikramiyeleri ve diğer parasal teşvikler işgören motivasyonunu etkilemede önemli unsurlardır.

2.5.2. Yöneticilerin Motivasyon Araçları

Başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici, her şeyden önce, örgüt içindeki ve dışındaki insan gücünü örgüt amaçlarına yöneltmeyi, yani motive etmeyi iyi bilmelidir (Kaya, 1993:122). İnsan ve iş ilişkileri hakkında yöneticilere ışık tutacak bazı görüşler aşağıda sıralanmıştır;

- İnsanlar kendilerinin olan şeyler üzerinde çalışmaktan hoşlanırlar. Bu nitelik yöneticilerin işleri kişilere mal etmesini bilmelerini gerektirir. Kişilere bir iş için yetki ve sorumluluk verildiğinde, kişi başarılı olduğunda gurur, başarısız olduğunda ise üzüntü duyacaktır.

- İnsanlar kendi düzenledikleri işlerde çalışmaktan hoşlanırlar. Yöneticiler, bazı işlerin planlaması, organizasyonu ve uygulamasını çalışanlarından isteyebilir.

- İnsanlar çalışmalarının sonucunu görebildikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar. Yöneticiler, yapılan işle ilgili olan kişiye işin sonucu hakkında bilgi vermeli, gerektiğinde takdir yada ikaz etmelidir.

- İnsanlar kendilerini güven içinde hissettikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar.

- Bazı insanlar yaptıkları işin uzun sürmesinden bıkkınlık duydukları için işlerini çabuk yapmaktan hoşlanırlar.

Yukarıda sayılan görüşlere ilave olarak, yöneticiler astlarının doğasını ve eğilimlerini doğru olarak saptamalı ve bunlara uygun motivasyon araçlarını kullanmalıdır.

Literatürde bulunan, yöneticilerin kullanabileceği ve geçerliliği genel anlamda kabul görmüş motivasyon araçları ile ilgili farklı kaynaklarda birçok farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu araştırmada, söz konusu sınıflandırmalardan iki tanesi kullanılmıştır.

Yapılan ilk sınıflandırmada, motivasyon araçları, “sosyo-ekonomik araçlar”, “psiko-sosyal araçlar” ve “örgütsel ve yönetsel araçlar” şeklinde üç gruba ayrılmıştır (Sapançalı, 1992:13):

- **Sosyo-Ekonomik Araçlar;** Güvenlik, Ödüller, Ücret,

- **Psiko-Sosyal Araçlar;** Bağımsız çalışma, Sosyal katılma, Değer ve statü, Öneri sistemi, Psikolojik Güvence, Sosyal Uğraşlar,

- **Örgütsel ve Yönetmel Araçlar;** Amaç birliğı, Yetki ve sorumluluk dengesi, Eğitim ve yükselme, Kararlara katılma, İletişim, Yaratıcılık şeklinde ifade edilebilir.

Araştırmanın veri toplama aracında da kullanılan, ikinci sınıflandırmaya göre, geçerliliğı genel anlamda kabul gören, motivasyon araçları, aşağıdaki paragraflarda çeşitli başlıklar altında incelenmiştir.

2.5.2.1. Kötücül rekabeti ortadan kaldırmak

Örgüt içinde bilinçli olarak kötücül bir rekabeti teşvik eden yöneticiler çoğı zaman bir tuzağı düşerler. Aynı işi yapan kişiler fikirlerinin veya müşterilerinin çalınması korkusuyla birbirlerine işleri hakkında hiçbir şey söylemez hale gelirler. Bir işletmenin farklı bölümleri veya yan kuruluşları aynı müşteri için kavga eder duruma gelir ve bundan zarar gören örgüt olur.

2.5.2.2. Maddi ve manevi teşvikler

Personelin hem kültürel hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir. Motive edici bir faktör olarak para önemlidir, fakat iyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır. Yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker. Ama bu sayılan faktörler olmadığı zaman, personel iş ilanlarına bakmaya başlar ve doğal olarak daha yüksek maaş öneren işleri seçer (Hageman, 1997:40-49).

Yönetim sadece maddi teşviklere güvenmemeli şirkette çalışan personeli neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmak için şirket içinde anketler yapılmalıdır. Ortak bir görüşe ve motive olmuş bir personele sahip işletmeler karlarını ve verimliliklerini artırmış, kaza oranlarını ve kayıtlarını da en aza indirmişlerdir. İş eğlenceli hale getiren unsurlar maaşın büyüklüğünden bağımsız olmalıdır. Personeli motive etmenin maliyeti aslında pek fazla değildir (Can ve Akgün, 1998:112).

2.5.2.3. Açık iletişim

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. (Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir). Açık iletişim insanların birbirleriyle ilgili olması birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir (Hageman, 1997:50).

İş görenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üslerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Açık iletişim kalite sağlar.

2.5.2.4. Geri besleme

Geri besleme azlığı veya yokluğu ise işteki motivasyonu öldüren en büyük etmendir. Hiç kimse küçümsenmek ve görmezden gelinmek istemez. Görmezden gelinme duygusu çeşitli tepkilere neden olabilecek psikolojik bir yükür. Olumlu geri besleme memnuniyet verici ve teşvik edici olmalı; övgü gerçekçi, dürüst, belli bir konuda, yüz yüze ve içten olmalıdır.

Yapıcı eleştiri yaparken eleştirinin nedenlerinden emin olunmalı, tam olarak söylenmek istenen neyse onu söylemeli, somut, içten ve dolaysız konuşmalı ve doğru anı seçmelidir. Yapılan eleştirinin nedeni ve olumsuz durum devam ederse sonuçlarının ne olacağını açıklanmalıdır.

2.5.2.5. Yöneticinin davranışları

Bir yöneticinin davranışı personelinin motivasyonunu belirler. Otoriter bir yönetici astlarına, ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Modern yönetim teorisi ise bize örgütün hedeflerinin personel tarafından bilinmesi gerektiğini öğretir.

Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır (İşçi, 1999:125).

Yönetici her zaman bir örnek oluşturur. Onun özel tavırları ve insanlara karşı tutumları personele onunla ne zaman açık konuşabileceğini gösterir. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir.

2.5.2.6. Kararlara katılım ve sorumluluk vermek

Yönetici işletme ile ilgili kararlar alırken personeli dahil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir.

Personele sorumluluk vermek katılımı artırır. Elemanlarınıza kendilerine daha çok güvenmeleri için yardım edin. Hatalarından ders almaları için fırsat tanıyın. Küçük bir hata hiç kimsenin meslek hayatının sonu olmamalıdır (Yüksel, 2000:98).

2.5.2.7. Makul işe alma uygulamaları

Bu uygulamalarda çalışanlar arasından seçilen bir görüşme grubu oluşturulur. İşe alınacak aday bu grubun birçok üyesi ile görüşmeler yapar. Değişik gruplardan oluşturulan bir aday havuzundan daha iyi seçimler yapılmaya çalışılır. Böylece ortak güdülere sahip ve nelerin onları motive edeceği bilinen personel seçilir.

2.5.2.8. Performans değerlendirmeleri yerine hedef belirleme oturumları

İş yerinde, değerlendirme işleminden daha iyi sonuçlar doğurabilecek çok az işlem vardır. Bu işlemleri gerçekleştirmek için gereken, çalışanlar ve onları yönetenlerin birlikte çalışmalarıdır. Birçok şirket performans değerlendirmesi yerine daha olumlu bir ortam yaratan üç aylık yada yıllık hedef belirleme oturumlarını tercih etmektedir. En verimli oturumlar geçmiş kaynaklı değil geleceğe yönelik ve görev alan herkese enerji veren oturumlardır. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşım ulaşılmadığı personele bildirilmelidir.

2.5.2.9. Çalışanların güçlü yönlerine odaklanmak

Bu yöntem, zayıf yönleri düzeltmeye çalışmaktan çok daha verimli bir yoldur. Çalışanlar, güçlü yönlerini kullanmak ve daha da geliştirmek isterler, hedeflerinizi gerçekleştirmek için onların güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yollarını arayın sınırlarını zorlayacak işler vererek ve birden fazla konuda ekiplere katarak güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olun (Emde, 2000:13).

2.5.2.10. Çalışmayı takdir etmek ve ödüllendirmek

Çalışanların genellikle “O kadar çalışıyorum, kimse bir teşekkür bile etmiyor.” şeklinde yakındığı görülür. Çalışanlara katkıları için neden teşekkür

etmeyiz? Çalışanlar, geri bildirim almak için yanıp tutuşurlar. Gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler.

Bazı firmalar "takdir etme" ve "başarıyı ödüllendirme" adı altında programlar düzenliyorlar. Bu programlar gittikçe önem kazanıyor ve para alternatifinden daha "motive" edici bir güce sahip oluyor. Bunlar hediye, tatil vs. olabilir, fakat ödülün sembolik değeri gerçek değerinden çok daha önemli hale geliyor. Bu hediyein büyüklüğü önemsizdir anlamına gelmez, hediye takdir edilen hareket veya davranışa uygun olmalıdır (Veninga, 2001:3).

2.5.2.11. Yükselme olanakları sağlamak

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma ve şevkleri azalacaktır. Dolayısıyla yükselme işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır (Eren,1998:430).

2.5.2.12. İşinin önemli olduğunu hissettirmek

Kişiler yaptıkları işlerin, toplumda bir çok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyarlar.Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır (Eren, 1998:432).

2.5.2.13. Çalışanların şikayetlerini dikkate almak

Çalışanlara memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalı ve şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda çalışanın

işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Pek doğaldır ki böyle haller çalışanın işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, terfi olanakları olarak belirlenebilir. Çalışanların bu türlü sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların yöneticilere karşı duyduğu bağlılık (sadakət) duygusunu geliştirir (Eren, 1998:435).

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON

Örgüt kültürü, yöneticilerin bilgi, beceri ve yeni davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir, bireyleri birbirine ve örgüte bağlar. Örgüt kültürünün geniş bir şekilde paylaşılması durumunda ise gruplaşmalar ve çatışmalar önlenir. Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o örgütün kültürüyle yapılır. Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi de, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Bu sayede bireylerin belirsizlikler karşısında endişe ve korkuları azalmaktadır.

Örgüt kültürü, işgörenlerin belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmalarında daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu bir şekilde çalışmalarına yardımcı olur. Bu durum, işgörenlerin ilişki kurma ihtiyacını ortadan kaldırarak motive olmalarını sağlar. Sonuç olarak örgüt kültürü, sağladığı kolaylıklarla işgörenlerin motive olmasını sağlayacak temel ihtiyaçlarını sağlar.

2.7. MOTİVASYON YÖNETİMİ

Motivasyon yönetimi; işgörenleri çalışmaya isteklendirmek ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırmak amacıyla, motivasyon araçlarının kullanımıyla oluşturulan planlama, uygulama, denetim, ve yeniden düzenleme sürecidir.

Birçok örgüte, çalışanların motivasyonu konusunda açık ve tutarlı bir yaklaşım benimsendiği nadiren görülmektedir. Çoğu işyeri, sorunlar ortaya çıkmaya

başlayıncaya kadar bu konuyla pek ilgilenmemektedir. Ancak, motivasyon konusunda benimsemesi gereken farklı bir yaklaşım, *örgütün tümüne yönelik motivasyon yönetimi* olmalıdır (Çeltek, 2005:5).

Örgütün tümüne yönelik motivasyon yönetiminin ilkeleri şunlardır:

* *İşletmenin tümünün gereksinimlerinin dikkate alınması:* İşletmenin tümü değerlendirilir, çalışanların motivasyonu için iş hedeflerine ve işletme hedeflerine yönelik tutarlı ve bütüncül politikalar geliştirilir.

* *İşletme departmanları arasında bütünlük ve uyumun sağlanması:* Motivasyon araçları belirlenirken ve uygulanırken bu konuda bütün departmanların karşılıklı ve uyumlu işbirliği sağlanır.

* *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin tümünün dikkate alınması:* Bireysel çabaları ve ekip çalışmalarını, yaratıcılığı, karlılığı, hedefe yönelik performans ve verimliliği etkilemek için kullanılacak motivasyon araçları belirlenir.

Motivasyon yönetimini uygulamak isteyen bir işletme, öncelikle motivasyon stratejilerinin ana hatlarını belirlemek zorundadır. İnsan kaynakları departmanı bu sürecin işlemlerini kolaylaştırır. Motivasyon yönetiminin uygulanması, motivasyon üzerinde doğrudan etkisi olan tüm araçların denetimden geçirilmesiyle başlar. Denetimin sonuçları kuruluşun gereksinimleri, beklentileri ve hedefleri ile karşılaştırılır. Sorunlu alanlar belirlenir ve bir hareket planı geliştirilir. Bu plan, işletmenin tümünün motivasyonuna yönelik stratejik uygulamaları içerir. Bir örgütte, sistemli bir motivasyon yönetiminin faydaları şunlardır (Yıldırım, 2006:3);

- İşgörenlerin örgüt ve örgüt kültürüne bağlılığı artar.
- Örgütte verimliliğin ve kârlılığın artmasında etkilidir.
- Motivasyonu yüksek olan işgörenlerin morali yüksek olur, örgütün personel devir oranı düşük olur.
- İşgörenlerin iş tatmini yüksek olur.
- İşgörenlerin işten kaytarma oranı azalır.
- Örgüt ve işgörenler için çalışma hayatının kalitesi artar.
- Maliyetlerde azalma sağlar.
- Örgütün ürün yada hizmet kalitesinin yükselmesinde etkilidir.
- Örgütün amaçlarına ulaşmasında etkilidir.

Motivasyon yönetimi sürekli öğrenmeyi, sürekli yenilemeyi ve değişime uyum sağlamayı içerir. Motivasyon yönetimi iş planlamasının bir parçası haline geldikçe ve işletmede yerleşip kök saldıkça sinerji ortaya çıkar (Çeltek, 2005:6).

2.8. EĞİTİM KURUMLARINDA MOTİVASYON YÖNETİMİ

Okulların yapı ve yönetiminde meydana gelen değişmeler, okul yöneticilerinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticileri küreselleşme, bilgi teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır (Çelik, 1997:83). Günümüzde eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesi, sistemin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yetkin ve çağdaş okul yöneticilerinin çalışmaları ile mümkün olabilecektir. Çağdaş okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine, ekili iletişim becerisine, liderlik özelliklerine ve iletişim teknolojisine sahip olmalıdır. Aynı zamanda ana dilini doğru ve güzel kullanabilmeli, felsefe ve uygarlık tarihi konularında eğitilmiş, beden ve ruh sağlığı yönünden sağlıklı olmalı ve eğitime inanmalıdır (Açıkalın, 1997:6).

Bir okul yöneticisinin, okul içindeki öğelerden herhangi birinde eylem değişikliği sağlayacak iki yaklaşımı olabilir; bunlardan birincisi olan motivasyon (özendirme) ceza yahut ödül yoluyla yapılırken, ikincisi olan moralin yükseltilmesi ise öğretmen ve öğrencilerin sosyal gereksinimlerine karşı duyarlı olunarak yapılabilir.

Okul ortamı içindeki bir insanın amaçlı davranışını bir tek güdüye bağlamak hatalı olabilir; okul ortamı içindeki bir davranışın altında genellikle birden fazla güdü aranmalıdır. Bir örgütte, örgütün felsefe ve amacına dayalı olarak kurulan iyi bir motivasyon sistemi kolayca bozulmaz, sürekli ve tutarlı olur. Bir şirketin felsefe ve amacı kar olduğundan, güdü kuralları ve kalıplarının mali deyimlerle belirtilmesi doğaldır. Oysa bir okulda, öğretmenlerin tamamen mali yaklaşımlarla motive edilebileceği söylenemez; çünkü okulun felsefesi ve amacı kara dönük değildir (Bursalıoğlu, 1998:141).

Geleceğin insanlarını bilgi toplumuna taşıyacak olan okul yöneticisinin, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi, okulun verimliliğini artırabilmesi ve okulda sağlıklı bir iletişim ortamını oluşturmasında, motivasyonu sağlamasının önemi büyüktür (Kapusuzoğlu, 2001:4).

2.9. BU ALANDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Motivasyon oldukça geniş bir araştırma konusudur. Yurt dışında ve yurt içinde bugüne kadar birçok araştırma yapılmış olmasına karşın bunların çok azı eğitim ve eğitimciler ile ilgili olmuştur (Yıldırım, 2006:154). Bu bölümde, konu ile ilgili olarak yapılan bazı araştırmalar ve sonuçları, sırasıyla yurt dışında yapılan araştırmalar ve yurt içinde yapılan araştırmalar olmak üzere ele alınmıştır.

2.9.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Thomas J. Segiovanni (1967), Herzberg'in Çift Faktör Kuramının öğretmenler üzerinde geçerliliğini ve hangi faktörlerin daha etkili olduğunu sınamak için bir araştırma yapmıştır. Amerika'nın Monroe şehrinde ilkökul, ortaokul ve lise düzeyinde 71 öğretmenle yapılan çalışmada Herzberg'in ortaya koyduğu, işin kendisi ile ilgili başarı, sorumluluk, ilerleme, tanınma gibi faktörlerle hijyenik faktörlerin (çevre şartları, kişiler arası ilişkiler, yönetim ve denetim anlayışı, maaş, statü vb.) hangisinin daha etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuçta, iş tatmini ve motivasyonu oluşturan olayların %69'unun birinci dereceden faktörleri yani başarı, tanınma ve işin kendisini içerdiği görülmüştür (Act. Yıldırım, 2006:174).

Kimball (1973), ödüllerin etkililiği ve öğretmenler için özendirici araçların neler olabileceğini saptamak için yaptığı araştırmada konuya daha çok Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi çerçevesinde yaklaşmıştır. Araştırma, New Hampshire'da yüksek başarılı altı ve düşük başarılı altı okul olmak üzere 12 okulda yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; özellikle başarı duygusunu özendirici ve kendine güveni artırıcı durumların faydalı olduğu, öğretmenler tarafından beklenen ödül sisteminin sorumluluğa dayalı olduğu, olumsuz ödüllerin özendirilmede çok az etkili olduğu belirlenmiştir.

Chapman ve Hutcheson, 1981 yılında yaptıkları araştırmada öğretmenlerin meslekten ayrılış sebeplerini incelemiştir. Öğretmenliğe devam edenler ve etmeyenler başarı, yetenek ve beceri yönünden, birbirinden önemli derecede farklılık göstermişlerdir. Hem ilkökul hem lise seviyesine öğretmenliği bırakanlar, maaş durumu ve iş başarısını en önemli etken olarak görmüşlerdir. İlkokul öğretmenliğini bırakanlar için kararlara katılma önemli iken, öğretmenliğe devam edenler ise tanınmaya ve diğer insanların onayına daha fazla önem vermektedir. Lise öğretmenlerinin meslekten ayrılma nedenlerinde ise yaş, cinsiyet ve gelir durumuna göre farklılıklar olduğu görülmüştür.

Sylvia ve Hutchison, 1985 yılında, Oklahama'da, kamuda çalışan 167 öğretmenden oluşan denek grubuna tutum anketi uygulayarak, öğretmen motivasyonunu incelemişlerdir. Araştırmada, öğretmen güdülemesinin; yeni düşünceleri geliştirme özgürlüğü, uygun sorumluluk, beklentilerin artırılması ve içsel çalışma öğeleri gibi araçlarla mümkün olabileceği ortaya konulmuştu. Çalışmada, öğretmenleri mesleğe çekme ve meslekte tutmanın, ücret artışı ve öğretmenin desteklenmesine bağlı olduğu görülmüş, öğretmenlerin en çok, yönetimin kendilerine ve performanslarına mesleki destek ve geri bildirim vermediklerinden yakındıkları saptanmıştır.

Dinham ve Scott tarafından 1996 yılında, Avusturalya Batı Sidney'de, ilk ve orta dereceli 47 okulda çalışan 529 öğretmen ve idareciye uygulanarak yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar şöyledir;

- Öğretme görevini temel alarak benimseyenlerin genellikle doyumlu oldukları, öğretmen ve yönetici sorunlarına karışanların ise genellikle doyumsuz oldukları saptanmıştır.
- Sahip olunan mevkiinin doyum beklentisini, doyumdaki değişim oranını ve belirli oranda zihinsel sıkıntıyı ortaya çıkardığı saptanmıştır.
- Doyum, artan yaşa paralel olarak artmamaktadır.

Kelly L. Heider, 2005 yılında, İndiana üniversitesindeki doktora çalışması sırasında öğretmenlerin soyutlanmışlıkları üzerine yaptığı araştırmada Amerika Birleşik Devletlerinde son zamanlarda ciddi bir sorun haline gelen öğretmenlerin meslekten ayrılmalarını incelemiştir. Araştırmada, sadece 2000 yılında, soyutlanmışlık (bitkinlik / tükenmişlik) duygusu nedeniyle, daha iş hayatının beşinci yılında meslekten ayrılan 540,000 öğretmen olduğu saptanmış, bu sorunu gidermek üzere uygulamaya konulan danışmanlık programlarının yararları incelenmiştir. Öğretmenlerin meslekten ayrılmaları nedeniyle ortaya çıkan zararların önüne geçmek için; ilk işe başlamada iyi ve yeterlilik sahibi öğretmenlerin istihdam edilmesi ve uygulanacak destek ve danışmanlık programları ile öğretmenlerin soyutlanmışlık / bitkinlik duygusuna kapılmalarına engel olunabileceği ifade edilmiştir.

2.9.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Köktürk (1997), “İlköğretim Okulları İkinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Motivasyonu ve İş Tatmini” konulu araştırmasında, İngilizce öğretmenlerinin demografik özelliklerini, motivasyon kavramlarının ifade

edilişini ve iş tatmini eğilimlerini incelemiştir. Demografik bulgulara göre İngilizce öğretmenlerinin büyük çoğunluğu 40 yaşın altında, kadın ve evlilerden oluşmakta, %50 sinin ailelerinde bir veya iki öğretmen bulunmaktadır. Motivasyona ilişkin verilerin analizinde öğretmenlerin, “ taraflar arası ilişkilere ilişkin faktörler”i birinci, “avantajlara ilişkin faktörler”i ikinci sırada konumlandıkları görülmüştür.

Şahin (1999), “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” adlı araştırmasında İzmir ilinde 1997-1998 eğitim-öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapan 658 öğretmen üzerinde yaptığı uygulamada öğretmenlerin iş doyum düzeylerini saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

- Öğretmenlerin genel iş doyum düzeyleri “kısmen” doyumlu bulunmuş; işin kendisi ve yönetim boyutunda “kısmen” doyumlu, ücret ve veli-öğrenci ilgisizliği boyutunda “doyumsuz”, bireyler arası ilişkiler ve başarı-saygınlık-tanınma boyutunda “doyumlu” olarak saptanmıştır.
- Öğretmenlerin mezun oldukları okul, kıdem, cinsiyet ve medeni durumlarına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
- Öğretmenlerin buldukları okuldaki toplam çalışma süresi ve yaşlarına göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Çermik, 2001 yılında yaptığı “Fizik Öğretmenlerinin Profili, İş Tatmini ve Motivasyonu” adlı çalışmasında ortaöğretim okulları fizik öğretmenlerinin profillerinin çizilmesi yoluyla, iş tatmini ve motivasyon faktörlerini saptamaya çalışmıştır. 1999-2000 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili Kadıköy, Üsküdar ve Ümraniye ilçelerinde bulunan özel ve resmi ortaöğretim okullarında görev yapan 75 fizik öğretmeni üzerinde yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre; fizik öğretmenlerini motive eden faktörler içinde ilk sırayı kişiliğe ilişkin faktörler, ikinci sırayı okul içi ortama ilişkin faktörler, üçüncü sırayı öğrenciye ilişkin faktörler, dördüncü sırayı mesleğe ilişkin faktörler, beşinci sırayı avantajlara ilişkin faktörler ve son sırayı ise taraflar arası ilişkilere ilişkin faktörler almıştır.

Ünal’ın 2004 yılında yaptığı “Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi” adlı çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticiler tarafından, öğretmenleri işe güdüleme yolları arasında en fazla, yapılması gerekenleri çalışanlara mantıklı bir şekilde açıklama yolunun tercih edildiği,

- Çalışanlarla dostluk kurma ve işin yapılmasında direktme yollarının yöneticilerce oldukça sık kullanıldığı,
- Yasal yollara baş vuracağını söyleyerek öğretmenleri işe güdüleme yolunun yöneticilerce en az tercih edildiği,
- Çalışan üzerinde etkili olabilecek birini bulma ve pazarlık yollarının yöneticilerce az tercih edildiği,
- Öğretmenlerin görüşlerine başvurarak ortak kararlara ulaşma ve bu yolla işe güdüleme yönteminin ara sıra tercih edildiği,
- Özendirme sistemlerinin hemen hemen hiç işlemediği.

Yıldırım, 2006 yılında yaptığı “Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler” adlı araştırmasında, İstanbul ili Ümraniye ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 150 öğretmen üzerinde uygulama yapmış ve şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Öğretmenlerin motivasyon öncelikleri sıralamasında ilk sırayı Psiko-Sosyal Faktörler, ikinci sırayı Ekonomik Faktörler, üçüncü sırayı ise Örgütsel ve Yönetmel Faktörler almıştır.
- Cinsiyet farklarına göre motive edici faktörlerde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.
- Öğretmenlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe ekonomik faktörlerin motivasyondaki önceliğinin arttığı görülmüştür.
- Öğretmenlerin beklentilerinin en az karşılandığı alanın örgütsel ve yönetmel faktörler olduğu saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. YÖNTEM

Buraya kadar ortaya konan; konu ile ilgili kuramsal çerçeve, araştırmaya konu olan örgütün özellikleri ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin çalışma şartlarına bilim ve teknolojiye gelişmeler, bilgiye erişim kolaylıklarının getirdiği toplumsal yaşamda meydana gelen hızlı değişimleri de ekleyecek olursak, ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon faktörlerinde, görev alanları ve bireysel farklılıklardan kaynaklanan birçok değişikliklerin olacağı beklenmelidir. Buradan hareketle, ilköğretim okullarında görev yapan personel için, uygun motivasyon araçlarının, uygun yöntemlerle kullanıldığı, planlı bir motivasyon yönetimi oluşturulması gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırma, betimsel tarama modeli ile görev alanlarından ve bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların oluşturduğu gruplar arası karşılaştırmaya yer veren genel tarama modelinde yapılmıştır. Konu ile ilgili olarak, yukarıda özetlenen, literatüre dayalı alan taramasına ilave olarak; anket uygulamasına esas olmak üzere; *ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin daha iyi motive edilmesi için kullanılacak motivasyon araçlarını*, farklı personel özelliklerine göre ayrı ayrı tespit etmek amacıyla kişilerin kanaatleri, tecrübeleri, algıları ve duygularına dayalı nesnel veriler toplanarak, farklı bireysel özelliklere göre en çok hangi motivasyon araçları ile motive oldukları belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim öğretim yılında Gaziantep İli iki merkez ilçesi olan Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerinde bulunan, köy okulları dahil

toplam 288 resmi ve özel ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 991'i yönetici, 6534'ü öğretmen olmak üzere toplam 7525 personel oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemine, evrenin %10'una denk gelecek ve her grubu (köy ve merkez okulları / resmi ve özel okullar) eşit oranda temsil edecek şekilde, farklı sosyo-ekonomik çevrelerde bulunan okullarda görev yapan 753 personel dahil edilmiştir. Araştırmanın örneklemini belirlemek için, Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğünden, her iki merkez ilçede bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yönetici sayıları alınmış; bu listeye göre, Şahinbey İlçesinde bulunan toplam 139 ilköğretim okulundan, 10 merkez resmi ilköğretim okulu, 5 resmi köy okulu ve 2 özel ilköğretim okulda görev yapan 413 personel ile, Şehitkamil İlçesinde bulunan toplam 149 ilköğretim okulundan, yine yansız örneklem yoluyla seçilen 7 merkez resmi ilköğretim okulu, 7 resmi köy okulu ve 3 özel ilköğretim okulunda görev yapan 339 personel anket uygulaması için denek olarak uygulamaya dahil edilmiştir. Örneklemin belirlenmesine ilişkin olarak, uygulama için belirlenen okullar Tablo 3.1.'de, örnekleme oluşturan deneklerin belirlenmesi Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Uygulama için belirlenen okullar

İlçeler Okullar	ŞAHİNBEY		ŞEHİTKAMİL		TOPLAM	
	Mevcut Okul Sayısı	Uygulama İçin Seçilen	Mevcut Okul Sayısı	Uygulama İçin Seçilen	Mevcut Okul Sayısı	Uygulama İçin Seçilen
Resmi Merkez Okullar	99	10	77	7	176	17
Resmi Köy Okulları	36	4	66	7	102	11
Özel Okullar	4	3	6	5	10	8

Tablo 3.2. Örneklemi oluşturan deneklerin belirlenmesi

İlçeler Denekler	ŞAHİNBEY		ŞEHİTKAMİL		TOPLAM	
	Mevcut Sayı	Uygulama İçin Seçilen	Mevcut Sayı	Uygulama İçin Seçilen	Mevcut Sayı	Uygulama İçin Seçilen
Yöneticiler	515	51	476	48	991	99
Öğretmenler	3620	362	2914	291	6534	653
Toplam	4135	413	3390	339	7525	≈753

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

Veri toplama aracı olarak, Doğan Şafak YILDIRIM tarafından, 2006 yılında, Yeditepe Üniversitesindeki yüksek lisans tezi için yapılan araştırmada geliştirilen Motivasyon Ölçeği, bazı maddeler değiştirilerek kullanılmıştır. Ölçekte değişiklik yapılması nedeniyle yeni oluşan ölçeğin geçerliliği, literatür taraması ve konu ile ilgili alan uzmanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla bir deneme formu oluşturulmuştur. Farklı özelliklerdeki okullarda görev yapan toplam 100 öğretmen ve yöneticiye uygulanan ön testin sonunda yapılan güvenilirlik testinde anketin Cronbach Alfa değeri $\alpha=0,9632$ olarak bulunmuştur. Bu değere bakılarak ve konu ile ilgili uzmanların görüşleri alınarak, ölçek yeni haliyle geçerli ve güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, uygulamaya katılan denekler arasındaki bireysel farklılıkları ortaya çıkartacak olan demografik bilgiler ile görev alanlarına ve sürelerine yönelik sorular bulunmaktadır; ikinci bölümde ise sıralanan motivasyon araçlarından deneklerin en çok hangileri ile motive olduklarını tespitine yönelik hazırlanmış olan 30 soruluk motivasyon araçları ölçeği bulunmaktadır. Beşli Likert tipi bir ölçek olan anketin ikinci bölümünde deneklerin, hiç (1), az (2), biraz (3), oldukça (4), tamamen (5) seçenekleri arasında bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Kullanılan anketin örneği EK-A'da verilmiştir.

Toplam 800 adet anket uygulama için belirlenen okullara gönderilmiş, bunlardan 753 adedi geri dönmüştür. Geri dönen anketler incelenmiş, doldurma

hataları ve bilgi eksiklikleri nedeniyle bunlardan 28 adedi değerlendirme dışında bırakılmıştır.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Araştırma kapsamında kullanılan anket ile elde edilen veriler, SPSS 15.0 (Statistical Packet For Social Science) programı kullanılarak elektronik ortama aktarılmıştır. Araştırmada kullanılan motivasyon ölçeğinde, sayısal değerlendirmede “hiç” seçeneği için 1, “az” seçeneği için 2, “biraz” seçeneği için 3, “oldukça” seçeneği için 4, “tamamen” seçeneği için 5 puan verilmiştir. Beşli Likert tipi bu ölçekte dört aralık için hesaplanan aralık katsayısına ($4/5=0,80$) göre seçenek aralıkları, ifadeye dayalı seçeneklerin sayısal değerleri olarak Tablo 3.3.’de verilmiştir.

Tablo 3.3. İfadeye dayalı seçeneklerin sayısal değerleri

SEÇENEKLER	PUANLAR	SAYISAL DEĞERLER
Hiç	1	1,00 – 1,80
Az	2	1,81 – 2,60
Biraz	3	2,61 – 3,40
Oldukça	4	3,41 – 4,20
Tamamen	5	4,21 – 5,00

Toplanan verilerle yapılan istatistik işlemler ile ilgili olarak;

- Araştırmaya katılan deneklerin betimsel değişkenlere göre dağılımını belirlemek için yüzde,
- Deneklerin en çok motive oldukları motivasyon araçları ile ilgili genel eğilimlerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans,
- Deneklerin motivasyon ölçümlerini ya da başka bir ifadeyle tatmin düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma,
- Araştırmanın alt problemlerine cevap ararken, bireysel farklılıklara göre oluşturulan grupların motivasyon ölçümleri arasındaki farkın istatistiksel öneminin belirlenmesinde t-testi,

- Deneklerin, meslekteki görev sürelerine göre motivasyon ölçümlerinde (ANOVA) varyans çözümlemesi,
- Değişen personel özelliklerine göre hangi motivasyon araçlarının kullanılabilceğini belirlemede frekans çözümlemesi işlemleri uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde önceki bölümde açıklanan yöntemle toplanan verilerin, araştırmanın esas problemi ve her bir alt problemle ilgili olarak istatistik tekniklerle yapılan çözümlenmeleri sonucu elde edilen bulgulara ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

4.1. DENEKLERİN BETİMSSEL DEĞİŞKENLERE GÖRE DAĞILIMLARI

Araştırmanın denek grubunu oluşturanların güdüleneceği motivasyon araçlarını etkileyeceği düşünülen betimsel değişkenler; okuldaki görevi, branşı, görev süresi, okulun konumu, okulun türü ve cinsiyet olarak belirlenmiştir. Deneklerin her bir betimsel değişkene göre dağılımları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.1. Deneklerin okuldaki görevine göre dağılımı

Görev	n	%
Yönetici	83	11.4
Öğretmen	642	88.6
Toplam	725	100

Tablo 4.1.'de araştırmaya katılan deneklerin %11.4'nü yöneticilerin, %88.6'sını öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Deneklerin branşlarına göre dağılımı

Branş	n	%
Sınıf Öğretmeni	400	55.2
Branş Öğretmeni	325	44.8
Toplam	725	100

Tablo 4.2.'de araştırmaya katılan deneklerin %55.2'ni sınıf öğretmenlerinin, %44.8'ini branş öğretmenlerinin oluşturduğu görölmektedir.

Tablo 4.3. Deneklerin okuldaki görev sürelerine göre dağılımı

Görev Süresi	n	%
1-5 yıl	177	24.4
6-10 yıl	201	27.7
11-15 yıl	144	19.9
16-20 yıl	67	9.2
21 yıl ve üstü	136	18.8
Toplam	725	100

Tablo 4.3.'te araştırmaya katılan deneklerin %24.4'nü 1-5 yıl, %27.7'sini 6-10 yıl, %19.9'unu 11-15 yıl, %9.2'sini 16-20 yıl ve %18.8'ini 21 yıl ve üstü görev süresine sahip ilköğretim okulu çalışanlarının oluşturduğu görölmektedir.

Tablo 4.4. Deneklerin çalıştıkları okulun konumuna göre dağılımı

Okulun Konumu	n	%
İl/İlçe Merkezi	592	81.7
Kasaba/Köy	133	18.3
Toplam	725	100

Tablo 4.4.'te araştırmaya katılan deneklerin %81.7'sini il/ilçe merkezinde, %18.3'ünü kasaba/ köy okullarında çalışanların oluşturduğu görölmektedir.

Tablo 4.5. Deneklerin okul türüne göre dağılımı

Okulun Türü	n	%
Resmi	593	81.8
Özel	132	18.2
Toplam	725	100

Tablo 4.5.'de araştırmaya katılan deneklerin %81.8'ini resmi, %18.2'sini özel okullarda çalışanların oluşturduğu görölmektedir.

Tablo 4.6. Deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	n	%
Bayan	382	52.7
Erkek	343	47.3
Toplam	725	100

Tablo 4.6.'da araştırmaya katılan deneklerin %52.7'sini bayan, %47.3'ünü erkek çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Deneklerin medeni durumlarına göre dağılımı

Medeni Durum	n	%
Evli	556	76.7
Bekar	169	23.3
Toplam	725	100

Tablo 4.7.'de araştırmaya katılan deneklerin %76.7'sini evli, %23.3'ünü bekar çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ANA PROBLEMİ VE ALT PROBLEMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu araştırmanın ana problemi, “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile yöneticileri motive etmede kullanılabilir motivasyon araçları, değişen personel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Ana probleme cevap arama sürecinde önceden belirlenen alt problemlere ilişkin bulgular ortaya konmadan önce, araştırmaya katılan deneklerin genel eğilimleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, örnekleme teşkil eden ilköğretim okulları çalışanlarının genel olarak en çok hangi motivasyon araçları ile motive olduklarını tespit edebilmek için, uygulanan ankete verilen cevapların genel frekans dağılımları incelenmiş, ortalamaları ve standart sapmaları alınmıştır. Böylece, deneklerin tamamının verdiği cevaplardan genel eğilim ortaya konulmaya ve daha sonra alt problemlere ilişkin bulguların yorumlanmasıyla, değişen personel özelliklerine göre farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Uygulanan anket sonuçlarının genel ortalamaları Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Deneklerin verdiği cevapların genel ortalamaları

Sorular	Cevap Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
1	725	3.7531	1.01970
2	725	4.1048	.90275
3	725	3.7862	1.11486
4	725	4.2290	.92240
5	725	3.9931	1.05574
6	725	4.0524	.93135
7	725	4.1752	1.70260
8	725	3.9848	.94521
9	725	4.0414	.88321
10	725	4.1683	.86321
11	725	4.3310	.82649
12	725	4.3062	.73019
13	725	4.3669	.65478
14	725	4.1628	.89720
15	725	3.9490	.93069
16	725	4.1972	.89874
17	725	4.1228	.99312
18	725	4.0469	.89690
19	725	3.6428	1.12018
20	725	3.5697	1.33054
21	725	4.0166	1.11110
22	725	4.0290	.95939
23	725	3.8883	.95907
24	725	4.0483	.89760
25	725	4.0014	.89581
26	725	4.2166	.98539
27	725	4.0469	.84619
28	725	4.0290	.95071
29	725	4.0621	1.00702
30	725	4.5241	.73095

Uygulamada kullanılan ankette deneklere sorulan 30 sorunun her birinde ifade edilen motivasyon araçları, yapılan literatür taraması sonucunda ortaya çıkmış olan motivasyon faktörleridir ve bunların her birinin insanları motive ettiği bugüne kadar yapılan araştırmalar sonucunda genel kabul görmüştür. Ancak, hangi faktörün hangi bireyi ne derecede motive edeceği bireysel özellikler, çevre ve örgüt ortamı, zaman, psiko-sosyal şartlar vb. farklılıklara bağlı olarak değişmektedir. Bu araştırmada öncelikle, ilköğretim okulu çalışanlarının genel olarak en çok hangi motivasyon araçları ile motive oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra, alt problemlerde ifade edilen değişkenlere göre ayrı ayrı incelenerek, her biri için ortaya

çıkan farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Ankette verilen 30 motivasyon faktörünün tamamının insanları motive eden birer faktör olduğu dikkate alınarak, genel eğilimin tespitinde, ortalaması en yüksek ve en düşük beş faktör değerlendirilmiştir.

Tablo 4.8. incelendiğinde, deneklerin verdiği cevaplara göre çıkartılan ortalamalarda en yüksek değeri alan beş faktörün sıralaması aşağıdadır.

- 1) 30. soru, *Öğrencilerimin başarılı olmalarını görmek, verdiğim emeğin karşılığını aldığımı hissetmek* ($\bar{x}=4,524$)
- 2) 13. soru *İşimi yaparken kişisel bilgi ve becerilerimi kullanabilmem* ($\bar{x}=4,366$)
- 3) 11. soru *Yönetici ve çalışanlar arasında sevgi ve saygıya dayalı iyi ilişkilerin olması* ($\bar{x}=4,331$)
- 4) 12. soru *Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerin olması* ($\bar{x}=4,306$)
- 5) 4. soru *İş güvencesinin bulunması* ($\bar{x}=4,229$)

Bu verilerin ışığında, ilköğretim okulu çalışanlarının genel eğilim olarak, **en çok motive oldukları faktörün öğrencilerinin başarılı olmalarını görmek**, başka bir deyişle verdikleri emeğin karşılığını aldıklarını hissetmek, **yani kendi başarılarını görmek** olduğu görülmektedir. Bu sonuç, modern motivasyon teorilerinin hemen hepsinde ortaya konmuş olan, kişileri motive eden en önemli faktörün başarı olduğu ifadesi ile paralellik göstermektedir. Ayrıca, Sergiovanni(1967) ve Kimball(1973)'ın yaptıkları araştırmalarda da, başarı öğretmenleri en çok motive eden faktör olarak bulunmuştur. Başarı faktöründen sonra ilköğretim okulu çalışanlarının en çok motive olduğu faktörler; işini yaparken kişisel becerilerini kullanabilme imkanı, yöneticilerle çalışanlar arasında ve iş arkadaşları arasında iyi ilişkiler bulunması ve iş güvencesi şeklinde sıralanmaktadır. Bu sıralamanın da, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve modern motivasyon teorilerinde ortaya konulan düşüncelere uygun olduğu; ayrıca, Köktürk(1997), Çermik(2001) ve Yıldırım(2006)'ın yaptıkları araştırma sonuçları ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

Yine Tablo 4.8.'den elde edilen verilere göre ortalama değerleri en düşük olarak ortaya çıkan faktörler şöyledir,

- 1) 20. soru *Kurumun bazı sosyal hizmetler (öğle yemeği, servis aracı, kreş, tatil imkanları vb.) sağlaması ($\bar{x}=3,569$)*
- 2) 19. soru *Kurum tarafından çeşitli sosyal ve kültürel aktivitelerin gerçekleştirilmesi (Geziler, eğlenceler, partiler vb.) ($\bar{x}=3,642$)*
- 3) 1. soru *Maaşının tatminkar olması ($\bar{x}=3,753$)*
- 4) 3. soru *Terfi ve yükselme olanaklarının yeterliliği ($\bar{x}=3,786$)*
- 5) 23.soru *Kurumda iyi ve işlevsel bir işe alıştırma (oryantasyon) sisteminin olması ($\bar{x}=3,888$)*

En düşük ortalama değerlerini alan faktörler incelendiğinde; kurumun bazı sosyal hizmetler sağlaması ile çeşitli sosyal ve kültürel aktiviteler gerçekleştirilmesinin denekleri diğer araçlara oranla daha az motive eden faktörler olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Daha sonra sırasıyla, tatminkar bir maaş, yeterli terfi ve yükselme olanakları ile kurumda iyi bir oryantasyon sisteminin bulunmasının da denekleri fazla motive etmediği tespit edilmiştir. Bu bulgular, Şahin(1999)'in yaptığı araştırmada elde edilmiş olan bulgularla paralellik göstermektedir.

Ana probleme ilişkin bulguların yorumlanmasına yönelik olarak yapılan genel eğilim tespitinden sonra, deneklerin betimsel değişkenlerinden kaynaklanan ve alt problemlerde ortaya konulan farklılıklara göre verilerin çözümlemesi ile gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olup olmadığı incelenmiş ve bireysel farklılıklara göre ön plana çıkan motivasyon araçları tespit edilmeye çalışılmıştır. Alt problemlerin çözümlenmesine ilişkin hususlar aşağıdaki maddelerde sırasıyla açıklanmıştır.

4.2.1. Görevin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın birinci alt problemine yanıt verebilmek için deneklerin tercih ettiği motivasyon araçlarına bakılmış ve tercihleri arasındaki farklılıkların yaptıkları göreve göre önemli olup olmadığı sınıanmıştır.

Bu amaçla ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon araçları ölçümlerine göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.9. Görevin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları

Görev	n	\bar{X}	SS	sd	t-Değeri	P
Yönetici	83	118.95	20.25	723	1.42	Fark Önemsiz
Öğretmen	642	122.22	19.68			P> .05

Tablo 4.9. incelendiğinde İlköğretim okullarında yönetici olarak görev yapan personelin motivasyon ölçümleri ortalamasının ($\bar{X}=118.95$) öğretmen olarak görev yapan personelin ortalamasından ($\bar{X}=122.22$) düşük olduğu görülmektedir. İki ortalama arasındaki farkın önemli olup olmadığını anlamak için t-testi yapılmıştır.

İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmen olarak çalışan personel arasındaki farkın önemsiz olduğu bulgusuna ulaşılmış ancak yönetici ve öğretmenlerin motivasyon araçları önceliklerini tespit etmek için frekans çözümlemesi yapılmıştır. Frekans çözümlemesinde her iki gruptaki deneklerin öncelikle tercih ettiği ilk beş faktör esas alınmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin frekans çözümleri Tablo 4.10'dadır.

Tablo 4.10 Göreve göre frekans çözümlemesi

Görev \ Öncelikler	1	2	3	4	5
	Yönetici	Sr.30	Sr.26	Sr.28	Sr.13
Öğretmen	Sr.30	Sr.11	Sr.4	Sr.26	Sr.13

Yönetici ve öğretmenlerin motivasyon ölçümleri arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmamakla birlikte, Tablo 4.10 incelendiğinde; yöneticilerde farklı olarak, “öğretmen veli işbirliğinin istenilen düzeyde olması” faktörü ön plana çıkarken, Öğretmenlerde “yöneticiler ve çalışanlar arasında sevgi ve saygıya dayalı iyi ilişkilerin olması”nın ön plana çıktığı görülmüştür.

4.2.2. Branşın İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın ikinci alt problemine yanıt verebilmek için ilköğretim okullarında görev yapan personelin branşlarına göre tercih ettikleri motivasyon araçlarına bakılmış ve tercih ettikleri motivasyon araçları arasındaki farklılıkların branşa göre önemli olup olmadığı sınıanmıştır.

Bu amaçla ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon ölçümlerinin branşa göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.11. Branşın İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları

Branş	n	\bar{X}	SS	sd	t-Değeri	P
Sınıf Öğretmeni	400	121.93	19.85	723	0.12	Fark
Branş Öğretmeni	325	121.75	19.68			Önemsiz P> .05

Tablo 4.11. incelendiğinde İlköğretim okullarında sınıf öğretmeni olarak görev yapan personelin motivasyon ölçümleri ortalamasının ($\bar{X} = 121.93$) branş öğretmeni olarak görev yapan personelin ortalamasından ($\bar{X} = 121.75$) yüksek olduğu görülmektedir. İki ortalama arasındaki farkın önemli olup olmadığını anlamak için t-testi yapılmıştır.

İlköğretim okullarında sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olarak çalışan personel arasındaki farkın önemsiz olduğu bulgusuna ulaşılmış ancak sınıf ve branş öğretmenlerinin motivasyon araçları önceliklerini tespit etmek için frekans çözümlemesi yapılmıştır. Frekans çözümlemesinde her iki gruptaki deneklerin öncelikle tercih ettiği ilk beş faktör esas alınmıştır. Sınıf ve branş öğretmenlerinin frekans çözümleri Tablo 4.12'dedir.

Tablo 4.12 Branşa göre frekans çözümlemesi

Branş \ Öncelikler	1	2	3	4	5
	Sınıf Öğretmeni	Sr.30	Sr.11	Sr.26	Sr.4
Branş Öğretmeni	Sr.30	Sr.13	Sr.4	Sr.11	Sr.26

Sınıf ve branş öğretmenlerinin motivasyon ölçümleri arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmamakla birlikte, Tablo 4.12 incelendiğinde; Sınıf öğretmenlerinde “iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin olması” farklı bir faktör olarak ön plana çıkarken, branş öğretmenlerinde “işini yaparken kişisel bilgi ve becerilerini kullanabilme” nin ön plana çıktığı görülmüştür.

4.2.3. Meslekteki Görev Süresinin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın üçüncü alt problemine yanıt verebilmek için ilköğretim okullarında görev yapan personelin meslekteki görev sürelerine göre tercih ettikleri motivasyon araçlarına bakılmış ve tercihleri arasındaki farklılıkların meslekteki görev sürelerine göre önemli olup olmadığı sınıanmıştır.

Bu amaçla ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon araçlarına göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve varyans çözümlemesi yapılmıştır.

Tablo 4.13. Meslekteki Görev Süresinin İlköğretim Okullarında Çalışan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Sonuçları

Meslekteki Görev Süresi	n	\bar{X}	SS
1-5 yıl	177	120.98	19.59
6-10 yıl	201	120.65	19.33
11-15 yıl	144	121.39	21.03
16-20 yıl	67	123.36	18.12
21 yıl ve üzeri	136	124.48	19.99

Tablo 4.13. incelendiğinde, ilköğretim okullarında çalışan personelin meslekteki görev süresine göre en yüksek ortalamanın (124.48) 21 yıl ve üzeri çalışanlara, en düşük ortalamanın (120.65) ise 6-10 yıl çalışanlara ait olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14. Meslekteki Görev Süresinin İlköğretim Okullarında Çalışan Personelin Motivasyon Ölçümlerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları

VK	sd	KT	KO	F	P
GA	4	1546.30	386.57	0.99	Fark Önemsiz
Gİ	720	281126.4	390.45		P> .05
GENEL	724	282672.7			

Tablo 4.14’de yer alan Varyans Çözümlemesi sonuçları incelendiğinde meslekteki görev süresine göre ilköğretim okullarında çalışan personelin motivasyon ölçümleri arasındaki farkın önemsiz olduğu görülmüş ancak meslekteki görev sürelerine göre personelin motivasyon araçları önceliklerini tespit etmek için frekans çözümü yapılmıştır. Frekans çözümlemesinde beş ayrı gruptaki deneklerin öncelikle tercih ettiği ilk beş faktör esas alınmıştır. Personelin meslekteki görev sürelerine göre frekans çözümleri Tablo 4.15’dedir.

Tablo 4.15 Personelin meslekteki görev süresine göre frekans çözümü

Görev Süresi \ Öncelikler	Öncelikler				
	1	2	3	4	5
1-5 yıl	Sr.30	Sr.11	Sr.13	Sr.26	Sr.4
6-10 yıl	Sr.30	Sr.11	Sr.4	Sr.26	Sr.16
11-15 yıl	Sr.30	Sr.26	Sr.29	Sr.11	Sr.12
16-20 yıl	Sr.30	Sr.4	Sr.11	Sr.26	Sr.16
21 yıl ve üzeri	Sr.30	Sr.11	Sr.4	Sr.26	Sr.16

Personelin meslekteki görev sürelerine göre motivasyon ölçümleri arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmamakla birlikte, Tablo 4.15 incelendiğinde; meslekteki görev süresi 1-5 yıl aralığında olan personel için “işini yaparken kişisel bilgi ve becerilerini kullanabilme”, 6-10 yıl aralığında olan personel için “mesleğinin

topluluğunda saygın bir kişi olmasına imkan vermesi”, 11-15 yıl aralığında olan personel için “iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin olması” ve “öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyleri”, 16-20 yıl aralığı ile 21 Yıl ve üzeri olan personel için “mesleğinin toplum içinde saygın bir kişi olmasına imkan vermesi”nin farklı faktörler olarak ön plana çıktığı görülmüştür.

4.2.4. Okul Konumunun İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın dördüncü alt problemine yanıt verebilmek için ilköğretim okullarında görev yapan personelin görev yaptıkları okulların konumlarına bakılmış ve tercih ettikleri motivasyon araçları arasındaki farklılıkların okul konumuna göre önemli olup olmadığı sınıanmıştır.

Bu amaçla ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon araçlarına göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.16. Okul Konumunun İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları

Okul Konumu	n	\bar{X}	SS	sd	t-Değeri	P
İl/İlçe Merkezi	592	122.60	19.43	723	2.17	Fark Önemli
Kasaba/Köy	133	118.49	20.90			P< .05

Tablo 4.16. incelendiğinde il/ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon ölçümleri ortalamasının ($\bar{X} = 122.60$) kasaba/köy ilköğretim okullarında görev yapan personelin ortalamasından ($\bar{X} = 118.49$) yüksek olduğu görülmektedir. İki ortalama arasındaki farkın önemli olup olmadığını anlamak için t-testi yapılmıştır.

İl/ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan personel ile kasaba/köy okullarında çalışanlar arasındaki farkın önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Personelin görev yaptığı okulun konumuna göre motivasyon araçları önceliklerini tespit etmek için frekans çözümlemesi yapılmıştır. Frekans çözümlemesinde her iki gruptaki deneklerin öncelikle tercih ettiği ilk beş faktör esas alınmıştır. İl/ilçe

merkezi ve kasaba/köy okullarında görev yapan personelin frekans çözümleri Tablo 4.17'dedir.

Tablo 4.17. Okul konumuna göre frekans çözümlemesi

Okul Konumu \ Öncelikler	1	2	3	4	5
	İl/İlçe Merkezi	Sr.30	Sr.11	Sr.26	Sr.4
Kasaba/Köy	Sr.30	Sr.11	Sr.4	Sr.29	Sr.26

Tablo 4.17 incelendiğinde; “öğrencilerinin başarılı olmalarını görmek” ve “yöneticilerle çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerin bulunması” konuları her iki grupta da, motivasyon araçları önceliklerinde ilk sıralarda yer almakla birlikte, merkez okullarında görev yapan personel için “sınıf mevcutlarının uygun eğitim ortamı sağlayacak düzeyde olması” ön plana çıkarken, köy okullarında görev yapan personel için, “iş güvencesinin bulunması”nın daha önemli bir motivasyon aracı durumunda olduğu görülmüştür. Diğer motivasyon faktörlerine göre daha az motive edici faktörler açısından, köy okullarında görev yapan personel için, “terfi ve yükselme olanaklarının yeterliliği” ön plana çıkarken, merkez okullarında görev yapan personel için ise “iyi bir işe alıştırma sisteminin bulunması” daha az motive edici faktör olarak görülmüştür.

4.2.5. Okul Türünün İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın beşinci alt problemine yanıt verebilmek için ilköğretim okullarında görev yapan personelin tercih ettikleri motivasyon araçları arasındaki farklılıkların okul türüne göre önemli olup olmadığı sınınmıştır.

Bu amaçla ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon araçlarına göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.18. Okul Türünün İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları

Okul Türü	n	\bar{X}	SS	sd	t-Değeri	P
Resmi	593	120.41	20.90	723	4.19	Fark Önemli
Özel	132	128.30	11.50			P< .05

Tablo 4.18. incelendiğinde özel ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon ölçümleri ortalamasının ($\bar{X} = 128.30$) resmi ilköğretim okullarında görev yapan personelin ortalamasından ($\bar{X} = 120.41$) yüksek olduğu görülmektedir. İki ortalama arasındaki farkın önemli olup olmadığını anlamak için t-testi yapılmıştır.

Özel ilköğretim okullarında çalışan personel ile resmi okullarda çalışanlar arasındaki farkın önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Personelin görev yaptığı okulun türüne göre motivasyon araçları önceliklerini tespit etmek için frekans çözümlemesi yapılmıştır. Frekans çözümlemesinde her iki gruptaki deneklerin öncelikle tercih ettiği ilk beş faktör esas alınmıştır. resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan personelin frekans çözümleri Tablo 4.19'dadır.

Tablo 4.19. Okul türüne göre frekans çözümlemesi

Okul Türü \ Öncelikler	Öncelikler				
	1	2	3	4	5
Resmi	Sr.30	Sr.11	Sr.4	Sr.12	Sr.29
Özel	Sr.30	Sr.11	Sr.4	Sr.21	Sr.10

Tablo 4.19 incelendiğinde; Gruplar arasında motivasyon araçları önceliklerinde “öğrencilerinin başarılı olmalarını görmek”, “yönetici ve çalışanlar arasında sevgi ve saygıya dayalı iyi ilişkilerin olması” ve “iş güvencesi” faktörleri ilk üç sırada yer almaktadır. Bununla birlikte, resmi ilköğretim okullarında görev yapan personel için, “iş arkadaşları ile iyi ilişkilerin olması” ve “öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyinin yüksek olması” ön plana çıkarken, özel ilköğretim okullarında görev yapan personel için “adil ve dengeli bir ödül - ceza sistemi” ile “çalıştığı kurumda iyi bir iletişim sistemi olması” daha öncelikli faktörler olarak

görülmektedir. Daha az motive edici faktörler açısından resmi ilköğretim okullarında görev yapan personel için “maaşının tatminkar olması” ön plana çıkarken, özel ilköğretim okullarında görev yapan personel için “öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyinin yüksek olması” daha az motive edici faktör olarak görülmüştür.

4.2.6. Cinsiyetin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın altıncı alt problemine yanıt verebilmek için ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon araçları önceliklerine bakılmış ve öncelikler arasındaki farklılıkların cinsiyete göre önemli olup olmadığı sınanmıştır.

Bu amaçla ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon araçlarına göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.20. Cinsiyetin İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçlarına Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	sd	t-Değeri	P
Bayan	382	123.62	19.81	723	2.57	Fark Önemli
Erkek	343	119.87	19.55			P< .05

Tablo 4.20. incelendiğinde İlköğretim okullarında görev yapan bayan personelin motivasyon ölçümleri ortalamasının ($\bar{X} = 123.62$) erkek personelin ortalamasından ($\bar{X} = 119.87$) yüksek olduğu görülmektedir. İki ortalama arasındaki farkın önemli olup olmadığını anlamak için t-testi yapılmıştır.

İlköğretim okullarında çalışan bayan ve erkek personel arasındaki farkın önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Personelin cinsiyetine göre motivasyon araçları önceliklerini tespit etmek için frekans çözümlemesi yapılmış, frekans çözümlemesinde her iki gruptaki deneklerin öncelikle tercih ettiği ilk beş faktör esas alınmıştır. Bayan ve erkek personelin frekans çözümleri Tablo 4.21’dir.

Tablo 4.21. Cinsiyete göre frekans çözümlemesi

Cinsiyet \ Öncelikler	1	2	3	4	5
	Bayan	Sr.30	Sr.11	Sr.4	Sr.26
Erkek	Sr.30	Sr.26	Sr.11	Sr.13	Sr.17

Tablo 4.21 incelendiğinde; farklı cinsiyetlerdeki her iki grubun motivasyon araçları önceliklerinde, genel eğilime uygun olarak, “öğrencilerinin başarılı olmasını görmek” birinci sırada yer almaktadır. Bununla birlikte; bayan personel için, “iş güvencesinin bulunması” ve “mesleğinin toplum içinde saygın bir kişi olmasına imkan vermesi” en çok motive eden faktörler olarak ön plana çıkarken; erkek personel için farklı olarak, “kişisel bilgi ve becerilerini kullanabilme imkanı” ile “yeterli iş araçlarının (Eğitim Yardımcı Malzemeleri, Ders Araçları vb.) bulunması” gibi faktörler daha öncelikli olarak görülmektedir. Bayan personelin daha az motive olduğu faktörler “maaşının tatminkar olması” ve “kurum tarafından ekip çalışmasının teşvik edilerek ekip çalışması için ortam sağlanması” iken, erkek personelin daha az motive olduğu faktörlerin “kurum tarafından çeşitli sosyal ve kültürel aktivitelerin gerçekleştirilmesi” ile “terfi ve yükselme olanaklarının yeterliliği” olarak görülmüştür.

4.2.7. Medeni Durumun İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Araçları Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın yedinci alt problemine yanıt verebilmek için ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon araçları önceliklerine bakılmış ve motivasyon araçları arasındaki farklılıkların medeni duruma göre önemli olup olmadığı sınıanmıştır.

Bu amaçla ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyon araçlarına göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları hesaplanmış ve t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.22. Medeni Durumun İlköğretim Okullarında Görev Yapan Personelin Motivasyon Ölçümlerine Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t-Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	sd	t-Değeri	P
Evli	556	122.45	19.41	723	1.49	Fark Önemsiz
Bekar	169	119.86	20.82			P> .05

Tablo 4.22. incelendiğinde İlköğretim okullarında görev yapan evli personelin motivasyon ölçümleri ortalamasının ($\bar{X} = 122.45$) bekar personelin ortalamasından ($\bar{X} = 119.86$) yüksek olduğu görülmektedir. İki ortalama arasındaki farkın önemli olup olmadığını anlamak için t-testi yapılmıştır.

İlköğretim okullarında çalışan evli ve bekar personel arasındaki farkın önemsiz olduğu bulgusuna ulaşılmış, ancak medeni duruma göre personelin motivasyon araçları önceliklerini tespit etmek için frekans çözümlemesi yapılmıştır. Frekans çözümlemesinde her iki gruptaki deneklerin öncelikle tercih ettiği ilk beş faktör esas alınmıştır. Personelin medeni durumuna göre frekans çözümleri Tablo 4.23'tedir.

Tablo 4.23. Medeni duruma göre frekans çözümlemesi

Medeni Durum	Öncelikler					
		1	2	3	4	5
Evli		Sr.30	Sr.11	Sr.4	Sr.26	Sr.13
Bekar		Sr.30	Sr.11	Sr.26	Sr.4	Sr.13

Evli ve bekar personelin motivasyon ölçümleri arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmamakla birlikte, Tablo 4.23 incelendiğinde; evli personelde “iş güvencesinin bulunması” faktörü ön plana çıkarken, bekar personelde “sınıf mevcutlarının uygun eğitim ortamı sağlayacak düzeyde olması”nın ön plana çıktığı görülmüştür.

4.3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırma sonucunda elde edilen ve yukarıda açıklanan bulgulardan yararlanarak, araştırmanın ana problemi ve alt problemlerine ilişkin sonuçlar ortaya konmuştur. Ayrıca, bundan sonra aynı konuda yapılacak araştırmalara ve araştırmanın yapıldığı kurumun üst düzey yöneticilerine kaynak olabilecek önerilere yer verilmiştir.

4.3.1. Araştırmanın Ana Problemine İlişkin Sonuçlar

Sosyal devlet olmanın gereği olarak hizmet veren ilköğretim okullarında, kurumsal olarak esas amaç eğitim kalitesini ve verimliliği artırmaktır (Yıldırım, 2006:174). Doğrudan insana yönelik bir faaliyet olan eğitimde, bu hizmeti sunan öğretmenlerin verimliliği ve etkililiği eğitim sürecinin sağlıklı işlemesi için gerekli olan en önemli faktördür. Bu da doğrudan öğretmenlerin motivasyonu ile ilgilidir. Eğitim sistemimizin temel taşı sayılabilecek ilköğretim okullarında görev yapan personelin daha iyi motive edilebilmeleri amacıyla kullanılacak motivasyon araçlarını tespit etmek için yapılan bu araştırmada, ana probleme cevap arama sürecinde, ilköğretim okullarında görev yapan personeli bir bütün olarak değerlendirerek çıkartılan ortalamalar ve standart sapmalardan elde edilen bulguların yorumlanması ile ulaşılan sonuçlar şöyle sıralanabilir:

- Öğrencilerinin başarılı olduklarını görmek, verdikleri emeğin karşılığını aldıklarını hissetmek, ilköğretim okullarında görev yapan personeli en çok motive eden faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun aynı zamanda kendi başarıları olduğu düşünüldüğünde, **personeli en çok motive eden hususun başarı olduğu söylenebilir.** Modern motivasyon teorilerinde, başarı faktörü insanların güdülenmesinde en üst seviye olarak gösterilmektedir. İnsanların, ancak tatmin edilmemiş ihtiyaçların tatmini ile motive oldukları düşüncesine ilköğretim okullarında görev yapan personelin, başarı gibi üst seviye bir tatmine ihtiyaç duydukları da eklendiğinde, daha alt seviyedeki ihtiyaçların belli oranda tatmin edilmiş olduğu değerlendirilebilir. Bu sonucun, Şahin(1999)'in yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin genel iş doyum düzeylerinin “kısmen doyumlu” şeklinde tespit edilmesi sonucuyla uyumlu olduğu görülmektedir.

- Genel eğilimi gösteren bulgularda, başarıdan sonraki motivasyon araçları öncelikleri **işini yaparken kişisel becerilerini kullanabilme imkanı, yöneticilerle çalışanlar arasında ve iş arkadaşları arasında iyi ilişkiler bulunması ve iş**

güvencesi şeklinde sıralanmıştır. Sıralanan bu faktörler, örgüt kültürü ve örgüt çevresi ile ilgili, örgütsel ve yönetsel hususlardır. Ortaya çıkan bu sonuçlar, Çermik(2001)'in fizik öğretmenlerine yönelik olarak yaptığı araştırmada elde edilen “öğretmenlerin motivasyon araçları öncelikleri” ile paralellik göstermekte; Yıldırım (2006)'ın yaptığı araştırmada, öğretmenlerin beklentilerinin en az karşılandığı alanın “örgütsel ve yönetsel faktörler” olduğu bulgusuyla da uyumaktadır.

Bu hususlarda personelin daha çok tatmine ihtiyacı olduğu düşünülürse, ilköğretim okullarının örgüt yapılarında çağdaş yöntemlere göre yeni yapılanmalara gidilmesi ve okullarda çağdaş yönetim tekniklerinin yönetim sürecine yansıtılması faydalı olabilir.

- Genel eğilim içerisinde **en düşük ortalama değerlerini alan faktörler** incelendiğinde **kurumun bazı sosyal hizmetler sağlaması ile çeşitli sosyal ve kültürel aktiviteler gerçekleştirmesinin** personeli daha az motive eden faktörler olarak ortaya çıktığı, bunları, **tatminkar bir maaş, yeterli terfi ve yükselme olanakları ile kurumda iyi bir işe alıştırma (oryantasyon) sisteminin bulunmasının** takip ettiği görülmektedir.

- Bu durum; toplum yapısında meydana gelen değişiklikler ve gelişmelerin personele, kurum dışında birçok sosyal imkanlar sağladığı, bu kolaylıklardan da yararlanarak, personelin iş ortamından uzaklaşıp yeni ve farklı sosyal çevreler edinmek istemesi şeklinde değerlendirilebilir.

- Yukarıda belirtilen değerlendirmelere ilave olarak; son yıllarda eğitim kurumlarında görev yapan personelin ücretlerinde yapılan iyileştirmelerin belli bir tatmin yarattığı, terfi ve yükselme olanakları ile işe alıştırma sistemleri açısından da kurum içinde beklentilere yakın bir seviyenin sağlandığı söylenebilir.

4.3.2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Sonuçlar

Ana probleme yanıt arama sürecinde, genel eğilimlere dayanarak yukarıda yapılan değerlendirmelerle birlikte, bireysel farklılıklara göre oluşturulan alt problemlere de yanıt aranmıştır. Bireysel farklılıklara göre elde edilen bulguların, yapılan istatistik işlemler ve bunların yorumlanmasından ortaya çıkan sonuçlar, alt problemlere göre sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

1) Araştırmanın birinci alt problemde, ilköğretim okullarında görev yapan personelin görev alanlarına göre motive olacakları motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Öğretmenler ve yöneticiler şeklindeki bireysel

farklılığa göre yapılan incelemede gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı ($P>.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, her iki gruptaki deneklerin verdiği yanıtlara göre yapılan frekans çözümlemesinden; **yöneticiler için “öğretmen veli işbirliğinin istenilen düzeyde olması”** faktörü ön plana çıkarken, **öğretmenlerde “yöneticiler ve çalışanlar arasında sevgi ve saygıya dayalı iyi ilişkilerin olması”**nın ön plana çıktığı görülmüştür. Bu sonuca göre, Öğrenci velileri ile ilişkilerde yöneticilerin daha ön planda olduğu ve bu ilişkiler açısından tatminsizlik yaşadıkları, öğretmenlerin ise, kurum içi iletişim konusunda yeterince tatmin edilmedikleri söylenebilir. Bu sonuçların, Çermik(2001)'in yaptığı araştırmada öğretmenler için ortaya koyduğu motivasyon faktörleri öncelikleri ile uyumlu olduğu görülmektedir.

2) Araştırmanın ikinci alt probleminde, ilköğretim okullarında görev yapan personelin branşlarına göre motive olacakları motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri şeklindeki bireysel farklılığa göre yapılan incelemede, gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı ($P>.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin motivasyon araçları önceliklerine göre yapılan frekans çözümlemesine göre; **sınıf öğretmenlerinde “iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin olması”** farklı bir faktör olarak ön plana çıkarken, **branş öğretmenlerinde “işini yaparken kişisel bilgi ve becerilerini kullanabilme”** nin ön plana çıktığı görülmüştür.

3) Araştırmanın üçüncü alt probleminde, ilköğretim okullarında görev yapan personelin meslekteki görev sürelerine göre motive olacakları motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Personelin görev süreleri 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 15-20 yıl, 21 yıl ve üzeri şeklinde yapılan gruplandırmaya göre incelenmiş ve gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı ($P>.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç, Şahin(1999) tarafından yapılan araştırmada elde edilen, çalışma süresi ile iş doyumu arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusu ile paralellik göstermektedir. Bununla birlikte, meslekteki görev sürelerine göre oluşturulan grupların frekans çözümlemesine göre; ilköğretim okullarında görev yapan personelden, meslekteki görev süresi **1-5 yıl aralığında** olan personel için **“işini yaparken kişisel bilgi ve becerilerini kullanabilme”**, **6-10 yıl aralığında** olan personel için **“mesleğinin toplu içinde saygın bir kişi olmasına imkan vermesi”**, **11-15 yıl aralığında** olan personel için **“iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin**

olması” ve “öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyleri”, 16-20 yıl aralığı ile 21 Yıl ve üzeri olan personel için “mesleğinin toplum içinde saygın bir kişi olmasına imkan vermesi”nin farklı faktörler olarak ön plana çıktığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre, personelin meslekteki görev sürelerinin artış sürecinde; önce kendini iş hayatında kanıtlama, sonra toplumda yer edinme ve işte başarı, daha sonra örgüt içi iletişim konularında tatminsizlik yaşadıkları söylenebilir.

4) Araştırmanın dördüncü alt probleminde, ilköğretim okullarında görev yapan personelin görev yaptığı okulun bulunduğu konuma göre motive olacakları motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İl/ilçe merkezindeki okullar ve kasaba/köy okulları şeklindeki betimsel farklılığa göre yapılan incelemede, t-Testi sonucuna ($P<.05$) göre gruplar arasındaki farkın önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki gruptaki deneklerin verdikleri yanıtların frekans ve ortalamaları incelendiğinde; her iki grubun da motivasyon araçları öncelikleri sıralamasında, genel eğilime uygun olarak, öğrencilerinin başarılı olduklarını görmek ilk sırada yer almıştır. Ancak **il/ilçe merkezindeki** okullarda görev yapan personel için **sınıf mevcutlarının uygun eğitim ortamı sağlayacak düzeyde olması** ön plana çıkarken, **kasaba/köy okullarında** görev yapan personel için, **iş güvencesinin bulunmasının** daha önemli bir motivasyon aracı durumunda olduğu görülmüştür. Deneklerin verdikleri yanıtlarda, tatmin edilmemiş ihtiyaçların öncelikli birer motivasyon faktörü olarak karşımıza çıktığı düşünüldüğünde, ortaya çıkan tablonun aynı zamanda mevcut durumu da yansıttığı değerlendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında, il/ilçe merkezindeki okullarda, öğretmen ve okul yöneticilerinin verimli ve etkili çalışabilmeleri, yani daha iyi motive edilmeleri için il/ilçe merkezinde bulunan ilköğretim okullarında, sınıf mevcutlarının uygun eğitim ortamı sağlayacak düzeyde olması için bazı tedbirler alınmasına ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı açıdan, kasaba/köy okullarındaki duruma bakılığında, buralarda görev yapan personelin iş güvencesi faktörüne büyük öncelik verdiği, başka bir deyişle iş güvencesi ihtiyaçlarının tatmin edilmediği değerlendirilebilir. Bu sonucun; son yıllarda başlatılan yeni uygulamalar çerçevesinde görevlendirilen sözleşmeli ve ücret karşılığı çalışan öğretmenlerin ağırlıklı olarak, ihtiyacın daha fazla olduğu kasaba/köy okullarında istihdam edilmiş olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, bu tarz görevlendirmelerle istihdam edilmiş personelin iş güvencesi ihtiyaçlarının tatmini için bazı yasal ve yönetsel düzenlemeler yapılması gereği ortaya çıkmaktadır.

5) Araştırmanın beşinci alt probleminde, ilköğretim okullarında görev yapan personelin resmi ve özel okullarda görev yapma durumuna göre motive olacakları motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Resmi okullar ve özel okullar şeklindeki betimsel farklılığa göre yapılan incelemede, t-Testi sonucuna ($P<.05$) göre gruplar arasındaki farkın önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki gruptaki deneklerin verdikleri yanıtların frekans ve ortalamaları incelendiğinde; grupların motivasyon araçları öncelikleri sıralamasında, genel eğilime uygun olanların dışında, **resmi ilköğretim okullarında** görev yapan personel için, **iş arkadaşları ile iyi ilişkilerin olması ve öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyinin yüksek olması** ön plana çıkarken, **özel ilköğretim okullarında** görev yapan personel için **adil ve dengeli bir ödül - ceza sistemi ile çalıştığı kurumda iyi bir iletişim sistemi olması** daha öncelikli faktörler olarak görülmüştür. Diğer yönden bakıldığında ise, daha az motive edici faktörler açısından resmi ilköğretim okullarında görev yapan personel için maaşının tatminkar olması ön plana çıkarken, özel ilköğretim okullarında görev yapan personel için öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyinin yüksek olması daha az motive edici faktör olarak görülmüştür. Bu sonuçlara göre; resmi ilköğretim okullarında bugüne kadar gelinen duruma göre, ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları açısından kısmen bir tatmin sağlanmış olduğu ancak örgütsel ve yönetsel açıdan bazı eksiklikler olduğu ortaya çıkmaktadır. Resmi ilköğretim okullarında örgüt içi iletişim ve örgüt kültürünü geliştirici bir takım iyileştirmelerin yapılmasına gerek duyulmaktadır. Özel ilköğretim okullarında ise, yönetim anlayışı ve öğrenci profilinden kaynaklandığı düşünülen bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Özel ilköğretim okulu çalışanlarının birçok ekonomik ve psiko-sosyal faktörler yönünden tatmin edilmiş oldukları görülmekle birlikte, uygulanan bazı yönetsel faktörlerin çalışanların, bir eğitim kurumundan çok herhangi bir işletmede çalışıyor gibi düşünmelerine neden olduğu değerlendirilmektedir.

6) Araştırmanın altıncı alt probleminde, ilköğretim okullarında görev yapan personelin cinsiyetlerine göre motive olacakları motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan incelemede, bayan ve erkek personel arasındaki farkın önemli olduğu ($P<.05$) sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, Şahin(1999)'in yaptığı araştırmada, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri ile ilgili bulgularla paralellik göstermektedir. Farklı cinsiyetlerdeki her iki grubun motivasyon araçları önceliklerinde, genel eğilime uygun olanlar dışında; **bayan personel için, iş**

güvencesinin bulunması ve mesleğinin toplum içinde saygın bir kişi olmasına imkan vermesi, en çok motive eden faktörler olarak ön plana çıkarken; **erkek personel için** farklı olarak, **kişisel bilgi ve becerilerini kullanabilme imkanı** ile **yeterli iş araçlarının (Eğitim Yardımcı Malzemeleri, Ders Araçları vb.) bulunması ve maaşının tatminkar olması** gibi faktörler daha öncelikli olarak görülmektedir. Bayan personelin en az motive olduğu faktörler maaşının tatminkar olması ve kurum tarafından ekip çalışmasının teşvik edilerek ekip çalışması için ortam sağlanması iken, erkek personelin en az motive olduğu faktörlerin kurum tarafından çeşitli sosyal ve kültürel aktivitelerin gerçekleştirilmesi ile terfi ve yükselme olanaklarının yeterliliği olarak görülmüştür. Cinsiyetler arasındaki farklılıkların ağırlıklı olarak toplumsal hayatın cinsiyetlere yüklediği rollerden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bayan personel için kendi başına ayakta durabilmesini sağlayacak iş güvencesi ön planda olurken, erkek personel sadece iş güvencesi ile yetinmemekte, kendisine yüklenen aile reisliği rolünün gereği olarak ücretinin de daha tatminkar olmasını beklemektedir. Bayan personel, toplum hayatında çalışan bir bayan olarak huzurlu olabilmek için yaptığı işin saygınlığı ve toplumda kabul görmesine önem verirken, erkek personel yaptığı işte kendini kabul ettireceği ve aile reisi rolüne uygun psiko-sosyal faktörleri ön plana çıkarmaktadır.

7) Araştırmanın yedinci alt probleminde, ilköğretim okullarında görev yapan personelin medeni durumlarına göre motive olacakları motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Evli ve bekar şeklindeki bireysel farklılığa göre yapılan incelemede gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı ($P>.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, ilköğretim okullarında görev yapan evli ve bekar personelin motivasyon araçları öncelikleri doğrultusunda yapılan frekans çözümlemesine göre; **evli personelde “iş güvencesinin bulunması”** faktörü ön plana çıkarken, **bekar personelde “sınıf mevcutlarının uygun eğitim ortamı sağlayacak düzeyde olması”**nın ön plana çıktığı görülmüştür. Evli personelin, üstlenmiş olduğu aile sorumluluğu nedeniyle iş güvencesi yönünden daha çok tatmine ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

4.3.3. ÖNERİLER

İnsanların iş yerlerinde geçirdikleri zaman yaşamlarının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. İş yaşantılarındaki tatminsizlikler kişisel ve ailevi yaşantılarını olumsuz etkilemekte, bunların bileşiminden de toplum hayatı etkilenmektedir.

İnsanların iş yaşantılarındaki tatmin düzeyleri ise motivasyon düzeyleri ile doğru orantılıdır. İnsan yaşamında böylesine önemli olan motivasyon konusunda, eğitim çalışanlarının göz ardı edilmesi büyük bir yanlış olacaktır.

4.3.3.1. Araştırmanın sonuçlarına ilişkin öneriler

Yapılan bu araştırma ile ortaya konan sonuçlara göre; eğitim sistemimizde kilit bir role sahip olan ilköğretim okullarında görev yapan personelin daha iyi motive edilmesinde fayda sağlayacağı düşünülen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1) Genel eğilimlerin gösterdiği sonuçlar değerlendirildiğinde, ilköğretim okullarında görev yapan personelin motivasyonu ile ilgili olarak, bazı temel faktörlerde kısmen bir tatmin oranının sağlanmış olduğu, ancak, bazı örgütsel ve yönetsel faktörlerde personelin daha çok tatmine ihtiyacı olduğu görülmektedir. İlköğretim okullarının örgüt yapılarında çağdaş yöntemlere göre yeni yapılanmalara gidilmesi ve yöneticilerin çağdaş yönetim teknikleri konusunda bilgilerini artıracak, bu teknikleri daha etkili uygulama olanağı sağlayacak eğitimlerin verilmesi faydalı olabilir.

2) İlköğretim okulu çalışanlarını çalışmaya isteklendirmek ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırmak amacıyla, uygun motivasyon araçlarının kullanımıyla oluşturulan, planlama, uygulama, denetim, ve yeniden düzenleme aşamalarından oluşan, modern bir motivasyon yönetimi oluşturulmasının örgüt üst düzey yöneticileri tarafından dikkatle ele alınması, motivasyon yönetimi konusunun hizmet içi eğitimlere ve seminerlere dahil edilmesi faydalı olabilir.

Bu amaçla oluşturulacak sistemde; örgütün ve çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, örgüt ve çalışanların hedeflerinin birleştirilmesi esas alınmalıdır. Uygulanacak motivasyon araçlarının belirlenmesinde farklı görev alanları ve bireysel farklılıklar göz ardı edilmemelidir. Bireysel çabaları, yaratıcılığı, hedefe yönelik performans ve verimliliği etkilemek için kullanılacak motivasyon araçlarına öncelik verilmelidir. Üst seviye yönetimlerde yukarıda belirtilen hususlara önem verilirken, daha alt seviye yönetimlerce (taşra teşkilatı ve okul yönetimleri), personelin bireysel farklılıklarından kaynaklanan motivasyon algılaması farklılıklarına önem verilmeli, her motivasyon aracının her bireyi farklı oranlarda motive edeceği dikkate alınmalıdır.

Bu amaçla, personeli motive edecek araçlar belirlenirken, başarılarına verilecek ödüller çeşitlendirilebilir ve personele, başarıları oranında ödüller arasında seçim yapma imkanı tanınabilir.

3) Bu araştırmanın alt problemlerinde ortaya konan bireysel farklılıklara göre ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde; ilköğretim okullarında görev yapan personelin görevi (yönetici veya öğretmen), branşı, meslekteki görev süresi ve medeni durumunun kullanılacak motivasyon araçları açısından önemli bir fark yaratmadığı; personelin görev yaptığı okulun konumu (il/ilçe merkezindeki okullar veya kasab/köy okulları) ve personelin cinsiyetinin ise kullanılacak motivasyon araçları açısından önemli farklar yarattığı görülmüştür. Örgüt tarafından oluşturulacak motivasyon yönetiminin planlama ve uygulamasında kullanılacak motivasyon araçlarının belirlenmesinde, bu bireysel farklılıkların dikkate alınması; motivasyon yönetiminin denetim ve yeniden düzenleme aşamalarında ise, zamana bağlı olarak meydana gelebilecek değişiklikler takip edilerek, kullanılan motivasyon araç ve yöntemlerinde gereken değişikliklerin yapılması faydalı olabilir.

4) İl ve ilçe merkezlerindeki okullarda ön plana çıkan ve tatminsizlik yarattığı görülen sınıf mevcutlarının uygun eğitim ortamı sağlayacak düzeyin üstünde olması konusunda, son yıllarda belirgin bir hızlanma görülen yeni derslik yapımı çalışmalarının artırılarak devam etmesi faydalı olacaktır. Ancak derslik sayılarının artırılmasının istenen eğitim kalitesine ulaşmada tek başına yeterli olmayacağı, artırılan dersliklerde hizmet vermek üzere, uygun kalite ve sayıda yeni öğretmen istihdamının da hesaba katılması önem kazanmaktadır.

Kasaba ve köy okullarında ortaya çıkan iş güvencesi konusundaki tatminsizliğin, sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin yüksek oranda bu okullarda görevlendirilmiş olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Bu konuda yapılacak yasal düzenlemelerde, örgüt amaçları ve hedeflerinden taviz vermeksizin, bu personelden verimli ve etkili çalışanlar için iş güvencesi sağlayacak bir takım iyileştirmeler yapılması faydalı olabilir.

5) Resmi ve özel ilköğretim okulları arasında ortaya çıkan farklılıkların, bu okullardaki yönetim anlayışındaki farklılıklar ile bu okullarda öğrenim gören öğrencilerin profillerindeki farklılıklardan kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Resmi ilköğretim okullarında, örgüt içi iletişimi artırıcı ve örgüt ortamını iyileştirici bazı tedbirler alınmasının; özel ilköğretim okullarında ise yönetim anlayışının karlılık

yanında eğitim kalitesine ve disiplinine de önem verecek şekilde yapılanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

6) Cinsiyetler arasındaki ortaya çıkan farklılıkların ağırlıklı olarak toplumsal hayatta halen var olan kurallar ve geleneksel beklentilerin cinsiyetlere yüklediği rollerden kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Örgütün oluşturacağı motivasyon yönetiminde cinsiyetler arasındaki farklılıklara göre farklı motivasyon araçlarının kullanılması faydalı olabilir.

4.3.3.2. Aynı konuda çalışacak araştırmacılara öneriler

Bundan sonra aynı konuda yapılacak olan araştırmalarda; bu ve bundan önceki araştırmalarda ortaya konmaya çalışılan, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin tatmin düzeyleri ve en çok motive oldukları motivasyon araçlarının, mevcut uygulamalar ile karşılaştırılarak, uygulamalardaki farklılıkların tespit edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Öncü Basımevi, Ankara.
- Akat, İ. vd. (1994). *İşletme Yönetimi*. Üçel Yayıncılık, İzmir.
- Akdemir, A. (2001). *İşletme Bilimine Giriş*. Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- Akyüz, H. (1992). *Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir Araştırma*. Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *Motivasyon*. Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Basaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Feryal Matbaası, Ankara.
- Buckingham, M. (2005). What Great Managers Do. *Harvard Business Review*. March 2005 electronic copy, (26 Şubat 2007).
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Önder Matbaacılık, Ankara.
- Can, H., Akgün, A. vd. (1998). *Personel Yönetimi*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çalışanların Elde Tutulması ve Motivasyonu. (2005) [http:// www. insankaynaklari. com](http://www.insankaynaklari.com). (28 Aralık 2005).
- Çelik, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Önder Matbaacılık, Ankara.
- Çeltek, E. (2005). Motivasyon Yönetimi. <http://www.işguç.org.tr>. (06 Ocak 2006).
- Çermik, E. (2001). *Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Profili, İş Tatmini, Motivasyonu*. Yayınlanmış Yükek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Chapman, O.W. ve Hutcheson, S.M. (1981). Attrition From Teaching Carneas: A Discriminant Analysis. *American Educational Research Journal*, 78:7
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Sakarya Üniversitesi, Yayın No: 43, Adapazarı.
- Dessler, G. (1991). *Personnel / Human Resource Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Dinham, S. Ve Scott, C. (1996) *Teacher Satisfaction, Motivation and Health*. ERIC Documents, ED 405295, ABD.
- Emde, E. (2000). Gönüllü Katkılar. *Executive Excelance*, Sayı:41, Rota Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde İnsan davranışı. İ.Ü.İ.İ.E. Yayınları, No:135, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergül, H.F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14):67-69.
- Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2007-2008 Öğretim Yılı İstatistik Bilgiler Broşürü.
- Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tez Yazım Kılavuzu. (2005)
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Hageman, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. Rota Yayınları, İstanbul.

- Heider, K.L. (2005). *Teacher Isolation: How Mentoring Programs Can Help*. Doktora Tezi, İndiana Üniversitesi, Pennsylvania, ABD.
- İşçi, M. (1999). *Davranış Bilimleri*. Der Yayınları, İstanbul.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikler*. Tekışık Web Ofset Tesisleri, Ankara.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2001). Yönetimde Motivasyon Süreci. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 277:37-41, Ankara.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Karasar, N. (2004). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Bilim Yayınları, Ankara.
- Kimball, R.B. (1973). *The Effectiveness of Rewards and Incentives for Teachers*. Department of Health, Education and Welfare, Washington D.C. U.S.A.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İ.Ü.İ.İ.E. Yayınları, İstanbul.
- Köktür, . (1997). *İlköğretim Okulu Birinci Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili, Motivasyonu ve İş Tatmin*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw Hill, USA
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw&Hill, New York.
- Mutlu, E. (2004). *İletişim Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Osmay, N. (1994). *İnsan Mühendisliği*. Başkent Yayınevi, Ankara.
- Sayan, S. (1990). *İşletmelerde Verimlilik*. İ.Ü.İ.F. Yayınları, İstanbul.
- Sapancalı, F. (1998). *İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Gündüleme Üzerine Etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Seyidoğlu, H. (2003). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. Kurtiş Matbaası, İstanbul.
- Sylvia, D.R. ve Hutchison, T. (1985). What Makes Ms. Johnson Teach? A Study of Teacher Motivation. *Human Relations*, 38:9.
- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset, Konya.
- Tikici, M. ve Deniz, M. (1991). *Örgütsel Davranış*. Malatya.
- Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2000). *İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul.
- Toffler, A. (1971). Future Shock. <http://www.change-management.org>. (19 Nisan 2005)
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Ünal, S. (2004). Öğretmenleri İşe Gündülemeye Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi. <http://www.meb.gov.tr/yayimlar>. (04 Nisan 2006).
- Veninga, R. (2001). Ruhları Doyurun. *Executive Excelance*, Sayı:47, Rota Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, D.Ş. (2006). *Resmi ilköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi, Ankara.

EKLER

Değerli öğretmenler;

Bu anket, "İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri motive etmede kullanılabilir motivasyon araçları üzerine bir inceleme" konulu araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketi doldururken göstereceğiniz içtenlik ve samimiyet, araştırmanın sağlıklı ve doğru sonuçlar ortaya koymasını sağlayacaktır. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre ortaya konacak önerilerin, siz değerli eğitim çalışanlarının iş motivasyonlarının artırılmasına katkısı olacağı düşünülmektedir.

Anketin ilk bölümünde bireysel farklılıkları ortaya koyacak kişisel bilgiler tespit edilmeye; ikinci bölümünde ise, sıralanan motivasyon araçlarının (özendirici araçlar), sizin için ne kadar önemli olduğu, bunlar size sağlandığı takdirde, hangisinin sizi ne derece motive edeceği ölçülmeye çalışılacaktır.

Anket içerisinde yer alan soruları, size en uygun gelen, kendi düşüncelerinizi en iyi yansıttığınızı düşündüğünüz seçeneğe ait kutucuğa (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Vereceğiniz içten yanıtlar ve samimi yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.
Saygılarımla

Oğuz KULPCU
Gaziantep
Üniversitesi, SBE, Yüksek
Lisans Öğrencisi
(oguz86@yahoo.com)

1. BÖLÜM: (KİŞİSEL BİLGİLER)

CİNSİYETİNİZ	:	1. () BAYAN	2. () ERKEK
MEDENİ DURUMUNUZ	:	1. () EVLİ	2. () BEKAR
GÖREVİNİZ	:	1. () YÖNETİCİ	2. () ÖĞRETMEN
OKULUNUZUN KONUMU:		1. () İL/İLÇE MERKEZİ	2. () KASABA/KÖY
OKULUN TÜRÜ	:	1. () RESMİ OKUL	2. () ÖZEL OKUL
BRANŞİNİZ	:	1. () SINIF ÖĞRETMENİ	2. () BRANŞ ÖĞRETMENİ
MESLEKTEKİ GÖREV SÜRENİZ (YIL OLARAK) :		1. () 1-5 YIL	2. () 6-10 YIL
		3. () 11-15 YIL	4. () 16-20 YIL
			5. () 21 YIL VE ÜZERİ

2. BÖLÜM: (MOTİVASYON ARAÇLARI ÖLÇEĞİ)

SIRA NO	Çalışma hayatınız ile ilgili, aşağıdaki hususlar sizi ne derece motive eder?	Hiç	Az	Biraz	Oldukça	Tamamen
1	Maaşımın tatminkar olması					
2	Üstlerimin tutum ve davranışları ile örnek olmaları					
3	Terfi ve yükselme olanaklarının yeterliliği					
4	İş güvencesinin bulunması					
5	Başarılarımın üstlerim tarafından takdir edilmesi					
6	Üstlerimin eleştirilerinin yapıcı olması					
7	Çalıştığım kurumda, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmiş olması					
8	Çalıştığım kurumun kişisel ve mesleki gelişim sağlayıcı eğitim olanakları sunması					
9	Kurum içinde alınan kararlara katılma imkanı verilmesi					
10	Çalıştığım kurumda iyi bir iletişim sistemi olması					
11	Yönetici ve çalışanlar arasında sevgi ve saygıya dayalı iyi ilişkilerin olması					
12	Çalıştığım kurumda iş arkadaşarımla iyi ilişkilerin olması					
13	İşimi yaparken kişisel bilgi ve becerilerimi kullanabilmem					
14	Çalıştığım kurumda etkili, adil ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması					
15	Kurum tarafından ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve ekip çalışması için ortam sağlanması					
16	Mesleğimin toplum içinde saygın bir kişi olmama imkan vermesi					
17	İşimi yapabilmem için yeterli iş araçlarının (Eğt. Yrd. Mlz.leri, Ders Arç.ları vb.) bulunması					
18	Kurum tarafından yeterli sağlık hizmeti sağlanması					
19	Kurum tarafından çeşitli sosyal ve kültürel aktivitelerin gerçekleştirilmesi					
20	Kurumun bazı sosyal hizmetler (öğle yemeği, servis aracı, kreş, tatil imkanları vb.) sağlaması					
21	Çalışan ile çalışmayanın ayırt edilmesi (adil ve dengeli bir ödül - ceza sistemi)					
22	Kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması					
23	Kurumda iyi ve işlevsel bir işe alıştırma (oryantasyon) sisteminin olması					
24	Şikayet ve önerilerimin üstlerim tarafından dikkate alınması					
25	Çalışma saatlerinin iş yoğunluğu ile uyumlu olması					
26	Sınıf mevcutlarının, uygun eğitim ortamı sağlayacak düzeyde olması					
27	Meslektaşarımla bilgi alışverişi yapabilme imkanı sağlanması					
28	Öğretmen - veli işbirliğinin istenilen düzeyde olması					
29	Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyinin yüksek olması					
30	Öğrencilerimin başarılı olmalarını görmek (Verdiğim emeğin karşılığını aldığımı hissetmek)					



T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


Sayı : B.30.2.GZP.0.E1.00.00/324-76
Konu : Araştırma izin talebi

29.04.2008

VİLAYET MAKAMI'NA
GAZİANTEP

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden Oguz KULPÇU "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenleri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme(Gaziantep Örneği)" konulu tez çalışması ile ilgili olarak veri oluşturmak amacıyla, Gaziantep İli Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerine bağlı resmi ve özel tüm ilköğretim okullarında ekteki anket çalışması yapmak istemektedir.

Adı geçen öğrencimizin yukarıda sözü edilen çalışmayı yapabilmesi için gerekli iznin verilebilmesi hususunda gereğini arz ederim.


Prof. Dr. Erhan EKİNCİ
Rektör

Ek: 1 adet Anket Formu
1 adet Danışman atama formu ve tez öneri formu
1 adet Dilekçe

T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

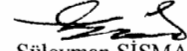
Sayı : B.08.4.MEM.4.27.00.090-010/2008 30.05.2008* 17957
Konu : Anket uygulama izni

VALİLİK MAKAMINA


Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Oğuz KULPCU'nun "İlköğretim Okullarında görev yapan Yönetici ve Öğretmenleri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları" konulu tez çalışması kapsamında, ilimiz Şahinbey ve Şehitkamil ilçe merkezindeki Resmi ve Özel ilköğretim okullarında görev yapan Öğretmen ve Yöneticilere anket uygulaması yapmak istediği ilişikte sunulan Gaziantep Üniversitesi Rektörlüğünün 29.04.2008 tarih ve 324-76 sayılı yazılarında belirtilmektedir.

Bu nedenle, ilimiz Şahinbey ve Şehitkamil İlçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve Yöneticilerine anket uygulaması yapılması, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Başkanlığının 28.02.2007 tarih ve 311/1084 sayılı araştırma ve araştırma desteğine yönelik izin ve uygulama yönergesine göre, Müdürlüğümüz AR-GE bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.


Süleyman ŞİŞMAN
Milli Eğitim Müdürü

OLUR


İbrahim YURDAĞUL
Vali a.
Vali Yardımcısı



Valilik Binası 3. Kat Büyükşehir/GAZİANTEP
Bilgi İçin : Şb. Md. Mehmet ÖZ – Ali Sargül
Telefon : (0 342) 232 67 14
Fax : (0 342) 232 24 10
gaziantepmem@meb.gov.tr - http://gaziantep.meb.gov.tr



ÖZGEÇMİŞ

Oğuz KULPCU, 1964 yılında Ankara’da doğdu. İlk öğrenimini İstanbul’da tamamladı. Orta öğrenimini Kuleli Askeri Lisesi’nde tamamladıktan sonra, 1986 yılında Kara Harp Okulu’ndan mezun oldu. Türk Silahlı Kuvvetleri’nin değişik birliklerinde farklı kademelerde görev yaptı. Halen Gaziantep’te bulunan 5. Zırhlı Tugay’da personel şube müdürü olarak görev yapmakta olup Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans öğrencisidir. 1996 yılında, bir yıl süreyle, Bosna-Hersek’te NATO Uygulama Kuvveti ve Stabilizasyon Kuvveti bünyesinde değişik görevlerde bulunmuş; 2006 yılında Afganistan’da NATO Uluslar Arası Güvenlik ve Yardım Kuvveti, Kabil Bölge Komutanlığında, dokuz ay süreyle Sivil Asker İşbirliği Şube Müdürlüğü görevi yapmıştır. İyi seviyede İngilizce bilmektedir.

VITAE

Oğuz KULPCU was borne in Ankara. He completed primary school in İstanbul. After completing his high school education at Kuleli Military High School, he graduated from Military Academy in 1986. He served in different units at different levels of Turkish Armed Forces. He has been working as chief personnel branch of 5th Armoured Brigade in Gaziantep. At the same time, he has been working on his master’s degree in Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy in Educational Sciences in Social Sciences Institution of Gaziantep University. In 1996, he worked in NATO Implementation Force and Stabilisation Force in Bosnia & Hersegovina for one year. In 2006, he worked in NATO International Security and Aid Force, Kabul Reginal Command as Chief of CIMIC Branch. He knows good level of English.