

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

DEĞİŞİK KADEMELERDEKİ EĞİTİM İŞGÖRENLERİNİ ETKİLEYEN
GÜDÜLEME ETMENLERİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

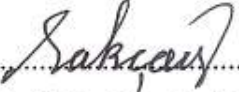
Tez Danışmanı
Dr. Mustafa Aydın BAŞAR


Hazırlayan
Başak ERDOĞMUŞ

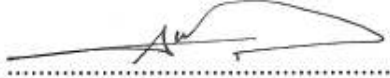
Çanakkale - 2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Başak ERDOĞMUŞ'a ait "*Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerini Etkileyen Güdüleme Etmenleri (Ankara İli Örneği)*" adlı çalışma, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Üye 
Prof. Dr. Cengiz AKÇAY

Üye 
Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜVEN

Başkan 
Öğr. Gör. Dr. Mustafa Aydın BAŞAR

ÖZET

Örgütlerin en temel amacı eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak örgütü mümkün olan en verimli seviyeye çıkarmaktır. Ancak, çalışanları bir makine gibi görmek yerine onların düşünene, katkı sağlayan ve en alt seviyedeki bir çalışanın bile örgüte katkıda bulunabileceğini kabul eden çağdaş yönetim anlayışı verimliliği daha da artıracaktır.

Örgütler açısından güdülenme kavramı çok önemlidir. Çünkü personelin verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasının gerektirir ve bu faktörlerin en önemlisi personelin ihtiyacını uyaran motive (güdü) dir. Nitekim yüksek tatminlere rağmen, örgütlerde personelin büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Güdülenme konusu esas itibariyle; kişilerin bekleme ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısı ile güdülenme sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.

Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Güdülenme, oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanlara benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir.

Yöneticiler, güdülenme konusuyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticisinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Güdülenmeyen personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir.

Çalışmanın temel amacı, eğitim işgörenleri üzerinde etkili olan güdülenme etmenlerini belirlemek ve eğitim işgörenlerinin algılamalarına göre, değişik

kademelerdeki işgörenleri etkileyen güdülenme etmenlerini ortaya koymaktır. Örgütte çalışan işgörenler kendilerini kurumdaki diğer personelden daha farklı güdülenme kaynaklarına sahip olduklarını ve kendilerinin işe daha fazla adandıklarını düşünürler. Yapılacak çalışma ile değişik kademelerdeki eğitim işgörenlerini etkileyen güdüleme faktörleri arasında bir farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Tarama modelinde ele alınan çalışmanın evrenini 2006- 2007 eğitim öğretim yılında Ankara ilindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, okul müdürleri ve müfettişler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından ilgili literatür ve yapılan araştırmalar taranarak ve ilgili uzman görüşleri alınarak geliştirilmiş anket formu uygulanmıştır.

Verilerin analizinde, iki grup ortalaması arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için Student T testinden, ikiden fazla grup ortalaması arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için ise tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmış ve eğer ikiden fazla grup arasında anlamlı bir farklılık var ise bu farklılığı yaratan grupların belirlenmesi için LSD (Least Significant Differences, en küçük anlamlı fark) testinden yararlanılmıştır. Çalışmalarda yapılan tüm istatistiksel analizler .95 güvenilirlikle gerçekleştirilmiştir.

ABSTRACT

The main aim of the organizations is getting the organization to the most productive level by using the sources at the maximum level. But instead of thinking the workers as a machine, thinking them as they can have ideas, and a workers' idea, who works at the lowest level can also contribute to the organization, will increase the productivity which is also the contemporary management comprehension.

The motivation concept is very important for the organizations. Because increasing the productivities of the personnel requires examining the factors which encourage them and the motivation is the most important factor of all. Also in spite of high satisfactions, the reason that most of the workers at the organizations are not productive, is not because of the lameness of the methods that are applied, it result from wrong identifications of the motivations.

The principle of motivation is about the peoples' expectations and needs, their goals, behaviors and about the knowledge that given back about their performances. So to understand the motivation process exactly, it's necessary to examine the peoples' reasons of their behaviors, which are forced to, and their goals and the possibilities of their behaviors to be continued.

The director must not fall into error that every one is motivated by the same encouragement. Motivation is a process to satisfy so many different requirements of the people. The director has to know these requirements, and analyze their behaviors and must be conscious about that all the people don't have the same behaviors.

The director must to be interested about motivation because the success of the director is related with the sub workers' works about their aims and spending their knowledge, ability and powers at this direction. The performance of the personnel, who didn't motivated, must not be waited. There are so many personnel behaviors. There may be different reasons of these behaviors.

The main aim of the study is to designate the motivation factors, that are effective on academic staff and by their perceives to put forward the motivation

factors which are effective on the academic staff at different grades. The staff working at the organization think that they have different motivation sources from the other workers and they are dedicated to work more than the others. By this study that is tried to determine if there is any difference between the motivation factors, which effect the academic staff, who are at different grades.

The population of this survey model is came into existence by the teachers, school directors and the inspectors who work at primary associations in Ankara at the 2006-2007 education year. As a data collecting tool, a questionnaire which is developed by the researcher, by taking the ideas of experts about this topic and combing the related literature and studies, is applied.

While analyzing the data, Student T test was applied when the difference between the two group means were tested, and the One Way ANOVA test was applied when the difference between more than the two groups means were tested and as a result of this analysis if there was a meaningful difference between these groups, than to put forward the these groups which cause to these differences, the LSD test was applied. All the statistical analyses of this study were made under .95 reliability.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ÖNSÖZ	
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	7
BÖLÜM II	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. GÜdülenme	8
2.2. GÜdülenmenin Önemi	12
2.2.1. GÜdülenmenin Örgüt Açısından Önemi	13
2.2.2. GÜdülenmenin İşgören Açısından Önemi	15
2.3. GÜdülenme Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar	15
2.3.1. Kapsam Teorileri	16
2.3.1.1. Gereksinmeler Sıra dizini Teorisi (Abraham Maslow)	17
2.3.1.2. Hijyen (Çift Faktör) Teorisi (Frederic Herzberg)	24
2.3.1.3. Başarı GÜdüsü Kuramı (David McClelland)	27

2.3.1.4. Erg (Vig) Teorisi (Clayton Alderfer)	28
2.3.2. Süreç Teorileri	29
2.3.2.1. Beklenti Kuramı (Victor Vroom)	30
2.3.2.2. Lawler- Porter Modeli	31
2.3.2.3. Davranış Şartlandırma Teorisi	31
2.3.2.4. Eşitlik Teorisi	33
2.3.2.5.Amaç Teorisi	34
2.4. Gütülenmeyi Artırmaya Yönelik Araçlar	35
2.4.1. Ekonomik Araçlar	36
2.4.1.1. Ücret	36
2.4.1.2. Primli ücret	37
2.4.1.3. Kâra Katılma	37
2.4.1.4 Ekonomik Ödül	38
2.4.2. Psiko- Sosyal Araçlar	38
2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	39
2.4.2.2. Sosyal Katılma	40
2.4.2.3. Değer ve Statü	41
2.4.2.4. Gelişme ve Başarı	42
2.4.2.5. Çevreye Uyum	42
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	42
2.4.3.1. Amaç Birliğı	43
2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	43
2.4.3.3. Eğitim ve Yükselme	44
2.4.3.4. Karara Katılma	45
2.4.3.5. İletişim	45

2.5. İlgili Araştırmalar	46
2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	46
2.5.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar	49
BÖLÜM III	
YÖNTEM	51
3.1. Araştırma Modeli	51
3.2. Evren ve Örneklem	51
3.3. Verilerin Toplanması	62
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUMU	66
4. 1. Örneklem Grubunun Kişisel Özellikleri	66
4.1.1. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri	66
4.2. GÜdüleme Faktörlerinin Önem Derecesine İlişkin Öğretmenlerin, Okul Müdürlerini ve İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri	69
4.3. Öğretmenleri Etkileyen GÜdüleme Etmenlerin Belirlenmesi	77
4.4. Öğretmenlerin GÜdülenme İhtiyaçlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı	78
4.5. Öğretmenlerin GÜdülenme İhtiyaçlarının Mesleki Kıdemleri Değişkeni Açısından Dağılımı	80
4.6. Öğretmenlerin GÜdülenme İhtiyaçlarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı	83
4.7. Öğretmenlerin Güvenlik İhtiyaçlarının Branş Değişkeni Açısından Dağılımı	85
4.8. Okul Müdürlerinin Kişisel Özellikleri.	87
4.9. Okul Müdürlerinin GÜdülenme İhtiyaçlarına İlişkin Görüşleri	90
4.9.1. Okul Müdürlerinin GÜdülenme İhtiyaçlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı	91

4.9.2. Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçlarının Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Dağılım	92
4.9.3. Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı	94
4.10. İlköğretim Müfettişlerinin Kişisel Özellikleri	96
4.11. İlköğretim Müfettişlerinin Güdülenme İhtiyaçlarına İlişkin Görüşleri	99
4.11.1. İlköğretim Müfettişlerinin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı	100
4.11.2. İlköğretim Müfettişlerinin Güdülenme İhtiyaçlarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı	101
4.12. Değişik Kademelerdeki Eğitim İşğörenlerinin Bakış Açısına Göre Öğretmenleri Güdüleyen Etmenlerinin Karşılaştırılması	104
4.13. Değişik Kademelerdeki Eğitim İşğörenlerinin Bakış Açısına Göre Okul Müdürlerini Güdüleyen Etmenlerinin Karşılaştırılması	106
4.14. Değişik Kademelerdeki Eğitim İşğörenlerinin Bakış Açısına Göre İlköğretim Müfettişlerini Güdüleyen Etmenlerinin Karşılaştırılması	108
BÖLÜM V	
SONUÇ VE ÖZET	110
5.1. Sonuçlar	110
5.2. Öneriler	116
5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler	118
KAYNAKÇA	119
EKLER	130
Ek 1. Veri Toplama Aracı (Anket Formu)	
Ek 2. Araştırma İzin Belgesi	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Güdülenme Süreci	9
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	23

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Ankara İlindeki İlçeler ve bu İlçelerdeki Okul ve Öğretmen sayıları	53
Tablo 2: Ana Kütle Büyüklükleri ve Güvenilirlik Seviyelerine Göre Örneklem Hacminin Belirlenmesi	54
Tablo 3: Birinci Tabakadan Hangi Kümelerin Seçileceğinin Belirlenmesi İçin Çapla Orantılı Olasılık Tablosu	56
Tablo 4: Altındağ, Mamak ve Çankaya İlçelerindeki Okul ve Öğretmen Sayıları	56
Tablo 5: Altındağ İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları	57
Tablo 6: Mamak İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları	58
Tablo 7: Çankaya İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları	58
Tablo 8: Birinci Tabakadan Hangi Kümelerin Seçileceğinin Belirlenmesi İçin Çapla Orantılı Olasılık Tablosu	59
Tablo 9: Elmadağ, Haymana ve Polatlı İlçelerindeki Okul ve Öğretmen Sayıları	60
Tablo 10: Elmadağ İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları	61
Tablo 11: Haymana İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları	61
Tablo 12: Polatlı İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları	62
Tablo 13: Öğretmenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı	66
Tablo 14: Öğretmenlerin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımı	67
Tablo 15: Öğretmenlerin Eğitim Durumu Göre Dağılımı	67
Tablo 16: Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı	68
Tablo 17: Değişik Kademelerdeki İşgörenlerin Fizyolojik İhtiyaçların Önemine İlişkin Görüşleri	69
Tablo 18: Değişik Kademelerdeki İşgörenlerin Güvenlik İhtiyaçlarının Önemine İlişkin Görüşleri	71
Tablo 19: Değişik Kademelerdeki İşgörenlerin Sosyal İhtiyaçlarının Önemine İlişkin Görüşleri	73

Tablo 20: Değişik Kademelerdeki İşgörenlerin Saygınlık İhtiyaçlarının Öneme İlişkin Görüşleri	74
Tablo 21: Değişik Kademelerdeki İşgörenlerin Kendini Gerçekleştirme İhtiyacının Öneme İlişkin Görüşleri	76
Tablo 22: Öğretmenler İçin Farklı İhtiyaçların Önem Derecesi Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	78
Tablo 23: Öğretmenlerin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı	78
Tablo 24: Öğretmenlerin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdemi Değişkeni Açısından Dağılımı	81
Tablo 25: Öğretmenlerin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı	83
Tablo 26: Öğretmenlerin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Branş Değişkeni Açısından Dağılımı	85
Tablo 27: Müdürlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı	87
Tablo 28: Okul Müdürlerinin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımı	88
Tablo 29: Okul Müdürlerinin Eğitim Durumu Göre Dağılımı	88
Tablo 30: Okul Müdürlerinin Branşlara Göre Dağılımı	89
Tablo 31: Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçlarının Önem Derecesi Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	90
Tablo 32: Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı	91
Tablo 33: Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdemi Değişkeni Açısından Dağılımı	93
Tablo 34: Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı	95
Tablo 35: İlköğretim Müfettişlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	96
Tablo 36: İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdem Göre Dağılımı	97
Tablo 37: İlköğretim Müfettişlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	98
Tablo 38: İlköğretim Müfettişlerinin Branşlara Göre Dağılımı	98

Tablo 39: İlköğretim Müfettişleri İçin Farklı İhtiyaçların Önem Derecesi Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	99
Tablo 40: İlköğretim Müfettişlerinin Güdülenme İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı	100
Tablo 41: İlköğretim Müfettişlerinin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı	102
Tablo 42: Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerinin Bakış Açısına Göre Öğretmenleri Etkileyen Güdüleme Etmenlerinin Önem Sırasının Karşılaştırılması	104
Tablo 43: Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerinin Bakış Açısına Göre Okul Müdürlerini Etkileyen Güdüleme Etmenlerinin Önem Sırasının Karşılaştırılması	107
Tablo 44: Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerinin Bakış Açısına Göre İlköğretim Müfettişlerini Etkileyen Güdüleme Etmenlerinin Önem Sırasının Karşılaştırılması	108

ÖNSÖZ

Toplumsal sistem içinde girdisi ve çıktısı insan ağırlıklı olan işgörisü bu insanları yetiştirmek olan eğitim ve eğitimin kurumsallaşmış şekli okullar, diğer sistemlerden farklı bir yapı oluşturmaktadırlar. Bu kurumlarda çalışanların yeterince güdülenmiş olması çok daha büyük önem taşımaktadır. Okulun felsefesi ve amaçları kâra dönük değildir. Güdüleme sistemi, örgütle üyeleri arasındaki bağları etkilemede önem taşır. Eğitim yönetiminde öğretmenin güdülenmesi sorunu, hem öğretmenle hem de çevresi ile ilgilidir. Bunun için öğretmenin kendisiyle ilgili olarak, tutum, değer, sosyal çevre, eğitim, ilgi, duygu ve kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların kişiliklerini, görevlerin gerektirdiği çeşitlilikleri, iş çevresinin karakteristik özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Bu çalışma ile değişik kademelerdeki eğitim işgörenlerini etkileyen güdüleme etmenleri ortaya konulmaya çalışılmış, ulaşılan bulgular ve yorumlar doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

Öncelikle tez çalışmamın oluşma ve ilerleme aşamalarındaki katkıları ve değerli fikirleri ile bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Öğr. Gör. Dr. Mustafa Aydın BAŞAR'a, çalışmamın her aşamasında, her türlü maddi manevi yardımları esirgemeyen sevgili eşim Atılğan'a, bu günlere gelmemde çok şey borçlu olduğum aileme, Çanakkale'de kaldığım sürede yardımlarını ve desteğini esirgemeyen teyzem Günsel ÜST'e, araştırmam esnasında değerli fikirleri ile katkıda bulunan tüm hocalarıma ve araştırma safhasında istatistik konusunda katkılarını esirgemeyen arkadaşım Sinan SARAÇLI'ya teşekkür ederim.

Çanakkale 2007

Başak ERDOĞMUŞ

BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışma, değişik kademelerdeki eğitim işgörenlerini etkileyen güdüleme etmenlerinin neler olduklarının belirlemek için Ankara il merkezindeki resmi ilköğretim kurumlarına yönelik hazırlanmıştır

Bu bölümde araştırmanın; problemine, amacına, önemine, sınırlılıklarına, varsayımlarına ve araştırmayla ilgili tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem

Örgütün varolabilmesi için zorunlu olan öğelerden birisi, ortak amacı gerçekleştirmek doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli, yeterli sayıda bireyin bulunmasıdır. Bir örgütün ancak insan ögesi ile anlam kazanacağı, var olabileceği düşünüldüğünde, örgüt kavramına can veren bu insan ögesinin ortak amaç doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli olmasının örgüt açısından yaşamsal önemi daha açık olarak görülmektedir (Aydın, 1998: 14).

Örgütün temel öğelerinden bir diğeri de ortak amaçtır. Belirlenmiş ortak bir amaç olmadan, bireyler arası bir işbirliği söz konusu değildir. Bireylerden beklenenlerin neler olduğu, ancak bir ortak amaç belirlendikten sonra saptanabilir. Ortak amacın gerçekleşebilmesi için önce ilgililer tarafından bilinmesi ve anlaşılması gerekir. Bu sağlıklı bir iletişimle sağlanır. İletişim bireyler arası etkileşim sürecidir. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Örgütler “etkili” ve “yeterli” oldukları sürece varlıklarını korurlar (Aydın, 1998: 14–15).

Örgütün amaçları gerçekleştirme derecesi etkinliğin ölçütüdür. Örgütlerin yaşam güçlerinin kaynağı, bireylerin ortak amaca katkıda bulunma isteklilik; bireylerin amaç doğrultusunda gösterdikleri çabanın sonunda elde edilen doyumla

yakından ilgilidir. Eğer gösterilecek çabanın sonunda elde edilen doyum katlanılan özveriyi aarsa, bireylerde ortak amaca katkıda bulunmada isteklilik görülür ve örgütsel etkililik gerçekleşir (Çetinkanat, 2000: 49).

Örgütsel etkililiği yükseltmede ve verimi artırmada, güdüleme teorilerinden yararlanmak mümkündür. Bilindiği gibi örgütsel etkililiğin ve verimin sağlanmasının birçok yolları vardır. Örneğin, iyi araç ve gereç kullanması, teknolojik ve yönetim bilimlerindeki yeniliklerden yararlanılması, çalışan bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi bunlardan birkaçıdır. Ancak bunlar içinde en önemlisi özendirici ve güdüleyici araçların kullanılmasıdır. alışan insanın, işinden duyduğu hoşnutluğu artırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıları artıracaktır. Sonuçta, güdülenmiş insan, örgütsel amaçlara ulaşılmasındaki isabet derecesini yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır (Eroğlu, 2000: 250).

İşgörenlerin çalışmaya güdülenmesi, kendine gösterilen hedeflere ulaşmayı iten istemesine bağlıdır. İşgörenleri çalışmaya güdülemek evrensel bir sorundur. Bir alışma durumunda insan, iinden gelen drtc gle çalışmaya yönelirken, yine iinden gelen engelleyici gle çalışmaktan kaçmaya yönelir. İnsan bu ikinci gücü yendiğinde çalışmaya güdülenir (Başaran, 2000: 241).

rgtdeki personelin verimli, istekli ve uyumlu çalışabilmesi için etkin bir örgüt yapısına ihtiyaç vardır. Etkin bir örgüt yapısının kurulması ise yöneticinin asli görevlerinden biridir. Astların etkin bir şekilde çalışması içinde onları motive etmek gerekmektedir.

Yönetsel etkilerden sonuç almak için, örgüt çalışanlarından her birinin verilen görevi yerine getirmekte istekli olması gerekmektedir. Burada güdülenmenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve işgörenleri teşvik etmektir. Personele verilen emirlerin yerine getirilmesi örgüt açısından önemlidir. Dolayısıyla emirlerin uygulanmasındaki oransal ykseklilik güdülenmeyi sağlanmaktadır (şahnaz, 1998: 6).

Güdülenme insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün örgütlerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin güdülenme düzeyidir (Fındıkçı, 2000).

Güdülenme, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlamıştır. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere yapıldıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 1998: 98).

Güdülenme konusunun taşıdığı önem, insan unsurunun örgütler tarafından ön plana çıkarılma gerçeğinden kaynaklanır. Gerçekten hemen her gün örgütler, gelişmelerde en önemli öğenin insan olduğunu öğrenirler. Yararlı endüstriyel araçların örgütler için gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekte sorumlu olan işgörenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, örgütlerin yaşamlarını başarılı olarak devam ettirmelerinin olanağı yoktur (Sabuncuoğlu, 1998: 95–96).

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsun da, bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur bulunmaktadır. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardır. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olur. Gizli gerilim, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır (Eren, 1993: 316). Bu durum da belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinmeler doyurulmuş güdüleri yeniden uyarabilir. Bu durum güdülerin dinamik bir yapıya sahip olduğunu gösterir (Sabuncuoğlu, 1998: 97).

Güdülenme konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de, her kişiye, her topluma ve her örgüte uygun bir güdülenme modeli geliştirmek oldukça zordur (Şimşek, 2001: 117). Güdülenmede kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermez. Her şeyden önce bir kişi için özendirici bir nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliği kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1998: 118).

Toplumsal sistem içinde girdisi ve çıktısı insan ağırlıklı olan işgörsü bu insanları yetiştirmek olan eğitim ve eğitimin kurumsallaşmış şekli okullar, diğer sistemlerden farklı bir yapı oluşturmaktadırlar. Bu kurumlarda çalışanların yeterince güdülenmiş olması çok daha büyük önem taşımaktadır. Okulun felsefesi ve amaçları kâra dönük değildir. Güdüleme sistemi, örgütte üyeleri arasındaki bağları etkilemede önem taşır. Eğitim yönetiminde öğretmenin güdülenmesi sorunu, hem öğretmenle hem de çevresi ile ilgilidir. Bunun için öğretmenin kendisiyle ilgili olarak, tutum, değer, sosyal çevre, eğitim, ilgi, duygu ve kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların kişiliklerini, görevlerin gerektirdiği çeşitlilikleri, iş çevresinin karakteristik özelliklerini bilmesi gerekmektedir (Balcı, 1989: 5).

Öğretmenlerin güdülenmesi çok önemlidir. Çünkü güdülenmiş, üretken istekli öğretmenler daha verimli çalışırlar. Bu durum okul ortamında öğrencilere ve çevreye olumlu yönde etki yaparak kendini gösterir. Yeterince güdülenmiş öğretmenlerin nitelikli öğrenciler ve geleceğin kaliteli işgücünü yetiştirebilecekleri unutulmamalıdır. İşte bu noktada, öğretmenlerin nasıl güdülenebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Yurtiçinde ve yurtdışında yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar elde edilerek, öğretmenlerin yalnız maddi güdüleyicilerle güdülenmedikleri, onları güdülemede paranın en iyi ve tek yöntem olmadığı anlaşılmıştır. Onların bir davranışı altında birden fazla güdü bulunmaktadır.. Farklı kademelerdeki eğitim işgörenlerinin güdülenmesinde hangi güdüleme faktörlerinin ön plana çıktığı; ve farklı kademelerdeki eğitim işgörenlerinin birbirlerinin güdülenme etmenleriyle ilgili algılamalarının neler olduğu araştırmanın problemi olarak alınmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, eğitim işgörenleri üzerinde etkili olan güdüleme etmenlerini belirlemek ve eğitim işgörenlerinin algılamalarına göre, değişik kademelerdeki işgörenleri etkileyen güdüleme etmenlerini ortaya koymaktır.

Temel amaca bağlı olarak yanıt aranacak alt sorular şunlardır:

1. Kişisel özellikler bakımından (cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, branş);
 - a) öğretmenlerin dağılımı,
 - b) okul müdürlerinin dağılımı ve
 - c) ilköğretim müfettilerinin dağılımı nasıldır?
2. Eğitim işgörenlerini etkileyen güdüleme etmenlerinin önem derecesi,
 - a) öğretmenlerin,
 - b) okul müdürlerinin ve
 - c) ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre nasıldır?
3. Eğitim işgörenlerini etkileyen güdüleme etmenleri;
 - a) kıdem,
 - b) cinsiyet,
 - c) eğitim durumu ve
 - d) öğretmenlik branşı bakımından farklı mıdır?
4. Değişik kademelerdeki eğitim işgörenlerinin görüşüne göre, diğer kademelerdeki eğitim işgörenlerini etkileyen güdüleme etmenleri nelerdir? Aralarında bir farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman, beraberinde örgüte, işyerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir;

diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir. Bunlar çalışanların kurumdaki güdülenmelerini sağlamada önemli faktörleri oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998: 99).

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için güdülemek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışmaları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya güdüleyen kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Öztürk, 2003: 58).

Örgütte çalışan işgörenler kendilerini kurumdaki diğer personelden daha farklı güdülenme kaynaklarına sahip olduklarını ve kendilerinin işe daha fazla adandıklarını düşünürler (Ernest&Young, 1986: 80–82). Yapılacak çalışma ile değişik kademelerdeki eğitim işgörenlerini etkileyen güdüleme faktörleri arasında bir farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılacaktır.

İşgörenlerin güdülenme etmenlerinin ortaya koyulacağı bu çalışmanın sonuçları ile; işgörenlerin etkin bir şekilde yönetme, gerek işte, gerekse iş dışındaki koşulları, istek ve arzularını bilerek onların kişisel hedeflerine ulaşmalarına, örgütün etkinliğini ve üretkenliğini artırmaya katkıda bulunacağı umulmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Çalışmanın niteliğini yükseltmeye yönelik yapılan düzenlemeler sonucunda aşağıdaki öngörüler çalışmanın varsayımları olarak kabul edilmiştir.

1. Alanyazın çalışmaları ve uzman görüşlerine dayandırılarak hazırlanan anket formu eğitim işgörenlerinin güdüleme etmenleri ile ilgili varolan durumunu ortaya koyacak kapsam ve niteliktedir.

2. Uygun istatistiksel işlemler ve uzman kanılarına dayalı olarak, farklı kademelerdeki eğitim işgörenlerinin görüşlerini saptamaya yönelik geliştirilen anket formları geçerli ve güvenilirlerdir.

3. Ankara ili sınırları içindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinden oluşturulan örneklem grubunun evreni temsil yeterliliği sağlanmıştır.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

1. Araştırmada toplanacak veriler Ankara ilindeki eğitim işgörenlerinin (öğretmenlerin, okul müdürlerinin, ilköğretim müfettişlerinin) görüşleri ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma, veri toplama aracı açısından, problemin ortaya konmasından ve anket sorularının hazırlanmasında literatür taraması, eğitim işgörenlerinin görüşlerinin alınmasında ise kullanılan anket formu ile sınırlı tutulmuştur.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde güdülenmenin, tanımına, amacına, örgüt açısından ve işgören açısından önemine yer verilmiştir.

2.1. Güdülenme

Güdü terimi İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçmek, kımıldamak olarak tanımlanır. Buna dayanarak güdüyü, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlayabiliriz (Arık, 1992: 13). Başka bir deyişle “bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür” bu tanıma göre güdülenmenin üç temel özelliği bulunmaktadır (Eren, 1993: 352). Bunlar;

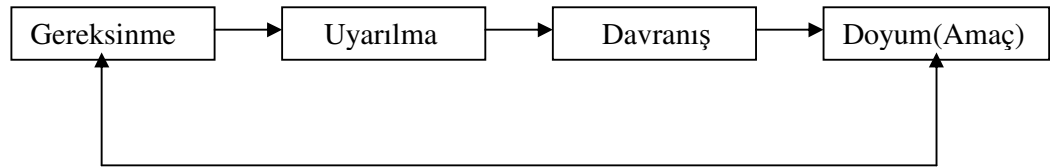
- harekete geçirici
- hareketi devam ettirici
- hareketi veya davranışları olumlu yöne yöneltici güçtür.

İnsanları harekete geçiren, hareketlerine yön veren onların düşünceleri, inançları, umutları, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kavramlar ise aktif ve güdüleyici ifade taşırlar (Eren, 1993: 355). Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir ortamı yaratarak harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak ta tanımlanabilir (Can, 1992:164).

Güdülenme, işgörenleri, örgütte çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Örgütsel açıdan ise güdülenme; örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve verilen görevleri istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmanın tümüdür (Pamukoğlu, 1999: 61)

Güdülenme, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimle başlar. Bir gereksinim ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlamıştır. Belirli gereksinimler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinimlere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. (Sabuncuoğlu,1998:98)

Şekil 1. Güdülenme Süreci



(Sabuncuoğlu, 1998: 98)

Güdüler insan davranışlarında oldukça etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlar bunlar tarafından kontrol edilerek yönetilirler. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun güdülerin varlığı insanları değişik davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına ulaştığında, yani güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak ihtiyaçlar önceden doyurulmuş bu güdüleri yeniden uyarabilir. Buradan da anlaşılacağı gibi güdülerde ihtiyaçlar arasında çok sıkı ilişki vardır. Birey hayatını devam ettirebilmek için bazı fizyolojik ve tabii gereksinimler peşinde koşarken, diğer taraftan güdü duygusu içinde çalışmak başkalarının beğenisini kazanmak, kişisel özlemlerine kavuşmak gibi toplumsal ve psikolojik içerikli ihtiyaçlar duyar ve bunları doyurmak ister. Ortaya çıkan her ihtiyaç bireyde bir güdü oluşturur. Bu güdüler insanları farklı davranışlara sürükler (Sabuncuoğlu, 1995 :87).

İhtiyaç, olan ile olması gereken arasındaki farka işaret eder. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için, belli zamanda belli miktarda karşılanması gereken biyo-psikolojik gereksinimleri vardır. Su, yiyecek, oksijen, sevgi, kabul edilme ve başarıma bunların örneklerindedir. Eğer bu ihtiyaçlar karşılanmazsa, organizmada

bir gerginlik meydana gelir. Birey, yaşamın devamlılığı ve çevreye optimal uyum için, gerginliği giderme çabasında bulunur. İhtiyaç karşılandığında, gerginlik geçici olarak, organizmada tekrar eksiklik meydana gelinceye kadar ortadan kalkar, birey doyum edinir. Örneğin birey yeteri kadar oksijen almadığı zaman, davranışları değişir, solunum sıklaşır, nefes almakta güçlük çeker, oksijen almak için temiz hava arar. Birey temiz havaya ulaştığı zaman gerekli oksijeni alır. Bireyin davranışları düzelir (Ülgen,1997).

Güdülenme kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsanın güdülenmesi, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir (Bingöl, 1996: 255).

İnsanlar yaptıkları işten ve iş ortamından memnun oldukları sürece verimli çalışabilirler. Yönetim sürecinin tarihsel gelişimi incelendiğinde klasik yönetim teorisi, insanların iş tatmininin ekonomik yollarla olacağına inanmış ancak bunun daha sonraları yeterli olmadığı görülmüştür. Bunun üzerine Neo-klasik teori ile insanı çalışmaya ve iş yapmaya sevk etmenin yolları araştırılmıştır.

Sanayi devriminin ilk yıllarında işverenler, çalışanlarının fizyolojik ihtiyaçlarının (yeme, içme, barınma vb.) daha önemli olduğunu dikkate alarak bunları gidermek suretiyle işgörenleri motive etmeye çalışmışlardır. Ancak bu ihtiyaçların giderilmesine rağmen hala işinde başarılı olamayan işgörenleri bu seferde, çeşitli zorlayıcı cezalar uygulayarak çalıştırmak istemişlerdir. Fakat bu yöntemlerle de gerekli performansı sağlayamamışlardır.

Güdülenmenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz (Eren, 1993: 397).

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan sanayi toplumlarında mekanik ve iş gücüne dayalı üretimden kitle üretime ve otomasyona geçilmesi; işgörenler arasında bir paniğe yol açmış, işlerini kaybetme ve çalıştıkları işte önemlerinin azalmış

olduğuna inanmaları monotonluğa neden olmuştur. Böylece çalıştıkları işte tatmin dereceleri azalmaya başlamıştır. Yönetim kademelerinin fazlalaşması ve aşırı hiyerarşi, işgörenler ile üst yöneticilerin birbirini tanımamaları, yöneticilerin işgörenlerle ilişki kurmadan vermiş oldukları emir ve kararlar işgörenler tarafından anlaşılammış ya da kabullenilememiştir. Böyle bir ortamda işgörenin işinden zevk alarak çalışması mümkün değildir. Çünkü kendi fikrini ve gücünü işine katamamaktadır. İşgörenler istemedikleri, sıkıcı işlerde çalışmak zorunda kaldıklarından, kendi kendilerine hiçbir karar verme yetkileri olmadığından doğal olarak işi yavaşlatma, tembelliğe düşme tehlikeleri artmıştır. Dolayısıyla performanslarındaki bu düşüklük onların verimliliğini düşürmüştür.

Bütün bunların sonucunda yöneticiler işgörenleri güdülemek için, güdüleme etmenlerini araştırmaya ve kullanmaya başlamışlardır. Bunun içinde insanları güdüleyen nedenler saptanmalıdır. Örgütte işgörenler, kendi ihtiyaçlarını karşıladıkları gibi, örgütün amaçlarını da gerçekleştirmiş olacaklardır, çünkü örgütün amaçlarına ancak işgören vasıtası ile ulaşılabilir (Eren, 1993: 355).

Güdüleme, insan davranışını anlamada önemli bir süreçtir. Güdülenmeyi anlamak, insanların davranışlarının nedenlerini anlamaktır çünkü; davranış, bireyi güdüleyen gereksinimleri doyurma girişimidir. Bu nedenle, örgütlerdeki güdülenmeyi anlamanın temeli, o örgütteki bireylerin davranışını güdüleyen gereksinimleri anlamada yatar (Owens, 1981).

Dunn ve Stephen'a göre insanın bilinebilen güdülleri şöyle sıralanabilir (Akt: Başaran, 1991:145).

1. Dengelenim (homeostatic) güdülleri (açlık, susuzluk gibi)
2. Cinsel güdüler (evlenme, çocuk büyütme gibi)
3. Duygusal güdüler (korku, nefret, öfke gibi)
4. Kendinden doğan güdüler (merak, bilişsel yönlenme gibi)
5. Toplumsal güdüler (başarı, bağlanma, birlikte yaşama gibi)

Güdülenme sürecinin anahtar kavramlarından biri olan güdülerin temel bazı özellikleri şunlardır (Güven, 1981: 9).

1. Güdüler, bireyin iç evreni ile ilgili ya da kişisel olduklarından dışarıdan ölçülüp gözlenemezler. Ancak, değişik özendiriciler ve uyarıcılar uygulanarak ortaya çıkan davranışların gözlemlenmesiyle dolaylı olarak nitelikleri ve varlıkları anlaşılabilir.

2. Bireyler, kendilerini devinime yönelten güdüler bakımından da birbirinden ayrılırlar. Bu nedenle de aynı uyarıcılara karşı gösterdikleri tepkiler farklıdır.

3. Güdüler, birbirleriyle karşılıklı ve dinamik bir etkileşim içinde bulunmaktadır. Bir güdünün tek başına ya da soyutlanmış bir biçimde bulunması çok enderdir.

Bireyin temel güduları doyurulunca bir süre için ortadan kalkmaktadır. Buna karşılık kimi güdüler süreklilik gösterir ve bu güdülerini doyurmak güçtür.

İnsanın güdülerinin ortaya çıkmasında ve bu güdülerin insanda örüntülenmesinde içinde büyüdüğü toplumun büyük önemi vardır. Küçük yaşlardan başlayarak çevresiyle etkileşimi sonucunda, insanın güdüsel örüntüsü, başkalarından değişik olmaktadır.

Her ferdin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Diğer bir deyişle insanlar, gereksinimlerinden hareket ederek bazı davranışlarda bulunurlar. Gereksinimler tatmin edilmediği zaman bireyde erilim oluşacaktır. Güdülenme ise bu gerilimi azaltmayı amaçlamaktadır.

2.2. Güdülenmenin Önemi

Yöneticilerin başarıları diğer işgörenlerin yetenek ve düşüncelerinden faydalanmalarına bağlıdır. Bazı işgörenlerden mükemmel performans alınırken, bazı

işgörenlerden ise istenen verim elde edilemez. GÜdülenme işgörenin iyi ya da kötü iş yapmasına etki eder. Dolayısıyla güdülenme kişilerin davranışlarını etkilemektedir (Üçok, 1997: 5). Üst düzeyde güdülenmiş bireyler, üretkenlik ve iş doyumunda büyük ölçüde artışlara, devamsızlık, geç gelme, şikâyetler vb. büyük azalmalara neden olabilmektedir (Montana ve Charnov, 2000). Peters ve Waterman, 20 yıl boyunca çok üst düzeyde başarı göstermiş Amerikan şirketlerinin bu başarılarının nedenini bulmak için yaptıkları çalışmanın sonunda bu şirketlerin olağanüstü insanlar çalıştırdıkları için değil, ortalama çalışanları örgüte bağlılık ve yüksek edim için olağanüstü güdüleyebildikleri için başarılı oldukları sonucuna varmışlardır (DuFour, 1986). Bu durumda, üst düzeyde edim bekleyen örgüt yöneticileri, işgörenlerini güdüleyebilmek için onların istek, gereksinim ve beklentilerinden haberdar olmalı ve olanaklar ölçüsünde bu beklentileri karşılamaya çalışmalıdırlar.

Çalışmak için örgütlere giren bireylerin birden çok amaçları vardır ve bunlar diğer çalışanlarla uymayabilir. Örgütün işlerliği açısından ideal olan, bireyin kendi amaçlarını başarmada örgüt amacına hizmet etmenin aracı olacağını düşünmesini sağlamaktır. Böyle düşünen bireylerin bireysel sahip oldukları potansiyellerini örgüt amacına hizmet edecek biçimde kullanacakları varsayılabilir (Baysal, 1985: 63). Örgütlerde etkin bir güdülenme, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde ortaya konulmasına yardımcı olur. Çalışanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; ancak onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedeneni, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınamaz. Bunlar ancak örgütte iyi bir güdülenmenin varlığı ve kullanılmasıyla elde edilebilir (Üçok, 1997: 5).

2.2.1. GÜdülenmenin Örgüt Açısından Önemi

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünemeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. İşte birey bu ihtiyaç ve arzularını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkar. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiye özgüdür. Bunlar içinde yaşadığı sosyal çevre

ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Bu sebeple, kişinin içinde bulunduğu sosyal çevresiyle çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması gerekir (Şahin, 2004: 3)

Yöneticiler astlarının güdülenmeleri ile yakından ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yöneticinin temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etki de bulunacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyde iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir (Fındıkcı, 2001: 375 – 376).

Güdülenme ile verimlilik çok yakından ilişkilidir. Güdülenmemiş işgörenin verimli olması beklenemez. Bu davranışlarının değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan işgörenlerinin örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarıdır (Koçel, 1989: 301).

Yönetimin en belli başlı fonksiyonlarından biri olan güdülenme tek başına kullanıldığında verimi artıran basit bir teknik ya da araç değil; bir felsefe, bir düşünce şekli ve yaşam tarzıdır. İnsanların ihtiyaç, istek ve davranışları üzerine kurulmuştur. Güdülenme yönetimde temel ve vazgeçilmez faktörlerden biridir. Başarılı bir yönetim güdülenme olmadan sağlanamaz. Örgüt önceden saptanmış amaçların başarılması için bir araya gelmiş bireylerden meydana gelir. İşletmelerdeki bireylerin bu amaç için mücadele etmeleri ancak iyi bir güdülenme sistemi kurmakla mümkündür. (Üçok, 1997: 6). Bunun içinde her örgütün kendine özgü koşulları göz önüne alarak ve işgören davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak esnek bir güdülenme politikasının uygulanması gerekir (Sabuncuoğlu,1984: 64). Bu amaçla işgörenleri işe yönelten güdüleri ve bunlardan kaynaklanan ihtiyaç türlerini incelemekte ve daha sonra belirli bulgulara varmakta yarar vardır.

2.2.2. Güdülenmenin İşgören Açısından Önemi

Güdülenme örgüt açısından önemli olduğu kadar işgören açısından da son derece önemlidir. işgörenin ihtiyaçlarını insan olarak ihtiyaçları ve örgüt üyesi olarak ihtiyaçları diye iki ana bölümde ele almak daha uygundur (Aşkın, 1978: 64).

Örgüt yönetimi işgörenleri güdülemede bu iki grup işgören ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçlara uygun güdüleme araçları sunmaları gerekir. Örgütlerde işgörenlerin ihtiyaçları farklı özellikler göstermektedir. Bundan dolayı işgörenlerin örgütten ihtiyaçlarının tatmini ile ilgili bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu önemli beklentileri şöyle sıralayabiliriz: ücret, işgüvenliği, anlamlı iş, uygun arkadaş, yapılan işte güvenlik, ilerleme imkânları, konfor, dürüst ve kabiliyetli liderlik, kabul edilebilir uygun emir ve yönetim, uygun bir sosyal grup, karara katılma, sayılabilir (ok, 1997: 7).

2.3. Güdülenme Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar

Endüstri devriminden sonra artan işbölümü ve uzmanlaşma, çalışanlarda örgüte karşı isteksizlik uyandırmaya başlamıştır. Bu isteksizlik, bilim adamlarını araştırmaya sevk etmiştir. Araştırmacılar, alışanların; davranışlarını, işe olan farklı bağlantılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmak için çalışmışlardır. alışmalarında; “Yaklaşık olarak aynı yeteneklere sahip olan bir grup insan aynı koşullarda, verimli olarak çalışırken; farklı bir grup insan neden, verimsiz çalışıyor?” sorusuna cevap aramışlardır. Bu noktadan hareketle, güdülenmenin iki ana öğesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler; ağırlık dereceleri ve doyurulma biçimleri farklı güdüleme teorilerinin doğmasına sebep olmuşlardır.

Güdüleme teorilerine geçmeden önce bu teorilerin doğmalarına sebep olan çalışma isteksizliği kavramının üzerinde de durmak gereklidir. 18. yüzyılın ortalarından sonra makineleşmenin başlattığı endüstri devrimi ile üretimdeki güç insandan makineye geçmiştir. Teknolojinin sürekli gelişimi, insanları işlerinden olma tehlikesi ile baş başa bırakmış ve toplumdaki güvenin sarsılmasına sebep olmuştur. İş

üzerindeki ana unsurun insandan makineye doğru kayması, insanı işsiz kalmak kadar tehlikeli olan amaçsız kalma hissi ile de karşılaştırmıştır. Bu etken insanlarda çalışma isteksizliği doğurmuştur. 1950'lerden sonra makineleşmeden otomasyona doğru geçildikçe yani makinelerin fiziksel güçlerine bir nevi düşünsel güç eklendikçe isteksizlik daha da yoğunlaşma göstermiştir. Üretim faaliyetleri ile başlayan daha sonraları basit karar mekanizmalarına kadar inen otomasyonlaşma derecesi, insanın makineler üzerindeki denetimini önemli ölçüde azaltmıştır. Çalışma düzeninde köklü değişiklikler getiren otomasyon; çalışanların alışkanlıklarını ve ruhsal yapılarını da olumsuz etkilemiştir (Sabuncuoğlu, 1998: 134).

Bahsedilen tarihi süreç içerisinde; çalışma isteksizliğini, alışkanlıklardaki ve ruhsal yapılarıdaki olumsuz değişiklikleri gidermek ve insanları yönlendirmek konularında araştırmacılarca çeşitli güdüleme teorileri önerilmiştir. Bu teoriler, insanları güdüleyen faktörleri belirlemek ve güdülenmeyi sürdürülebilir kılmak üzerinde yoğunlaşırlar. Bazıları insanın ihtiyaçlarının ifadesi olan güdülere yani içinden gelen faktörlere ağırlık verirken bazıları da insana dışardan verilen teşviklere ağırlık vermişlerdir. Bu halde, güdüleme teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki içsel faktörlere ağırlık veren "*Kapsam Teorileri*" ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren "*Süreç Teorileri*" dir. Kapsam Teorileri ile Süreç Teorileri arasındaki ayrımı başka bir deyişle ifade etmeye çalışırsak; Süreç Teorileri, davranışın sonucunu hedeflerken Kapsam Teorileri, davranışın öncesini yani amacını hedefler (Koçel, 1999: 510).

2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireye enerji veren ve onu harekete geçiren, yönlendiren veya onun davranışlarını yavaşlatan veya durduran ihtiyaçları inceler (Altuğ, 1997: 81).

Kapsam teorileri, işyerinde işgörenleri güdüleyen etmenleri belirlemeye çalışır. Bireylerin sahip olduğu ihtiyaç ve dürtüler ile bu dürtülerin öncelik sırasını

araştırır. Bu kuramlar işteki güdülenmeyi ve davranışı belirlemek yerine işgörenleri nelerin güdülediğini anlamada yararlıdır.

En belirgin kapsam teorileri, dört tane olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: Maslow'un "*Gereksinmeler Sıra dizini Teorisi*", Herzberg'in "*Hijyen Teorisi*", McClelland'ın "*Başarı Teorisi*" ve Alderfer'in "*ERG Teorisi*" dir.

2.3.1.1. Gereksinmeler Sıra dizini Teorisi (Abraham Maslow)

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdülenme konusundaki gelişmelere ışık tutan Amerikalı düşünür Abraham Maslow'dur. Maslow'un yaklaşımı güdülenmeyi dinamik bir kavram olarak görmektedir. Bu kavram hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içerir (Sabuncuoğlu,1995: 101).

Maslow bu çalışmalarını üç temel varsayım üzerine kurmuştur. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur (Koçel, 1999: 304). Sadece giderilemeyen ihtiyaçlar davranışı etkileyebilir, giderilen ihtiyaçlar motivatör olarak rol oynamaz.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ise; kişinin ihtiyaçları önem sırasına göre bir düzenleme yani hiyerarşi içinde olup temel ihtiyaçlardan (yemek yeme, barınma gibi) karmaşık (benlik, başarıma gibi) olanlara doğru bir sıralama gösterir.

Yaklaşımın üçüncü varsayımı; kişi en alt düzeydeki ihtiyacı giderince, temelden karmaşık olana doğru bir sonraki ihtiyaç seviyesine ilerler (Şimşek, 1995; 91-108).

Maslow'a göre insan ihtiyaçları çeşitlidir ve aynı güce sahip değildir. Ama genellikle belirli bir öncelikle ortaya çıkarlar. Düşük seviyeli ihtiyaçlar hiçbir zaman tam olarak tatmin edilemezler, periyodik olara yenilenirler. Eğer tatmin edilmeleri

her hangi bir dönemde engellenirse bu kez son derece güçlü bir motivatör olurlar, aksi durumda tatmin edilen ihtiyaçlar insan davranışında etkili bir motivatör değildir (Kast,1988:289).

Maslow, insanların neden bir takım fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabul ettiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmış ve insan davranışları hakkında aşağıdaki önermeleri yapmıştır.

1. İnsan arzulayan bir canlıdır. Daima ister ve daha çok ister. Fakat istediği, o anki sahip olduklarına bağlıdır. İnsan ihtiyaçlarından birini karşıladığında onun yerini bir başkası alır. Bu süreç sonsuzdur ve insan hayatının her döneminde, doğumundan ölümüne kadar devam eder. Böylelikle belirli bir ihtiyaç karşılanırsa bile ihtiyaçlar genel ve tam olarak karşılanamazlar.

2. Karşılanmayan bir ihtiyaç yeni davranışları güdüleyemez. Yalnızca tatmin edilmemiş ihtiyaçlar davranışları güdeyebilir.

3. İnsan ihtiyaçları önem derecelerini belirten bir hiyerarşiye göre sıralanır (Nadaroğlu, 2001: 16-17).

Maslow'a göre insan gereksinimleri beş temel grup içinde toplanmaktadır. Gereksinimler bireyin en alt düzeyindeki ihtiyaçlarından başlayarak en üst düzeyde oluşabilecek ihtiyaçları kapsamaktadır. Bunlar;

1. Fizyolojik İhtiyaçlar; açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik gibi biyolojik nitelikteki ve sonradan öğrenilmeyen türdeki gereksinimler sıralanabilir. Fizyolojik gereksinimler, giderildikleri zaman ortadan kalkarlar ve giderilen bir gereksinme davranışı güdüleyemez. Özellikle bu nokta geleneksel yönetim anlayışında dikkat edilmeyen (fark edilmeyen) önemli bir noktadır. Çünkü geleneksel görüşün insana bakış açısında, uyguladığı özendiricilerde, tamamen fizyolojik gereksinmelerin giderilmesi amaçlanmış ve bunun sağlanması halinde

insanların güdüleneceği ve daha iyi çalışacakları görüşü kabul edilmiştir (Ataay, 1988: 78-79).

2. Güvenlik (Emniyet) ihtiyaçları; güvenlik ihtiyaçları insanın kendini güvenlik içinde duyma ihtiyacıdır. Emeklilik ve sağlık sigortaları, çalışanların ücretsiz olarak sağlık hizmetlerinden yararlanma ihtiyaçları bu gruba giren ihtiyaçlardır (İncir, 1993: 113).

Güvenlik ihtiyaçları temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Buradaki mantık insanın fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar. Şu halde, bu ihtiyaçlar tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Bir kimse düzgün bir gelir seviyesini devamlı kılması ve ihtiyarlayıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendisini koruması için bir örgüte katılmak isteyecektir. İşe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korkular insanoğluna yarınını güven ve garantiye alma arzusunu verir. Bu kuşku ve güvensizlikler, insanoğluna bedeni güvenliğini sağlama ile birlikte ekonomik ve sosyal güvenliğini de sağlamayı zorunlu kılar. Böylece kişi emekli olmadan da, çalışamayacak kadar sakatlandığı ya da aniden öldüğü zaman geçimini sağlamak zorunda kaldığı ailesinin fizyolojik ihtiyaçlarını garanti altına almış olur.

Toplumda çeşitli sigorta kuruluşları ve sendikalar güvenlik ihtiyaçlarının tatmini için meydana getirilmişlerdir (Eren, 1993: 322).

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Eğer bu ihtiyaçlar fazla garanti altına alınır, kişiler için zararlı olabilir. İşgörende bir iş yerinde çalışsa da çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır (Eren,1993: 322).

3. Sosyal İhtiyaçlar (Ait olma ve Sevgi İhtiyaçları); Ait olma, birlikte olma, kabul görme, sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinimlerdir ve insan

ilişkilerinin sosyal yönünü yansıtır. Daha çok “aidiyet” sözcüğü bu düzey gereksinmelerin tam karşılığı olabilir (Ataay, 1988: 79).

Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri giderilmiş birey artık sosyal yönü ağır basacak olan gereksinme türlerine yönelecektir. Örneğin birey belli bir sosyal çevre ve ortama ait olma isteğini duyacak, bu çevrenin diğer üyelerini sevme ve onlarca sevildiğini bilme gereksinimi duyacaktır (Ergün, 1982: 372).

Yönetim politikaları bu ihtiyaçları çoğu hallerde görmezler; bu yüzden işgörenler kendi aralarında normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu ihtiyaçlarını giderme çabasına girerler. O halde iş gören bağlılık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir. Bu düşünceden hareket eden bazı yöneticiler, işgörenleri için bazı sosyal çabalardan kaçınmayacaklardır. Bu nedenle spor faaliyetleri, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmak geliştirmek ve bazen bunlara bizzat katılmak gerekecektir. Böylece işte bir birlik ve beraberlik havası olacaktır (Eren, 1993: 322-323).

4. Saygınlık gereksinimleri; Bu gereksinme iki alt bölüme ayrılır.

a) *İnsanın kendi kendine duyduğu saygı;* Maslow bu alt bölümde güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük isteklerini sayıyor.

b) *Başkalarının saygısı;* bu alt bölümde de tanınma, statü elde etme, önemli olma, üstün olma gibi istekler sayılmıştır.

Her iki saygınlıkta hak edilmiş saygınlık olmalıdır. Bunların karşılanması insana kendine güven, kendini değerli, yeterli görme duygularını verir (Onaran,1981: 470).

Dikkat edilirse bu ihtiyaçlar kişinin sosyal ihtiyaçlarından doğmaktadır. Bir kimse, sevilip beğenildiğini hissettikten sonra hayran olunmayı, kendisini başkalarının erişmek için seçtiği değerli bir kişi olmayı arzu eder. Hayran olunma ihtiyaç kişisel özellikler geliştirildiği oranda artar. Çoğu insanlar başkaları içinde sivrilmek, başkalarının hayranlığını ve onayını kazanmak için çalışırlar. İnsanın kendi kendini takdir ihtiyaç, kendine güven duygusunu geliştirmenin yanında, yaşadığı çevrede ve hatta dünyada işe yarar bir insan olduğu kanısını güçlendirecektir. Bu duyguda insan için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır (Eren, 1993; 323).

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaç (tamamlama); Çağlar boyu insanlığa moda olan değer yargılarının ışığında belli “ideal tipler” sembolize etmişlerdir. Rönesans’ın “entellektüel insan”, liberalizm’in ve marxizm’in “ekonomik insan” gibi Maslow’un yorumuyla, çağımıza damgasını vuracak olan ideal insan ise “psikolojik bakımdan sağlıklı insan” ya da “doğal insan” dır. Bu insan tam tatmine ne için yaratılmışsa onu yapabildiğinde ulaşacaktır. Başka bir deyişle, birey bu aşamada tatmine ulaşabilmek için potansiyel yetkisini ortaya koymak zorunluluğundadır. Yani şairse şiir yazacak, âlimse ilim yapacak, mühendis, avukat ise kendi konusunda yaratıcı yetisini ortaya koyarak kendini gerçekleştirmeye çalışacaktır (Ergün, 1982: 373).

Maslow kendini gerçekleştirmiş insanın özelliklerini şu şekilde belirtmiştir;

1. Gerçeği olduğu gibi algılayıp, gerçekle daha rahat ilişki kurabilme. İnsanları olduğu gibi algılayabilme, genel soyut ve kalıplaşmış yargılardan çok, somut ve taze yaşantılara değer verme.

2. İçten geldiği gibi davranabilme, kuralları, merasimleri kalıplaşmış davranış biçimlerini gereksiz sayıp, içten geldiği şekilde hareket etme, dışardan empoze edilmiş kurallardan çok kendi geliştirdiği değerler sistemine göre davranma.

3. Bir probleme dönük olma, felsefi ve etik alanda temel sorunlarla uğraşma.
4. Kendine yeterli olma, problemlerini kendi başına çözebilme, başkalarından yardım ve iltifat beklememek.
5. Çevreden bağımsız olma.
6. Takdir edilme, hayattaki güzellikleri devamlı olarak taze saf bir şekilde algılayabilme, güzellikler karşısında coşku duyma.
7. İnsanlıkla özdeşleşme, insanlığa derin bir sempati duyma.
8. Demokratik bir karakter yapısına sahip olma (Koç, 2001: 68-69).
9. Araçlarla amaçları ayırma yeteneği.
10. Yaratıcılık, insanlardaki yaratıcılık özel yetenekler istemez herkeste gizil olarak vardır. Bilinmeyenden korkmadan, kendiliğinden rahatça girişilen bir yaratıcılıktır. Yeniliklere her an açık olmayı gerektirir (Onaran, 1981: 19).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini ve örgütçe nasıl karşılanacağını bir tablo üzerinde özetleyecek olursak;

Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Örgütçe nasıl karşılanacağı ile ilgili örnekler
Kendini gerçekleştirme: Kişinin yaratıcılık yeteneklerini kullanabilmesi	Yaratıcılık gerektiren işler, kişisel gelişme, yükselme olanakları
Saygınlık İhtiyacı: Başarı, tanınma statüsü sahibi olma	Görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin beğenilerek övülmesi, yükselme, statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar
Sosyal ihtiyaçlar: Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler (futbol, tavla, satranç maçları, piknik, parti vb.)
Güvenlik ihtiyacı: Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları
Fizyolojik ihtiyaçlar: Yaşam ihtiyaçları (hava, su, yemek, uyku, seks)	Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

(Can, 1992: 28)

Bütün örgütlerde işgörenleri aynı şekilde ve aynı güdüleme araçları ile güdülemek mümkün değildir.

İnsanı rasyonel bir yaratık şeklinde tanımlayan, aynı zamanda onun meraklı ve isteyen bir yaratık olduğunu söyleyen Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadıklarını belirtmek gerekir (Üçok, 1997).

Maslow'un kuramının eğitim yönetimine katkısı, eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortam yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Erdem, 1997: 4)

2.3.1.2. Hijyen (Çift Faktör) Teorisi (Frederic Herzberg)

Herzberg 1959 yılında yayınlamış olduğu “İşte motivasyon” adlı kitabında önerdiği teorisini Amerika Birleşik Devletlerinin Pittsburgh şehrinde çeşitli örgütlerde çalışan 200’ü aşkın mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına dayandırmıştır (Yalçın, 1985: 207).

Herzberg ve arkadaşları işgörenlerden önce çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular yaratan olayları anlatmalarını istemişlerdir. Bu olaylara dayanarak kişide doyuma yol açan etmenleri saptamışlar, daha sonra aynı kişilerden, kendilerinde olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını isteyerek doyumsuzluğa neden olan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Ayrıca işgörenlerden bu olayların performansları üzerindeki etkisini de anlatmaları istenmiştir (İncir, 1993: 9). Araştırma verilerine göre; iş ile doğrudan ilgili olan başarı ve sorumluluk kavramlarını öne çıkaranların kendilerini en iyi hissettikleri, iş ile doğrudan ilgili olmayan ücret ve çalışma koşulları kavramlarını öne çıkaranların ise kendilerini en kötü hissettikleri görülmüştür. Bunun üzerine söz konusu kavramlar aşağıdaki gibi kategorize edilmiştir:

İlk grup, güdüleyici faktörlerdir. Bunlar; işin kendisi, sorumluluk, statü, terfi olarak sayılabilir. Varlıkları kişiyi işyerine daha çok bağlayan, kişiye başarı hissi veren faktörler oldukları için insanı motive ederler. Hiç olmamaları veya eksik olmaları kişinin motive edilememesi sonucunu doğurur.

İkinci grup, hijyen faktörleridir. Maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş ilişkileri, örgüt politikaları ve denetim gibi faktörlerdir. Bunlar kişiyi güdülemeseler de, güdülenebilmeleri için gerekli ortamın oluşmasına katkı sağlarlar. Tek başlarına güdüleme özellikleri yoktur. Güdülenme, ancak güdüleyici faktörlerle beraber sağlanabilir (Tevrüz, 2002: 106).

Herzberg’e göre, kişiyi işyerine bağlayan güdüleyici faktörler ile kişiyi kötümserliğe iten hijyenik faktörlerin birbirlerinden iyi ayrılmaları gerekir. Çünkü

bunların bazıları varlıklarıyla doyuma katkı sağlarken, yokluklarıyla nötr ortam oluştuğu için doyumsuzluğa sebep olmamaktadırlar. Bazıları ise varlıkları ile güdülerken yoklukları ile moralsizlik yaratmaktadırlar.

Yukarıdaki açıklamayı şu örnek iyi bir şekilde somutlaştıracaktır. Şehirlerin kanalizasyon sistemleri insan sağlığını geliştiremez fakat insan sağlığının temel şartlarından birisidir. Yokluğu hastalıklar için uygun ortam yaratır. Aynı şekilde hijyenik faktörler, personeli güdülemeyecek, sadece tatminsizliği önleyecektir fakat yoklukları güdülenmeyi ortadan kaldıracaktır (Eren, 2001: 506).

Kurama göre doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenler şöyle sıralanabilir:

Doyuma yol açan etmenler <i>(Güdüleyici faktörler)</i>	Doyumsuzluğa yol açan etmenler <i>(Hijyen faktörleri)</i>
Başarı	Şirket politikası ve yönetim
Tanınma	Denetleme
İşin kendisi	Çalışma koşulları
Sorumluluk	Ücret
İlerleme	Arkadaş ilişkileri
Gelişim	Statü

Güdüleyici Faktörler ve hijyen faktörleri arasında bir takım farklılıklar vardır. Güdüleyici faktörler işin özü veya içeriği ile ilgilenirken, hijyen faktörleri işin çevresel şartları ile ilgilenmektedir. Ayrıca güdüleyici faktörler gerçek güdüleyici faktörler olurken, hijyen faktörleri bireyin tatminsizliğine engel olmaktadır. Tatminsizliği önlenemeyen bireyin güdüleme faktörleri ile güdülenmesi pek mümkün olmayacaktır. Çünkü hijyen faktörünün ana görevi, bireyin tatminsizliğini önleyerek güdüleme faktörlerinin yaratacağı güdülenmeye ortam hazırlamaktır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 139).

Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli güdülemek mümkün değildir. Ancak varlıkları, güdüleme için gerekli ortamı yaratır. Güdülenme güdüleyici

etmenler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece güdüleyici etmenleri sağlamak, personeli güdülemeye yetmeyecektir. Kuramı bilen eğitim yöneticisi eğitim işgörenlerinin görev yaptığı ortamlardaki hijyen faktörlerini düzenler. Isınma, aydınlatma, temizlik gibi sağlıklı çalışma koşullarını etkileyen faktörlerin en iyi biçimde olmasını sağlar. Eğitim-öğretimde gerekli olacak araç gereci temin eder. Hijyen faktörlerini en iyi biçimde düzenledikten sonra güdüleyici etmenleri sağlar. Eğitim işgöreninin yapıdığı işi zenginleştirir, ilerleme imkânları yaratır, yapılan başarılı işleri görür ve takdir ederek ödüllendirir, eğitim işgörenlerinin statüsüne ve yaptığı işe saygı duyar (Erdem, 1997: 7) .

Herzberg modeli birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Herzberg modeli daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak oluşturulduğundan, gelişmekte olan ülkelerde bu basamaklara erişilemediği için bu durum modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırmıştır (Yüksel, 1990: 32). Öte yandan, bu kuram kişiler arası farkları da göz önüne almamaktadır. Belirlenen faktörler kişinin işten duyduğu doyuma göre değişebilir. Bir kişi için izlenen örgüt politikası ve yönetim anlayışındaki denge ön planda tutulurken bir başka insan kişi için çalışma koşulları ya da kendisine verilen sorumluluk alanı güdüleyici rol oynayabilir (Sabuncuoğlu, 1998: 117).

Herzberg ve Maslow karşılaştırıldığı zaman, Maslow'un insan gereksinimlerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülür. Maslow' a göre fiziksel gereksinimler içinde yer alan ekonomik gelişmeler doyurulmadan bir üst gereksinmeye geçilemez. Oysa Herzberg kuramında ücretin yeri güdüleyici faktörlerin arasında altıncı sırada yer almaktadır. Kısaca Herzberg işte doyum sağlamanın en geçerli yolu başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır der. Ve ona göre güdülenmede ekonomik faktörlerin pek önemi ve yeri yoktur. Oysa Maslow ilk planda ekonomik faktörlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunamayacağını savunur (Sabuncuoğlu, 1998: 117-118).

2.3.1.3. Başarı GÜdüsü Kuramı (David McClelland)

Çalışanların güdülenmesine etki eden değişkenlerin çözümlenmesini yapan bir kuramdır. İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır (Şimşek, Akgeçici, Çelik, 2003: 141). Bunlar:

- Başarı güdüsü
- Erk(İktidar) güdüsü
- Bağlanma güdüsüdür.

Bu güdüler herkeste bulunmakla birlikte güçlülük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişmektedir (Oral ve Kusluyan, 1997: 102).

Mc Clelland'a göre güdülenme bir kurumun başarı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar, başkalarına göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekâya sahiptirler. Ama bu özellikleri zorunlu olarak işin doğası, kişisel çaba ve yaratıcılığa açık olup, olmayışı belirler. Eğer iş bunları sağlıyorsa, başarı güdüsü yüksek olan bir birey kendisiyle yarışanları geride bırakabilir. İşin niteliği kişisel çaba ve yaratıcılığa açık değilse bu bireyler sıradan ve yaratıcılıktan uzak bir iş başarımı gösterirler (Bingöl, 1996: 258).

Bağlanma güdüsünün temelini bireyin kendi dışındaki insanlar ve gruplar ile ilişki içinde bulunmasına dayanmaktadır. Bir takım bireylerde başkaları ile ilişki kurmak eğilimi kuvvetli iken, bazılarında bu eğilim zayıftır. Bireyleri arkadaş aramaya ve insanlarla ilişki kurmaya bir takım farklı sebepler vardır. Birey ya gerçekten iyi arkadaşlıktan hoşlandığı için ya da para, çıkar gibi maddi ödüllerden yararlanmak amacıyla arkadaşlık kurabilmektedir.

Güç güdüsü bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinde, bütün etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunlar vasıtası ile çevrelerine egemen olma isteklerini ifade etmektedir (Şimşek, Akgeçici, Çelik, 2003: 143).

Erdem'e göre bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğilim yöneticisi eğitim işgörenlerinden başarı güdüsü yüksek olanlara üstün performans gösterenlere uygun görevler vererek veya uygun yerlere yerleştirerek bilgi ve yeteneklerini tam olarak işe koşacaktır. Aynı şekilde başarı güdüsü yüksek olmayanlara da durumlarına uygun görevler verir. Eğitim işgörenlerinin en küçük başarılarını takdir ederek başarı güdülerini kamçılar. İlişki ihtiyacını karşılayamayanlar için birlikte yemek yemek, geziye, tiyatroya gitmek gibi sosyal faaliyetler düzenleyerek sosyal ihtiyaçlarını karşılar (Erdem, 1997: 8-9).

2.3.1.4. Erg (Vig) Teorisi (Clayton Alderfer)

Clayton Alderfer kuramını, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları üzerine kurmuştur. Bu ihtiyaçların baş harfleriyle V.İ.G. modeli adıyla anılır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1998: 306).

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaç sıralamasını geçerli bulmamış (Koçak, 2002: 40-41) ve ERG (Varoluş, İlişki, Gelişim) teorisini ortaya atmıştır. Bu güdüleme teorisine göre üç temel kategori vardır.

1. *Varoluş İhtiyacı*: tüm maddi ve fizyolojik ihtiyaçları kapsar (Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları burada yer alır).
2. *Aitlik İhtiyacı*: Diğer insanlarla anlamlı ilişkiler kurma ihtiyacını anlatır.(Maslow'un kişisel güvenlik, sevgi ve takdir ihtiyaçları burada anlatılır.)
3. *Gelişim İhtiyacı*: bireyin kendisi ve çevresi üzerinde etkiler geliştirme ihtiyacını anlatır (Maslow'un kendini gerçekleştirme ve kendini takdir ihtiyacı burada yer alıyor).

ERG teorisi Maslow'un ileri gidiş teorisine birde geri çekiliş hipotezini eklemiştir. Alderfer'in bu geri gidiş teorisi, insanların yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını karşılariken, engellenmesi sonucu ortaya çıkan davranışların açıklanmasında yardımcı olmuştur. ERG teorisine göre ilerleme ihtiyacı ve tatmin hiyerarşide yukarı doğru gider. Eğer bu insanlar tarafından engellenirse geriye doğru gider (Koçak, 2002: 40-41).

Yöneticiler işgörenin üst düzey ihtiyaçlarını tatmin edemezlerse, işgören sosyal ilişkilerini geliştirecek iş ortamları arayarak daha alt düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelir. Bu nedenle yönetici, işgörenin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini saptayabilmeli bireyin bir alt düzey ihtiyaca dönmesi yerine daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek mevcut başarısını aşması sağlanabilsin (Yüksel, 1998: 128).

Bu kuramı bilen eğitim yöneticisi eğitim işgörenlerinden biri ilişki ihtiyaçlarını karşılayamadığında varlıkla ilgili ihtiyaçlarını; gelişme ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda da ilişki ihtiyaçlarını karşılaması için uygun ortam yaratarak işgörene yardım eder (Erdem, 1997: 6)

2.3.2. Süreç Teorileri

Davranışın nasıl harekete geçirilerek yönlendirileceğini, hareket hızının sebeplerini açıklayan teorilerdir. Bu teoriler bireydeki herhangi bir davranışın ortaya çıkışı ve bireylerin hangi amaçlar etrafında nasıl güdülendiği ile ilgilidir. Bunlar kişi davranışlarını belirlemede içsel faktörlerin yeterli olmadığı, buna karşın dışsal faktörlerle kişilerin davranışlarının etkilenebileceğini ve bireyin güdülenmesi üzerinde rol oynayacaklarını öne sürmektedir. Süreç teorilerindeki genel yaklaşım ile bireyin bir davranışını onun dışından kaynaklanan etmenlerle açıklamaya çalışmışlardır (Altuğ, 1997: 81).

2.3.2.1. Beklenti Kuramı (Victor Vroom)

Beklenti kuramının temelini, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre, işgörenlerin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey güdülenebilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 144-145).

Beklenti kuramının ilk sistematik formülasyonu, Victor Vroom tarafından “*Work and Motivation*” adlı eserinde sunulmuştur. Vroom'a göre “Beklenti Kuramı” iki temel kavrama dayanır.

- ❖ Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi.

- ❖ O sonucun kişi açısından çekicilik derecesi (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 144).

Vroom'un modeline göre bir bireyin güdülenme gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değer çarpımına eşittir. Öyleyse bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç ve amaçların valensleri (değerleri) ile bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımlarının toplamına eşittir.

Değer (Valence), bireylerin kazanılması olası çıktı ve ödüllere verdikleri değerlerdir. İşgörenler, örgüt yöneticileri tarafından sunulan ödülleri değerli saymıyorlarsa, daha verimli çalışma bağlamında güdülenmiş olacaklardır. Çeşitli ödüllere atfedilecek değerler farklılık gösterebilir. Örneğin, kimi işgörenler daha fazla sorumluluk getiren ve stres içeren yüksek bir kademeye terfi istemezken, bazıları da böyle bir terfiyi isteyebilir. Başka bir deyişle çalışanları terfi ile

ödüllendirmek her zaman örgütü hedeflediği amaca ulaştırmamaktadır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 144-145).

2.3.2.2. Lawler- Porter Modeli

İş tutumları ile performans arasındaki karışık ilişkileri açıklayabilmek için Lawler ve Porter, Vroom'un modelini biraz daha geliştirerek bu modeli ortaya çıkarmışlardır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin güdülenme derecesi valens ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin aynı zamanda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenektan yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse sarf etsin etkin performans gösteremeyecektir (Oral ve Kusluvan, 1997: 105).

Bu iki otorite işten tatminlik duyma ve hoşnut olma halinin performansı artıracığı şeklindeki geleneksel inanca karşı çıkmışlar, umut ve beklentiye dayanan değişik bir model ortaya atmışlardır. Geleceğe yönelik olan bu model, uyarılma ve bunun sonucu ortaya çıkacak verimin umutla beklenmesi halini açıklar. Porter ve Lawler kendilerinin bu yaklaşımları konusunda şöyle söylerler: "Akılcılık ile ilgili umut ve bekleyiş teorisinin en önemli yönü bize göre yönetim açısından performansı etkileyen algı türlerini en iyi şekilde tanımlamasıdır. Bizler yöneticilerin faaliyetlerinin bazı tür umut ve beklentilere dayalı olduğuna inanmaktayız. Bu umut ve beklentiler, geçmişteki bazı tecrübelerle bağlı olmakla beraber, bir bakıma geleceğe yöneliktir ve alışkanlıkların gücü kavramıyla kolaylıkla ifade edilemezler.

Görüldüğü üzere, umut ve bekleyiş güdülenme sürecinin bu modeli için teorik türden bir temel sağlamaktadır. Gayret, performans, ödül ve tatminkârlık bu süreçteki ana değişkenlerdir (Baykal, 1978: 37).

2.3.2.3. Davranış Şartlandırma Teorisi

Pavlov'dan esinlenen Skinner davranış şartlandırma teorisini ortaya atmıştır. Ana fikri; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı

varsayımdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanmaları ...) davranış gösterir. Önemli olan ise davranışın karşılaşıacağı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır (Koçel, 1999: 518). Bu noktada karşımıza, davranışların sürdürülmesi veya davranışlardan kaçınılması biçiminde iki zıt durumun çıktığı görülmektedir.

Bahsedilenlerden hareketle, olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder. Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma.

- *Olumlu pekiştirme: İstenen* bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüllerin niteliği içsel veya dışsal olabilir. İçsel ödüller eser yaratma, prestij kazanma, dışsal ödüller ise zam, prim, terfi şeklinde örneklendirilebilir.

- *Olumsuz pekiştirme: İnsan* tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvuru olan tedbirlerdir. Önemli olan, bireye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu değildir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak, yapılan hatanın teşhir edilmesi verilebilir.

- *Son verme: Bir* davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Yine ceza söz konusu değildir. Söz konusu olan; bireye davranışının örgütten geleceğe ilişkin beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektir. Bu beklentiler ise zam ve terfi benzeri beklentiler olabilir.

- *Cezalandırma: Ceza*; istenen davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza, yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir (Eren, 1998: 539).

Bu teoriyi güdüleme aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- a) Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak belirlenmelidir.
- b) Personel bu davranışlardan haberdar edilmelidir.
- c) Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- d) Davranışlara hemen karşılık verilmelidir (Koçel, 1999: 520).

2.3.2.4. Eşitlik Teorisi

Teorinin çıkış noktası; işgörenlerin iş ilişkilerinde, eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun güdülenmeyi etkilediği konusudur. Teori dört temel kavrama dayanır:

- a. *Birey*: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan.
- b. *Karşılaştırma*: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.
- c. *Girdiler*: İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...
- d. *Çıktılar*: Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Adams'a göre insanın güdülenmesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır. İnsan kendi gayretinin sonucu ile başkalarının gayretlerinin sonuçlarını karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle bir oran oluşturarak olur (Can, 1992: 184).

$$\frac{\text{Kişinin ulaştığı çıktı}}{\text{Kişinin harcadığı girdi}} > / < \frac{\text{Başkasının ulaştığı çıktı}}{\text{Başkasının harcadığı girdi}}$$

İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terk etme (devamsızlık, istifa vb.) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme olarak sayılabilir. Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidirler:

- Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- Eşitlik ya da eşitsizlik personelin örgüt içi ve örgüt dışı yaptığı karşılaştırmaların sonucudur.
- Eşitsizliğe tepkiler bireyden bireye değişir. (Koçel,1999: 525)

2.3.2.5.Amaç Teorisi

Bu güdüleme teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların güdülenme derecelerini de belirler. Ana fikri ise kişilerin belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik dereceleridir.

Locke; amacın, belirli bir *işin* nesnesi olduğunu ifade eder. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak veya 10 ton mal üretmek birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlarlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılabileceğini belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkânlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın

anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir (Can, 1992: 185).

Güdülenme ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır. Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir güdülenme faktörünün insanın amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Başka bir ifade ile insanın belirlediği amaçlar onun davranışlarını yönlendirir ve insan bütün enerjisini belirlediği amaca yöneltir (Salar, 1997: 56).

Çalışanlar amaçlarını benimsemişlerse; zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek güdülenme dereceleri sağlarlar ve bunun sonunda bireylerin performansları artar. Söz konusu amaçlar, yöneticilerin talimatlarıyla değil de çalışanların katılımlarıyla belirlenmişse güdüleme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır. Amaç belirlemenin yanında, performansları ile uygun olarak, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte bir geri bildirim alan çalışanlar almayan çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır (Tevrüz, 1999: 82).

2.4. Güdülenmeyi Artırmaya Yönelik Araçlar

Güdülenmede kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermez. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliğinin kişilerin değer yargılarına, çevre faktörüne, sosyal ve eğitsel düzeylerine, bağlı olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1998: 118). Güdülenme konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de, her kişiye, her topluma ve her örgüte uygun bir güdülenme modeli geliştirmek oldukça zordur (Şimşek, 2001:

117). Geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile belirlenen güdüleme etmenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

2.4.1. Ekonomik Araçlar

Güdülenmede ekonomik güdülenme araçlarını ücret, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödül olarak dört katogoride inceleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 1998: 120).

2.4.1.1. Ücret

İnsanların çalışmak istemelerinin önemli bir nedeni de, çalışmalarının karşılığında alacakları ücret ve diğer ödemelerdir. Ücret bireylerin, kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçlarını gidermede bir “araç” tır. Ücret bireylerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olduğu gibi, aynı zamanda onların “tanınma” gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına da yardımcı olmaktadır (Yüksel, 1990: 62).

Maddi teşvikler bir insanın işindeki verimi artırmakta önemli olabilir, fakat maddi teşviklerin rolü, güdüleyici faktörlerin bütünlüğü içinde ele alınmalıdır. Yüksek bir güdülenme bireyin kendini mutlu hissetmesini sağlamakla kalmaz aynı zamanda olumlu ekonomik etkilerde sağlar ortak bir görüşe ve güdülenmiş bir personele sahip örgütler karlılarını ve verimliliklerini artırmış, kaza oranlarını en aza indirmişlerdir (Hagemann, 1997: 41-48).

Çoğu insan kendini geliştirmek ve elinden gelenin en iyisini yapmak ister. İşteki başarı, statü ve onaylanma gereksinimini tatmin eder. Bu onaylanma ise terfi, yeni bir unvan veya maaşta bir artış şeklinde gerçekleşir. Öte yandan, yıllar yılı sürekli olarak aynı işi aynı ücretle yapmak güdülenme için oldukça kötüdür (Hagemann, 1997: 45).

Ücret konusunda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta vardır. Benzer işlerde çalışan iş görenlere eşit ücret ödemesinin yapılmasıdır. Eğer bu adalet anlayışı gözetilmezse işgören kendi işi ile ilgilenmek yerine ücret uygulamaları ile

ilgilenecektir. Buda iş görenin güdülenmesi üzerinde olumsuz etki yapacaktır (Nadaroğlu, 2001: 71). Burada unutulmaması gereken bir noktada ücretin her zaman zannedildiği kadar güçlü bir güdüleme etmeni olmadığıdır. Eğer kişinin maaşı ihtiyaçlarını karşılayabiliyor ve hatta bir miktar parada artırabiliyorsa onun maaşına yapılacak bir zam onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Çünkü yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır (Hagemann, 1997: 43).

2.4.1.2. Primli ücret

İşgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bazı örgütler, işgörenlere verimli çalışmaları ve üretimi artırıcı çabaları karşılığında prim verir. İşin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda prim vermek kolay değildir. Prim ilaveli ücret alan ile almayan arasında gerginlik çıkabilir. Prim hesaplamasında ilgili işgörenin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre verilmesi işgörenlerde huzursuzluk yaratabilir (Sabuncuoğlu, 1998: 122).

Primli ücret işgörenlerin daha çok çalışmaya özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işgörenlerin daha çok yıpranmasına neden olur. İşgörenlerin güdülenmesinde primli ücret sisteminin belirli bir yeri olduğu yadsınmaz ancak sakıncalı yönleri giderilmedikçe beklenen özendirici etkisi yapmaz(Şimşek, 2001: 118).

Eğitim kurumları yapıları ve uygulama biçimleri itibari ile primli ücret uygulamalarına uygun değildir.

2.4.1.3. Kâra Katılma

Örgütün her dönem sonu elde ettiği kârın bir bölümünün işgörenlere bırakılmasına kâra katılma denir. Nedeni ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktöründe değer taşıdığıdır. Kâra katılma ile işveren

ile işgörenin çalışma amaçları ekonomik anlamda da olsa birbiriyle örtüşür (Şimşek, 2001: 118).

Kâra katılma sistemi aslında en az işgören kadar örgütün yararına da çalışır. Herşeyden önce, kârın artırılmasını amaç edinen işgören kesimi üretim ve verimin artması için çaba harcar. İşgörenin örgüte ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir, bu arada örgüt işgören bütünleşmesi sağlanır. Böylelikle örgütlerin özlemine duydukları ortak amaç edinme ilkesi hiç değilse ekonomik alanda gerçekleştirilmiş olur. Bu işbirliği zamanla diğer alanlara kayar (Sabuncuoğlu, 1998: 123-124).

2.4.1.4. Ekonomik Ödül

Ödül, işgörenin bir çabası sonucunda elde ettiği başarı değerine karşılık olarak verilen yararların tümünü anlatan bir kavramdır (Başaran, 1982:139). İşgörenleri işe özendirmek ve örgüte daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir (Şimşek, 2001: 118). Verilecek ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığında olabilir. Burada dikkat edilecek birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. İnsanın doğasında yaratıcı ve yapıcı güç vardır. Ödül verme işgörenlerin bu gücünün ortaya çıkmasını sağlar.

Ekonomik araçlara gereğinden fazla yer vererek ve umut bağlayan bir güdülenme politikası yerine, içinde ekonomik araçların da bulunduğu , fakat en az onlar kadar etkili diğer özendirme araçlarına da dengeli bir biçimde yer veren bir politika izlemekte yarar vardır (Sabuncuoğlu, 1998: 126).

2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Bütün yöneticilerin iş yaşamında yanıtını aramaya çalıştığı soru şu olmalıdır. İşgörenler aldatılmadan ve sömürülmeden çalışmaya nasıl isteklendirilebilir?

Bireyler, uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle, örgütte işgörenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi; işgörenleri, harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak; ikincisi, çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir (Taşpınar, 2006: 42).

Bireyin ihtiyaçlarına göre örgütlenmiş bir işin, onun fizyolojik ihtiyaçları yanında, psikolojik ihtiyaçlarını da karşılaması gerekir (Luthans, 1994:159). İnsanı “beşeri yalnızlık” tan kurtaracak ve “sosyal insan” a göre örgütlenmiş bir işin, aynı zamanda insanın işten beklentisi olan duygusal ve toplumsal (sevme, sevilme, bir gruba ait olma gibi) ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekir. Birey ancak bu sayede kişisel bütünlüğünü koruyabilir, yalnızlık ve yalıtılmışlıktan kurtulabilir. Ayrıca bireyi çalışmaya yönlendiren önemli nedenlerinden biri de toplumsal beklentilerdir. Topluma yararlı insan olmak amacı, bireyin sosyalleşme sürecinde öğrendiği “sosyal rol”ünün bir parçasıdır (Tutar, 2007: 11).

Güdülenmede psiko-sosyal güdülenme araçlarını çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer- statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, , olarak beş kategoride inceleyebiliriz.

2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İnsan doğası gereği özgürlük ister. Günümüz büyük ölçekli örgütlerinde bunu tamamiyle gerçekleştirme zordur. Ancak kısmende olsa işin doğasına ve yapısına uygun olarak çalışanlara belli özgürlükler sağlamak, karar almada insiyatiflerini kullanmaları için teşvik etmek ve yetki devretmek hem kişinin güdülenmesini hem de işlerin bir kişi üzerinde yüklenmemesini sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 1998: 127-128).

Kişisel özerkliğin temel unsurları güç ve yetkidir. Güç, sosyal bilimlerin temel kavramlarından biri olup başkalarını etkileyebilme gücüdür (Ataman, 2002: 417). Yetki, bir hak, doğruluk, adaletin yasal, ahlaki kavramı olarak açıklanabilir.

Örgüt açısından ele alınırsa güç, kişilere örgüt tarafından verilen konum ve olanakları, yetki ise yaptırım hakkını ifade eder (Hicks ve Gullett, 1981: 175). Yöneticiler, astlarına yetki devrinde bulunurlarsa, onlar da kendilerine düşen işleri yaparken, saygı ve kendilerini gerçekleştirme gereksinimlerini tatmin ederler. Yetki devri sayesinde, çalışanlar, eylemlerinde özgür davranır ve sorumluluk yüklenirler (Kaynak, 1990: 138). Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörenlere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez (İncir, 1993: 109).

İşgörenlerin çoğu, benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih ederler. Baskı altında çalışmak ve emir almak işgörenlerin işten uzaklaşmasına ve verimin düşmesine neden olur (Şimşek, 2001: 118).

2.4.2.2. Sosyal Katılma

Sosyal katılma ve yönelik çalışmalar kişinin işe girmesiyle başlar. Kişi ilk olarak sosyal ihtiyaçlarından ve bütünleşme duygularından ve sosyal bir gruba üyelik ihtiyacından dolayı sosyal arayışlara girer. Birey sosyal bir gruba girdikten sonra grubun bir üyesi olduğunu kanıtlamaya çalışır. Gruba girdikten sonra ikici olarak mesleği ile ilgili bilgi edinme ve öğrenme ihtiyacından dolayı belli bir çaba gösterir. Bu iki aşamayı başarı ile tamamlayan birey grup değerlerine sahip, grup üyeliği onurunu taşıyan, grup varlığı için çalışan, duygu ve düşüncelerini rahatça açıklayabilen, mutlu ve motive olmuş çalışan konumuna gelir. Bu aşamaları başarı ile aşamayan birey kişiliğini kaybetme ve dışlanma korkusuyla gruptan uzaklaşma tehlikesi ile karşı karşıya kalır (Sabuncuoğlu, 1998: 128).

Örgütlerde sosyal katılım giderek önem kazanmaktadır. Sosyal katılımı yükseltmek amacıyla örgüt tarafından piknik, personel geceleri, tiyatro ve sinema günleri, konserler gibi organizasyonlar düzenlenmektedir (Doğan, 1995: 212).

2.4.2.3. Değer ve Statü

Yönetici, bir yandan işgörenleri sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüyü karşılarken , diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir (Sabuncuoğlu, 1998: 129). Yöneticiler işgörenlerini yüksek düzeyde verimlilik sağlayabilecek ve pozitif bir çalışma ortamı oluşturabilecek birer değer olarak görmelidirler (Reiger ve Stang, 1999: 62).

İşgören sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından taktir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinmeside duyar. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini rolünü saptamaya çalışır. Yöneticilerin bu tip gereksinmelere eğilmesi ve doyurmaya çalışması, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur. Bu gereksinmelerin karşısına çıkmak, bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur (Sabuncu oğlu, 1998: 129).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip bir kişi bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki, yapılan iş ne olursa olsun, yapılan işin taktir edildiğini görmek, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır (Eren, 1993: 334).

Statü örgütlerde güdülenmeyi artıran önemli özendiricilerden birisidir. Yapılan araştırmalar yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Kişiye verilen statü, statü simgeleri yoluyla açıklanabilir. Özel çalışma odasının olması, bazı sosyal kulüplere üyelik bu simgelere örnek verilebilir (Nadaroğlu, 2001: 45).

2.4.2.4. Gelişme ve Başarı

Birçok kişi örgüte girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Yükselme, bireyin yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar (Eren, 1993: 324).

Her çalışan işinde gelişme olanakları arar. Bu çalışmalar için çok kuvvetli bir güdüleme aracıdır. İşveren çalışana kendisini geliştirebilmesi için gerekli imkan ve eğitimleri vermekle yükümlüdür. Bu olanaklar işgörene verildikçe işgörenin örgüte daha çok bağlandığı ve örgüt tarafından tek yönlü sömürülmediğini düşünür. Bunun yanında her çalışan başarılı olmak ve daha önemlisi de bu başarıların takdir edilmesini ister. Bu başarı ister bireysel ister grup çalışması olsun kişinin güdülenmesi için önemli olduğu kadar iş başarısı içinde önemlidir (Sabuncuoğlu, 1998: 130).

2.4.2.5. Çevreye Uyum

Çevreye uyum iki şekilde olur. Birincisi işyerinin fiziksel şartlarına uyumdur. Bunun sağlanması için işveren gereken önlemleri almalı, ergonomik ve insani şartlar sağlanmalıdır. İkinci olarak kişinin beşeri olarak uyumunun sağlanması gerekir. Bunda yöneticinin sorumluluğu büyüktür. Kişinin iş arkadaşları ile kaynaşması, anlaşması kişinin güdülenmesi için önemli olduğu kadar iş başarısı içinde çok önemlidir.

2.4.3. Örgütsel Ve Yönetsel Araçlar

İşgöreni örgüte bağlayan ve güdülemeyi amaçlayan örgütsel ve yönetsel araçlar bulunmaktadır. Bunları amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, karara katılma ve iletişim olarak sayabiliriz.

2.4.3.1. Amaç Birliği

İşgören ve örgütün karşılıklı beklentileri vardır. İşgörenler örgütün beklentilerine cevap verdikleri taktirde onların ihtiyaçları da örgüt tarafından giderilecek ve böylece her iki tarafta amaçlarına ulaşabilecektir (Şimşek, 2001: 119).

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütler başarıyı “insanı sömürmekte” değil “insanı kazanmakta” aramak gerekir. İşletmelerbu politikayı uyguladığı sürece uzun vadede başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmek için en iyi yolsa işgörenlerin amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve bu arada örgüt amaçlarını işgörenlere yaklaştırmak olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1998: 134).

Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır. Yönetici aslarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmasının örgüt çıkarları kadar kendi çıkarları içinde önemli olduğu fikrini benimsetmelidir. Böylece işgören örgüt amaçları için çalışırken kendi amaçları içinde çalışmış olduğuna inanacak ve daha fazla gayret gösterecektir. Ancak amaç birliği kurulurken iki tarafta dürüst olmalı ve vaadedilenler verilmelidir (Tosun, 1989: 322).

2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm işgörenleri denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilere, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktakilere devrederler (Sabuncuoğlu, 1998: 135). Yöneticiler astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırılırsa , astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını daha da artıracaktırlar (Eren, 1993: 337). Bazen yöneticiler yetkilerini devrederken sorumluluklarında birlikte devretmek isterler. Oysa yetki dağıtılır, fakat sorululuk devredilmez. Sorumluluk ancak paylaşılabılır (Sabuncuoğlu, 1998: 136).

2.4.3.3. Eğitim ve Yükselme

Çalışanları işe girişinden, çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlayabiliriz (Birgen, 1994: 28).

Çağımız bilgi ve teknoloji çağıdır. Bu nedenle örgütler sürekli yeni teknolojiler kullanmakta ve uygulamaktadırlar. Örgütte işgören kendini geliştirme imkânına sahip değilse bu teknolojinin gerisinde kalabilmekte ve yeni gelen teknolojiyi karşısında niteliksiz bir personel durumuna düşebilmektedir. Bu da maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır. Örgütte uygulanacak hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilecekler ve yeni teknolojilere yabancılaşmamış olacaklardır. Örgütün uygulayacağı bu tür eğitim faaliyetleri işgörenler için önemli birer güdüleyici faktör olabilmektedir (Sapançalı, 1993 : 61).

İşgörenlerin eğitimi hem kişilere hem de kurumlara önemli katkılar sağlar. Eğitim ödülleri hem kişilerin örgüt içinde istenen davranış biçimlerini kolaylaştırır, hem de kişilerin kazanacakları yeni bilgi ve tecrübelerle kendini geliştirmelerine yardımcı olur (Nelson, 1999).

Yükselme bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe, bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücrette artar. Bu nedenle yükselme, birey üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar (İncir, 1993: 117). İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve 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 bir iş yerinde önemli bir güdüleme aracıdır (Eren, 1993: 369).

Eğitim ve yükselme politikası, çoğu örgütlerin güdülenme politikalarıyla birlikte yürütülür. Mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi

kapasitesini genişletme, yeni yöntemlerin öğrenilmesi ve kişisel yetenekleri artırma amacıyla gerçekleştirilen eğitim, etkili bir özendirme aracıdır (Ergül, 2005: 7).

2.4.3.4. Karara Katılma

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan”biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 1993: 338).

Herzberg’e göre, bireylere işyerlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını artırır. Eğer örgütte işgörenlerin karara katılmalarına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda işgörenlerde işe yabancılaşma, gizli tatminsizlik, devamsızlık, direnişler, işten ayrılmalar görülecektir. Bu sorunları ortadan kaldırılması için katılmalı bir yönetimin oluşturulması işgörenlerin güdülenmesi açısından önemlidir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 133).

Karara katılımın işdörenleri son derecede güdülediği ortaya çıktıktan sonra “*amaçlara göre yönetim*” adı verilen bir yönetim biçimi Amerika’da bir güdüleme aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yönetim biçiminin en tipik özelliği, astların amaçlarını alışageldiği gibi sadece üstler tarafından değil iki tarafın katılımı ile birlikte saptanması ve ulaşılacak sonuçların ne olması gerektiğinin ya da hedeflenecek performans standartlarının yine uzlaşma yolu ile önceden belirlenmesidir. Astların gerek amaçları saptamada ve gerekse sonuçlarda sorumluluk üstlenmesi güdülenmeyi de beraberinde getirecektir (Doğan, 1995).

2.4.3.5. İletişim

İletişim örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (İncir, 1993 : 118).

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, işgörenler için ve yöneticiler için motive edici bir özelliğe sahiptir. Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle serbestçe tartışabilmek öneriler üretebilmek işgörenler de kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir. Onların kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını artırır, örgütün çabalarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda yoğunlaştırmalarını sağlar. Yönetici açısından ise astları görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olur (Aslaner, 1993: 8)

Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları başkalarıyla kurduğu ilişkilerle gelişir. İçine kapanık, başkaları ile görüşmekten kaçınan birey kendi öz dünyasında da denge sağlamakta güçlük çeker. Bunu bilen yönetici, bulunduğu örgütte işgörenler arası ilişkileri sınırlamak yerine geliştirmek gerektiğine inanır. İşletmede iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve yatay iletişim kanallarının örgüt amaçlarına uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına olanak sağlanmalıdır. İşgören, çalıştığı kurumun açık bir yönetim anlayışı benimsemesini ister. İşletmede olup biten, özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ve sözlü iletişim araçlarıyla bilgilendirilmeyi bekler. İşgörelere açık bir iletişim politikası izleyen örgütlerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenlerin işe daha verimli ve etkin bir biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır (Sabuncuoğlu, 1998: 139).

2.5. İlgili Araştırmalar

Bu bölüm Türkiye’de ve yurt dışında yapılan araştırmalar olarak iki ayrı başlık altında ele alınmıştır.

2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Şahin tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” isimli araştırmada, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve iş doyum boyutlarındaki (işin kendi, yönetim, ücret, başarı, tanınma, saygınlık, bireyler arası ilişkiler) doyum düzeyleri ile mezun oldukları okul,

kıdem, buldukları okuldaki toplam çalışma süresi, yaş cinsiyet ve medeni durum gibi kişisel özellikler yönünden iş doyum düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma ile öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanarak güdülenmesine olumlu katkılar sağlamak hedeflenmiştir. Araştırmanın evrenine 1997-1998 öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler alınmıştır. Araştırmaya 583 öğretmen katılmıştır. Eri toplama aracı olarak “iş doyum ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek oluşturmak için ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden doyum ya da doyumsuzluklarına ilişkin görüşleri yazılı olarak alınmış ve bu görüşlerden yararlanılarak anket soruları araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırma sonucunda, iş doyum boyutlarına göre bireyler arası ilişkiler ile başarı, saygınlık, tanınma, yönetim boyutlarında “doyumlu”, ücret boyutunda ise “doyumsuz” oldukları sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde cinsiyete göre, önemli bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığa göre kadınların iş doyum düzeyleri daha yüksektir.

Türkiye’de kamu çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan başka bir araştırmada kamu çalışanlarında, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise, parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir (Öztürk, Dündar, 2003, s.64).

Yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin yalnız maddi güdüleyicilerle güdülenmedikleri, onları güdülemede paranın en iyi ve tek yöntem olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü öğretmenler, öğretme işinin içsel doyuruculuğundan, öğrenci başarısından ve insana hizmet güdüsünden daha çok etkilenmektedirler. Mesleği seçenler öğretmenlere yapılan ödemenin yetersizliğini bilerek, bu tür içsel nedenlerle seçmekte, öte yandan ödemenin yetersizliği de öğretmenliğin çekiciliğini azalttığından seçimini engellemektedir.

Tutar, “*Katı Olan Her “İş” Sanallaşılıyor Veya İşgörenin Artan Yalnızlığı Üzerine: Kuramsal Bir Yaklaşım*” adlı makalesinde insanın biyolojik, fizyolojik ve sosyal özelliklere sahip olduğunu ve bu özelliklerle bir bütün olarak düşünülmesini

insanı sadece akılcı iktisadi bir varlık olarak görmenin yanlış olacağını insanın sadece ekonomik çıkarlarının yükselterek motive olamayacağını, insanın iş ve çalışma yaşamının söz konusu özelliklere cevap verici nitelikte olmasının gereğini değiniyor (Tutar, 2007: 21).

Demir'in tarafından yapılan araştırma ile ilköğretim okulu müdürlerinin motivasyon becerilerine ilişkin olarak sahip oldukları nitelik ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin nelerle motive olduklarını karşılıklı görüşler alınarak karşılaştırmasını yapmak ve bu görüşler arasındaki ilişkileri ve farklılıkları ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma evrenini Ankara İli Keçiören ilçesindeki 81 ilköğretim okulu müdür ve bu okullarda görev yapan 3701 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Bu okullardan 38 öğretmen 19 okul müdürü seçilmiştir. Nitel bir araştırma yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formları oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin motive oldukları temel isteklendirme unsurlarının iş güveliği, takdir edilmek, kendini gerçekleştirmek olduğu görülmüştür. Yöneticiler ise öğretmenlerin motive olduklarını düşündükleri güdüleme unsurlarını takdir edilmek, kendini gerçekleştirmek olarak belirtmişlerdir. Öğretmenleri motive edebilmek için yöneticilerden beklentileri içinde en önemli unsuru birlikte karar vermek ögesi oluşturmaktadır.

İnsanların toplu olarak yaşamaya başlamasından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve bu konuyla ilgili olarak çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiştir. Geliştirilen bu kuramlar ayrıca insanları en iyi şekilde motive etmenin yollarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Ancak her kuram bir öncekini hem yönetim hem de güdülenme açısından yeterli görmeyip, örgüt içerisinde insanları motive eden faktörlere farklı açılardan yaklaşmışlardır. Şahin “Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi” adlı çalışması ile kuramlarla birlikte bu faktörlerin değişip değişmediğini yöneticiler düzeyinde uygulamalı bir çalışma ile ortaya koymak istemiştir. Araştırma da kapalı uçlu anket tekniği ve Likert ölçeği uygulanmıştır. Çalışmanın evreni ise, Konya'daki kamu ve özel kesim yöneticileri

oluşturmaktadır. Anketler 340 yöneticiye uygulanmıştır. Araştırma sonunda en iyi yönetim, en iyi örgüt yapısı ve güdüleme tekniğinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Yönetimin ve örgütlerin en önemli unsuru olan insanları hisleri, tutkuları, amaçları, beklentileri, ihtiyaçları, kültürel değerleri, statüleri ve içinde yaşadıkları çevresel kollar birbirinden farklıdır. Ayrıca globalleşen ve teknolojinin çok yüksek seviyelere ulaştığı bu yüzyılda sosyal ve psikolojik ihtiyaçların en temel ihtiyaçlar kadar önemli hale geldiği de bir gerçektir. Bu faktörler ister istemez insan davranışlarına yansımaktadır. Yöneticiler ve yönetim bu ve buna benzer faktörleri çok iyi analiz ederek örgüt içindeki insanları anlamak ve kazanmakla başarılı bir yönetim ve etkin verimli bir örgüt yapısı oluşturabilirler.

2.5.2.Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

Whyte, sanayi kuruluşlarında paranın sanayide verimliliği birinci derecede güdülediği görüşünü sınılamaya çalıştığı incelemelerinde; çalışma gruplarını gözlemleyerek, işçilerle görüşerek üretim işçileri arasında, özellikle para ile güdülenenlerin oranının düşük olduğu sonucunu elde etmiştir (Schein, 1978: 76-77).

Marx ve Demby İngiltere'deki en büyük 200 şirketin üst düzey yöneticilerinin güdülenmesini kapsayan bir çalışmada, üst düzey yöneticilerin şirketlerinde kalmak için güdüleyecek en önemli faktörleri şirket ortamı, kişisel gelişim ve ücret olarak sıraladıkları görülmüştür.

Öğretmenlerde doyum sağlayan etmenlerle, doyumsuzluğa yol açan etmenlerin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla Sergovanni tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin, sorumluluğu, gelişme olanaklarını ve başarıyı önemli güdüleyiciler olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Doyumsuzluğa yol açan etkenler olarakda rutin işleri, kötü yönetim politikalarını, iletişimin kopukluğunu saymışlardır. Sergovanni öğretmenlerin en fazla eksikliğini duydukları gereksinimin saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olduğunu belirtmiştir (Owens, 1981: 118-124).

Japon ve Koreli yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada, Japon yöneticilerin motivasyon yönetimine, Koreli yöneticilerden daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Koreli yöneticiler için iş güvencesi en önemli güdü iken; Japon yöneticiler için en önemli güdünün örgüt politikası ve iş amaçları konusunda bilgi sahibi olma olduğu ortaya çıkmıştır (Usugami ve Park, 2006: 280).

Rowley (1996), “Motivation and Academic Staff in Higher Education” isimli çalışması sonucunda motivasyonu en çok etkileyen değişkenlerin ekonomik ödüller, öğrenme kültürü ve yüksek eğitim, personelin tecrübesi ve rollerin farklılığı, kişisel özerklik ve örgüt kültürü olduğunu tespit etmiştir.

Özel ve kamu sektöründe yer alan işletmelerde motivasyon faktörlerinin derecelerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada en önemli motivasyon faktörü; özel sektörde çalışan personel için yüksek maaş iken; kamu işletmesinde çalışan personel için, işin çekiciliği ve farklılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Jost, Dawson, Shaw, 2005: 341).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması alt bölümlerinden oluşmaktadır.

3. 1. Araştırma Modeli

Bu araştırma ile Ankara ilinde görev yapan eğitim işgörenleri üzerinde etkili olan güdülenme etmenlerini belirlemek ve eğitim işgörenlerinin algılamalarına göre, değişik kademelerdeki işgörenleri etkileyen güdülenme etmenlerini ortaya koymak amaçlandığından, varolan durumu betimleyici niteliğe uygun olan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde varolan bir durumu, olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 1991: 77).

3. 2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Ankara İlindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri, öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri oluşturmaktadır. Çalışmanın amacına bağlı olarak Ankara çalışma evreninden seçilecek örneklem grubunun evrenin temsil yeterliliğine sahip olması için titiz bir örnekleme çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmada, çalışma evrenini temsil edebilecek örneklemin belirlenmesinde küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Örneklem oluşturulurken Ankara ili coğrafi özelliklere göre iki bölgeye ayrılmıştır. Birinci bölge olarak merkez ilçeler, ikinci bölge olarak da taşrada bulunan ilçeler seçilmiştir. Bu bölgelerdeki okul sayıları ve öğretmen sayıları Tablo 1'de verilmiştir.

Birinci bölgede 8 ilçe ve bu ilçelerde toplam 535 okul, 18699 öğretmen görev yapmaktadır. İkinci bölgede ise 16 ilçe bulunmaktadır. Bu ilçelerde toplam 290 okul, 3179 öğretmen görev yapmaktadır. İkinci bölgedeki öğretmen ve okul sayıları birinci bölgeye göre oldukça düşüktür. İkinci bölgede daha fazla ilçe bulunmasına karşın nüfusun merkez ilçelerde yoğunlaşması bu durumun ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Her bir ilçeden örnekleme girecek öğretmen sayısını karşılayacak sayıda okul belirlenene kadar yansız örnekleme çalışması sürdürülmüştür.

Belirlenen okullarda öğretmene ulaşamama, raporlu olma, çalışmaya katılmayı istememek gibi yaşanabilecek durumlar göz önünde bulundurularak her bir ilçeden bir fazla okul seçilerek örnekleme grubuna katılmıştır. Böylece örnekleme girecek öğretmen sayısının üzerinde bir öğretmen sayısına ulaşılmıştır.

**Tablo 1. Ankara İlinde İlçelerdeki
Okul Ve Öğretmen Sayıları**

1. BÖLGE	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
• Altındağ	66	1940
• Çankaya	104	3887
• Etimesgut	36	1503
• Gölbaşı	32	435
• Keçiören	83	3883
• Mamak	91	2079
• Sincan	40	1922
• Yenimahalle	83	3050
TOPLAM:	535	18699
2. BÖLGE	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
• Akyurt	12	116
• Ayaş	11	82
• Bala	25	148
• Beypazarı	17	198
• Çubuk	29	335
• Elmadağ	19	278
• Evren	2	25
• Güdül	7	74
• Haymana	49	286
• Kalecik	21	136
• Kazan	14	232
• Kızılcahamam	10	134
• Nallıhan	11	166
• Polatlı	40	668
• Şereflikoçhisar	20	251
• Çamlıdere	3	50
TOPLAM:	290	3179

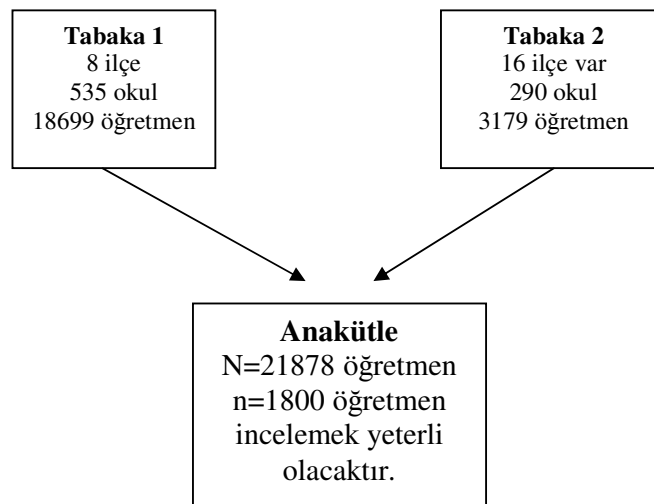
Örneklem hacminin belirlenmesinde değişik yöntemler vardır. Bunlardan birisi de hazırlanmış tablolardır. Araştırmada örneklem hacminin belirlenmesi için tablo değerlerinden yararlanılmıştır (Serper, Aytaç, 2000: 45).

Tablo 2. Ana Kütle Büyüklükleri ve Güvenilirlik Seviyelerine Göre Örneklem Hacminin Belirlenmesi

Ana Kütle (Evren) Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği			
	\pm %1	\pm %2	\pm %3	\pm %5
1.000	*	*	473	244
2.000	*	*	619	278
3.000	*	1.206	690	291
4.000	*	1.341	732	299
5.000	*	1.437	760	303
10.000	4.465	1.678	823	313
20.000	5.749	1.832	858	318
50.000	6.946	1.939	881	321
100.000	7.465	1.977	888	321
500.000	7.939	2.009	895	322

Kaynak: Serper, Aytaç, 2000

Not: * durumlarında ana kütlein %50 sinden fazlasını almak gerekir.



Ana kütledeki birim sayısı 20000 den fazla olduğu için .95 güvenilirlik için 1800 öğretmenin incelenmesi yeterli olacaktır. Bu durumda ana kütle için yaklaşık olarak yüzde 8'i inceleme altına alınmış olacaktır.

Birinci tabakadan seçilen birim sayısı,

$$n_1 = \left[\frac{18699}{21878} \times 1800 \right] = 1538 \text{ öğretmen,}$$

ikinci tabakadan seçilen birim sayısı ise

$$n_2 = \left[\frac{3179}{21878} \times 1800 \right] = 262 \text{ öğretmen olarak belirlenmiştir.}$$

Bu aşamadan sonra duyarlılığı arttıran bir örnekleme yöntemi olan tabakalı iki aşamalı küme örnekleme uygulanmıştır.

İlk olarak birinci tabakayı ele alınmış ve her tabaka birer ana kütle olarak düşünülmüştür. Bu durumda 1. tabakadaki 8 ilçenin her biri birer küme olarak ele alınabilir. Her tabakadan küme sayısı, maliyet ve zaman kısıtlarına bağlı olarak seçilebilir. Bu çalışmada maddi giderler göz önünde bulundurularak her tabakadan üçer kümenin seçilmesinin uygun olduğu düşünülmüştür.

1.Tabaka İçin Sonuçlar

Hangi kümelerin belirleneceğinin saptanması için rassal sayılar tablosundan 3 sayı seçilir. Araştırmacı tarafından seçilen bu sayılar : 0,479- 0,115- 0,896'dır.

Tablo 3. Birinci Tabakadan Hangi Kümelerin Seçileceğinin Belirlenmesi İçin Çapla Orantılı Olasılık Tablosu

İlçe İsimleri	Okul Sayısı	Birikimli	Olasılık	
ALTINDAĞ İLÇESİ	66	66	0-0.1234*	
ETİMESGUT İLÇESİ	36	102	0.1907	
KEÇİÖREN İLÇESİ	83	185	0.3458	
MAMAK İLÇESİ	91	276	0.5159*	
SİNCAN İLÇESİ		40	316	0.5907
YENİMAHALLE İLÇESİ		83	399	0.7458
ÇANKAYA İLÇESİ	104	503	0.9402*	
GÖLBAŞI İLÇESİ	32	535	1.0000	
TOPLAM:		535		

Seçilen rakamlar neticesinde incelenecek olan ilçeler Altındağ, Mamak ve Çankaya olarak belirlenmiştir. Bu ilçelerdeki okul ve öğretmen sayıları Tablo 4’de belirtilmiştir.

Tablo 4. Altındağ, Mamak ve Çankaya İlçelerindeki Okul ve Öğretmen Sayıları

İlçe İsimleri	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
ALTINDAĞ İLÇESİ	66	1940
MAMAK İLÇESİ	91	2079
ÇANKAYA İLÇESİ	104	3887
TOPLAM:	535	7906

Altındağ, Mamak ve Çankaya ilçelerinde toplam 535 okul, 7906 öğretmen görev yapmaktadır. Bu ilçeler içinde en fazla okul ve öğretme sayısı Çankaya ilçesinde bulunmaktadır.

İkinci tabakada toplam 7906 öğretmen incelenebilir durumdadır. Bu ilçelerden kaç öğretmene ulaşılacağı aşağıda hesaplanmıştır.

$$n_{Altındağ} = \left[\frac{1940}{7906} \times 1538 \right] = 377 \text{ öğretmen Altındağ ilçesinden,}$$

$$n_{Mamak} = \left[\frac{2079}{7906} \times 1538 \right] = 404 \text{ öğretmen Mamak ilçesinden,}$$

$$n_{Çankaya} = \left[\frac{3887}{7906} \times 1538 \right] = 757 \text{ öğretmen Çankaya ilçesinden seçilerek anket}$$

formları uygulanmıştır.

Birinci ve ikinci tabakadan seçilecek okullar çapla orantılı olarak seçilmiştir. Bu seçimle ilgili hesaplamalar ekte sunulmuştur. Bu hesaplamalara göre Altındağ, Mamak ve Çankaya ilçelerinde gidilen okullar ve öğretmen sayıları aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 5. Altındağ İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları

Okul İsimleri	Öğretmen Sayısı	Oran	
Öğretmen sayısı			
Abdullah Tokur İlköğretim Okulu	64	0.0978	40
Peyamitepe İlköğretim Okulu	39	0.0596	24
Kaşgarlı Mahmut İlköğretim Okulu	45	0.0688	28
Nihat Başakar İlköğretim Okulu	32	0.0489	20
13 Ekim İlköğretim Okulu	34	0.0519	21
Tandoğan İlköğretim Okulu	34	0.1013	21
Cebeci İlköğretim Okulu	59	0.0540	36
Aydınlıkevler İlköğretim Okulu	78	0.0608	48
Evliya Çelebi İlköğretim Okulu	36	0.0519	22
Nazife Hatun İlköğretim Okulu	34	0.1351	21
Karacakaya İlköğretim Okulu	27	0.0412	17
Halim Şaşmaz İlköğretim Okulu	55	0.0840	34
Telsizler İlköğretim Okulu	43	0.0657	27
Gülpınar İlköğretim Okulu	38	0.0581	23
Özdemir Gürocak İlköğretim Okulu	36	0.0550	22
TOPLAM:	654	1	424

Altındağ ilçesinden toplam 15 okula gidilmiştir. Altındağ ilçesinde örnekleme alınan okullarda mevcut öğretmen sayısı 770 olmasına rağmen yapılan istatistiki işlemler sonucunda, anket formu uygulanacak öğretmen sayısı 757 olarak belirlenmiştir.

Tablo 6. Mamak İlçesinden Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları

Okul İsimleri	Öğretmen Sayısı	Oran	Öğretmen sayısı
Korgeneral Ömer Keçecigil İ. Ö. O.	25	0.0686	22
Tepecik Dostlar İlköğretim Okulu	24	0.0790	21
Mehmet Çekiç İlköğretim Okulu	43	0.0978	36
Ahmet Hızal İlköğretim Okulu	33	0.2563	31
Abidinpaşa İlköğretim Okulu	65	0.3175	46
Atlıoğlu İlköğretim Okulu	48	0.4057	38
Hamdi Bulgurlu İlköğretim Okulu	34	0.4734	30
Kayaş Sakarya İlköğretim Okulu	31	0.6891	25
Batuhan İlköğretim Okulu	30	0.8258	27
Saimkadın İlköğretim Okulu	16	0.8607	12
75. Yıl İlköğretim Okulu	28	0.9201	22
Mamak İlköğretim Okulu	34	0.9843	30
Şh.Py.Er Murat Eroğlu İlköğretim Okulu	25	0.9515	20
Alper Tunga İlköğretim Okulu	31	0.7218	30
Köşklüdere İlköğretim Okulu	28	0.8476	14
TOPLAM:	495	1	404

Mamak ilçesinde örneklem alınan okullardaki mevcut öğretmen sayısı 495, anket formu uygulanan öğretmen sayısı ise 404'dür.

Tablo 7. Çankaya İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları

Okul İsimleri	Öğretmen Sayısı	Oran	Öğretmen sayısı
Kütükçü Alibey İlköğretim Okulu	59	0.0766	58
Süleyman Uyar İlköğretim Okulu	37	0.0480	36
Kılıçlı Paşa İlköğretim Okulu	40	0.0519	39
Yücecepe İlköğretim Okulu	52	0.0675	51
Bahçelievler Nebahat Keskin İ.Ö.O.	53	0.0688	52
Teğmen Kalmaz İlköğretim Okulu	46	0.0597	45
Namık Kemal İlköğretim Okulu	60	0.0779	59
Ulubathı Hasan İlköğretim Okulu	62	0.0805	61
Reşatbey İlköğretim Okulu	27	0.0350	27
Sarar İlköğretim Okulu	50	0.0649	49
Gülen Muharrem Pakoğlu İ. Ö. O.	130	0.1688	128
Ziraat Mühendisleri İlköğretim Okulu	32	0.0415	31
Or-An Perihan İnan İlköğretim Okulu	29	0.0376	29
Ahmet Barındırır İlköğretim Okulu	37	0.0480	36
İl Genel Meclisi İlköğretim Okulu	56	0.0727	55
TOPLAM:	770	1	756

Çankaya ilçesinden 15 okula gidilmiş ve 756 öğretmene anket formu uygulanmıştır.

2. Tabaka için sonuçlar:

2. Tabakadan hangi kümelerin seçileceğinin belirlenmesi için çapla orantılı olasılık kullanılmıştır. Bu aşamadan sonra hangi kümelerin belirleneceğinin saptanması için rassal sayılar tablosundan üç sayı seçilir. İlk iki sayı aynı kümeyi belirlediğinden bir sayı daha seçilir. Araştırmacı tarafından seçilen sayılar: 0,780-0,808- 0,259- 0,484'dür.

Tablo 8. Birinci Tabakadan Hangi Kümelerin Seçileceğinin Belirlenmesi İçin Çapla Orantılı Olasılık Tablosu

İlçe İsimleri	Okul Sayısı	Birikimli	Olasılık
AKYURT İLÇESİ	12	12	0-0,041
AYAŞ İLÇESİ	11	23	0,042-0,079
BALA İLÇESİ	25	48	0,080-0,166
BEYPAZARI İLÇESİ	17	65	0,167-0,224
ELMADAĞ İLÇESİ*	19*	84	0,225-0,290
EVREN İLÇESİ	2	86	0,291-0,297
GÜDÜL İLÇESİ	7	93	0,298-0,321
HAYMANA İLÇESİ*	49*	142	0,322-0,489
KALECİK İLÇESİ	21	163	0,490-0,562
KAZAN İLÇESİ	14	177	0,563-0,610
KIZILCAHAMAM İLÇESİ	10	187	0,611-0,645
NALLIHAN İLÇESİ	11	198	0,646-0,683
POLATLI İLÇESİ*	40*	238	0,684-0,820
ÇUBUK İLÇESİ	29	267	0,821-0,921
ŞEREFLİKOÇHİSAR İLÇESİ	20	287	0,922-0,989
ÇAMLIDERE İLÇESİ	3	290	0,999-1

Bu durumda incelenecek olan ilçeler Elmadağ, Haymana ve Polatlı olarak belirlenir.

Tablo 9 incelendiğinde Elmadağ, Haymana ve Polatlı İlçelerinde 535 tane okul ve 1232 öğretmen çalışmaktadır. En fazla okul Haymana ilçesinde bulunmasına rağmen en fazla öğretmen Polatlı ilçesinde bulunmaktadır.

**Tablo 9. Elmadağ, Haymana ve Polatlı İlçelerindeki
Okul ve Öğretmen Sayıları**

İlçe İsimleri	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
ELMADAĞ İLÇESİ	19	278
HAYMANA İLÇESİ	49	286
POLATLI İLÇESİ	40	668
TOPLAM:	535	1232

Bu aşamada ikinci tabakada toplam 1232 öğretmen incelenebilir durumda kalmaktadır. Şimdi her ilçeden seçilebilecek öğretmen sayıları

$$n_{Elmadağ} = \left[\frac{278}{1232} \times 262 \right] = 59 \text{ öğretmen Elmadağ ilçesinden}$$

$$n_{Haymana} = \left[\frac{286}{1232} \times 262 \right] = 61 \text{ öğretmen Haymana ilçesinden}$$

$$n_{Polatlı} = \left[\frac{668}{1232} \times 262 \right] = 142 \text{ öğretmen Polatlı ilçesinden seçilmiştir.}$$

2. Tabaka için sonuçlar:

1) Elmadağ ilçesinden seçilecek okullar çapla orantılı olarak seçilecektir. Her ilçeden 10'ar okula gidilmesi yeterli olacaktır.

Tablo 10. Elmadağ İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları

Okul İsimleri	Öğretmen Sayısı	Oran	
Öğretmen sayısı			
Namık Kemal İlköğretim Okulu	18	0.1016	6
Yaşar Doğu İlköğretim Okulu	18	0.1016	6
Barut İlköğretim Okulu	19	0.1073	6
Dr. Ahmet Kazım Mihçioğlu İ. Ö. O.	19	0.1073	6
Hasanoğlan İlköğretim Okulu	15	0.0847	5
Yenimahalle İlköğretim Okulu	5	0.0282	2
Kurtuluş İlköğretim Okulu	23	0.1299	8
Hasanoglan Öğretmenler . ö. O.	20	0.1129	7
Cumhuriyet İlköğretim Okulu	28	0.1581	9
Fatih İlköğretim Okulu	12	0.0677	4
TOPLAM:	177	1	57

Elmadağ ilçesinde 10 okula gidilmiş ve 57 öğretmene anket formu uygulanmıştır.

2) Haymana ilçesinden seçilecek okullar yine çapla orantılı olarak seçilecektir.

Tablo 11. Haymana İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları

Okul İsimleri	Öğretmen Sayısı	Oran	
Öğretmen sayısı			
12 Eylül İlköğretim Okulu	27	0.1824	11
Ataköy İlköğretim Okulu	10	0.0675	4
İstiklal İlköğretim Okulu	15	0.1013	6
Atatürk İlköğretim Okulu	16	0.1081	7
Şehit Komando Onbaşı Mükremin İÖÖ.	24	0.1621	10
Yenice İlköğretim Okulu	15	0.1013	6
Yaprakbayırı İlköğretim Okulu	8	0.0540	3
Sinanlı İlköğretim Okulu	9	0.0608	4
Yukarı Sebil Köyü İlköğretim Okulu	4	0.0270	2
Mahmut Hilmi Doğan İlköğretim Okulu	20	0.1351	8
TOPLAM:	148	1	61

Haymana ilçesinde seçilen okullarda mevcut 148 öğretmen olmasına karşın yapılan istatistiki hesaplamalar sonucunda 61 öğretmene anket formu uygulanmıştır.

Tablo 12. Polatlı İlçesinde Gidilen Okullar ve Görüşülen Öğretmen Sayıları

Okul İsimleri	Öğretmen Sayısı	Oran	Öğretmen sayısı
Bedriye Halil Naci Mıhçıoğlu İ.Ö.O.	57	0.1566	22
Beylikköprü Şh. Yzb. Nazmi Elmas İ.Ö.O	8	0.0220	3
Atatürk İlköğretim Okulu	59	0.1621	23
Gazi İlköğretim Okulu	21	0.0577	8
İnönü İlköğretim Okulu	19	0.0522	7
İnkılâp İlköğretim Okulu	36	0.0989	14
Namık Kemal İlköğretim Okulu	21	0.0577	8
Sakarya İlköğretim Okulu	40	0.1099	16
13 Eylül İlköğretim Okulu	57	0.1566	22
İMKB İlköğretim Okulu	20	0.0549	8
Hikmet Uluğbay Yatılı İlköğretim Bölge O.	26	0.0714	10
TOPLAM:	364	1	142

Polatlı ilçesinde 10 ilköğretim okuluna gidilerek 142 öğretmene anket formu uygulanmıştır.

Ankara ilinde toplam 152 ilköğretim müfettişi bulunmaktadır. Örnekleme 75 okul müdürü ve 75 ilköğretim müfettişi alınmıştır. Özellikle ilköğretim müfettişlerinin görevle ilgili özellikleri ve ilköğretim müfettişlerinin büro çalışanı olmaktan çok sorumlusu olduğu eğitim bölgesindeki okullarda gezici olarak görev yapmaları kendilerine ulaşmayı zorlaştırmıştır. Sonuçta 75 ilköğretim müfettişine ulaşılmıştır.

Örnekleme alınan okulların belirlenmesinde ilköğretim okulunun yöneticisi durumundaki 75 okul müdürü, okul yöneticileri örneklem grubunun elemanları olarak düşünülmüştür.

3. 3. Verilerin Toplanması

Araştırmada güdülenme ile ilgili kavramlar, literatür taraması ve anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Bunun için araştırma ile ilgili yerli, yabancı araştırma, yayın ve kitaplar taranmış; araştırma ile doğrudan ilgili kaynaklar tespit

edilip yabancı dilde olanlar Türkçe'ye çevrilerek araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Anketin geliştirilmesinde ise ilgili literatür taranmış, daha önceden yapılmış güdülenme ile ilgili anketler ve araştırmalarda sunulan öneriler dikkate alınarak araştırmacı tarafından anket soruları geliştirilmiştir.

Veri toplama aracı taslak haline getirildikten sonra, konu alanı uzmanlarından alınan görüş ve önerileri doğrultusunda geliştirilen anket formu ön uygulama için hazır hale getirilmiştir. Anketin pilot uygulaması, Ankara ilinde ilköğretim kurumlarında görev yapan 10 okul müdürüne, 50 öğretmene, 10 ilköğretim müfettişlerine ve 10 şube müdürüne uygulanarak yapılmıştır. Pilot uygulama sonucu SPSS paket programından yararlanılarak anketin güvenilirliği ölçülmüştür. Bu sonuçlara göre, anketin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı 0,9407 bulunmuştur. Bu değer uygulanan anketin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir. İlk uygulama sonucunda formun yetersizlikleri uygulama yapılan grubun görüş ve önerileri doğrultusunda yeniden düzeltilerek son şekli verilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket formunu yanıtlayan kişiye ilişkin bilgi edinmeyi amaçlayan sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise değişik kademelerdeki işgörenleri etkileyen güdüleme etmenlerini belirlemeye ilişkin önermeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde farklı kademelerdeki eğitim işgörenlerini neyin güdülediğine dair görüşleri yer almaktadır. Bu bölümde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı temel alınmıştır. Bu kuramın başlıca seçilmesinin nedeni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre kişinin her davranışı, belirli bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir. Bu kurama göre herkesin aynı şekilde ve şiddette bu ihtiyaçlar tarafından güdülendiğini söylemek mümkün değildir. Nitekim Maslow kuramında ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının yüzde 85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının yüzde 70'ini, sosyal ihtiyaçların yüzde 50'sini, saygınlık ihtiyacının yüzde 40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının yüzde 10'unu tatmin etmiş olabileceği ileri sürülmüştür. Maslow'un kuramına göre, ihtiyaç giderildikten sonra önem derecesi düşer, bir sonraki yüksek ihtiyaç aktif hale geçer. Kişi hali hazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etme davranışını gösterebilir. Fakat

sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır.

Maslow, bireylerin ihtiyaçlarını beş ihtiyaç seviyesi içinde gruplandırarak, bireylerin çeşitli davranışlarını göstermelerine neden olan ihtiyaçları hiyerarşik bir düzen içinde incelemiştir. Bu kuram bireylerin gereksinimlerinin çeşitliliğine ilgi çekmesi açısından çalışma yaşamı için önemlidir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde yer alan ihtiyaçlar esas alınmak üzere ankette yer alacak sorular başlıca beş kriter altında toplanmıştır. Her bir kriterle ilgili beş soru olmak üzere toplam 25 soru sorularak bu sorular karışık bir şekilde anket formuna yerleştirilmiştir. Bu ifadelerin her birini önem derecelerine göre "pek çok", "çok", "orta", "az", "çok az" biçiminde belirtmeleri istenmiştir.

Maslow'un hiyerarşisi, Ele alınan ihtiyaçların karşılığı olan sorular ve anketteki dağılımı aşağıdaki gibidir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Anketteki Soru Dağılımı
1- Fizyolojik İhtiyaçlar	1-6-11-16-21
2- Güvenlik İhtiyacı	2-7-12-17-22
3- Sosyal İhtiyaçlar	3-8-13-18-23
4- Saygınlık İhtiyacı	4-9-14-19-24
5- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	5-10-15-20-25

Üçüncü bölümde ise işgörenlerin kendilerini ve başkalarını neyin güdülediğine dair düşüncelerini sıralamaları istenmiştir. Bunun için işgörenlerden beş ölçütten oluşan (ücret durumu, iş garantisi ve sosyal güvence, çalışma arkadaşları arasındaki karşılıklı sevgi ve bağlılık, çalışma hayatındaki beğenilme, takdir edilme ve sayılma, sahip olunan kişisel kabiliyetleri çalışma hayatında kullanabilme ve kendini gerçekleştirebilme) güdüleme kaynaklarını önem sırasına göre birden beşe kadar numaralandırmaları istenmiştir. Burada amaç değişik

kademelerdeki eğitim işgörenlerinin bakış açısına göre birbirlerini etkileyen güdüleme etmenlerinin neler olduğunu ortaya koymaktır.

Verilerin analizinde genel olarak tanımlayıcı istatistikler verildikten sonra, iki grup ortalaması arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için *Student T* testinden, ikiden fazla grup ortalaması arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için ise tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış ve eğer ikiden fazla grup arasında anlamlı bir farklılık var ise bu farklılığı yaratan grupların belirlenmesi için LSD (Least Significant Differences, en küçük anlamlı fark) testinden yararlanılmıştır. Farklığın hangi gruplar arasında olduğu belirlendikten sonra ise bu grupların ortalamaları ele alınarak incelenilen özellik bakımından hangi grubun puan ortalamasının yüksek olduğu sunulmuştur. Çalışmalarda yapılan tüm istatistiksel analizler .95 güvenirlilikle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmacı tarafından kurum ve okullar tek tek gezilerek anket formları örneklem grubunda yer alan öğretmen, okul müdürü ve ilköğretim müfettişlerine elden dağıtılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMU

Araştırmanın bu bölümünde, veri toplama aracının uygulanmasıyla elde edilen bulgulara ve yorumlanmasına yer verilmiştir. Öncelikle öğretmenlerin, müdürlerin ve ilköğretim müfettişlerinin kişisel özellikler bakımından dağılımları ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra amaç ve alt amaçları sırasıyla tablolaştırılarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4. 1. Örneklem Grubunun Kişisel Özellikleri

Anketin birinci bölümünde yer alan, örneklem grubu ile ilgili kişisel bilgiler analiz edilerek tablolar halinde verilmiş ve açıklamalarda bulunulmuştur.

4.1.1. Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Çalışma örneğine alınan öğretmenlerin cinsiyetlerinin dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri veren Tablo 13 incelendiğinde, ele alınan toplam 1853 öğretmenin 1043'ünün kadın, 810'unun erkek öğretmen olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	1043	56,3
Erkek	810	43,7
TOPLAM	1853	100,0

Tablo 13'e bakıldığında kadın öğretmen oranı tüm öğretmenler içerisinde yüzde 56,3, erkek öğretmen oranı ise yüzde 43,7'dir. Kadın öğretmenlerin çoğunlukta olduğu ilköğretim kademelerinde cinsiyet önemli bir faktördür. Eskiden

beri öğretmenliğin kadınlara uygun bir meslek olarak görülmesi bu durumun ortaya çıkmasının nedenleri arasında gösterilebilir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	f	%
1- 5 yıl	364	19,6
6- 10 yıl	496	26,8
11- 15 yıl	403	21,7
16- 20 yıl	210	11,3
21+ yıl	380	20,5
TOPLAM	1853	100,0

Öğretmenlerin meslek kıdemlerinin dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri veren Tablo 14 incelendiğinde, çalışmaya katılan toplam 1853 öğretmenin yüzde 19.6'sının 1-5 yıl, yüzde 26.8'inin 6-10 yıl, yüzde 21.7'sinin 11-16 yıl, yüzde 11.3'ünün 16-20 yıl ve yüzde 20.5'inin 21 yıl yada daha fazla yıllık meslek kıdemine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 15. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Önlisans	246	13,3
Lisans	1379	74,4
Yüksek Lisans	172	9,3
Doktora	13	,7
Diğer	43	2,3
TOPLAM	1853	100,0

Görüşlerine başvurulmuş öğretmenlerin eğitim durumlarının dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri veren Tablo 15 incelendiğinde, ele alınan toplam 1853 öğretmenin yüzde 74,4'ünün lisans mezunu, yüzde 13,3'ünün önlisans mezunu,

yüzde 9,3'ünün yüksek lisans mezunu, yüzde 0,7'sinin doktora mezunu ve yüzde 2,3'ünün diğer bir eğitim düzeyinden mezun olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı

Branş	f	%
Sınıf Öğretmeni	850	45,9
Sosyal Bilgiler Öğrt.	138	7,4
Matematik Öğrt.	132	7,1
Beden Eğitimi Öğrt.	57	3,1
Müzik Öğrt.	30	1,6
Bilgisayar Öğrt.	32	1,7
Türkçe Öğrt.	151	8,1
Din Kültür Ahlak Bilgisi Öğrt.	37	2,0
Fen Bilgisi Öğrt.	118	6,4
Yabancı Dil Öğrt.	96	5,2
Resim Öğrt.	29	1,6
Teknoloji Tasarım Öğrt.	85	4,6
Diğer	98	5,3
TOPLAM	1853	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarının dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri veren Tablo 16 incelendiğinde, ele alınan toplam 1853 öğretmenin yüzde 45,9'unun sınıf öğretmeni, yüzde 7,4'ünün sosyal bilgiler öğretmeni, yüzde 7,1'inin matematik öğretmeni, yüzde 3,1'inin beden eğitimi öğretmeni, yüzde 1,6'sının müzik öğretmeni, yüzde 1,7'sinin bilgisayar öğretmeni, yüzde 8,1'inin türkçe öğretmeni, yüzde 2'sinin din kültürü öğretmeni, yüzde 6,4'ünün fen bilgisi öğretmeni, yüzde 5,2'sinin yabancı dil öğretmeni, yüzde 1,6'sının resim öğretmeni, yüzde 1,6'sının teknoloji tasarımı öğretmeni ve yüzde 4,6'sının diğer bir eğitim branşından mezun olduğu görülmektedir.

4.2. Gdleme Faktörlerinin nem Derecesine İlişkin ğretmenlerin, Okul Müdürlerini ve İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri

Bu alt başlıkta güdüleme faktörlerinin önem derecesine ilişkin öğretmenlerin, okul müdürlerini ve ilköğretim müfettişlerinin görüşleri yer almaktadır. Değişik kademelerdeki eğitim işgörenlerini etkileyen güdüleme etmenleri beş başlık altında toplanmıştır. Her boyutta yer alan ifadelerle ilgili öğretmenlerin, okul müdürlerinin, ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine ilişkin frekanslar, yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir.

Tablo 17. Değişik Kademelerdeki İşgörenlerin Fizyolojik İhtiyaçların nemine İlişkin Görüşleri

FIZYOLOJİK İHTİYAÇLAR		nem Derecesi											
		Pek Çok		Çok		Orta		Az		Çok Az		n=1853 n=75	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}	s.s.
1. Alınan ücretin temel ihtiyaçları karşlaması	ğretmen	1304	70,4	338	18,2	149	8,0	43	2,3	19	1,0	4,54	0,819
	Müdür	55	73,3	10	13,3	6	8,0	4	5,3	0	0	4,54	0,858
	Müfettiş	47	62,7	17	22,7	10	13,3	0	0	1	1,3	4,45	0,826
2. İş yerimin fiziki çalışma şartlarının uygun olması.	Öğretmen	1333	71,9	381	20,6	126	6,8	9	0,5	4	0,2	4,63	0,650
	Müdür	52	69,3	15	20,0	8	10,7	0	0	0	0	4,58	0,679
	Müfettiş	26	34,7	30	40,0	15	20,0	3	4,0	1	1,3	4,02	0,914
3. İşgörenlere kira ve lojman yardımı yapılması	ğretmen	1022	55,2	453	24,4	285	15,4	66	3,6	27	1,5	4,28	0,948
	Müdür	44	58,7	19	25,3	10	13,3	1	1,3	1	1,3	4,38	0,868
	Müfettiş	28	37,3	27	36,0	12	16,0	7	9,3	1	1,3	3,98	1,01
4. Yapılan işin karşılığı ücret alınması	ğretmen	1210	65,3	474	25,6	142	7,7	17	0,9	10	0,5	4,51	0,722
	Müdür	51	68,0	15	20,0	7	9,3	2	2,7	0	0	4,54	0,776
	Müfettiş	41	54,7	23	30,7	9	12,0	1	1,3	1	1,3	4,36	0,848
5. Yemek, çay, kahve gibi imkanların ücretsiz olarak sağlanması	ğretmen	574	31,0	420	22,7	567	30,6	185	10,0	107	5,8	3,63	1,182
	Müdür	28	37,3	16	21,3	23	30,7	5	6,7	3	4,0	3,81	1,135
	Müfettiş	14	18,7	15	20,0	30	40,0	9	12,0	7	9,3	3,26	1,177

Değişik kademedeki eğitim işgörenlerinin fizyolojik ihtiyaçların önemine ilişkin görüşlerini içeren Tablo 17 incelendiğinde “Alınan ücretin temel ihtiyaçları karşlaması” önermesi ile ilgili önem derecesi ortalamalarına bakıldığında ğretmen ve okul müdürlerinin ortalamalarının yüksek ortalamayla ($\bar{X} = 4,54$) aynı olduğu

görülmektedir. Eğitim işgörenlerince bu boyutun genel olarak ortalaması diğer boyutlara oranla oldukça yüksektir.

“*İş yerimin fiziki çalışma şartlarının uygun olması.*” Önermesine en yüksek ortalamalarla önem veren grubun öğretmenler ($\bar{X} = 4,63$) ve okul müdürü ($\bar{X} = 4,58$) olduğu görülmüştür. Bu önerme ile ilgili ilköğretim müfettişlerinin önemli görme derecesi daha düşüktür ($\bar{X} = 4,02$). Okulun çalışma koşulları öğretmenler için doğrudan kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya dönük olmayıp okulun ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Bu durum genelde çalıştıkları, özelde kullandıkları derslik ve eğitim ortamları ile bütünleştiklerinin ve aidiyet duygularının yüksekliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

“*Kira ve lojman yardımı yapılması*” önermesi ile ilgili önem derecesi ortalamalarına bakıldığında okul müdürlerinin ortalaması ($\bar{X} = 4,38$) öğretmen ve ilköğretim müfettişlerinin ortalamalarından daha yüksektir. Bu ihtiyaca en az önem veren eğitim işgörenleri ise ilköğretim müfettişleridir ($\bar{X} = 3,98$).

Eğitim işgörenlerinin fizyolojik ihtiyaçların önem derecesine ilişkin “*Yapılan işin karşılığı ücret alınması*” önermesine en yüksek ortalama ile en fazla önem veren işgören grubunun okul müdürleri olduğu görülmüştür. İşgörenler yaptıkları iş karşılığı aldıkları ücreti önemli görmektedirler. Ücret gereksinimlerin karşılanabilmesi için önemli bir araçtır. Bu bulgu İncir (1993)’in “işgörenlerin en önemli gereksinimi ücret gereksinimidir” görüşünü destekler niteliktedir.

Öğretmenler, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerince fizyolojik ihtiyaçlar içerisinde en az önem verilen ihtiyaç olarak “*İşgörenlere yemek, çay, kahve gibi imkanların sağlanması*” ihtiyacı görülmüştür. Diğer önermelerde olduğu gibi bu önerme ile ilgilide müfettişlerin ihtiyacın önemine ilişkin önemli görme derecesi diğer eğitim işgörenlerine oranla daha düşük ($\bar{X} = 3,26$) bulunmuştur.

Aynı iş ortamında ve çalışma koşulları içinde görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinin fizyolojik ihtiyaçlara yönelik ortalamaları “pek çok” ve “çok” derecelerinde iken; sabit bir çalışma ortamı bulunmayan ve mesleki olanakları daha yüksek olan müfettişlerin iş olanaklarının diğer eğitim işgörenlerinden farklı olması, fizyolojik ihtiyaçların daha düşük derecede önemli görülmesinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Tablo 18. Değişik Kademelerdeki İşgörenlerin Güvenlik İhtiyaçlarının Öneme İlişkin Görüşleri

GÜVENLİK İHTİYACI		Önem Derecesi										n=1853 n=75	
		Pek Çok		Çok		Orta		Az		Çok Az		\bar{X}	s.s.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olunması	Öğretmen	1530	82,6	252	13,6	58	3,1	8	0,4	5	0,3	4,77	0,542
	Müdür	58	77,3	12	16,0	5	6,7	0	0	0	0	4,70	0,587
	Müfettiş	60	80,0	10	13,3	4	5,3	0	0	1	1,3	4,70	0,693
2. Sosyal imkanların olması	Öğretmen	1326	71,6	379	20,5	126	6,8	16	0,9	6	0,3	4,62	0,679
	Müdür	55	73,3	12	16,0	7	9,3	1	1,3	0	0	4,61	0,714
	Müfettiş	44	58,7	22	29,3	6	8,0	3	4,0	0	0	4,42	0,808
3. Sendikal haklara sahip olunması	Öğretmen	861	46,5	474	25,6	335	18,1	104	5,6	79	4,3	4,04	1,119
	Müdür	40	53,3	20	26,7	13	17,3	1	1,3	1	1,3	4,29	0,897
	Müfettiş	37	49,3	24	32,0	11	14,7	3	4,0	0	0	4,26	0,859
4. Haksız işlemler karşısında hakkını arayabilmesi	Öğretmen	1435	77,4	337	18,2	62	3,3	14	0,8	5	0,3	4,71	0,589
	Müdür	55	73,3	15	20,0	5	6,7	0	0	0	0	4,66	0,600
	Müfettiş	43	57,3	23	30,7	8	10,7	0	0	1	1,3	4,42	0,791
5. Mesleki tehlikelere karşı korunması	Öğretmen	1196	64,5	461	24,9	164	8,9	26	1,4	6	0,3	4,51	0,741
	Müdür	57	76,0	8	10,7	8	10,7	2	2,7	0	0	4,60	0,788
	Müfettiş	38	50,7	22	29,3	13	17,3	2	2,7	0	0	4,28	0,847

Tablo 18’de görüldüğü gibi eğitim işgörenlerinin güvenlik ihtiyacının önem derecesine ilişkin görüşlerini içeren beş soru bulunmaktadır. Güvenlik ihtiyaçlarının önem derecesine ilişkin genel ortalamının diğer ihtiyaçlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Önem dereceleri ile ilgili ortalamalara bakıldığında ise “*Bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olunması*” önermesine en yüksek ortalamayla ($\bar{X} = 4,77$) önem verenlerin öğretmenler olduğu görülmektedir. Bu ihtiyaç

bakımından okul müdürü ($\bar{X} = 4,70$) ve ilköğretim müfettişlerinin de yüksek ortalamalarla “pek çok” derecede önem verdikleri görülmektedir ($\bar{X} = 4,70$).

“*Sosyal imkanların olması*” önermesinin önem derecesi ortalamalarına bakıldığında ise ilköğretim müfettişlerin ihtiyacın önemine ilişkin görüşleri diğer işgörenlere daha düşüktür ($\bar{X} = 4,42$).

“*Sendikal haklara sahip olunması*” önermesine ise en fazla önem veren grubun yüzde 53,3 ile okul müdürleri olduğu, en az önem veren grubun ise yüzde 46,5 ile öğretmenler olduğu görülmektedir.

Öğretmen ve okul müdürlerinin yaklaşık 3/4 ‘ü “*haksız işlemler karşısında hakkını arayabilme*” önermesine yaklaşık ve yüksek ortalamalarla “pek çok” derecede önem verirken, ilköğretim müfettişleri için bu ihtiyaca verilen önem derecesi daha düşüktür ($\bar{X} = 4,42$).

“*Mesleki tehlikelere karşı korunması*” önermesine en fazla ortalama ile ($\bar{X} = 4,60$) okul müdürlerinin, daha fazla önem verdiği görülmüştür. En az önem veren işgören grubu ise diğer önermelerde olduğu gibi ilköğretim müfettişleridir.

Eğitim işgörenlerinin yaklaşık ve yüksek ortalamalar ile en fazla önemli gördükleri güvenlik ihtiyacının “*Bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olmak*” önermesi olmuştur. Böyle bir bulgunun elde edilmesi hastalık, emeklilik, iş kazası vb. durumlarda kendisinin ve ailesinin geleceğini güvenlik altına almak istemesinden kaynaklanıyor olabilir.

Diğer taraftan eğitim işgörenlerinin “*Haksız işlemler karşısında hakkını arayabilme*” önermesine “pek çok” önem vermelerine karşın “sendikal haklara sahip olma” önermesine düşük derecede önem vermeleri sendikaların işgören güvenliğini sağlamada ikinci dereceden önemli bir kurum olduğunu düşündükleri şeklinde

değerlendirilebilir. Sendikaların eğitim işgörenlerinin güvenliklerini sağlamada halen önemli ve öncelikli bir kurum olmadı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 19. Değişik Kademelerdeki İşgörenlerin Sosyal İhtiyaçlarının Öneme İlişkin Görüşleri

SOSYAL İHTİYAÇLAR		Önem Derecesi										n=1853 n=75	
		Pek Çok		Çok		Orta		Az		Çok Az		\bar{X}	s.s.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Aileler için sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi	Öğretmen	472	25,5	528	28,5	678	36,6	116	6,3	59	3,2	3,66	1,023
	Müdür	12	16,0	36	48,0	23	30,7	3	4,0	1	1,3	3,73	0,827
	Müfettiş	13	17,3	27	36,0	32	42,7	2	2,7	1	1,3	3,65	0,846
2. Özel günlerde küçük eğlencelerin düzenlenmesi.	Öğretmen	322	17,4	459	24,8	753	40,7	238	12,9	80	4,3	3,38	1,048
	Müdür	16	21,3	24	32,0	28	37,3	6	8,0	1	1,3	3,64	0,953
	Müfettiş	8	10,7	23	30,7	37	49,3	6	8,0	1	1,3	3,41	0,839
3. Ödül yada prim verilmesi	Öğretmen	1042	56,2	532	28,7	230	12,4	33	1,8	16	0,9	4,37	0,833
	Müdür	40	53,3	27	36,0	8	10,7	0	0	0	0	4,42	0,681
	Müfettiş	33	44,0	26	34,7	14	18,7	2	2,7	0	0	4,20	0,838
4. Çalışma arkadaşlarıyla, üst ve astlarla ilişkilerin desteklenmesi	Öğretmen	887	47,9	616	33,2	302	16,3	34	1,8	14	0,8	4,25	0,847
	Müdür	37	49,3	28	37,3	9	12,0	1	1,3	0	0	4,34	0,744
	Müfettiş	22	29,3	34	45,3	18	24,0	1	1,3	0	0	4,02	0,770
5. Üstlerin arkadaşça davranması	Öğretmen	1110	59,9	483	26,1	217	11,7	30	1,6	13	0,7	4,42	0,812
	Müdür	48	64,0	17	22,7	9	12,0	1	1,3	0	0	4,49	0,760
	Müfettiş	26	34,7	29	38,7	19	25,3	0	0	1	1,3	4,05	0,852

“Aileler için sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi” görüşüne öğretmenler ($\bar{X}=3,66$) ve ilköğretim müfettişleri ($\bar{X}=42,7$) “orta” derecede önem verirken, okul müdürleri ise “çok” derecede önem vermektedirler. Öğretmenlerin yüzde 3,2’si ise bu ihtiyacın kendileri için “çok az” derecede önemli olduğunu belirtmişlerdir.

“Yaş günleri, bayram arifeleri, yılbaşı gibi özel günlerde küçük eğlencelerin düzenlenmesi” ihtiyacına öğretmenler, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri “orta” derecede önem vermektedirler. Öğretmenlerin $\frac{1}{4}$ de bu ihtiyaca “çok” derece önem vermektedir.

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına göre daha düşük ortalamalara ve önem derecesiyle ortaya konan sosyal ihtiyaçlar arasında en yüksek ortalamalı önerme “Üstlerin işgörenleri selamlaması ve arkadaşça davranması” ile “ödül” ya da prim verilmesi önermeleri olmuştur. Her iki önermede okul müdürlerinin önemli görme ortalaması daha yüksekken, müfettişlerin ortalamaları daha düşük kalmıştır.

“Özel günlerde eğlence düzenlenmesi ve aileler için sosyal faaliyetler düzenlenmesi” daha az önemli görülmektedir. Bu durum tüm eğitim işgörenlerinin insan ilişkilerine dayalı ihtiyaçların giderilmesine daha fazla önem gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 20. Değişik Kademelerdeki İşgörenlerin Saygınlık İhtiyaçlarının Öneme İlişkin Görüşleri

SAYGINLIK İHTİYACI		Önem Derecesi											
		Pek Çok		Çok		Orta		Az		Çok Az		n=1853 n=75	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}	s.s.
1. Başarılı işgörene daha fazla sorumluluk verilmesi	Öğretmen	434	23,4	742	40,0	501	27,0	138	7,4	38	2,1	3,75	0,962
	Müdür	26	34,7	24	32,0	18	24,0	5	6,7	2	2,7	3,89	1,047
	Müfettiş	22	29,3	36	48,0	14	18,7	3	4,0	0	0	4,02	0,804
2. Başarı işgörenin takdir edilmesi ve bütün çalışanlara bu durumun duyurulması	Öğretmen	833	45,0	597	32,2	346	18,7	50	2,7	27	1,5	4,16	0,921
	Müdür	34	45,3	30	40,0	11	14,7	0	0	0	0	4,30	0,716
	Müfettiş	29	38,7	37	49,3	8	10,7	0	0	1	1,3	4,24	0,750
3. Çalışanların çalışmaları ile ilgili kararlara katılması	Öğretmen	1173	63,3	522	28,2	133	7,2	17	7,2	8	0,4	4,53	0,706
	Müdür	52	69,3	15	20,0	7	9,3	1	1,3	0	0	4,57	0,719
	Müfettiş	34	45,3	30	40,0	10	13,3	0	0	1	1,3	4,28	0,797
4. Görev nedeniyle toplumda saygınlık kazanılması	Öğretmen	1186	64,0	476	25,7	159	8,6	23	1,2	9	0,5	4,51	0,740
	Müdür	45	60,0	22	29,3	7	9,3	1	1,3	0	0	4,48	0,723
	Müfettiş	25	33,3	35	46,7	10	13,3	5	6,7	0	0	4,06	0,859
5. Başarılı personelin ödüllendirilmesi ve basım yayın organlarına duyurulması	Öğretmen	612	33,0	562	30,3	490	26,4	116	6,3	73	3,9	3,82	1,081
	Müdür	37	49,3	21	28,0	11	14,7	6	8,0	0	0	4,18	0,968
	Müfettiş	26	34,7	19	25,3	26	34,7	1	1,3	3	4,0	3,85	1,048

“Başarılı personele yetkileri dahilinde daha fazla sorumluluk gerektiren işler verilmesi çalışanların güdülenmesini artırır” görüşüne ait frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde öğretmenler ve müfettişler için bu durum “çok” düzeyinde önem

taşıırken, okul müdürleri için yüzde 34,7 ile “pek çok” önem taşımaktadır. Bu durum okul yöneticisi olan müdürün yetkileri dahilinde okulların daha etkili çalışması için daha fazla sorumluluk almak istemesinden kaynaklanabilir.

“Başarı gösteren personelin başarısından dolayı takdir edilmesi ve bütün personele bu durumun duyurulması personel için önemlidir” görüşüne “pek çok” önem verdiğini belirten grubun yüzde 45 ile öğretmen ve okul müdürü olduğu, müfettişlerin ise yüzde 49,3 ile “çok” düzeyde önem verdiği görülmektedir. Bu sonuç Eren’inde belirttiği gibi çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğinin görmek her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır (Eren,1998) görüşünü destekler niteliktedir.

“Çalışanlar çalışmalarını ile ilgili kararlara katılmadı” görüşüne ait frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde öğretmenlerin yüzde 63,3, okul müdürlerinin ise 69,3 “pek çok” önem verdiklerini, müfettişlerde ise bu oranın yüzde 45,3’lerde kaldığı görülmektedir. Bu durum okuldaki eğitim öğretim hizmetlerinde aktif olarak görev alan öğretmen ve okul müdürünün kendilerini ve okulu etkileyecek olan kararların alınmasına bizzat katılmak istemeklerinden kaynaklanıyor olabilir.

“Başarılı personelin ödüllendirilerek, bu durumun o alandaki basın yayın organlarına duyurulması önemlidir” görüşü öğretmenlerin için yüzde 3,9 ile “çok az” önemli olurken okul müdürleri için yüzde 49,3 ile “pek çok” önem arz etmektedir. Müfettişler için bu durum yüzde 34,7 ile “orta” derecede önem taşımaktadır.

Eğitim işgörenleri, saygınlık ihtiyaçlarına yönelik olarak karar süreçlerine katılmayı önemli görmektedirler. Özellikle okul müdürleri ve ona yakın bir ortalama ile öğretmenlerin karara katılma ile ilgili ortalamaları oldukça yüksektir. Aynı şekilde toplumsal saygınlık kazanmada da öğretmen ve okul müdürlerinin ortalamaları ilköğretim müfettişlerine göre daha fazladır.

Saygınlık ihtiyacı ile ilgili önermelerin önem derecesi ile ilgili ulaşılan bulgular eğitim işgörenlerinin saygınlığı sağlayıcı içsel güdülenme etmenlerinin dışsal uyarıcılara göre daha önemli olduğunu göstermektedir. Eğitim işgörenleri güdülemeden çok güdülenmeye dayalı bir hazırbulunuşluk içindedir.

Tablo 21. Değişik Kademelerdeki İşgörenlerin Kendini Gerçekleştirme İhtiyacının Öneme İlişkin Görüşleri

KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME İHTİYACI		Önem Derecesi											
		Pek Çok		Çok		Orta		Az		Çok Az		n=1853 n=75	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}	s.s.
1. Gelişim ve yenilikleri konu alan yayınlara ulaşması	Öğretmen	1076	58,1	591	31,9	163	8,8	18	1,0	5	0,3	4,46	0,718
	Müdür	51	68,0	18	24,0	6	8,0	0	0	0	0	4,60	0,636
	Müfettiş	28	37,3	41	54,7	5	6,7	0	0	1	1,3	4,26	0,703
2. Yaratıcılığını ortaya koyabileceği çalışma ortamının sağlanması	Öğretmen	1089	58,8	590	31,8	149	8,0	23	1,2	2	0,1	4,47	0,705
	Müdür	45	60,0	19	25,3	11	14,7	0	0	0	0	4,45	0,740
	Müfettiş	33	44,0	30	40,0	10	13,3	2	2,7	0	0	4,25	0,790
3. Personele, işte yükselme imkanları verilmesi	Öğretmen	1176	63,5	504	27,2	152	8,2	13	0,7	8	0,8	4,52	0,712
	Müdür	53	70,7	13	17,3	9	12,0	0	0	0	0	4,58	0,699
	Müfettiş	41	54,7	24	32,0	9	12,0	1	1,3	0	0	4,40	0,753
4. Yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlayacak etkinliklere katılması	Öğretmen	813	43,9	749	40,4	263	14,2	21	1,1	7	0,4	4,26	0,768
	Müdür	37	49,3	28	37,3	9	12,0	1	1,3	0	0	4,34	0,744
	Müfettiş	26	34,7	34	45,3	11	14,7	3	4,0	1	1,3	4,08	0,881
5. Yeteneklerini geliştirme imkanları sunulması	Öğretmen	1088	58,7	568	30,7	177	9,6	10	0,5	10	0,5	4,46	0,732
	Müdür	53	70,7	15	20,0	4	5,3	2	2,7	3	4,0	4,56	0,825
	Müfettiş	36	48,0	20	26,7	14	18,7	2	2,7	3	4,0	4,12	1,064

“Gelişim ve yenilikleri konu alan yayınlara ulaşması” görüşü öğretmenler için yüzde 58,1, okul müdürleri için yüzde 68,0 ile “pek çok” önem teşkil ederken müfettişler içinse yüzde 54,7 ile “çok” derecede önem teşkil etmektedir. Bu durum bize sürekli değişen ve gelişen eğitim programlarının uygulayıcısı olan öğretmenlerin ve okul müdürlerinin gelişim ve yenilikleri konu alan yayınları takip etmede müfettişlere oranla daha istekli olduklarının bir göstergesi olabilir.

Tablo 21 incelendiğinde okul müdürlerinin “*Çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkanlarının sunulması*” görüşüne yüzde 70,7 ile “pek çok” önem verdiği görülmektedir.

Öğretmenlerin tüm kendini gerçekleştirme önermelerine verdikleri cevapların ortalamaları 4,00’ın üzerinde bir değerle, kendini gerçekleştirme önermelerini “çok” ve “pek çok” derecede önemli görmüşlerdir. Öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri ile müfettiş görüşleri arasındaki farklılık bu değişkende de benzer şekilde gözlenmiştir.

Tablo 21’deki verilerde de görülebileceği gibi kendini gerçekleştirme ile ilgili beş önermede de okul müdürleri, öğretmen ve ilköğretim müfettişlerine göre daha yüksek ortalamalarla görüşlerini ortaya koymuşlardır. Bu durum okul müdürlerinin kendini gerçekleştirmeye yönelik algılarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu şeklinde de düşünülebilir. Böyle bir sonuç okul müdürlerinin yükselmeye dönük olarak daha yüksek bir devinime sahip olduklarının göstergesi olarak yorumlanabilir.

4.3. Öğretmenleri Etkileyen Güdüleme Etmenlerin Belirlenmesi

Öğretmenlerin incelenilen ihtiyaçları bakımından 1853 öğretmen tarafından cevaplanan ihtiyaçlar sıralaması sonuçlarına göre, öğretmenler için güdüleme etmenlerinin önem sırasının;

1. güvenlik ihtiyacı,
2. kendini gerçekleştirme ihtiyacı,
3. fizyolojik ihtiyaçlar,
4. saygınlık ihtiyacı ve
5. sosyal ihtiyaçlar şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Tablo 22. Öğretmenler İçin Farklı İhtiyaçların Önem Derecesi Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İHTİYAÇLAR	N	\bar{X}	ss
Fizyolojik İhtiyaçlar	1853	4,3305	0,5738
Güvenlik İhtiyacı	1853	4,5323	0,4874
Sosyal İhtiyaçlar	1853	4,0363	0,7202
Saygınlık İhtiyacı	1853	4,1815	0,7632
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	1853	4,4554	0,6950

Öğretmenler için güdüleme etmenlerinin önem derecesinde ihtiyaç alanları birbirine yakın ortalamalarla ifade edilmiştir. Beş ihtiyaç alanı da “çok” ve “pek çok” önemli görülmektedir. İhtiyaç alanlarından güvenlik, kendini gerçekleştirme ve fizyolojik ihtiyaçlar “pek çok” önemli iken sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçları daha az bir derece ile “çok” önemli görülmektedir.

4.4. Öğretmenlerin Güdülenme İhtiyaçlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı

Bu bölümde öğretmenlerin ele alınan ihtiyaçlarına vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış ve cinsiyet değişkenine göre bağımsız gruplar için *t-testi* uygulanarak değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmenlerin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı

İHTİYAÇLAR	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s.	sd	T	p
Fizyolojik İhtiyaçlar	Erkek	810	4,36	0,55	1851	3,13	0,00*
	Kadın	1043	4,28	0,59			
Güvenlik İhtiyacı	Erkek	810	4,56	0,46	1847	3,03	0,00*
	Kadın	1043	4,49	0,49			
Sosyal İhtiyaçlar	Erkek	810	4,07	0,79	1848	2,68	0,00*
	Kadın	1043	3,98	0,59			
Saygınlık İhtiyacı	Erkek	810	4,14	0,72	1848	1,80	0,07*
	Kadın	1043	4,41	0,79			
Kendini Ger. İhtiyacı	Erkek	810	4,41	0,58	1847	2,68	0,00*
	Kadın	1043	4,49	0,79			

* P<0,05

İstatistiksel olarak .95 güvenirlilikle ele alınan Tablo 23 incelendiğinde, öğretmenlerin göz önünde bulundurulmuş fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için anket sonucunda elde ettikleri puan ortalamalarının, cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Burada olduğu gibi bu çalışmanın tüm analizlerinde ele alınan örneklemelerin bağımsız olduğu düşüncesinden hareketle bağımsız örneklem için *t-testi* analizi uygulanmıştır.

Tablo 23' deki analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin görüşlerine göre fizyolojik ihtiyaçlar için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$t_{(1851)} = 3,13, p < 0.05$]. Fizyolojik ihtiyaçların önem boyutuna ilişkin kadın öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X} = 4,36$) erkek öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X} = 4,28$) birbirlerine oldukça yakın değerdedir. Güvenlik ihtiyacı açısından bakacak olursak; öğretmenlerin cinsiyet değişkeni boyutunda güvenlik ihtiyaçları açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [$t_{(1847)} = 3,03, p < 0.05$]. Bu boyutta kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla güvenlik ihtiyacına daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre cinsiyet açısından sosyal ihtiyaçlar boyutuna ilişkin [$t_{(1848)} = 2,68, p < 0.05$] anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılır. Bu boyuta ilişkin kadın öğretmenlerin ortalaması ($\bar{X} = 4,07$), erkek öğretmenlerin ortalamasından daha yüksektir ($\bar{X} = 3,98$).

Saygınlık ihtiyaçları için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelediğimiz Tablo 23'deki [$t_{(1848)} = 1,80, p < 0.05$] olduğundan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyuta ilişkin erkek öğretmenlerin ($\bar{X} = 4,41$) kadın öğretmenlere göre ($\bar{X} = 4,14$) saygınlık ihtiyacına daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Son olarakta kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için elde edilen [$t_{(1847)} = 2,68, p < 0.05$] olduğundan kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılır. Erkek öğretmenler kendini gerçekleştirme boyutunda kadın öğretmenlere göre bu ihtiyaca

daha fazla önem vermektedirler. Yapılan *t-testi* sonucunda ele alınan öğretmenlerin fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için anket sonucunda öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştı.

Farklılık var ise erkek öğretmenlerin mi yoksa kadın öğretmenlerin mi ilgili ihtiyaç puan ortalamalarının yüksek olduğunu içeren Tablo 23 incelendiğinde, fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve son olarak da kendini gerçekleştirme ihtiyacı bakımından kadın öğretmenlerin daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

İstatistiksel olarak ikiden fazla grup ortalaması arasındaki farkın anlamlılığının sınanması söz konusu olduğunda, daha önce de bahsedildiği gibi tek yönlü varyans analizinden (ANOVA), faydalanılmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki aşamalarında ele alınan öğretmenlerin meslek kıdemleri, eğitim düzeyleri ve branşları ikiden fazla düzeyde olduğu için bu değişkenler bakımından ele alınan öğretmenlerin ilgili ihtiyaçlar için elde ettikleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiştir.

4.5. Öğretmenlerin GÜdülenme İhtiyaçlarının Mesleki Kıdemleri Değişkeni Açısından Dağılımı

Öğretmenlerin ihtiyaçların önemine ilişkin vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış ve yöneticilik kıdemleri değişkenine göre varyans analizi uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmenlerin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kdemi Değişkeni Açısından Dağılımı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalama	F	p	Fark
FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	7,95	4	1,98	6,10	0,00*	1-5 yıl ile 6-10,11-15,16-20 yıl
	Gruplar İçi	601,89	1848	0,32			6-10 yıl ile 1-5, 21+ yıl
	Toplam	609,84	1852				11-16 yıl ile 1-5, 21+yıl
							21+yıl ile 6-10, 11-15,16-20 yıl
GÜVENLİK İHTİYACI	Gruplar Arası	1,32	4	0,33	1,44	0,21*	
	Gruplar İçi	421,95	1848	0,22			
	Toplam	423,27	1852				
SOSYAL İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	6,64	4	1,61	3,23	0,01*	1-5 yıl ile 21+yıl
	Gruplar İçi	946,45	1848	0,51			6-10 yıl ile 11-15,21+yıl
	Toplam	953,09	1852				16-20 yıl ile 21+yıl
SAYGINLIK İHTİYACI	Gruplar Arası	7,33	4	1,83	3,73	0,00*	1-5 yıl ile 6-10 yıl
	Gruplar İçi	1060,31	1848	0,57			6-10 yıl 1-5, 21+yıl
	Toplam	1067,64	1852				21+yıl ile 6-10 yıl
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME İHTİYACI	Gruplar Arası	6,98	4	1,74	3,73	0,00*	1-5 yıl ile 6-10 yıl
	Gruplar İçi	862,41	1848	0,46			6-10 yıl ile 1-5, 11-15, 21+yıl
	Toplam	869,39	1852				11-15 yıl ile 6-10 yıl
							21+yıl ile 6-10 yıl

*p<0,05

Ele alınan öğretmenlerin fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçları, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekteşirme ihtiyaçları için anket sonucunda elde ettikleri puan ortalamalarının meslek kdemlerine göre istatistiksel bir farklılık gösterip göstermediğinin sınıandığı Tablo 24'deki varyans analizi sonuçları incelenecek olursa, ele alınan öğretmenlerin fizyolojik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçları, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekteşirme ihtiyaçlarından elde ettikleri puan ortalamaları bu öğretmenlerin meslek kdemlerine göre .95 güvenirlik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Fizyolojik ihtiyaçlar için; analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin mesleki kdemleri açısından Tablo 24'de yer alan fizyolojik ihtiyaçlar boyutuna ilişkin F değerlerine göre anlamlı bir farklılığın görüldüğü söylenbilir. [$F_{(4-1848)} = 6,10, p < 0,05$]. Söz konusu farklılaşmanın meslekteki kıdemi 1-5 yıl olanlar ile, 6-10, 11-15, 16-20 yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 6-10 yıl olanlar ile 1-5 ve 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 11-16 yıl olanlar ile, 1-5 ve 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 21 ve daha

fazla olan öğretmenler ile, 6-10, 11-15, 16-20 yıl olanlar arasında olduğu bulunmuştur.

Güvenlik ihtiyacı için; öğretmenlerin görüşleri güvenlik ihtiyacı boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(4-1848)} = 1,44, p > 0.05$]. Bu boyuta ilişkin sorulara bakıldığında herhangi bir soruda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu boyuta ilişkin ANOVA sonuçları göz önüne alındığında mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin ortalamalarının ($\bar{X}=4,06$) diğer mesleki kıdemdeki öğretmenlere göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Sosyal ihtiyaçları için elde edilen F değerlerine göre [$F_{(4-1848)} = 3,23, p < 0.05$] sosyal ihtiyaçların öğretmenlerin meslek kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılır. Söz konusu farklılaşmanın meslekteki kıdemi 1-5 yıl olanlar ile, 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 6-10 yıl olanlar ile 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 11-15 yıl olanlar ile, 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenler ile, 21 ve daha fazla yıl olan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür.

Saygınlık ihtiyaçları için; analiz sonuçlarına göre saygınlık ihtiyaçlarının öğretmenlerin meslek kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılır [$F_{(4-1848)} = 3,73, p < 0.05$]. Saygınlık ihtiyaçları bakımından anlamlı farklılaşma, meslekteki kıdemi 1-5 yıl olanlar ile, 6-10 yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 6-10 yıl olanlar ile 1-5 ve 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 21 ve daha fazla olan öğretmenler ile, 6-10 yıl olanlar arasında olduğu bulunmuştur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin saygınlık ihtiyacı ortalamaları ($\bar{X} = 4,27$) diğer meslek kademelerindeki öğretmenlere göre yüksek bulunmuştur. Öğretmenler için kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile meslek kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının bakıldığı F değerine göre [$F_{(4-1848)} = 3,73, p < 0.05$] anlamlı bir farklılığın görüldüğü söylenebilir. Bu anlamlı farklılaşma meslekteki kıdemi 1-5 yıl olanlar ile 6-10 yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 6-10 yıl olanlar ile 1-5 11-15 ve 21 ve daha fazla yıl olanlar

arasında, meslekteki kıdemi 11-15 yıl olanlar ile 6-10 yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 21 ve daha fazla olan öğretmenler ile, 6-10 yıl olanlar arasında olduğu görülmüştür.

4.6. Öğretmenlerin Güdülenme İhtiyaçlarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı

Öğretmenlerin ihtiyaçların önemine ilişkin vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış ve eğitim durumu değişkenine göre varyans analizi uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Öğretmenlerin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	0,84	4	0,21	0,64	0,63	
	Gruplar içi	608,99	1848	0,33			
	Toplam	609,84	1852				
GÜVENLİK İHTİYACI	Gruplar Arası	1,28	4	0,32	1,40	0,23	
	Gruplar içi	421,99	1844	0,22			
	Toplam	423,27	1848				
SOSYAL İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	2,96	4	0,74	1,43	0,21	
	Gruplar içi	950,12	1845	0,51			
	Toplam	953,09	1849				
SAYGINLIK İHTİYACI	Gruplar Arası	4,41	4	1,10	1,92	0,10	
	Gruplar içi	1063,21	1845	0,57			
	Toplam	1067,64	1849				
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME İHTİYACI	Gruplar Arası	6,22	4	1,55	3,32	0,01*	Önlisans ile Lisans ile
	Gruplar içi	863,16	1844	0,46			
	Toplam	869,39	1848				

P<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçları saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için anket sonucunda elde ettikleri puan ortalamalarının bu öğretmenlerin eğitim durumlarına göre istatistiksel bir farklılık gösterip göstermediğinin sınındığı Tablo 25’deki varyans analizi sonuçları incelenecek olursa, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bakımından öğretmenlerin eğitim durumları değişkeni göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir [$F_{(4-1844)} = 3,32, p < 0.05$]. Eğitim durumu önlisans

olan öğretmenler ile lisans olan öğretmenler arasında ve eğitim durumu lisans olan öğretmenler ile eğitim durumu diğer olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, eğitim durumu değişkeni açısından fizyolojik ihtiyaçlar boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(4-1848)} = 0,64, p > 0.05$]. Fizyolojik ihtiyaçların önemine ilişkin ortalamalar incelendiğinde bu ihtiyaca en fazla önem veren eğitim durumunun diğer bir eğitim kurumundan mezun olan öğretmenlerin olduğu görülmektedir. Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre, eğitim durumları açısından güvenlik ihtiyaçlarının önemine ilişkin anlamlı bir farklılık görülmemektedir [$F_{(4-1844)} = 1,40, p < 0.05$]. Bu boyuta ilişkin sorulara bakıldığında da her hangi bir soruda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim durumu değişkenine açısından öğretmenlerin yüksek ortalamalar ile en çok önem verdikleri ihtiyacın güvenlik ihtiyacı olduğu görülmektedir. Ancak bu boyuta ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde eğitim durumu artıkça güvenlik ihtiyacına verilen önemin azaldığı söylenebilir.

Tablo 25'e göre öğretmenlerin görüşleri, öğretmenlerin eğitim durumu açısından sosyal ihtiyaçların önemine ilişkin anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(4-1845)} = 1,43, p > 0.05$]. Sosyal ihtiyaçların eğitim durumu değişkenine ait ortalamalar incelendiğinde bu boyuta en fazla önem veren öğretmenlerin lisans düzeyinde eğitim gören öğretmenler olduğu görülmüştür ($\bar{X} = 4,05$). En az önem veren öğretmenler ise diğer bir eğitim düzeyinde eğitim gören öğretmenlerdir ($\bar{X} = 3,91$). Saygınlık ihtiyaçlarının önemine ilişkin öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [$F_{(4-1845)} = 1,10, p > 0.05$]. Saygınlık ihtiyacı ile ilgili ortalamalar incelendiğinde yüksek lisans düzeyinde eğitim gören öğretmenlerin saygınlık ihtiyacının önemine ilişkin ortalamaları ($\bar{X} = 4,28$) iken doktora düzeyinde eğitim gören öğretmenlerin saygınlık ihtiyacının önemine ilişkin ortalamaları ($\bar{X} = 4,12$) düzeyinde kalmaktadır. Bu durum bize öğretmenlerin

eğitim durumu artıkça saygınlık ihtiyacına verdikleri önemin azaldığını göstermektedir.

Tablo 25 incelenecek olursa, eğitim durumu önlisans olan öğretmenlerin kendini gerçekleştirme puan ortalaması 4,34 iken lisans mezunu öğretmenlerin kendini gerçekleştirme puan ortalaması 4,48, diğer bir eğitim düzeyinde olan öğretmenlerin kendini gerçekleştirme puan ortalaması ise 4,25'dir. Eğitim durumu lisans olan öğretmenlerin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına daha fazla önem verdikleri görölmektedir.

4.7. Öğretmenlerin Güvenlik İhtiyaçlarının Branş Değişkeni Açısından Dağılımı

Öğretmenlerin ihtiyaçların önemine ilişkin vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış ve branş değişkenine göre varyans analizi uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Öğretmenlerin Gúdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Branş Değişkeni Açısından Dağılımı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	8,30	12	0,69	2,11	0,01*	Sosyal Bil., Matematik, Müzik, Türkçe, Din Kül., Yabancı Dil, Resim, Teknoloji Tas.
	Gruplar içi	601,54	1840	0,32			
	Toplam	609,84	1852				
GÜVENLİK İHTİYACI	Gruplar Arası	3,82	12	0,31	1,39	0,16*	
	Gruplar içi	419,44	1840	0,22			
	Toplam	423,27	1852				
SOSYAL İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	10,00	12	0,83	1,62	0,07*	
	Gruplar içi	943,08	1840	0,51			
	Toplam	953,09	1852				
SAYGINLIK İHTİYACI	Gruplar Arası	7,87	12	0,65	1,13	0,32	
	Gruplar içi	1059,77	1840	0,57			
	Toplam	1067,64	1852				
KENDİNİ GER. İHTİYACI	Gruplar Arası	8,04	12	0,67	1,42	0,14*	
	Gruplar içi	861,34	1840	0,46			
	Toplam	869,39	1852				

*P<0,05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçları saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için anket sonucunda elde ettikleri puan ortalamalarının bu öğretmenlerin branşlarına göre istatistiksel bir farklılık gösterip göstermediğinin sınındığı Tablo 26'deki varyans analizi sonuçları incelenecek olursa, ele alınan öğretmenlerin fizyolojik ihtiyaçlarından elde ettikleri puan ortalamaları bu öğretmenlerin branşlarına göre .95 güvenirlilik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Fizyolojik ihtiyaçları için; Tablo 26'daki analiz sonuçlarına göre fizyolojik ihtiyaçların öğretmenlerin branş değişkenine ilişkin elde edilen F değeri [$F_{(12-1840)} = 2,11, p < 0.05$] olduğundan fizyolojik ihtiyaçlarının öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılır. Söz konusu bu farklılık branşı sosyal bilgiler öğretmeni olan öğretmenler ile, branşı müzik ve yabancı dil olan öğretmenler arasında, branşı matematik olan öğretmenler ile, branşı müzik ve yabancı dil olan öğretmenler arasında, branşı müzik öğretmeni olan öğretmenler ile, branşı sosyal bilgiler, matematik, bilgisayar, Türkçe, din kültürü ve diğer olan öğretmenler arasında, Branşı Türkçe olan öğretmenler ile, branşı müzik yabancı dil, resim ve teknoloji tasarım olan öğretmenler arasında, Branşı din kültürü öğretmeni olan öğretmenler ile, branşı müzik yabancı dil, resim ve teknoloji tasarım olan öğretmenler arasında, Branşı yabancı dil öğretmeni olan öğretmenler ile, branşı sosyal bilgiler, matematik, bilgisayar, Türkçe, din kültürü ve diğer olan öğretmenler arasında, Branşı resim olan öğretmenler ile, branşı bilgisayar, Türkçe, din kültürü ve diğer olan öğretmenler arasında, Branşı Teknoloji tasarımı olan öğretmenler ile, branşı bilgisayar, Türkçe, din kültürü ve diğer olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yukarıda verilen yorumların hepsi bir branş göz önüne alınarak yapıldığından aynı farklılık iki branş için yorumlama yapılırken de verilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, branş değişkeni açısından güvenlik ihtiyacı boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(12-1840)} = 1,39, p > 0.05$]. Öğretmenlerin güvenlik ihtiyaçlarının branş değişkenine ait ortalamaları

incelendiğinde diğer ihtiyaçlara göre tüm branşlarda en fazla önemin güvenlik ihtiyacına verildiği görülmektedir. Branş değişkeni açısından sosyal ihtiyaçların önemine ilişkin anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmektedir [$F_{(12-1840)} = 1,39, p > 0.05$]. Öğretmenlerin branş değişkeni açısından diğer ihtiyaçlar içinde resim öğretmenliği ve bilgisayar öğretmenliği branşı hariç diğer branşlarda en az önem verilen ihtiyacın sosyal ihtiyaçlar olduğu görülmektedir.

Tablo 26 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşleri arasında, branşları açısından saygınlık ihtiyacı boyutunda anlamlı bir farklılığın çıkmadığı görülmektedir [$F_{(12-1840)} = 1,37, p > 0.05$]. Öğretmenlerin branş değişkenine göre saygınlık ihtiyacına ilişkin ortalaması en yüksek olan branşın ($\bar{X} = 4,30$) sosyal bilgiler öğretmenliği olduğu, ortalaması en düşük branşın ise ($\bar{X} = 3,96$) din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni branşı olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görüşleri branşlar açısından kendini gerçekleştirme boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(12-1840)} = 1,42, p > 0.05$].

4.8. Okul Müdürlerinin Kişisel Özellikleri.

Bu bölümde müdürlere uygulanan anketler sonucu elde edilen verilerin analizi ve yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 27. Müdürlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	23	30,7
Erkek	52	69,3
TOPLAM	75	100,0

Tablo 27 incelendiğinde, örneklem grubunu oluşturan okul müdürlerinin yüzde 30,7'sinin kadın, yüzde 69,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların yöneticilik alanında kendilerini gösterme imkânlarını sayıca hala az da

olsalar bulmaya başladıklarını göstermektedir. Geleneksel kadın kimliğinden yavaş yavaş sıyrılan kadın, artık yalnızca “eş” ve “anne” olma rolleriyle yetinmeyeceğinin bilincindedir. Böyle bir bilinçlenmede kadının yönetimde ilerleme güdüsünü artırmaktadır.

Tablo 28. Okul Müdürlerinin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	f	%
1- 5 yıl	6	8,0
6- 10 yıl	11	14,7
11- 15 yıl	16	21,3
16- 20 yıl	10	13,3
21+ yıl	32	42,7
TOPLAM	75	100,0

Görüşlerine başvuru alan okul müdürlerinin meslek kıdemlerinin dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri veren Tablo 28 incelendiğinde, okul müdürlerinin yüzde 19,6’sının 1-5 yıl, yüzde 26,8’inin 6-10 yıl, yüzde 21,7’sinin 11-16 yıl, yüzde 11,3’ünün 16-20 yıl ve yüzde 20,5’inin 21 yıl yada daha fazla yıllık meslek kıdemine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 29. Okul Müdürlerinin Eğitim Durumu Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Önlisans	16	21,3
Lisans	55	73,3
Yüksek Lisans	4	5,3
TOPLAM	75	100,0

Tablo 29 incelendiğinde, çalışmaya katılan okul müdürlerinin yüzde 21,3'ünü önlisans, yüzde 73,3'ünü lisans, yüzde 5,3'ünü yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 30. Okul Müdürlerinin Branşlara Göre Dağılımı

Branş	f	%
Sınıf Öğrt.	41	54,7
Sosyal Bilgiler Öğr.	4	5,3
Matematik Öğrt.	7	9,3
Beden Eğitimi Öğrt.	1	1,3
Müzik Öğrt.	1	1,3
Bilgisayar Öğrt.	2	2,7
Türkçe Öğrt.	2	2,7
Din Kültür Ahlak Bilgisi Öğrt.	1	1,3
Fen Bilgisi Öğrt.	8	10,7
Yabancı Dil Öğrt.	2	2,7
Resim Öğrt.	3	4,0
Teknoloji Tasarım Öğrt.	3	4,0
TOPLAM	75	100,0

Çalışmaya katılan okul müdürlerinin branşlarının dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri veren Tablo 30 incelendiğinde, ele alınan okul müdürlerinin yüzde 45,9'unun sınıf öğretmeni, yüzde 7,4'ünün sosyal bilgiler öğretmeni, yüzde 7,1'inin matematik öğretmeni, yüzde 3,1'inin beden eğitimi öğretmeni, yüzde 1,6'sının müzik öğretmeni, yüzde 1,7'sinin bilgisayar öğretmeni, yüzde 8,1'inin Türkçe öğretmeni, yüzde 2'sinin din kültürü öğretmeni, yüzde 6,4'ünün fen bilgisi öğretmeni, yüzde 5,2'sinin yabancı dil öğretmeni, yüzde 1,6'sının resim öğretmeni, yüzde 1,6'sının teknoloji tasarımı öğretmeni ve yüzde 4,6'sının diğer bir eğitim branşında olduğu görülmektedir.

Tablo 31. Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçlarının nem Derecesi Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İhtiyaçlar	n	\bar{X}	ss
Fizyolojik İhtiyaçlar	75	4,37	0,65
Güvenlik İhtiyaçları	75	4,57	0,49
Sosyal İhtiyaçlar	75	4,12	0,51
Saygınlık İhtiyacı	75	4,28	0,55
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	75	4,64	1,33

Araştırmaya katılan müdürleri incelenilen ihtiyaçları bakımından uygulanan anket sonucunda elde ettikleri puan ortalamalarını veren Tablo 31 incelendiğinde, öğretmenler için güdüleme etmenlerinin önem sırasınının

1. kendini gerçekleştirme ihtiyacı,
2. güvenlik ihtiyacı,
3. fizyolojik ihtiyaçlar,
4. saygınlık ihtiyacı ve
5. sosyal ihtiyaçlar şeklinde sıralandığı görülmektedir. Bu durum bize okul müdürlerinin en fazla kendini gerçekleştirme ihtiyacına diğerk ihtiyaçlardan daha fazla önem verdiğini göstermektedir.

4.9. Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçlarına İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin ihtiyaçların önemine ilişkin vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve branş değışkenine göre varyans analizi uygulanarak değıerlendirilmiştir.

4.9.1. Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı

Okul müdürlerinin ihtiyaçların önemine ilişkin vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış ve cinsiyet değişkenine göre varyans analizi uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı

İHTİYAÇLAR	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s.	sd	t	p
Fizyolojik İhtiyaçlar	Erkek	23	4,33	0,82	73	-0,29	0,76
	Kadın	52	4,38	0,58			
Güvenlik İhtiyacı	Erkek	23	4,63	0,52	73	0,67	0,50
	Kadın	52	4,55	0,48			
Sosyal İhtiyaçlar	Erkek	23	4,09	0,54	73	-0,35	0,72
	Kadın	52	4,14	0,51			
Saygınlık İhtiyacı	Erkek	23	4,21	0,67	73	-0,73	0,46
	Kadın	52	4,31	0,48			
Kendini Ger. İhtiyacı	Erkek	23	4,47	0,64	73	-0,70	0,48
	Kadın	52	4,71	1,54			

*p<0,05

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için anket sonucunda elde ettikleri puan ortalamalarının cinsiyetlere göre farklılık gösterip göstermediğinin sınındığı Tablo 32’deki varyans analizi sonuçları incelenecek olursa, okul müdürlerinin fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları arasında okul müdürlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 32 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet değişkeni açısından fizyolojik ihtiyaçları önemine ilişkin boyutta öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır [$t_{(73)} = -0,29, p > 0.05$]. Fizyolojik ihtiyaçların önemine ilişkin erkek okul müdürlerinin görüşleri ile kadın okul müdürlerinin görüşleri ($\bar{X} = 4,38$) birbirine çok yakındır ve aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Cinsiyet değişkeni açısından güvenlik ihtiyacının önemine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır [$t_{(73)} = 0,67, p > 0.05$]. Kadın okul müdürleri güvenlik ihtiyacına (sosyal güvenlik kurumu, sigorta, sendikal haklar, mesleki tehlikeler vb.) ($\bar{X} = 4,63$) erkek okul müdürlerine ($\bar{X} = 4,55$) göre daha yüksek düzeyde önem vermelerine rağmen aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 32 incelendiğinde okul müdürlerinin görüşlerine göre cinsiyet açısından sosyal ihtiyaçlar boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı anlaşılmaktadır [$t_{(73)} = -0,35, p > 0.05$]. Bu boyuta ilişkin sorulara bakıldığında her hangi bir soruda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Okul müdürlerinin görüşlerine göre cinsiyet değişkeni açısından saygınlık ihtiyacına ilişkin anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir [$t_{(73)} = -0,35, p > 0.05$]. Erkek okul müdürleri ($\bar{X} = 4,31$) kadın okul müdürlerine ($\bar{X} = 4,21$) göre saygınlık ihtiyaçlarına daha fazla önem verseler de, aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Tablo 32'e göre cinsiyet değişkeni açısından kendini gerçekleştirme boyutuna ilişkin okul müdürlerinin görüşleri arasındaki farklılık anlamlı bulunmamıştır [$t_{(73)} = -0,70, p > 0.05$].

4.9.2. Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçlarının Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımı

Okul müdürlerinin ihtiyaçların önemine ilişkin vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış ve meslek kıdemleri değişkenine göre varyans analizi uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 33'de verilmiştir.

Tablo 33. Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Mesleki Kıdemi Değişkeni Açısından Dağılımı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark	
FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	2,13	4	0,53	1,24	0,30		
	Gruplar İçi	30,05	70	0,42				
	Toplam	32,18	74					
GÜVENLİK İHTİYAÇI	Gruplar Arası	1,94	4	0,48	2,08	0,09		
	Gruplar İçi	16,36	70	0,23				
	Toplam	18,31	74					
SOSYAL İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	3,50	4	0,87	3,76	0,00*	1-5 yıl ile	16-20 yıl
	Gruplar İçi	16,30	70	0,23			11-15 yıl ile	21+yıl
	Toplam	19,81	74				16-20 yıl ile	1-5, 21+yıl
							21+yıl ile	11-15, 16-20 yıl
SAYGINLIK İHTİYAÇI	Gruplar Arası	1,27	4	0,32	1,05	0,38		
	Gruplar İçi	21,14	70	0,30				
	Toplam	22,41	74					
KENDİNİ GER. İHTİYAÇI	Gruplar Arası	8,90	4	2,22	1,26	0,29		
	Gruplar İçi	122,72	70	1,75				
	Toplam	131,62	74					

*P<0,05

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçları saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için anket sonucunda elde ettikleri puan ortalamalarının meslek kıdemlerine göre istatistiksel bir farklılık gösterip göstermediğinin sınındığı Tablo 33'deki varyans analizi sonuçları incelenecek olursa, görüşlerine başvurulan okul müdürlerinin sosyal ihtiyaçlarından elde ettikleri puan ortalamaları okul müdürlerinin meslek kıdemlerine göre .95 güvenirlilik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F_{(4-70)} = 3,76, p < 0.05$]. Söz konusu bu farklılık meslekteki kıdemi 1-5 yıl olan okul müdürleri ile, 16-20 yıl olan okul müdürleri arasında, meslekteki kıdemi 11-16 yıl olan okul müdürleri ile, 21 ve daha fazla yıl olan okul müdürleri arasında, meslekteki kıdemi 16-20 yıl olan okul müdürleri ile, 1-5 yıl olan ve 21 ve daha fazla yıl olan okul müdürleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan müdürlerin fizyolojik ihtiyaçlar için elde ettikleri puan ortalaması 4,30 iken, bu ortalama diğer mesleki kıdem yılı 11-16 yıl olanlarda yine 4,27, mesleki kıdem yılı 16-20 yıl olanlarda 4,56, mesleki kıdem yılı 21 ve daha fazla yıl olan müdürlerde ise 3,93 tür.

Sosyal ihtiyaç puan ortalaması meslek kıdemi göz önünde bulundurulduğunda en düşük olanlar 21 yıl ve daha fazla meslek kıdeminde olan okul müdürleridir.

Fizyolojik ihtiyaçlar için; analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri açısından Tablo 33'de yer alan fizyolojik ihtiyaçlar boyutuna ilişkin F değerlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir [$F_{(4-70)} = 1,24, p > 0.05$]. 21 ve daha fazla kıdemi olan okul müdürlerinin fizyolojik ihtiyaçların önemine ilişkin görüşlerine bakıldığında diğer meslek kıdemindeki okul müdürlerine göre daha olumsuzdur. Okul müdürlerinin görüşleri mesleki kıdemleri değişkeni açısından okul müdürlerinin güvenlik ihtiyacının önemi boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir $F_{(4-70)} = 2,08, p > 0.05$. Okul müdürlerinin güvenlik ihtiyaçlarından elde ettikleri puan ortalamalarına bakıldığında, güvenlik ihtiyaçları puan ortalaması en yüksek olan okul müdürlerinin 16-20 yıl kıdeme sahip okul müdürleri olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 4,82$).

Mesleki kıdemleri açısından saygınlık ihtiyacının önemi boyutuna ilişkin Tablo 33 incelendiğinde okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın çıkmadığı görülmektedir [$F_{(4-70)} = 1,05, p > 0.05$]. Saygınlık ihtiyacı mesleki kıdemi 1-5 ve 21 ve daha üstü kıdeme sahip okul müdürlerinde daha az önemli görülürken mesleki kıdemi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında daha önemli görülmektedir. Tablo 33 incelendiğinde, okul müdürlerinin görüşlerine göre, mesleki kıdemleri açısından kendini gerçekleştirme boyuna ilişkin anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(4-70)} = 1,26, p > 0.05$].

4.9.3. Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı

Okul müdürlerinin ihtiyaçların önemine ilişkin vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış ve eğitim değişkenine göre varyans analizi uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 34'de verilmiştir.

Tablo 34. Okul Müdürlerinin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açıısından Dağılımı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	0,24	2	0,12	0,27	0,76
	Gruplar İçi	31,94	72	0,44		
	Toplam	32,18	74			
GÜVENLİK İHTİYACI	Gruplar Arası	0,11	2	0,33	0,23	0,79
	Gruplar İçi	18,19	72	0,25		
	Toplam	18,31	74			
SOSYAL İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	0,55	2	0,28	1,04	0,35
	Gruplar İçi	19,25	72	0,26		
	Toplam	19,81	74			
SAYGINLIK İHTİYACI	Gruplar Arası	0,32	2	0,16	0,52	0,59
	Gruplar İçi	22,09	72	0,30		
	Toplam	22,41	74			
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME İHTİYACI	Gruplar Arası	1,06	2	1,74	0,29	0,74
	Gruplar İçi	130,56	72	0,46		
	Toplam	131,62	74			

*P<0,05

Görüşlerine başvuru okul müdürlerinin eğitim durumu açıısından fizyolojik ihtiyaçlar boyutuna ilişkin Tablo 34'e bakıldığında, okul müdürlerinin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(2-72)} = 1,05, p > 0.05$]. Lisans düzeyinde öğrenim gören okul müdürlerinin fizyolojik ihtiyaçlar bakımından ortalamalarının ($\bar{X}=4,40$), nlisans ($\bar{X}=4,27$) ve yüksek lisans yapan okul müdürlerinin ($\bar{X}=4,30$) ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açıısından güvenlik ihtiyacı boyutuna ilişkin Tablo 34 incelendiğinde, okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır [$F_{(2-72)} = 0,23, p > 0.05$]. Eğitim durumu değişkeni bakımından ele alınan okul müdürlerinin ilgili ihtiyaç düzeyleri ortalamalarına bakılacak olursa, güvenlik ihtiyacı bakımından, nlisans mezunu müdürlerin ortalaması 4,50 iken, lisans mezunu okul müdürlerinin güvenlik ihtiyacı puan ortalaması 4,59, yüksek lisans mezunu okul müdürlerinin güvenlik ihtiyacı puan ortalaması ise 4,60'tır. Güvenlik ihtiyacı puan ortalaması eğitim durumları değişkeni göz önünde bulunduğunda eğitim düzeyi artıkça bu ihtiyacın öneminin de artığı Őeklinindedir.

Tablo 34' de okul müdürlerinin görüşlerine göre , eğitim durumu açısından sosyal ihtiyaçlar boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık görülmemektedir [$F_{(2-72)} = 1,04, p > 0.05$]. Eğitim durumu değişkeni açısından saygınlık ihtiyacı boyutuna ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F_{(2-72)} = 0,52, p > 0.05$]. Tablo 34 incelendiğinde, okul müdürlerinin görüşlerine göre, eğitim durumu açısından kendini gerçekleştirme ihtiyacı boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmektedir [$F_{(2-72)} = 0,29, p > 0.05$]. Kendini gerçekleştirme ihtiyacına en fazla önem veren okul müdürlerinin yüksek bir ortalama ile lisans düzeyinde mezun olan okul müdürleri olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 4,71$).

Çalışmaya katılan okul müdürlerinin incelenilen ihtiyaç puan ortalamalarının okul müdürlerinin branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmak istenildiğinde, uygulanan varyans analizinin anlamlı sonuç verebilmesi için ilgili branşta en az üç okul müdür olması gerekmektedir, ancak her branşta en az üç okul müdürü olmadığından dolayı bu araştırma gerçekleştirilememiştir.

4.10. İlköğretim Müfettişlerinin Kişisel Özellikleri.

Bu bölümde ilköğretim müfettişlerine uygulanan anketler sonucu elde edilen verilerin analizi ve yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 35. İlköğretim Müfettişlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	14	18,7
Erkek	61	81,3
TOPLAM	75	100,0

Görüşlerine başvurulmuş ilköğretim müfettişlerinin cinsiyetlerinin dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri veren Tablo 35 incelendiğinde, ele alınan toplam 75 müfettişin 14'ü kadın, 61'inin erkek müfettiş olduğu görülmektedir. Kadın müfettiş oranı tüm müfettişler içerisinde yüzde 18,7, erkek müfettiş oranı ise yüzde 81,3'tür.

Usluer'in (2000: 22) yapmış olduğu tespitlere göre "kadın öğretmenler de, toplumun diğer kesimlerindeki kadınlar gibi annelik ve iyi eş olma rollerini benimsemekte, bu geleneksel rollerini, kamusal alandaki rollerden daha öncelikli görmekte, eğitim yöneticisi olmayı kendilerine fazla yakıştırmamaktadırlar. Ayrıca kadınların yöneticilik yaşamının çalışma koşullarına ayak uyduramayacaklarını düşünmeleri kadınların yöneticilik görevlerinden uzak durmalarının sebepleri arasında sayılabilir.

Tablo 36. İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Kıdem Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	f	%
6- 10 yıl	1	1,3
16- 20 yıl	2	2,7
21+ yıl	75	96,0
TOPLAM	75	100,0

İlköğretim müfettişlerinin meslek kıdemlerinin dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri veren Tablo 36 incelendiğinde, çalışmaya katılan toplam 75 ilköğretim müfettişinin yüzde 1,3'ü 6-10 yıl, yüzde 2,7'si 16-20 yıl, yüzde 96,0'ı 21 yıl ve daha fazla meslek kıdemine sahip olduğu görülmektedir. 21 yıldan daha fazla yıl çalışmış olan müfettişlerinin sayısının fazla olması müfettişlerin meslekte tecrübeli kişilerden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 37. İlköğretim Müfettişlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Önlisans	4	5,3
Lisans	52	69,3
Yüksek Lisans	9	12,0
Diğer	10	13,3
TOPLAM	75	100,0

İlköğretim müfettişlerin eğitim durumlarının dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri veren Tablo 37 incelendiğinde, ele alınan toplam 75 müfettişin yüzde 5,3'ünün önlisans mezunu, yüzde 69,3'ünün lisans mezunu, yüzde 12'sinin yüksek lisans mezunu ve yüzde 13,3'ünün diğer bir eğitim düzeyinden mezun olduğu görülmektedir.

Tablo 38. İlköğretim Müfettişlerinin Branşlara Göre Dağılımı

Branş	f	%
Sınıf Öğretmeni	6	8,0
Sosyal Bilgiler Öğrt.	9	12,0
Matematik Öğrt.	1	1,3
Müzik Öğrt.	1	1,3
Türkçe Öğrt.	1	1,3
Fen Bilgisi Öğrt.	8	10,7
Eğitim Yönetimi	44	58,7
Diğer	5	6,7
TOPLAM	75	100,0

Görüşleri alınan müfettişlerin branşlarının dağılımına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri veren Tablo 38 incelendiğinde, müfettişlerin yüzde 58,7'sinin eğitim yönetimi, teftişi ve planlaması, daha sonra yüzde 8'inin sınıf öğretmeni, yüzde

12'sinin sosyal bilgiler, yüzde 1,3'ünün matematik, yüzde 1,3'ünün müzik, yüzde 1,3'ünün, yüzde 10,7'sinin fen bilgisi ve yüzde 6,7'sinin diğer bir eğitim branşından mezun olduğu görülmektedir.

Tablo 39. İlköğretim Müfettişleri İçin Farklı İhtiyaçların Önem Derecesi Ortalamalarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İhtiyaçlar	n	\bar{X}	ss
Fizyolojik İhtiyaçlar	75	4,01	0,62
Güvenlik İhtiyaçları	75	4,42	0,58
Sosyal İhtiyaçlar	75	3,86	0,62
Saygınlık İhtiyacı	75	4,09	0,58
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	75	4,22	0,66

Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerin incelenilen ihtiyaçları bakımından uygulanan anket sonucunda elde ettikleri puan ortalamalarını veren Tablo 39 incelendiğinde, ilköğretim müfettişleri için güdüleme etmenlerinin önem derecesinde ilk sırada en yüksek ortalama ($\bar{X} = 4,53$) ile güvenlik ihtiyacının yer aldığı görülmektedir. Daha sonra ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar ve sosyal ihtiyaçlar gelmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasının sebepleri arasında gelişmekte olan toplumlarda çalışanlar için ücret, iş garantisi, sosyal güvence gibi etmenlerin diğer güdüleme etmenlerinde daha önemli olarak görülmesini gösterebiliriz.

4.11. İlköğretim Müfettişlerinin Güdülenme İhtiyaçlarına İlişkin Görüşleri

Bu bölümde ilköğretim müfettişlerinin güdülenme ihtiyaçlarına vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış ve cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, branş değişkenine değerlendirilmiştir.

4.11.1. İlköğretim Müfettişlerinin Güdülenme İhtiyaçları İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı

Bu bölümde ilköğretim müfettişlerinin güdülenme ihtiyaçlarına vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış ve cinsiyet değişkenine göre bağımsız gruplar için *t-testi* uygulanarak değerlendirilmiş ve sonuçları Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40. İlköğretim Müfettişlerinin Güdülenme İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımı

İHTİYAÇLAR	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s.	sd	t	p
Fizyolojik İhtiyaçlar	Erkek	14	3,94	0,46	73	-0,50	0,61
	Kadın	61	4,03	0,65			
Güvenlik İhtiyacı	Erkek	14	4,51	0,42	73	0,65	0,51
	Kadın	61	4,40	0,61			
Sosyal İhtiyaçlar	Erkek	14	3,78	0,51	73	-0,55	0,58
	Kadın	61	3,88	0,64			
Saygınlık İhtiyacı	Erkek	14	4,04	0,32	73	-0,35	0,72
	Kadın	61	4,10	0,63			
Kendini Ger. İhtiyacı	Erkek	14	4,48	0,42	73	1,66	0,03*
	Kadın	61	4,16	0,69			

*P<0,05

Tablo 40'daki analiz sonuçlarına göre ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre fizyolojik ihtiyaçlar için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$t_{(73)} = -0,50, p > 0.05$]. Fizyolojik ihtiyaçların önem boyutuna ilişkin kadın öğretmenlerin görüşlerinin ($\bar{X}=3,94$) erkek öğretmenlerin görüşlerine ($\bar{X}=4,03$) göre daha olumsuz olduğu görülmektedir. Güvenlik ihtiyacı açısından bakacak olursak; ilköğretim müfettişlerinin cinsiyet değişkeni boyutunda güvenlik ihtiyaçları açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$t_{(73)} = 0,65, p > 0.05$]. Bu boyutta kadın ilköğretim müfettişlerinin erkek ilköğretim müfettişlerine oranla güvenlik ihtiyacına daha fazla önem verdikleri görülmektedir. İlköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre cinsiyet açısından sosyal ihtiyaçlar boyutuna ilişkin [$t_{(73)} = -0,554, p > 0.05$] anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılır. Bu boyuta ilişkin kadın ilköğretim müfettişlerinin ortalaması ($\bar{X}=3,78$), erkek ilköğretim müfettişlerinin ortalamasından daha düşüktür ($\bar{X}=3,98$).

Yani erkek ilköğretim müfettişleri kadın ilköğretim müfettişlerine göre sosyal ihtiyaçlara daha fazla önem vermektedirler.

Saygınlık ihtiyaçları için cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelediğimiz Tablo 40'daki [$t_{(73)} = -0,35, p > 0.05$] olduğundan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyuta ilişkin erkek ilköğretim müfettişlerinin ($\bar{X}=4,10$) kadın ilköğretim müfettişlerine göre ($\bar{X}=4,04$) saygınlık ihtiyacına daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Son olarakta kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için elde edilen [$t_{(73)} = 1,66, p < 0.05$] olduğundan kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ilköğretim müfettişlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bakımından kadın ilköğretim müfettişlerinin daha yüksek bir ortalamaya ($\bar{X}=4,48$) sahip olduğu görülmektedir. Kadın ilköğretim müfettişleri kendini gerçekleştirme boyutunda erkek ilköğretim müfettişlerine göre bu ihtiyaca daha fazla önem vermektedirler.

4.11.2. İlköğretim Müfettişlerinin Güdülenme İhtiyaçlarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı

İlköğretim müfettişlerinin ihtiyaçların önemine ilişkin vermiş oldukları cevaplar boyutlandırılmış ve eğitim durumu değişkenine göre varyans analizi uygulanarak değerlendirilmiş ve bulgular Tablo 41'de verilmiştir.

Tablo 41. İlköğretim Müfettişlerinin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Dağılımı

İHTİYAÇLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	0,23	3	0,85	0,19	0,90	
	Gruplar içi	28,65	71	0,40			
	Toplam	28,89	74				
GÜVENLİK İHTİYACI	Gruplar Arası	2,86	3	0,95	3,00	0,03*	Lisans, Yüksek lisans ve Diğer
	Gruplar içi	22,54	71	0,31			
	Toplam	25,40	74				
SOSYAL İHTİYAÇLAR	Gruplar Arası	1,55	3	0,51	1,35	0,26	
	Gruplar içi	27,20	71	0,38			
	Toplam	28,75	74				
SAYGINLIK İHTİYACI	Gruplar Arası	0,67	3	0,22	0,64	0,59	
	Gruplar içi	24,63	71	0,34			
	Toplam	25,30	74				
KENDİNİ GER. İHTİYACI	Gruplar Arası	1,12	3	0,37	0,85	0,47	
	Gruplar içi	31,27	71	0,44			
	Toplam	32,39	74				

*P<0,05

Çalışmaya katılan ilköğretim müfettişlerinin fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçları saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için anket sonucunda elde ettikleri puan ortalamalarının ilköğretim müfettişlerinin eğitim durumlarına göre istatistiksel bir farklılık gösterip göstermediğinin sınındığı Tablo 41'deki varyans analizi sonuçları incelenecek olursa, güvenlik ihtiyacı bakımından ilköğretim müfettişlerinin eğitim durumları değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir [$F_{(3-71)} = 3,00, p < 0,05$]. Eğitim durumu önlisans olan ilköğretim müfettişleri ile eğitim durumu yüksek lisans ve diğer olan ilköğretim müfettişleri arasında, eğitim durumu yüksek lisans olan ilköğretim müfettişleri ile eğitim durumu lisans olan ilköğretim müfettişleri arasında ve eğitim durumu diğer olan ilköğretim müfettişleri ile eğitim durumu lisans olan ilköğretim müfettişleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Eğitim durumu değişkeni dikkate alındığında güvenlik ihtiyacına en fazla önem veren ilköğretim müfettişlerinin yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş ilköğretim müfettişleri olduğu görülmektedir. İlköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre eğitim durumu değişkenine açısından ilköğretim müfettişlerinin yüksek ortalamalar ile en çok önem verdikleri ihtiyacın güvenlik ihtiyacı olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin ortalamaları

incelendiğinde eğitim durumu artıkça güvenlik ihtiyacına verilen önemin arttığı söylenebilir.

İlköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre, eğitim durumu değişkeni açısından fizyolojik ihtiyaçlar boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-71)} = 0,19, p > 0.05$]. Fizyolojik ihtiyaçların önemine ilişkin ortalamalar incelendiğinde bu ihtiyaca en fazla önem veren ilköğretim müfettişlerinin diğer bir eğitim kurumundan mezun olan ilköğretim müfettişleri olduğu görülmektedir.

Tablo 41'e göre ilköğretim müfettişlerinin görüşleri, ilköğretim müfettişlerinin eğitim durumu açısından sosyal ihtiyaçların önemine ilişkin anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F_{(3-71)} = 1,35, p > 0.05$]. Sosyal ihtiyaçların eğitim durumu değişkenine ait ortalamalar incelendiğinde bu boyuta en fazla önem veren ilköğretim müfettişlerinin yüksek lisans düzeyinde eğitim gören ilköğretim müfettişleri olduğu görülmüştür ($\bar{X} = 4,13$). En düşük ortalama ile önem veren ilköğretim müfettişleri ise önlisans düzeyinde eğitim görmüş ilköğretim müfettişleridir ($\bar{X} = 3,40$). Saygınlık ihtiyaçlarının önemine ilişkin ilköğretim müfettişlerinin eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(3-71)} = 0,64, p > 0.05$]. Saygınlık ihtiyacı ile ilgili ortalamalara bakıldığında, ilköğretim müfettişlerinin eğitim durumları artıkça saygınlık ihtiyacına verdikleri öneminde arttığı görülmektedir.

Tablo 41'deki analiz sonuçlarına göre kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için elde edilen [$F_{(3-71)} = 0,85, p > 0.05$]. olduğundan kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ilköğretim müfettişlerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılır. Eğitim durumu önlisans olan ilköğretim müfettişlerinin kendini gerçekleştirme puan ortalaması 4,25 iken lisans mezunu ilköğretim müfettişlerinin kendini gerçekleştirme puan ortalaması 4,15, yüksek lisans mezunu ilköğretim müfettişlerinin kendini gerçekleştirme puan ortalaması 4,53 ve

diğer bir eğitim düzeyinde olan ilköğretim müfettişlerinin kendini gerçekleştirme puan ortalaması ise 4,22'dir. Eğitim durumu yüksek lisans olan ilköğretim müfettişlerinin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Çalışmaya katılan ilköğretim müfettişlerinin incelenilen ihtiyaç puan ortalamalarının ilköğretim müfettişlerinin branşlarına ve mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmak istenildiğinde, uygulanan varyans analizinin anlamlı sonuç verebilmesi için ilgili branşta ve mesleki kıdemde en az üç ilköğretim müfettişi olması gerekmektedir, ancak her branşta ve mesleki kıdemde en az üç ilköğretim müfettişi olmadığından dolayı bu araştırma gerçekleştirilememiştir.

4.12. Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerinin Bakış Açısına Göre Öğretmenleri GÜdüleyen Etmenlerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde değişik kademelerdeki eğitim işgörenlerinin bakış açılarına göre, öğretmenleri güdüleyen etmenlerin neler olduğuna ve farklı kademelerdeki işgörenlerin görüşlerine ilişkin karşılaştırmalara yer verilmiştir. Tablo 42'de öğretmenlerin kendisini güdüleyen etmenlerin önem sırası ve yüzdeleri, okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre de öğretmeni etkileyen güdüleme etmenlerinin önem sırası ve yüzdesi verilmiştir.

Tablo 42. Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerinin Bakış Açısına Göre Öğretmenleri Etkileyen Güdüleme Etmenlerinin Önem Sırasının Karşılaştırılması

Öğretmenleri Güdüleyen Etmenler	%	Okul Müdürlerin Görüşlerine Göre Öğretmenleri Güdüleyen Etmenler	%	İlköğretim Müfettişlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenleri Güdüleyen Etmenler	%
1. Güvenlik İhtiyacı	35,8	1. Fizyolojik İhtiyaçlar	37,3	1. Güvenlik İhtiyacı	38,7
2. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	27,2	2. Güvenlik İhtiyacı	36,0	2. Fizyolojik İhtiyaçlar	32,0
3. Fizyolojik İhtiyaçlar	30,5	3. Sosyal İhtiyaçlar	34,7	3. Sosyal İhtiyaçlar	30,7
4. Saygınlık İhtiyacı	27,1	4. Saygınlık İhtiyacı	33,3	4. Saygınlık İhtiyacı	33,3
5. Sosyal İhtiyaçlar	28,9	5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	42,7	5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	46,7

Öğretmenlerin kendilerini güdüleyen etmenleri güvenlik ihtiyaçları, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlar şeklinde sıraladıkları görülmektedir. Öğretmenleri güdüleyen etmenler hakkında okul müdürlerinin görüşlerine başvurulduğunda ise İlk sırada fizyolojik ihtiyaçlar, daha sonra ise güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde sıralandığı görülmektedir. İlköğretim müfettişlerine öğretmenleri etkileyen güdüleme etmenlerinin önem sırası hakkındaki görüşleri sorulduğunda, bu ihtiyaçları güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde sıralamışlardır.

Tablo 42 incelendiğinde öğretmenler kendileri için güvenlik ihtiyacını ilk sıraya koyarken ilköğretim müfettişleride öğretmenler için güvenlik ihtiyacını ilk sıraya koymuştur. Fakat okul müdürlerine baktığımızda, okul müdürleri güvenlik ihtiyacını öğretmenler için ikinci sırada önemli ihtiyaç olarak görmüşlerdir.

Tablo 42 incelendiğinde okul müdürleri öğretmenlerin en fazla önem verdiği ihtiyacın fizyolojik ihtiyaçlar olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu durum öğretmenler tarafından ise yüzde 30,5 gibi bir oranla ancak üçüncü sırada önemli görülmektedir. Okul müdürlerine göre ücret, yemek, uyku, çalışma şartları vb. gibi

fizyolojik etmenler öğretmeni güdülemede ilk sırada önemli güdüleyiciler olarak algılanmaktadır.

Öğretmenler kendini gerçekleştirme ihtiyacını kendileri için ikinci sıraya koyarken; okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri kendini gerçekleştirme ihtiyacını en son basamak olan beşinci sıraya koymuşlardır.

Tablo 42'ye bakıldığında öğretmenler kendileri için saygınlık ihtiyacını dördüncü sırada önemli görürken okul müdürleri ve ilköğretim müfettişler de saygınlık ihtiyacını öğretmenler için dördüncü sırada önemli görmüşlerdir. Bu durum, yöneticilerin işgörenlerin ihtiyaçlarını anlamaları açısından sevindiricidir.

Öğretmenler sosyal ihtiyaçların önemini en son basamak olan beşinci sıraya koyarken bu durum okul müdürü ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre üçüncü sırada önemli olduğu şeklinde algılanmıştır. Fizyolojik ihtiyaçlar bakımından ise öğretmenler kendileri için fizyolojik ihtiyaçları üçüncü sıraya koyarken bu ihtiyaç okul müdürlerinin bakış açısına göre öğretmenleri güdüleyen en önemli ihtiyaç olarak birinci sıraya konmuştur.

4.13. Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerinin Bakış Açısına Göre Okul Müdürlerini Güdüleyen Etmenlerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde üç farklı kademedeki eğitim işgörenlerinin bakış açılarına göre, okul müdürlerini güdüleyen etmenlerin neler olduğuna ve farklı kademelerdeki işgörenlerin görüşlerine ilişkin karşılaştırmalara yer verilmiştir. Tablo 42'de okul müdürlerinin kendisini güdüleyen etmenlerin önem sırası ve yüzdeleri, öğretmen ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre de okul müdürlerini etkileyen güdüleme etmenlerinin önem sırası ve yüzdesi verilmiştir.

Tablo 43. Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerinin Bakış Açısına Göre Okul Müdürlerini Etkileyen Güdüleme Etmenlerinin Önem Sırasının Karşılaştırılması

Okul Müdürlerini Güdüleyen Etmenler	%	Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerini Güdüleyen Etmenler	%	İlköğretim Müfettişlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerini Güdüleyen Etmenler	%
1.Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	48,0	1. Fizyolojik İhtiyaçlar	28,3	1. Fizyolojik İhtiyaçlar	49,3
2. Güvenlik İhtiyacı	40,0	2. Güvenlik İhtiyacı	30,2	2. Güvenlik İhtiyacı	37,3
3. Fizyolojik İhtiyaçlar	38,7	3. Sosyal İhtiyaçlar	25,7	3. Saygınlık İhtiyacı	44,0
4.Saygınlık İhtiyacı	41,3	4. Saygınlık İhtiyacı	26,0	4. Sosyal İhtiyaçlar	32,0
5. Sosyal İhtiyaçlar	48,0	5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	34,6	5.Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	56,0

Okul müdürleri kendilerini güdüleyen etmenleri kendini gerçekleştirme ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı sosyal ihtiyaçlar şeklinde sıralamıştır. Okul müdürlerini güdüleyen etmenleri ise öğretmenler fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sıralamışlardır. İlköğretim müfettişlerine baktığımızda ise okul müdürlerini güdüleyen etmenleri kendi bakış açılarına göre fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak sıraladıkları görülmektedir.

Tablo 43 incelendiğinde öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri okul müdürlerinin en fazla önem verdiği ihtiyacın fizyolojik ihtiyaçlar olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Oysa okul müdürleri fizyolojik ihtiyaçları kendisi için üçüncü sırada önemli görmektedir. Okul müdürleri en fazla önem verdiği ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme ihtiyacını yüzde 48,0 ile ilk sıraya koyarken öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri kendi bakış açılarına göre bu ihtiyacı okul müdürleri için en son basamak olan beşinci sıraya koymuşlardır.

Tablo 43'e bakıldığında okul müdürleri kendileri için güvenlik ihtiyacını ikinci sırada önemli görürken, öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri de güvenlik ihtiyacını okul müdürleri için ikinci sırada önemli görmüşlerdir. Okul müdürleri kendileri için sosyal ihtiyaçları beşinci derecede önemli görürken, bu ihtiyacı okul

müdürleri için, öğretmenler üçüncü sırada, ilköğretim müfettişleri de dördüncü sırada önemli görmüşlerdir.

4.14. Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerinin Bakış Açısına Göre İlköğretim Müfettişlerini Güdüleyen Etmenlerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde üç farklı kademedeki eğitim işgörenlerinin bakış açılarına göre, ilköğretim müfettişlerini güdüleyen etmenlerin neler olduğuna ve farklı kademelerdeki işgörenlerin görüşlerine ilişkin karşılaştırmalara yer verilmiştir. Tablo 44'de ilköğretim müfettişlerinin kendisini güdüleyen etmenlerin önem sırası ve yüzdeleri, öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerine göre de ilköğretim müfettişlerini etkileyen güdüleme etmenlerinin önem sırası ve yüzdesi verilmiştir.

Tablo 44. Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerinin Bakış Açısına Göre İlköğretim Müfettişlerini Etkileyen Güdüleme Etmenlerinin Önem Sırasının Karşılaştırılması

İlköğretim Müfettişlerini Güdüleyen Etmenler	%	Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Müfettişlerini Güdüleyen Etmenler	%	Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Müfettişlerini Güdüleyen Etmenler	%
1. Güvenlik İhtiyacı	38,7	1. Fizyolojik İhtiyaçlar	43,7	1. Fizyolojik İhtiyaçlar	40,0
2. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	34,7	2. Güvenlik İhtiyacı	41,9	2. Güvenlik İhtiyacı	37,3
3. Saygınlık İhtiyacı	41,3	3. Sosyal İhtiyaçlar	26,9	3. Sosyal İhtiyaçlar	26,7
4. Fizyolojik İhtiyaçlar	32,0	4. Saygınlık İhtiyacı	24,4	4. Saygınlık İhtiyacı	29,3
5. Sosyal İhtiyaçlar	33,3	5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	34,6	5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	33,3

Öğretmen ve okul müdürleri ilköğretim müfettişlerinin en fazla önem verdiği ihtiyacın fizyolojik ihtiyaçlar olduğu şeklinde görüş bildirmelerine rağmen ilköğretim müfettişleri fizyolojik ihtiyaçları dördüncü derecede önemli görmektedir. İlköğretim müfettişleri kendini gerçekleştirme ihtiyacını ikinci sırada önemli görürken bu ihtiyaç ilköğretim müfettişleri için öğretmen ve okul müdürleri tarafından en son sıraya konulmuştur.

Öğretmenler ve okul müdürleri ilköğretim müfettişleri için sosyal ihtiyaçları üçüncü sırada önemli görürken bu ihtiyaç ilköğretim müfettişleri için en son basamakta önemli görülmüştür. İlköğretim müfettişleri saygınlık ihtiyacını üçüncü sırada önemli görürken bu ihtiyaç diğer eğitim işgörenleri tarafından ilköğretim müfettişleri için dördüncü sırada önemli görülmüştür.

Ulaşılan bulgular, her üç eğitim işgöreni grubunun ilk iki sıraya yerleştiği ihtiyaç alanının güvenlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Eğitim işgörenleri kurumsal statü, iş güvenliği ile ilgili sınırlamalar ve güvence altında olmak bakımından önemli sorunları yaşamaya devam etmektedir. Buna karşın eğitim ve öğretmenlik mesleği ve bu mesleğin yürütücüleri olan eğitim işgörenleri toplumsal, aidiyet, sevgi ve saygı görme bakımından oldukça güçlü bir durumdadır.

Eğitim işgörenleri güvenlik ihtiyacını ön sıraya koyarak, bir anlamda, kurumun kendilerine sağladığı sosyal güvenlik olanaklarındaki güçsüzlüğe karşı bir savunma refleksi göstermişlerdir. Diğer taraftan toplumsal saygı, sevgi, takdir ihtiyaçlarının ileri düzeyde karşılanıyor olması bu basamakları sıralamada geri atmış; bunların üstünde yer alan kendini gerçekleştirme basamağını ön plana çıkardığı şeklinde bir yorumlamaya gidilebilir.

Farklı kademelerdeki eğitim işgörenleri, değerlendirdikleri diğer kademelerdeki eğitim işgörenlerinin daha çok fizyolojik ihtiyaçların önemli olduğunu ön plana çıkarmışlardır. Güvenlik ihtiyaçları ile ilgili sıralamaları kendi kendilerini değerlendirmelerine benzer bir görünüm ortaya koymuştur. Kendi kendini değerlendirmelerinde ilk sıralarda yer alan “kendini gerçekleştirme ihtiyacı”, başkalarını değerlendirirken tam tersi bir sıralamayla ifade edilmiştir. Bu durumun ortaya çıkması, örgütte çalışan işgörenlerin kendilerini kurumdaki diğer personelden daha farklı güdülenme kaynaklarına sahip olduklarını ve kendilerinin işe daha fazla adandıkları görüşü ile örtüşmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, ulaşılan bulgular ve yorumlardan çıkarılan sonuçlar ile geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Farklı kademelerdeki eğitim işgörenlerini etkileyen güdüleme etmenlerinin neler olduğunun irdelendiği, bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunu (yüzde 56,3) kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Eskiden beri öğretmenliğin kadınlara uygun bir meslek olarak görülmesi ve toplumda ilköğretim öğretmenliğinin genelde anneliğin uzantısı bir iş olarak kabul edilmesi bu durumun ortaya çıkmasının nedenleri arasında gösterilebilir. Okul müdürü ve ilköğretim müfettişlerinin sayısına bakıldığında ise büyük çoğunluğunun erkek olması kadınların hala yöneticilik gibi üst düzey görevleri “erkek işi” olarak görmeleri, kadınların yöneticilik yaşamının çalışma koşullarına ayak uyduramayacaklarını düşünmeleri kadınların yöneticilik görevlerinden uzak durmalarının sebepleri arasında sayılabilir. Cinsiyetler bakımından öğretmen, okul müdürü ve ilköğretim müfettişi dağılımı; genelde Türkiye, özelde Ankara evreni dağılımına uygun bir görünüm sergilemektedir. Dolayısıyla, bu uygunluk, örneklem olarak oluşturulan grubun evreni temsil edecek nitelikte olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

2. Araştırmaya katılan öğretmenler güvenlik ihtiyacını ilk sırada önemli görmektedirler. Daha sonra önemli gördükleri diğer ihtiyaçları ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve son olarak da sosyal ihtiyaçları şeklinde sıralamaktadırlar.

Okul müdürleri için uygulanan anketler sonucunda, kendini gerçekleştirme ihtiyacının ilk sırada yer aldığı, daha sonra ise güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar,

saygınlık ihtiyacı ve son olarak da sosyal ihtiyaçların sıralandığı görülmektedir. Okul müdürlerinin diğer gruptaki eğitim işgörenlerinden daha fazla kendini meslekte kanıtlamak ve daha başarılı olmak istemeleri, kişisel gelişime açık olmaları bu durumun ortaya çıkmasının nedeni olabilir.

İlköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre, güvenlik ihtiyacı ilk sırada yer almaktadır ve bunu kendini gerçekleştirme ihtiyacı, saygınlık ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar ve sosyal ihtiyaçlar izlemektedir.

Öğretmenler ve ilköğretim müfettişleri önem derecesinin en fazla olduğunu düşündükleri ihtiyacın güvenlik ihtiyacı olduğu konusunda ortak bir görüş belirtmişlerdir. Bireysel güdülenmenin başlangıç basamağının belirlenmesinde bir ülkenin refah ve gelir düzeyindeki denge önemli rol oynamaktadır. Refah düzeyi yüksek batılı ülkelerde sosyal güvenlik gereksinimlerinin tamamının devlet tarafından garanti altına alınması onlar için bu tür gereksinimlerin kişiyi güdüleme olasılığını en aza indirmiştir. Fakat ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler açısından ise bu sürece ulaşılmadığı açıktır. Ülkemizde işsizlik, kaza sigortasının dahi henüz kurulamamış olması sosyal güvenlik ihtiyacının çalışanlar açısından ön planda olmasına ve güdülenmede etkili olmasına neden olmaktadır.

3. Öğretmenlerin görüşüne göre fizyolojik ihtiyaçlar boyutuna ilişkin olarak cinsiyet açısından, mesleki kıdem açısından, branşlar açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır, fakat öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Cinsiyet açısından farklılığa bakıldığında, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere nazaran fizyolojik ihtiyaçları daha fazla önemsemektedirler. Bu durum kadın öğretmenlerin yaşamsal ihtiyaçlarla (beslenme, yemek, uyku, seks vb.) ilgili algılarının erkek öğretmenlerden daha fazla olduğunun bir göstergesi olabilir. Mesleki kıdem açısından bakıldığında, fizyolojik ihtiyaçlardan elde edilen puan ortalamaları; mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlar ile 6-10,11-15, 16-20 yıl olanlar arasında, mesleki kıdemi 6-10 yıl olanlar ile 1-5 ve 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlar ile 1-5 ve 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında mesleki kıdemi 21 ve daha fazla olan öğretmenler ile 6-10, 11-15,

16-20 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kıdemi fazla olan öğretmenler fizyolojik ihtiyaçlara kıdemi az olan öğretmenlere göre daha az önem vermektedirler. En fazla önem veren grup ise kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerdir. Branşlar açısından bakıldığında da fizyolojik ihtiyaçlara en fazla önem veren grubun branş öğretmenleri olduğu görülmektedir. Branş değişkenine göre fizyolojik ihtiyaçlara en fazla önem veren branşın “Müzik Öğretmenliği” branşı, en az önem veren branşın “Bilgisayar Öğretmenliği” branşı olduğu görülmektedir.

Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre fizyolojik ihtiyaçlar boyutuna ilişkin olarak her hangi bir değişkene göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4. Öğretmenlerin görüşüne göre güvenlik ihtiyacı boyutuna ilişkin olarak cinsiyet, mesleki kıdem ve branşlar açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Fakat öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre güvenlik ihtiyaçlarına daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Kadınların iş garantisi, sosyal güvence, sendikal haklara vb. erkek öğretmenlerden daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Branş bazında bakıldığında güvenlik ihtiyacının en fazla önem verildiği branşın “teknoloji tasarım” en az önem verildiği branşın ise “resim” branşı olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin ortaya koydukları görüşler, güvenlik ihtiyaçları boyutunda ele alınan cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim ve branş değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmamıştır.

İlköğretim müfettişlerinin güvenlik ihtiyaçları boyutuna ilişkin, cinsiyet, mesleki kıdem, branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Anlamlı farklılık eğitim durumu değişkeninde ortaya çıkmıştır. Eğitim durumları değişkenine göre eğitim durumu lisans olan müfettişlerle eğitim durumu yüksek lisans ve diğer olan müfettişler arasında; eğitim durumu yüksek lisans olan müfettişlerle eğitim durumu lisans olan müfettişler arasında, eğitim durumu

“bunların dışında” olan müfettişlerle eğitim durumu lisans olan müfettişler arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumu artıka güvenlik ihtiyacına verilen önemin arttığı görülmektedir.

5. Öğretmenlerin görüşüne göre sosyal ihtiyaçlar boyutuna ilişkin olarak cinsiyet açısından, mesleki kıdem açısından, branşlar açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkarken; öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Mesleki kıdeme göre, meslekteki kıdemi 1-5 yıl olanlar ile, 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 6-10 yıl olanlar ile 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 11-16 yıl olanlar ile, 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenler ile, 21 ve daha fazla yıl olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Branş değişkeni açısından bakıldığında sosyal ihtiyaçların önemine ilişkin en fazla önem veren branşın “Resim Öğretmenliği” branşı olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre sosyal ihtiyaçlar boyutuna ilişkin olarak cinsiyet, eğitim durumu, branş değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Mesleki kıdem değişkeni açısından ise meslekteki kıdemi 1-5 yıl olan okul müdürleri ile, 16-20 yıl olan okul müdürleri arasında, meslekteki kıdemi 11-16 yıl olan okul müdürleri ile, 21 ve daha fazla yıl olan okul müdürler arasında, meslekteki kıdemi 16-20 yıl olan okul müdürler ile, 1-5 yıl olan ve 21 ve daha fazla yıl olan okul müdürleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İlköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre sosyal ihtiyaçlar boyutuna ilişkin cinsiyet, branş ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

6. Öğretmenlerin görüşüne göre saygınlık ihtiyacı boyutuna ilişkin olarak cinsiyet açısından, mesleki kıdem açısından, branşlar açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır, fakat öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Okul Müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre saygınlık ihtiyacı boyutuna ilişkin olarak her hangi bir değişkene göre anlamlı bir fark yoktur. Cinsiyet değişkeni bazında sonuçlara bakacak olursak

kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre saygınlık ihtiyacına daha fazla önem verdiklerini söyleyebiliriz. Toplumsal kültürün erkeklere ve erkeklik rolüne öncelik tanınması, kadının her daim arka planda kalması ve küçümsenmesi (Gençtan, 1998) kadınların toplumda kazanılan saygınlık ihtiyacına daha fazla önem vermeleri sonucunu doğurmuş olabilir. Meslek kıdemi değişkenine göre meslekteki kıdemi 1-5 yıl olanlar ile, 6-10 yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 6-10 yıl olanlar ile 1-5 ve 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 21 ve daha fazla olan öğretmenler ile, 6-10 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Branş değişkenine göre saygınlık ihtiyacına Sosyal Bilgiler branşında olan öğretmenler daha önem vermektedirler. En az önemi ise Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşında olan öğretmenler vermişlerdir.

Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerine göre saygınlık ihtiyaçları boyutuna ilişkin olarak her hangi bir değişkene göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin saygınlık ihtiyaçlarında en fazla önemi “Çalışanlar çalışmalarını ile ilgili kararlara katılmadığı” görüşüne verdikleri görülmüştür. Bu durum okuldaki eğitim öğretim hizmetlerinde aktif olarak görev alan öğretmen, okul müdürü ve ilköğretim müfettişlerinin kendilerini ve okulu etkileyecek olan kararların alınmasına bizzat katılmak istemelerinden kaynaklanabilir.

Öğretmenler, okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri görevleri nedeni ile toplumda kazanılan saygınlığın “pek çok” önemli olduğu şeklinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlik mesleğinin toplumsal statüsünün yüksek olmaması, işgörenler tarafından mesleğin toplumsal statüsünün yüksek değerinde önemli olduğu şeklinde görüş bildirmelerinin nedeni olarak görülebilir.

7. Öğretmenlerin görüşüne göre kendini gerçekleştirme ihtiyacı boyutuna ilişkin olarak cinsiyet açısından, mesleki kıdem açısından, branşlar ve eğitim durumu açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Meslekteki kıdemi 1–5 yıl olanlar ile

6-10 yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 6-10 yıl olanlar ile 1-5 11-15 ve 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 11-15 yıl olanlar ile 6-10 yıl olanlar arasında, meslekteki kıdemi 21 ve daha fazla olan öğretmenler ile ise, 6-10 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Branş değişkenine göre ise, kendini gerçekleştirme ihtiyacının en fazla olan grubun Türkçe öğretmenlerinin olduğu görülmektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacına en az önem veren grup ise müzik öğretmenleridir.

Eğitim durumu değişkenine göre kendini gerçekleştirme ihtiyacına en fazla önem veren grubun lisans düzeyinde öğrenim görmüş öğretmenler olduğu görülmektedir. Eğitim durumu arttıkça kendini gerçekleştirme ihtiyacının önem derecesinin düştüğü görülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre okul müdürleri arasında kendini gerçekleştirme ihtiyacı bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bakımından, cinsiyete göre, ilköğretim müfettişleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın müfettişlerin, erkek müfettişe oranla kendini gerçekleştirme ihtiyacına daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ülkemizde kariyer gelişimi için kadınlara sunulan olanakların artması, kadının sesini duyurmak, kendini toplumda kabul ettirmek istemesi, başarıya olan inancı kendini gerçekleştirme ihtiyacı bakımından erkeklerden daha istekli olmasının nedenleri arasında sayılabilir.

8. Çalışanlar, kendilerinde, güvenlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının daha ön planda olduğunu vurgularken; kendileri dışındaki gruplarda fizyolojik ihtiyaçların ön planda olduğunu düşünmektedirler.

Bireyler kendini daha üst ihtiyaçlara yönelik olarak görürlerken, başkalarını daha alt ihtiyaçlara dönük olarak algılamaktadırlar. Böylesi bir farklı algılama, farklı hiyerarşik kademelerdeki işgörenlerin birbirlerini güdüleyen etmenlerle ilgili doğru

olmayan değerlendirmelere gitmelerine ve sağlıklı kararlar vermelerine olumsuz bir etkide bulunabilir.

5.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıda sıralanan öneriler geliştirilmiştir.

1. Yöneticilerin işgörenlerini güdülemekte başarılı olabilmesi için öncelikle, çalışma isteğinin insanın kendi içinde varolduğu gerçeğini kabul edip, üretken bir çalışma ortamı sağlayarak işgörenlerin güdülenmesi sağlanmalıdır. Güdülenmeyi etkileyen faktörlerin işgörenin davranışlarının yorumlanması ile belirlenebileceği göz önüne alınarak, işgörenlerin davranışları yorumlanmalı ve bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları güdüleyecek modeller ve uygulamalar geliştirilmelidir.

2. Güdüleme araçları kullanılırken ve uygulanırken çalışanların güdülenmesini etkileyen faktörlerin tümü dikkate alınmalıdır. Çalışanları güdülemenin tek bir yöntemi yoktur; çünkü her çalışanın beklentileri zevkleri ve karakterleri farklıdır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanları güdüleyecek araçları belirlemesi ve onların güdülenmesini sağlayacak modeller ve uygulamalar geliştirmesi gerekir. Güdülenme araçları seçilip uygulandıktan sonra etkili olup olmadığı ölçülmeli ve bu doğrultuda eksiklikler giderilmelidir.

3. Eğitim işgörenleri etkili bir iletişimin güdülenmelerinde önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler öğretmenlerle etkili bir iletişim kurma yoluna gitmelidirler. Bunu sağlamayabilmek içinse yöneticilerin çalışanlarını tanıması ve anlaması gerekmektedir. Okul yöneticileri, çalışanlarının hangi konularda başarılı olduklarını, hobilerini, fobilerini ve hayattan beklentilerini bilmeli; bu yolla onları anlamaya ve güdülemeye özen göstermelidir

4. Öğretmenlerin mesleki yayınları takip etmeye yönelik ihtiyaç duyma derecesindeki yüksek ortalamalardan hareketle; öğretmenlerin mesleki gelişimini

sağlayacak eğitim seminerleri, sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenmesinde yarar bulunmaktadır. Öğretmenlerin güncel ve mesleki yayınları takip edebilmeleri için il kütüphaneleri ve üniversiteler ile çalışmalar yaparak öğretmen evlerindeki kitaplık ve okuma salonları yeniden düzenlenerek güncel yayınların, eğitim CD'lerinin yer aldığı ortamlar oluşturulmalı ve bu ortamlar öğretmenlerin kullanımına açılmalıdır.

5. Öğretmenler, müfettişler en fazla önem verdikleri güdüleme ihtiyacının güvenlik ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenlerin çalıştıkları ortamdan memnun olmaları onların olumlu yönde güdülenmelerini ve verimli olmalarını sağlayacaktır. Bunun için işgörenlerin güdülenmesinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olan yetersiz çalışma koşulları, çalışanların istekleri doğrultusunda daha yeterli hale getirilmelidir.

6. Eğitim hizmetini sunan öğretmenlerin verimli olabilmeleri için, önce insan olarak gereksinimlerinin karşılanması gereklidir. Öğretmenler aldıkları ücretle geçimlerini sağlayamamakta ve ikinci bir iş yapmak zorunda kalmaktadırlar. Nitekim toplumda sıkça rastlanan, öğretmenlerin meslekleri dışındaki işlerle uğraşmaları geçim sıkıntısını yoğun bir biçimde yaşamaları ve benzeri sorunlar, öğretmenlerde önemli bir güdülenme kaybı yaratmaktadır. Bunun için öğretmenlerin ekonomik sorunlarının giderilerek, belirli bir yaşam düzeyini yakalayacakları maaş artışları yapılmalıdır.

7. Eğitim işgörenleri sosyal ilişkilerin ve diğer insanlarla olumlu ilişkilerin önemli olduğu belirtmişlerdir. Okuldaki insan ilişkilerini önemli ölçüde etkileyen okul yöneticilerinin bu konuda bilgili ve becerili olması gerekmektedir. Yöneticiler sık sık insan ilişkileri ve iletişim konularında hizmetiçi eğitim görmelidirler.

8. Çalışanların karara katılması ilkesi okullarda özenle uygulanmalıdır. Yapılacak işlerde, örgütün veya çalışanların geleceğine yönelik kararlar alırken öğretmenlerinde karar alma sürecine dahil edilmesi, öğretmenlerin güdülenmelerini artıracaktır.

9. Öğretmenlerin sendikalara yönelik düşünceleri ve sendikaların güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesindeki önemi konusundaki görüşleri diğer önermelere göre daha düşük bulunmuştur. Eğitim çalışanlarına Eğitim sendikalarının kendilerini daha iyi ifade etmesi ve tanıtılmasına yönelik çalışmalara girmeleri gerekmektedir.

10. Çalışanlar sosyal ihtiyaçların karşılanmasının güdülenmelerinde önemli bir yeri olduğunu belirtmişlerdir. Bunun için özel gün ve gecelerde yemek, kutlama, gezi vb. gibi sosyal etkinlikler düzenlemeli ve çalışanlara sosyal gelişim imkanları sunulmalıdır.

5.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Benzer bir çalışma özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve okul müdürleri ile resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinin güdüleme faktörlerinin önem derecesine ilişkin görüşleri karşılaştırılabilir.

2. Bu araştırma Ankara ili ile sınırlı tutulmuştur. Diğer illerdeki resmi ve özel ilköğretim okullarında yapılabileceği gibi, bölgesel farklılıklar ve yerleşim alanları dikkate alınarak da yapılabilir.

3. İlköğretim okulunda görev yapan öğretmen, okul müdürü ve müfettişlerine yönelik olarak yapılan bu araştırma orta öğretim kurumlarında görevli öğretmen, okul müdürü ve müfettişlerine yapılabilir.

KAYNAKÇA

ALTUĞ, Duygu

1997 **Örgütsel Davranış**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.

ASLANER, Gani.

1993 **“Motivasyon” Verimliliği Artırıcı Teknikler Dizisi**. Ankara: MPM

AŞKUN, İnal Cem.

1978 **İşgören**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207.

ATAAY, İsmail Durak.

1988 **“İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler”**. Ankara: Mess Yayınları.

ATAMAN, Göksel

1981 **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

AYDIN, Mustafa

1998 **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

1993 **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Pegem Yayını.

BAŞARAN, İbrahim Ethem

1991-2000 **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Gül Yayınevi.

1982 **Örgütsel Davranış Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:111

BAYKAL, Besim

1978 **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış.** İstanbul: Divan Matbaacılık.

BAYSAL, Ayşe.

1985 **Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar.** İstanbul Üniversitesi işletme Fakültesi Dergisi: XIV S:1 Nisan

BİNGÖL, Dursun.

1996 **Personel Yönetimi.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

BİRGEN, Tamer.

1994 **“İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi: Eğitim”.** Ankara: Kal- Der Yayınları, Yıl:2 Sayı:8 Temmuz.

CAN, Halil.

1992 **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Adım Yayıncılık.

Can, Halil, Doğan Tuncer, Doğan Ayhan.

1991 **Genel İşletmecilik Bilgileri.** Ankara: Adım Yayıncılık.

CAN, Halil, Akmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı.

1998 **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.** Ankara: Siyasal Kitapevi.

CANMAN, Doğan.

1995 **Çağdaş Personel Yönetimi.** Ankara: TODAİE Yayınları

CASCIO, W. Fayne.

1998 **Managing Human Resources.** London: Mc Graw Hill

ÇETİNKANAT, Canan

2000 **Örgütlerde Güdöleme ve İş Doyumu.** Ankara: Anı
Yayınçılık

DAVİS, Keith.

1988 **İşletmelerde İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış),** Çev.:
Kemal Tosun İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

DOĞAN, Muhammer.

1995 **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi.** İzmir: Anadolu Matbaacılık.

DUFOUR, Richard

1986 **Must Principals Choose Between Teacher Morale and An
Effective School?** NASSP Bulletin. 70 (490), May.

DURAK, İsmail.

1988 **İşletmelerde İnsan gücü Verimliliğini Etkileyen
Faktörler(Verimlilik, Çalışma Zamamı ve Ücret Tahmini).**
Mess Yayınları:126.

ERDEM, Ali Rıza

1997 **İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları.**
Pamukkale Üniversitesi Dergisi, Sayı:3

EREN, Erol.

1993 **Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
A.Ş.

2001 **Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
A.Ş.

ERGÜN, Turgay.

1982 **Yönetim Psikolojisi II.** Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları No:201

ERGÜL, Hüseyin Fazlı

2005 **Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri.** Dicle Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt:4, Sayı:14

ERNST& YOUNG

1986 **Kendinizi Nasıl Yönetirsiniz?**

EROĞLU, Feyzullah.

2000 **Davranış Bilimleri.** İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım

ERSEN, Haldun.

1997 **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkiler, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu.** İstanbul: Sim Matbaacılık

FİNNİGAN, John,

1997 **Doğru İşe Doğru Eleman.**(Çev; Mehmet Kılıç.). İstanbul: Rota Yayınları.

FINDIKÇI, İlhami

2000-2001 **İnsan Kaynakları Yönetimi** İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

GÜVEN, H. SAMİ

1981 **İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler.** Ankara: Amme Dairesi Dergisi. Cilt:14, Sayı:3 TODAİE.

HAGEMANN, Gisela.

1997 **Motivasyon El Kitabı** (Çev: Göktuğ Akson). İstanbul: Rota Yayınları.

HICKS, Helbert, GULLERT Ray.

1981 **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No: 1

HODGETTS, Richard M.

1999 **Yönetim**. Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu. İstanbul: 2. Baskı.

İNCİR, Gülten.

1993 **Motivasyon Kavramlarına Toplu Bakış**. Ankara.

Jost, G., Dawson, M. & Shaw, D.

2005 **Private Sector Consortia Working for a Public Sector Client– Factors that Build Successful Relationships: Lessons from the UK**. European Management Journal, Vol. 23, No: 3.

KAST, Rosenzweig.

1988 **Organization and Management**. Washington: Hill inc. Management Series.

KARASAR, Niyazi

1991 **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara

KAYNAK, Turgay.

1990-1998 **Organizasyonel Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisatı Enstitüsü Yayınları No:117

KOÇAK, Yaşar.

2002 **İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu** (Keçiören İlçesi Örneği). Ankara

KOÇEL, Tamer.

1999 **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.

1989(a) **İşletme Yöneticiliği, Yönetici G.eliştirme, Organizasyon ve Davranış**. İstanbul: Beta Yayınları.

LUTHANS, Fred

1994 **Organizational Behavior**. McGraw-Hill International Editions

MARX, Elisabeth, NİCKİ Demby.

2003 **Yönetim Kurulunuzu Geleceğe Hazırlayın**.
<http://insankaynaklari.arthuranderson.com/bireyler/aa/aahc.asp>
 Erişim Tarihi: (04.05.2005)

MASLOW, Abraham H.

1970 **Motivation and Personality**. Second Edition. Newyork: Harper Row, Publishers, 1970

MC FARLAND, David

1970 **Management principles and practices/third edition**. Newyork

MİLES, Raymond E.

1975 **Theories of Management İmplications for Organizational Behavior and Development**. Newyork: MC Graw Hill Book Co.

- MİNER, J. B
1986 **The Management Procces**, Mc. Millan Company, New York
- MONTANA, Patrick J., CHARNOV Bruce H.
2000 **Management** (3rd Ed.). New York: Barron's Educational Series, Inc.
- NADAROĞLU, Vahide.
2001 **Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve Hazır Giyim İşletmelerinde Motivasyon Artırmaya Yönelik Kullanılan Faktörler**. Ankara: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- NELSON, Bob.
1999 **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu** (Çev: Serra Egeliler). İstanbul: Rota Yayınları.
- ONARAN, Oğuz.
1981 **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**.Ankara : Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470.
- ORAL, Saime, Zeynep Kusluvan.
1997 **Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar**. Ankara: Verimlilik Dergisi MPM Yayınları Sayı:3.
- OWENS, Robert G.
1981 **Organizational Behavior in Education**. Secaond Edition. New Jersey: Prentice\Hall International Editions Inc.

ÖZTÜRK, Zekai, Hakan Dündar

- 2003 **Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler.** C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2.

PAMUKOĞLU, Kadri.

- 1999 **Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon Ağırlıklı Bir Uygulama.** Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

REİGER, R. C. & STANG, J.

- 1999 **Management and Motivation: An Analysis of Productivity in Education and the Workplace.** Management and Motivation Education, Vol:121, No:1.

ROSENBAUM, Stuart E.

- 1993 **Yönetici İçin Motivasyon Modelleri,** Öteki Yönetim Dizisi, Ankara

ROWLEY J.

- 1996 **Motivation and academic staff in higher education.** Quality Assurance in Education, 4 (3): 11-16.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat.

- 1995-1998 **Örgütsel Psikoloji.** Bursa:Ezgi Kitapevi
1984(a) **Çalışma Psikolojisi.** Bursa: Ezgi Kitapevi

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. Melek Tüz.

- 1998 **Örgütsel Psikoloji.** Bursa: Alfa Kitapevi.

SAPANCALI, Faruk.

1993 **“Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan zendirici Araçlar”**. Ankara: Verimlilik Dergisi MPM Yayınları Sayı:4

SCHEİN, Edgar H.

1978 **Örgüt Psikolojisi**. Çeviren: Mustafa Tosun, Ankara: TODAİE Yayınları No: 173, 1978

SERPER, zer, AYTAÇ, Mustafa

2000 **Örnekleme**. Bursa: Ezgi Kitapevi

SMİTH, H.W

1975 **Strategies of Social Research**. The Methodological Imagination. Prentice-Hall.

ŞAHİN, Ali.

2004 **Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi:11 523/547. 27310.

ŞAHİN, İdris.

1998 **İlköğretim Okullarında Görevli ğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri**. İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ŞAHNAZ, Ahmet

1998 **İşletmelerde Motivasyon ve Moral** Çanakkale: Yüksek Lisans Tezi

ŞİMŞEK, Levent.

1995 **İş Tatmini**. Ankara: Verimlilik Dergisi 2.

ŞİMŞEK, Şerif

2001 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış** Ankara: Nobel Dağıtım.

ŞİMŞEK, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik.

2003 **Davranış Bilimlerine Giriş.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.S

TAHIROĞLU, Figen.

2002 **Düşünceden sonuca insan kaynakları.** İstanbul; Hayat Yayıncılık

TAŞPINAR, Fatih.

2006 **Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termel Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.** Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

TEVRÜZ,Suna.

1999 **Örgütte Kişisel Gelişim.** Ankara:Nobel Yayın Dağıtım

TOSUN, Kemal.

1989 **İşletme Yönetimi.** İstanbul: Fakülteler Matbaası Cilt:1

TURNER, Colin.

1984 **Motivation Theories and Motivation Systems. The Gulf Between Theory and Practice.** Coombe Lodge Working Paper. Blandon

TUTAR, Hasan.

- 2007 **Katı Olan Her “İş” Sanallaşıyor İşgörenin Artan Yalnızlığı Üzerine: Kuramsal Bir Yaklaşım.** “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:9, Sayı: 2, ISSN: 1303-2860

USLUER, Lokman

- 2000 **Kadın öğretmenlerin yönetici konularına yükseltilmeme nedenleri konusundaki öğretmen ve yönetici görüşleri,** Ankara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

USUGAMI, J. & Park, K.

- 2006 **Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: empirical study on employee motivation management of Japanese affiliated companies in Korea.** International Journal of Human Resource Management, February.

UYARGİL, Cavide.

- 1994 **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi.** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları

ÜÇOK, Tengiz.

- 1997 **Çift Faktör Kuramı: Kalite Kontrol Çemberleri ve Motivasyon.** Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

ÜLGEN, Gülten

- 1997 **Eğitim Psikolojisi.** Ankara: Alkım Yayınevi.

YALÇIN, Selçuk.

1985 **Personel Yönetimi.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları
No:3354

YÜKSEL, Öznur.

1990 **Personel Organizasyonu (İşgören Verimliliği ve Tatmin
Açısından).** Ankara.

1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi.**Ankara: Gazi Kitapevi.

EKLER

Ek 1. Veri Toplama Aracı (Anket Formu)

Ek 2. Araştırma İzin Belgesi

**DEĞİŞİK KADEMELERDEKİ EĞİTİM İŞGÖRENLERİNİ ETKİLEYEN
GÜDÜLENME ETMENLERİNİ BELİRLEME ANKET FORMU**

Değerli Meslektaşım,

Bu anket formu değişik kademelerdeki eğitim işgörenlerini etkileyen güdüleme etmenlerini belirleme konusunda yapılan bir araştırmanın amaçlarına yönelik verileri toplamak için hazırlanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket formunu yanıtlayan kişiye ilişkin bilgi edinmeyi amaçlayan sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise değişik kademelerdeki işgörenleri etkileyen güdüleme etmenlerini belirlemeye ilişkin anket maddeleri yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise insanların kendilerini ve başkalarını neyin güdülediğine dair görüşleri yer almaktadır.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin söz konusu soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Vereceğiniz cevaplar grup içinde değerlendirilecektir. Bireysel değerlendirme yapılmayacağı için anketlere adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Ayırdığınız zaman ve katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Tel: 0 544 466 35 40
Email: basak_cengiz@hotmail.com

Başak ERDOĞMUŞ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: 1. () Bay 2. () Bayan

2. Mesleki kıdeminiz:

1. () 1-5 yıl 2. () 6-10 yıl 3. () 11-16 yıl 4. () 16-20 yıl

5. () 20 ve üstü yıl

3. Eğitim durumunuz

1. () Önlisans
2. () Lisans
3. () Yüksek Lisans
4. () Doktora
5. () Diğer (lütfen belirtiniz).....

4. Branşınız (lütfen belirtiniz).....

BÖLÜM II

GÜDÜLEME ETMENLERİNİ DEĞERLENDİRME

Aşağıda verilen her güdüleme faktörünü dikkatlice okuduktan sonra, bu düşüncenin sizin için ne derece önemli olduğunu, önem sırası bölümündeki **pek çok, çok, orta, az, çok az** seçeneklerinden sadece birini işaretleyerek belirtiniz.

SIRASI	ÖNEM				
	Pek Çok	Çok	Orta	Az	Çok Az
	5	4	3	2	1
1. Aldığım ücretin temel ihtiyaçlarımı karşılaması önemlidir.	()	()	()	()	()
2. Çalışma hayatında bir sosyal güvenlik kurumuna bağlı olunması önemlidir.	()	()	()	()	()
3. Yılın belli dönemlerinde personel ve aileleri için sosyal faaliyetlerin (piknik, gezi, vb.) düzenlenmesi gerekir.	()	()	()	()	()
4. Başarılı personele yetkileri dahilinde daha fazla sorumluluk gerektiren işler verilmesi çalışanların güdülenmesini artırır.	()	()	()	()	()
5. Çalışanlara gelişim ve yenilikleri konu alan yayınlara ulaşması ve bilimsel, kültürel çalışmaları yakından takip etmeleri için olanak sağlanmalıdır.	()	()	()	()	()
6. İş yerimin fiziki çalışma şartlarının uygun olması (ısıtma, havalandırma, aydınlatma) gerekir.	()	()	()	()	()
7. Örgütün sosyal imkanlarının olması (Sigorta, emeklilik programları) gerekir.	()	()	()	()	()
8. Yaş günleri, bayram arifeleri, yılbaşı gibi özel günlerde küçük eğlencelerin düzenlenmesi çalışanlar için çok önemlidir.	()	()	()	()	()
9. Başarı gösteren personelin başarısından dolayı takdir edilmesi ve bütün personele bu durumun duyurulması personel için önemlidir.	()	()	()	()	()

10. Personelin yaratıcılığını ortaya koyabileceği çalışma ortamının sağlanması gerekir.	()	()	()	()	()
11. Çalışanlara kira ve lojman yardımı yapılmalıdır.	()	()	()	()	()
12. Personelin sendikal haklara sahip olması çalışanın kendini güvende hissetmesini sağlar.	()	()	()	()	()
13. Çalışanlara ödül yada prim verilmesi çalışanın güdülenmesini artırır.	()	()	()	()	()
14. Çalışanlar çalışmalarını ile ilgili kararlara katılmıdır.	()	()	()	()	()
15. Personele, işte yükselme(terfi) imkanları verilmesi önemlidir.	()	()	()	()	()
16. Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret önemlidir.	()	()	()	()	()
17. Çalışanlar haksız işlemler karşısında hakkını arayabilmelidir.	()	()	()	()	()
18. Çalışanların, çalışma arkadaşlarıyla, üst ve astlarla ilişkileri desteklenmelidir.	()	()	()	()	()
19. Görev nedeniyle toplumda kazanılan saygınlık önemlidir.	()	()	()	()	()
20. Çalışanların bireysel güç ve yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlayacak etkinliklere katılmalarının sağlanması önemlidir.	()	()	()	()	()
21. Personele yemek, çay, kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak örgüt tarafından sağlanmalıdır.	()	()	()	()	()
22. Çalışanların mesleki tehlikelere karşı korunması gerekir.	()	()	()	()	()
23. Üstlerin her sabah ve akşam personelinin gülümseyerek selamlaması, onlara arkadaşça davranması önemlidir.	()	()	()	()	()
24. Başarılı personelin ödüllendirilerek, bu durumun o alandaki basım yayın organlarına duyurulması önemlidir.	()	()	()	()	()
25. Çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkanları sunulmalıdır.	()	()	()	()	()

BÖLÜM III.

İNSANLARIN KENDİLERİNİ VE BAŞKALARINI NEYİN GÜDÜLEDİĞİNE DAİR GÖRÜŞLERİ

Aşağıda yöneticilerin ve işgörenlerin kendilerini ve başkalarını neyin güdülediğine dair düşüncelerini sıralamaları isteniyor. Güdüleme kaynaklarını önem sırasına göre birden beşe kadar numaralandırınız.

Kendiniz için görüşleriniz

- (.....) Ücret durumu
- (.....) İş garantisi ve sosyal güvence
- (.....) Çalışma arkadaşları arasındaki karşılıklı sevgi ve bağlılık
- (.....) Çalışma hayatındaki beğenilme, takdir edilme ve sayılma
- (.....) Sahip olunan kişisel kabiliyetleri çalışma hayatında kullanabilme ve kendini gerçekleştirebilme

Müdürünüz için görüşleriniz

(Sizin bakış açınıza göre, okul müdürünüzü etkileyen güdüleme etmenlerini önem sırasına göre birden beşe kadar sıralayınız.)

- (.....) Ücret durumu
- (.....) İş garantisi ve sosyal güvence
- (.....) Çalışma arkadaşları arasındaki karşılıklı sevgi ve bağlılık
- (.....) Çalışma hayatındaki beğenilme, takdir edilme ve sayılma
- (.....) Sahip olunan kişisel kabiliyetleri çalışma hayatında kullanabilme ve kendini gerçekleştirebilme

Şube Müdürü/ Müfettiş için görüşleriniz

(Sizin bakış açınıza göre, Şube müdürü/müfettişleri etkileyen güdüleme etmenlerini önem sırasına göre birden beşe kadar sıralayınız.)

- (.....) Ücret durumu
- (.....) İş garantisi ve sosyal güvence
- (.....) Çalışma arkadaşları arasındaki karşılıklı sevgi ve bağlılık
- (.....) Çalışma hayatındaki beğenilme, takdir edilme ve sayılma
- (.....) Sahip olunan kişisel kabiliyetleri çalışma hayatında kullanabilme ve kendini gerçekleştirebilme

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : Strateji Geliştirme
SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/ 263
KONU : Araştırma İzni (Başak CENGİZ ERDOĞMUŞ)

12.11/2007

VALİLİK MAKAMINA
ANKARA

- İLGİ : a) M.E.B. Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı'nın 12.03.2007 tarih ve 1907 sayılı yazısı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Başak CENGİZ ERDOĞMUŞ'un , "Değişik Kademelerdeki Eğitim İşgörenlerini Etkileyen Güdülenme Etmenleri" konulu tezi ilgi (a) yönerge doğrultusunda Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş-olup, (4 Sayfa, 25 sorudan oluşan) anketin gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Murat Bey BALTA
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
11.11/2007
Mehmet K. ERDOĞMUŞ
Vali Yardımcısı

EKLER :
EK-1 : Anket Formu (4 Sayfa)