

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hasan AYGÜN

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Fikri KÖKSAL

İSTANBUL – 2016

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Hasan AYGÜN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Okul Yöneticilerinin Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 26.10.2016
- SAYFA SAYISI** : 107
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd.Doç.Dr. Fikri KÖKSAL
- DİZİN TERİMLERİ** : Yönetim, motivasyon, Okul Yönetimi ve Motivasyon.
- TÜRKÇE ÖZET** : Okul yöneticilerinin çalışan öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi araştırılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Hasan AYGÜN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hasan AYGÜN

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Fikri KÖKSAL

İSTANBUL – 2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

HASAN AYGÜN

26.10.2016

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hasan AYGÜN'ün İlkokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki etkisi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof.Dr. Orhan İŞCAN

Üye

Yrd.Doç.Dr.Fikri KÖKSAL
(Danışman)

Üye

Yrd.Doç.Dr.Çağla ARİKER

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / 11 / 2016

Doç. Dr. Ragip Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Çağımızın en önemli sorunlarından biri olan eğitimin nitelik kazanması yüksek öneme sahip bir husustur. Bu anlamda okul yönetici ve öğretmenlerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Yönetici ve öğretmenlerinin verimlerinin artırılması, bu anlamda yapılacak çalışmalar, eğitimsel problemlerde göz önünde bulundurulduğunda oldukça önem taşımaktadır.

Çalışma bu noktadan hareketle yönetici tutum ve davranışlarının, motivasyonun, örgüt içi iletişiminin, çalışan öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkisini ve bahsi geçen bu iki unsur arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere kaleme alınmıştır. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kavramsal olarak yönetici, yönetim, eğitim yönetimi, motivasyon kavramlarını incelemekte ve motivasyon ile yönetim arasındaki ilişkiyi özetlemeye çalışmaktadır. İkinci bölümde ise okul yöneticisinin ve yöneticinin davranışlarının, çalışan öğretmenler üzerindeki etkisini araştıran saha çalışması yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Motivasyon, Okul Yönetimi ve Motivasyon

ABSTRACT

Being one of the most important problems of our age, gaining qualification of education is a situation having a high significance. In this sense, it lays a burden on teachers and principals of schools. Increasing effectiveness of teachers and headmasters and studies to be conducted in this direction have much importance when educational problems are taken into consideration.

From this point forth, the study was conducted in order to research the effect of attitudes and behaviors of headmasters and motivation on inter-organizational communication and motivations of the teachers and the relationship between those two. The study includes two sections. The first section conceptually deals with the concepts of headmaster, administration, educational administration and motivation and summarizes the relationship between motivation and administration. On the other hand, in the second section, there lies a fieldwork researching the effects of headmasters and their behaviors on teachers.

Key Words: Administration, Motivation, School Administration and Motivation

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
EKLER	IX
ÖNSÖZ	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
PROBLEM, SINIRLILIKLAR, ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	
1.1.PROBLEM CÜMLESİ	4
1.1.1.Alt Problemler	4
1.2.HİPOTEZLER	5
1.3.SINIRLILIKLAR.....	5
1.4.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	6
İKİNCİ BÖLÜM	
KAVRAMSAL OLARAK YÖNETİM VE MOTİVASYON	
2.1. YÖNETİM KAVRAMI.....	7
2.2. YÖNETİCİ KAVRAMI	9
2.2.1. Yönetici Davranışları	11
2.2.2. Okul Yönetimi	14
2.2.3. Okul Yöneticisi.....	14
2.3. KAVRAMSAL OLARAK MOTİVASYON	16
2.3.1. İsteksizlik.....	18

2.3.2. Motivasyon Süreçleri	18
2.3.3. Motivasyona Yardımcı Araçlar	19
2.3.4. Motivasyona İlişkin Yönetimsel Bakış Açılımları	27
2.3.4.1. Geleneksel Yönetim	27
2.3.4.2. İnsan İlişkileri Modeli	28
2.3.4.3. İnsan Kaynakları Modeli	28
2.3.4.4. Çağdaş Yönetim Modeli	28
2.3.5. Motivasyon Teorileri	29
2.3.5.1. Kapsam Teorileri	29
2.3.5.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	29
2.3.5.1.2. ERG Teorisi	32
2.3.5.1.3. Çift Faktör Teorisi	32
2.3.5.1.4. Başarım İhtiyacı Kuramı	35
2.3.5.2. Süreç Teorileri	36
2.3.5.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	36
2.3.5.2.2. Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi	38
2.3.5.2.3. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorileri	40
2.3.5.2.4. Eşitlik Teorisi	42
2.3.5.2.5. Amaç Teorisi	43
2.3.5.2.6. İş Özellikleri Modeli	44
2.4. MOTİVASYON YÖNETİMİNİN FAYDALARI	45
2.5. YÖNETİMDE MOTİVASYON	46
2.6. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON	48
2.7. OKUL YÖNETİMİNDE MOTİVASYON	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN MOTİVASYONLARININ ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	51
3.2.EVREN ÖRNEKLEM.....	51
3.3.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	51
3.4.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	52
3.5.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	52
3.6.ARAŞTIRMA SORULARI	54
3.7.VERİ ANALİZİ	55
3.8. BULGULAR.....	56
3.8.1.Demografik Özelliklerin Dağılımı	56
3.8.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular.....	58
3.8.2.1.Güvenilirlik Analizi	58
3.8.2.2.Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular.....	59
SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	83
EKLER	-
EK I Anket Formu.....	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.g.e.	:	Adı Geçen Eser
Akt.	:	Aktaran
C.	:	Cilt
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
S.	:	Sayı
s.	:	Sayfa
TL	:	Türk Lirası
Vb.	:	Ve Benzeri
Vd.	:	Ve Diğerleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil 1 : Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi.....	31
Şekil 2 : Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	34
Şekil 3 : Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi Motivasyon Süreci.....	39
Şekil 4 : Pekiştirme Tipleri.....	41
Şekil 5 : Bireysel Amaçlar Teorisi Motivasyon Süreci.....	43
Şekil 6 : Amaç Zorluğu ile Performans-Motivasyon İlişkisi.....	44
Şekil 7 : İş Özellikleri Modeli.....	45
Şekil 8 : Yönetici ve İş gören Gereksinimleri.....	47

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo 1	: Öğretmenlere İlişkin Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	56
Tablo 2	: Yöneticilere İlişkin Demografik Özelliklerin Dağılımı.....	57
Tablo 3	: Güvenilirlik Analizi.....	58
Tablo 4	: Öğretmen ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Analiz Sonuçları.....	59
Tablo 5	: Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Cinsiyete Göre Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	61
Tablo 6	: Yaşlarına Göre Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	63
Tablo 7	: Alınan Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	66
Tablo 8	: Mesleki Kıdemlerine Göre Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	68
Tablo 9	: Eğitim Düzeyine Göre Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	70
Tablo 10	: Medeni Durumlarına Göre Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	72
Tablo 11	: Yöneticilerin Motivasyon Düzeyi İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arası İlişkilere Ait Analiz Sonuçları.....	73
Tablo 12	: Yöneticilerin İşin Kendisi İle İlgili Ve İş Dışı Motivasyon Unsurları Kaynaklı Motivasyon Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Dışı Motivasyon Unsurları Kaynaklı Motivasyon Düzeyi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları.....	76
Tablo 13	: Yöneticilerin İşin Kendisi İle İlgili Ve İş Dışı Motivasyon Unsurları Kaynaklı Motivasyon Düzeylerinin Öğretmenlerin İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları Kaynaklı Motivasyon Düzeyi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları.....	77

EKLER LİSTESİ

EK-A : EK I Anket formu



ÖNSÖZ

Uzun ve zahmetli bir çalışmanın sonucunda tezimin bu aşamaya gelmesi beni mutlu etmekte ve heyecanlandırmaktadır. Çalışmamı değerli kılan en önemli şey kızım Ahsen'e ve eşim Leyla AYGÜN' e çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam Yrd.Doç. Fikri KÖKSAL' a bu süreç boyunca niteliğin ön planda tutulmasına yardımcı olan Prof. Dr. Ali Osman ÖZCANLAR'a çok teşekkür ederim. Fikri ve eleştirel bazda beni sınırlandırmamaları ve özgür bir çalışma ortamı sağlamaları akademik ahlakı olarak ne kadar önemli bilim insanı olduklarının en önemli ispatıdır.

Ayrıca Gelişim Üniversitesi gibi ülkemizin en güzide eğitim kurumunda akademik çalışma fırsatı veren enstitüdeki tüm yönetici, akademisyen ve memurlara; anket çalışmam sırasında desteğini ve yardımını esirgemeyen Şişli İlçe Milli eğitim Müdürü Murat Mücahit YENTÜR' e ve Beyoğlu İlçesindeki ilkokullarda görevli müdür ve öğretmenlere çok teşekkür ederim.

Hasan AYGÜN

GİRİŞ

Hemen her meslek grubunda yönetici kademelerinin varlığına ve bu yönetici kademelerinin etkin bir biçimde çalışmasına önem verilmektedir. Nitekim ilgili meslek grubuna ait yönetim mekanizmaları, ilgili meslek grubunun temel planlarının oluşmasında, hedeflerin belirlenmesinde, planlama ve denetimde aktif rol oynamaktadır. Yönetim mekanizmaları en temelde ilgili kurumun temelini ve kurumsal işleyiş tarzını oluşturmaktadır. Öte yandan yönetici kişiler; çalışanları ile başarılı bir iletişim kurduğunda, pozitif tutum ve davranışlar geliştirdiğinde, verim ve motivasyon da artış gözlemlenmesi kaçınılmaz görünmektedir. Çalışanların iştah ve veriminin yükselmesi kurumun ilgili iş organizasyonunda çok daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Bu durumu tersinden değerlendirecek olursak düşük motivasyon ve verim ilgili işin başarısına olumsuz yönde etki edecektir. Dolayısıyla yönetsel mekanizmaların yalnızca organize etmek, planlamak, denetlemek gibi görevlerinin olmadığını söylemek mümkündür. Yönetsel mekanizmaların işlevsel özelliği ve tutumları çalışanların motivasyonları üzerinde doğrudan etkili olduğundan, yöneticilerin sorumlulukları arasında çalışanların motivasyonlarının artırılması da bulunmaktadır.

Genel anlamda bireylerin motivasyonlarını yükseltecek veya motivasyonlarına olumlu ya da olumsuz etki eden faktörlerin saptanması için bir dizi motivasyon kuramından faydalanmak yararlı olacaktır. Bu anlamda çalışmamız yönetim ve motivasyon kavramını ele aldıktan sonra başlıca motivasyon kuramlarına da göz atacaktır.

Her ne kadar araştırma öğretmenler özelinde olsa da, bir birey olarak öğretmenlerin verim ve iştahına etki eden faktörler oldukça benzerdir. Her bireyin takdir görme, kabullenilme, önemsenme, başarılı bir biçimde sosyalleşme, ciddiye alınma gibi insani beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır. Şüphesiz ki; gerek sosyal yaşamda gerekse herhangi bir mesleki örgütlenme de bu türden tipik insani beklentiler karşılanmadığı ya da aksi bir biçimde vuku bulduğu takdirde tutuma maruz kalan kişinin motivasyon ve veriminde düşüş yaşanması kaçınılmaz görünmektedir.

Yönetici tutumları ve yönetim mekanizmalarının çalışan motivasyonları ve verimleri üzerinde birçok araştırma yapılmış, iş veriminin yükselmesi aşamasında bu

alışmalar referans noktası teşkil etmiştir. Günümüz şartlarında eğitimin kalitesinin yükselmesinin ehemmiyeti düşünüldüğünde bu konuda yapılacak özel çalışmalar ve özel saha araştırmaları önemli veriler sunacaktır. Nitekim yönetici ve yönetim mekanizmalarının tutumları ile motivasyon arasında sıkı sıkıya bir bağın olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu bağın içeriği, nelerin motivasyonu yükselttiği veya düşürdüğü ortaya konulduğunda yöneticilerin ileriye dönük olumlu adımlar atması da o denli kolaylaşacaktır.

Birtakım genel motivasyona etki eden unsurlara bakıldığında; çalışanların maddi ve manevi açıdan doyuma ulaşma beklentilerinin olduğu ve bu beklentilerin karşılanması ile verim ve kuruma karşı sahiplenme güdüsünün oluştuğu görülmektedir. şüphesiz ki her çalışan kendince geleceğini güvende hissetmek istemektedir. Gelecek güvenini oluşturacak maddi karşılığın çalışana sunulmaması stres ve kaygıyı artırarak ilgili çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Öte yandan her bireyin, nemsene, takdir ve kabul görme gibi manevi ihtiyaçları yadsınamaz ölçüde motivasyonu etkileyen genel unsurlardandır. Dolayısıyla yöneticilerin sorumlulukları arasında çalışanların manevi ihtiyaçları giderme görevi de bulunmaktadır.

Okul yöneticileri özelinde ele alındığında bu manevi ihtiyaçların giderilmesi; okulla ilgili kararları öğretmenlerle beraber alma, onların fikirlerine değer verme, yıkıcı bir eleştiri tarzından mümkün olduğunca kaçınma, başarılı bir sosyalleşme ve iletişim gibi unsurlarla mümkündür. Bu ihtiyaçlar yalnızca mesleki ihtiyaçlardan çok insani ihtiyaçlardır ve giderilmediklerinde ya da aksi bir biçimde gerekleştiklerinde öğretmenlerin verimi de o ölçüde olumsuz etkilenecektir. şüphesiz vuku bulacak olası bir motivasyon düşüklüğü ğretmen ile ğrenci arasındaki uyum ve iletişimi de olumsuz etkileyebilmektedir.

Her ne kadar konu öğretmenlerin motivasyonu özelinde ele alınsa da benzer bir biçimde yöneticilerinde gerek maddi gerekse manevi açıdan doyurulmaları ve güvence altına alınmaları oldukça önemlidir. Bu konuda ilgili bakanlığın ve devlet kurumlarının okul yöneticilerinin maddi ve manevi gereksinimlerini güvence altına alacak uygulamaları hayata geçirmesi, bu hususta olabildiğince adil davranılması oldukça önemlidir. Nitekim özellikle ülkemizde bir çok okul yöneticisi görevlerinde kimi kişisel ya da siyasi sebeplerle, keyfi uygulamalarla görevlerinde planlarını gerçekleştirecek imkanı bulamayacak kadar kısa süre kalmaktadır. Dolayısıyla bu

durum; okul yöneticilerinin performansını olumsuz etkileyerek, hevesiz bir mesleki tutum içinde olmalarına neden olmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM, SINIRLILIKLAR, ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

1.1.PROBLEM CÜMLESİ

Okul yöneticilerinin çalışan öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkisi incelenecektir.

1.1.1.Alt Problemler

Alt Problem 1: Öğretmen ve yöneticilerin motivasyon düzeyleri bir birinden farklı mıdır?

Alt Problem 2: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin cinsiyete göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 3: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin yaşlarına göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 4: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin alınan hizmet içi eğitim sayısına göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 5: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 6: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin eğitim düzeyine göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 7: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Alt Problem 8: Yöneticilerin motivasyon düzeyi ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

Alt Problem 9: Yöneticilerin motivasyon düzeylerinin öğretmen motivasyon düzeyi üzerine anlamlı etkisi var mıdır?

1.2.HİPOTEZLER

Hipotez 1: Öğretmen ve yöneticilerin motivasyon düzeyleri bir birinden farklıdır.

Hipotez 2: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin cinsiyete göre motivasyon düzeyleri farklıdır.

Hipotez 3: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin yaşlarına göre motivasyon düzeyleri farklıdır.

Hipotez 4: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin alınan hizmet içi eğitim sayısına göre motivasyon düzeyleri farklıdır.

Hipotez 5: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre motivasyon düzeyleri farklıdır.

Hipotez 6: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin eğitim düzeyine göre motivasyon düzeyleri farklıdır.

Hipotez 7: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri farklıdır.

Hipotez 8: Yöneticilerin motivasyon düzeyi ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır

Hipotez 9: Yöneticilerin motivasyon düzeylerinin öğretmen motivasyon düzeyi üzerine anlamlı etkisi vardır.

1.3.SINIRLILIKLAR

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir;

- Araştırma örneklem ile sınırlıdır,
- Araştırma sadece ilkokul kurumları ile sınırlıdır,
- Araştırma sadece öğretmen ve yöneticilerle sınırlıdır,
- Araştırma katılımcıların motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ile sınırlıdır.

1.4.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Söz konusu eğitim olduğunda ve bununla birlikte çağımızın sorunları düşünüldüğünde; yönetsel mekanizmaların başarısı ve öğretmenlerin motivasyonlarının niteliği oldukça önem kazanmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin motivasyonlarının yükselmesi, verimi artırarak muhatap öğrencilerine olumlu bir biçimde yansıyacaktır. Kendine güvenen, sorgulayan, değerlerine bağlı, karakterli bireylerin yetişmesi sürecinde öğretmenin veriminin derecesi şüphesiz ki oldukça etkilidir. Eğitimin yönetimin, öğretmen motivasyon ve verimi yükseltici bir modelle hazırlanması, yöneticilerin öncelikli olarak öğretmen motivasyonun yükselmesinin olumlu etkileri konusunda bilinçli olması elzemdir.

Bu kapsamda araştırma yüksek motivasyona sahip öğretmenlerin eğitim sistemi içerisinde yer alması noktasında önemlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL OLARAK YÖNETİM VE MOTİVASYON

2.1. YÖNETİM KAVRAMI

İnsanlar tarihsel süreçleri boyunca birtakım hedeflerine ulaşmak adına diğer insanlarla iş bölümü ve dayanışma içinde olmak durumunda kalmışlardır. Hedeflerini diğer insanların katkılarıyla gerçekleştirme imkânı bulan insan; ilkel olarak ilk defa küçük iş örgütlenmeleri içerisinde yer almıştır. İş örgütlenmelerinin ve iş bölümünün giderek gelişmesi ilgili iş bölümünün koordinasyonlarını sağlayan, planlayan, organize eden kişilere ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. İş bölümü ve örgütlenmesi süreci boyunca gerek organizasyon planlaması gerekse denetlenmesi aşamasında iş bölümüne dahil olan bu kişiler ilk yöneticilik kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuşlardır.¹

İnsanların varoluşundan bu yana süregelen sosyal ve toplumsal yaşam biçimi, insanları topluluklar halinde örgütlenen, işlerini paylaşan, dayanışma halinde olan bir iş yaşamına evirmiştir. Dolayısıyla bu dayanışma ve iş bölümü yapısı başında bu iş bölümünü yönlendiren, örgütleyen kişilerin gerekliliğini kaçınılmaz kılmıştır. İş bölümünün tarihi boyunca iş örgütlenmesi içinde yer alan insanların niteliklerini belirleyen gerek yazılı gerek sözlü kurallara rastlamak mümkündür.²

Formal örgütlerle ilgili birçok kavramsal tanımlamaya rastlamak mümkündür. Bahsi geçen tanımların birbirinden farklı unsurlar içermesine rağmen, genel anlamıyla ortaklaştığı unsurlar da bulunmaktadır. Temel anlamdan formal örgütler; toplumsal oluşları, devamlılık göstermeleri, akılsal ve planlı teşebbüsler olmaları noktasında benzeşmektedirler.³ Genel bir bakış açısıyla örgütlere duyulan ihtiyaç kendini, bireylerin tek başlarına başarmayacağı hedefler dolayısıyla göstermiş, kişiler hedeflerine ulaşmak için örgütlenme ve iş bölümü yoluna gitmişlerdir. Fakat ortak hedeflerin varlığı kişileri başlı başına kendiliğinden örgütlemeyi başarabilen bir

¹ İler Akat, **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984, s. 8

² Kurthan Fişek, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1979, s.127.

³ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 2000, s. 13-14.

unsur değildir ve bu noktada iş örgütlenmesini sağlayacak yöneticileri ihtiyaç duyulmuştur.⁴

Yönetimi imleyen, yönetim şekilleriyle ilintili yargılarının değişik olması ve yönetilen örgütlerin hedeflerinin diğerlerinden ayrı olması sebebiyle yönetim farklı biçimlerde açıklanmaktadır.⁵ Binbaşıoğlu örgütün karakterini işleve sokan yönetimi bilimsel ve sanatsal bir etkinlik gibi görmektedir. Yönetimi, örgütün tüm hedeflerini hayata geçirmek için, örgütteki kişi ve araç gücünü, başarılı bir biçimde eş güdümlene ve yönetsel prensipleri kapsamında aktif ve verimli bir biçimde harekete geçirme bilimi ve sanatı gibi aktarmıştır.⁶ Akat ise yönetimi dayanışma ve işbölümü ruhuyla hareket eden kişileri ortak bir hedef doğrultusunda yönlendiren, hedefe ulaşma araçlarını ve sürecini planlayan mekanizma olarak tanımlamış, yönetimin devinim halinde olan bir süreç olduğuna dikkat çekmiştir.⁷ Herbert yönetimi kapsamlı bir biçimde işlemiş; kolektif hedefleri hayata geçirmek adına işbölümü yapan bireylerden oluşan grupların eylemlerinin yönetimi var ettiğine dikkat çekmiştir.⁸Yapılan farklı tanımlarda yönetimin iş örgütlenmelerinin hedeflerine ulaşması konusunda plan ve program yapan ve yönlendiren, örgütü de bu konuda motive eden yapısında dikkat çekilmiştir.⁹

Yönetime ilişkin yapılan tanımlar yönetimin karakterlerine ve örgütlerin hedeflerine göre birbirinden farklılık gösterse de, temel benzerlikler oldukça fazla görülmektedir. Gross, (1964), Walton, (1969), ve Owens, (1981)'un yönetime dair yapılan birçok tanım; yönetime dair ortak hususları ortaya çıkarmıştır:

1. Hayata geçirilecek hedef veya hedeflerin varlığı,
2. Bu hedefi hayata geçirecek bireyleri örgütlenmesi,
3. İşbölümü ile birlikte ayrılan insan gücünün bütünlüklü bir işe dönüşmesini sağlamak.

⁴ Aydın, **a.g.e.**, s.70

⁵ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara, 1989, s. 14

⁶ Cavit Binbaşıoğlu, **Eğitim Yöneticiliği**, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, 1983, s. 23,

⁷ Akat, **a.g.e.**, s. 4.

⁸ Simon Herbert, Kamu Yönetimi, çev: Cemal Mihçioğlu, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi, Ankara, 1983, s. 1.

⁹ Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, Sevinç Matbaası, Ankara, s. 12.

Bu ortak unsurlardan hareketle yönetim; örgüt içinde belirlenmiş olan hedefleri hayata geçirme yollarını açan, hedef etrafında toplanmış bireyleri örgütleyen, motive ve güdülenmelerini sağlayan yapıdır.¹⁰

Yönetim durağan bir olgu olmaktan öte bir süreçtir demek yanlış olmayacaktır. Bahsi geçen yönetim süreci en küçük gruplardan en büyük gruplara kadar uygulanabilmektedir fakat niteliksel farklar mevcuttur. Yönetim süreçlerini bir program dahilinde de örgütlenme, yön verme, denetimi ve düzeni sağlama ve tüm bunları sürekli kılma olarak özetleyebilmek mümkündür.¹¹ Bahsi geçen öğeleri tek başına ele almak birini dahi aksatmak yönetim sürecini başarısızlığa uğratmakta ya da yönetimden istenilen verim alınmamaktadır nitekim her bir öge arasında dolaylı ya da dolaysız bir ilişki bulunmaktadır. Birinin aksaması diğerinin de aksamasına zemin hazırlayabilmektedir.¹²

2.2. YÖNETİCİ KAVRAMI

Yöneticiden beklenen bazı özellikler vardır. Yöneticilerin yönetim özelliklerini bilmeleri onları daha başarılı yönetici olmalarına katkı sunabilir. Yöneticilerden organizasyon ve insanlara iş yaptırma ile ilgili belli donanımlar beklenmektedir. Yönetici, etkisi altındaki insanları belirli amaçlara ulaşmak için ahenk ve uyumlu çalışan kimsedir. Aynı zamanda yönetici hedefleri hayata geçirmek için kişi, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getiren ve onlar arasında uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir.¹³

Yönetim başkaları aracılığı ile ya da başkalarına iş yaptırarak amaçlara ulaşmak anlamına geldiğine göre yönetim konusunda yapılacak incelemeler de kişiler-arası ilişkiler çerçevesinde toplanmalıdır.

Yönetici, insan kaynaklarını aktif bir biçimde kullanabilmek adına davranışsal alanındaki bilimsel referanslara aşina olmalı ve örgütte sosyal ilişkileri başarılı bir biçimde yürütebilmeli, bu konuda önderlik vasfına sahip olmalıdır. Yönetici ancak önderlik yetenekleri sayesinde örgütte işbirliğini sağlayabilir. Profesyonel yöneticinin

¹⁰ Başaran, a.g.e., s. 14.

¹¹ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Üniversite Basımevi, Ankara, 2002, s. 80.

¹² Aydın, a.g.e., s. 126.

¹³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001, s.4.

kolektif amaca ulaşmanın önünü açabilmesi için, insanları etkileme ve yönlendirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.¹⁴

Yöneticiler aşağıda sıralanan özelliklere sahip olmalıdırlar.¹⁵

-Yönetici başkaca kişilerle bir arada çalışan ve onlar aracılığı ile hedefe varma niyeti taşıyan kişidir.

-Yönetici rekabet içindeki hedefleri dengeler.

-Yönetici öncelikle sorumluluk duygusu taşıyan ve sorumluluğu üstlenen kişidir.

-Yönetici aynı zamanda iş ile ilgili bir düşündürdür.

-Yönetici örgüt içindeki sosyal uyumu ve barışı sağlayan kişidir.

-Yönetici bir yönüyle politikacıdır.

-Yönetici bir diplomattır.

İyi bir yönetici iş görenleri yönetmek adına, başarılı sosyal ilişkiler yaratmak zorundadır. İş görenlere onlarla ilintili olan konularda bilgi vermesi ve fikirlerini önemsemesi yöneticinin örgüt içindeki nüfuzunu artıran bir durumdur. Yöneticinin personel ve örgütle ilişkisinin devamı, onların sorunlarıyla ilgilenmek suretiyle olabilir. Yönetici, başarılı, iyi ve şerefli işlerde olduğu gibi, zorlayıcı ve motivasyon kırıcı işlerde de her zaman iş görenlerin yanında olmalıdır.¹⁶

Yönetici özellikle şu üç niteliğe sahip olmalıdır:¹⁷

-Hazır olmasını bilmelidir.

-Personelini anlamasını bilmelidir.

-Görüşlerini personeline açıklamalıdır.

Yönetim bilimleri kapsamında yer alan araştırmalar, yönetimde var olması gereken birtakım nitelikleri belirtirler. Bu niteliklerden öne çıkanlar şunlardır:¹⁸

• Yönetmen zorlanmaya dirayetli olmalı; güçlkle karşılaştığında, bu güçlüklerle baş edebilmelidir.

• Yönetmen, belirsizliklerle karşılaştığında sabırlı olmalı; problemlerin giderilmesinde önüne çıkacak belirsizlikleri, netleştirmek adına kontrolü kaybetmemelidir.

¹⁴ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Güney Ofset, Konya, s.13.

¹⁵ Şimşek, a.g.e., s.14.

¹⁶ Nuri Tortop vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s. 41.

¹⁷ Tortop vd., a.g.e., s. 43.

¹⁸ Eren, a.g.e., s. 21.

- Yönetmen, gerçekçi olabilmeli; okuldaki durumlar ve iş görenlere karşı objektif davranabilmelidir.

- Yönetmen kendine has iş ölçünleri geliştirebilmeli; fakat sorunların, olayların, ortamın, çevrenin ve insanların özelliklerine göre, çalışma prensiplerini, belli ölçüde değiştirebilmelidir.

- Yönetmen, okulun güç şartlarına ve yönetimin çalışma güçlüklerine karşı sabırlı ve dirayetli olmalı; değiştiremediği güçlükler ve şartlara uyum gösterebilmelidir.

- Yönetmen özgüvenli bir kişilik tarzına sahip olmalıdır; kişisel güveni eksik bir yönetmen bu durumla baş etmeli veya yönetim görevini bırakmalıdır. Kendine olan güveni eksik olan, kendiyile barışık olmayan önderler çevresine güven veremez.

- Yönetmen kendini tanımaya özen göstermeli ve kendini değerlendirirken mümkün olduğunca realist ve objektif olabilmelidir. Öz nesnellik yönetmenin kendini eğitmesinde yöntem teşkil eder.

- Yönetmen zamanını başarılı bir biçimde kullanmalıdır. Zaman yönetimi esasında yönetimin tam da kendisidir.

- Yönetmen, örgüt içinde önderlik edebilmek için bu hususta var olan yeteneklerini ve özelliklerini geliştirebilmeli; bu hedefler kendini devamlı eğitebilmelidir.

Önder sorunu çözmeye, amaçlara ulaşmaya izleyenlerden daha yüksek düzeyde güdülenir. Karşılaştığı her engel, önderi sorunu çözmeye ve amaçları gerçekleştirmeye daha çok güdüler. Önderin güdülenmesi, duygusal olmaktan çok ussal ve nesnel nedenlere dayanır; izleyenlerini kararları uygulamaya cesaretlendirir.¹⁹

2.2.1. Yönetici Davranışları

Psikoloji de pek çok kez tekrar edildiği üzere toplumsal yaşamda bireylerin buldukları yaşam alanları farklılaştıkça bireylerin o yaşam alanına göre büründükleri roller de farklılaşmaktadır. Birey; ebeveynleri ile birlikte iken çocuk olduğu gibi, kendi çocuğunun yanında ise ebeveyn olmakta, resmi ortamlarda oto kontrolü en yükseklerde, arkadaş ortamında oldukça hareketli ya da çocuksu

¹⁹ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2008, s. 27.

olabilmektedir. Bu durum farklı yaşam alanlarında toplumun kişiye biçtiği rollerden başka bir şey değildir.

Bireylerin sahip olduğu mesleklerde kişilerin zaman zaman bireylerden beklenmeyen davranışları sergilemelerini sağlamaktadır. Bu mesleklere örnek olarak İdama mahkûm edilmiş insanların cezasını yerine getirmekle yükümlü cellatlar bunu oldukça çarpıcı şekilde ortaya koyan mesleklerdendir. Mesleklere göre yapılan işin toplumsal kültürle çelişen davranışların sergilenme durumlarının bilinmesi ve çalışanlara bu bilgiler ışığında bazı davranış şekillerinin benimsenmesi ve çalışanlarda farkındalık yaratılması büyük bir önem taşımaktadır.

Yönetici ve çalışanlar yaşadıkları iletişim çatışmalarının sadece kendi başlarına gelen özel durumlar olmadığını bilmeleri, yaşanan çatışmaların işin doğasından, çalışma koşullarından ev ortamından geldiğini bilmeleri önemli bir durumdur. Yaşanan bu çatışmalar iş yerlerinde motivasyonu düşüren önemli bir unsurdur.

Dolaysız bir biçimde insanların iletişim kökenine dayanması sebebiyle yöneticilik de davranış biçimi farklı bir önem taşımaktadır. Yöneticinin davranışları öncelikli olarak kişilik nitelikleri olmak üzere birtakım kıstaslarda kategorilere ayrılmaktadır. Literatürde yönetici tutumlarının kategorilerine yer verilmiştir. Kurumların genel hedeflerini gerçekleştirme sorumlulukları olan yöneticilerin bu sorumlulukları anında belirecek tepkiler olaylar onların tutum tarzlarını ortaya çıkarmaktadır.²⁰

Yöneticilerin davranışları üç ayrı şekilde incelenebilir: Yalın davranış ve tutuma göre; Tip A, Tip B, içe-dışa dönük, saldırgan, sakinlik ve duygusallık yer alır. İstikrarlılık düzeyine göre; alıngan, sert, nevrotik ve psikotik. Sonuncu olarak Görev anlayışı ve ilişki eğilimlerine göre; demokratik, otokratik, göreve dönük, insana dönük, bürokrat ve liberallik yer alır.²¹ Literatürde bilimsel olarak tanımlanmış bu sınıflandırmalar çoğu çalışanlar tarafından bilinmemekte ve bu sınıflamalar genel olarak yönetici eğitimlerinde aday yöneticilere tanıtılmaktadır. Yöneticilerin yönetici ve çalışan sınıflandırmalarını bildikleri gibi çalışanların da sürekli olarak bu davranış

²⁰ İrfan Çağlar, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2004, s. 2.

²¹ Hüner Şencan, **Yöneticilerin Kişilik Yapıları ile Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C. 24, 1995, s.2

tarzları hakkında bilgilendirilmesi yönetici ve çalışan iletişimini olumlu yönde etkileyen bir faktörlerden biri olabilir.

Kamusal örgütlerde bir arada olma süresinin uzaması nihayetinde, yöneticiler, örgütüne hâkim fakat yenilik ve değişimle mesafeli olmakta, yaşça büyük yöneticiler daha ketum ve otokratik bir tutum sergileyebilmektedirler.²²

Burada kamu yöneticileri öncelik taşımamakta, bilgi alış verişinde eksik kalmakta, statükoyu korumalıdır. Diğer yandan belirtilen pozitif nitelikleri içinde, yöneticiler batı kültürüne ait değerlere güvenmekte, öğrenimin gelişimin önünü açmak istemektedirler.²³Bunların yanında kamu personel değerlendirme sisteminin gelişmemesi, personel değerlendirmesi süreçlerini sekteye uğratan atamalar, kurum değişiklikleri ve il değişiklikleri veya aynı ilde farklı alan değişiklikleri kamu kurumlarında yer alan yönetici ve çalışanların motivasyonlarını düşürmektedirler.

Kamu örgütü sistem yapısı gereği açık olduklarından, uzak, yakın çevresiyle “girdi, dönüşüm, çıktı” ilişkisi içindedirler. Bu sebepten, yöneticilerin örgütlerindeki tutumları, çevre faktörlerce de geniş ölçüde etkilenmektedir. Yöneticiler için “dış çevre”, “kamuoyu”, “çıkarcı grupları”, “hükümet”, “yasama”, “yargı ve siyasal partiler” gibi aktif oluşumlardır. Yöneticilerin çoğu bir dizi kendi dışında gelişen uygulamalar sonucu yönetimde, örgüt içinde istediklerini gerçekleştirecek ve kaynaşmayı sağlayacak kadar kalamamaktadır. Dolayısıyla bu durum örgüt içindeki ilişkilerin gelişmesine ket vurmaktadır. Öte yandan yöneticinin görevde uzun süre kalamayacağını bilmesi ya da hissetmesi planlar yapmak ve gerçekleştirmek konusunda yöneticilerin iştahını kesmektedir.²⁴

Kamusal kuruluşlarında yöneticinin ve çalışanların davranışlarını ve birbirleri arasındaki ilişkiyi niteleyen yasal mevzuatlar mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz; kamu yararı, kamu hizmeti, siyasal ortam ve bürokratik yapı gibi belirleyici faktörlerdir. Kamu kurumlarında çalışanların güvencesinin bulunması yönetici ile çalışan arasındaki ilişki özel kurumlarda olduğundan farklı nitelikler taşımaktadır. Dolayısıyla kamu kuruluşu yöneticileri için çalışanları güdüleme süreci de diğer özel kurumlara göre farklıdır ve görece sınırlıdır. Özel kurumlarda yönetici

²² Şencan, a.g.e., s.3.

²³ Richard Podol, **Modern Sevk ve İdarenin Türkiye’deki Anlamı**, Amme İdaresi Bülteni, Ankara, 1967, s.9

²⁴ Murat Yıldız, Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2002 s.32 (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**).

ve çalışanlar arasında bulunan resmi, formel ilişkiler kamu kuruluşlarında daha az görülmektedir.²⁵

Yöneticiler, iş görenlerin başarılarını arttırmak için çalışanların yeteneklerini ve sahip oldukları becerileri geliştirmek, ve iş özel hayat motivasyon düzeylerini arttırmak durumundadırlar. ²⁶

Çalışanlar kendilerine güvenildiğini hissettirildiğinde motivasyon düzeyleri yükselir daha yüksek bir istekle çalışırlar. Güven iş yerinde motivasyon sağlanması için önemli bir unsurdur. Yöneticiler iş yerinde motivasyonu arttırmak amaçlı güveni sağlarken adil, saygılı ve dürüst davranışlar sergilemelidir.²⁷

2.2.2. Okul Yönetimi

Okul, eğitim sisteminin temel öğelerinden biri olmakla birlikte kişisel gelişimin en aktif olduğu yapıdır.²⁸Eğitim yönetimi kavramı bir bakıma eğitimin yönetim ile ilişkisinin kurulmasına birbirine katılmasına bağlıdır benzer bir biçimde okul yönetimi kavramı da eğitim yönetimin referanslarının okula uyarlanmasıdır.²⁹ başka bir deyişle okul yönetimi eğitim yönetiminin lokal bir görüngüsüdür.³⁰ Okul yönetiminin sorumluluğu, okulu hedefleriyle paralel bir biçimde ayakta tutmak ve geliştirmektir. Dolayısıyla okulda bulunan bireylerin ve araçların etkin bir biçimde harekete geçirilmesi elzemdir.Fakat okulların kendilerine has niteliklerine dikkat edilmelidir. Nitekim her örgütün kendi niteliksel farkları, öne çıkan pozitif veya negatif özellikleri olduğu gibi okulların da kendi niteliksel değerleri ve farkları bulunmaktadır.

2.2.3. Okul Yöneticisi

Okul yöneticisinden beklenen pek çok yönetim özellikleri vardır. Okul yöneticilerinin bunun farkına varması onların daha iyi yönetici olmalarına katkı sunabilir. Okul yöneticisinden bir işletme yönetimine göre daha farklı ve fonksiyonlu katkı beklenmektedir. Sürekli insan organizasyonu ve eğitimi, kaynakların doğru ve verimli kullanımı, moral ve motivasyonun sürekli canlı tutulması okul yönetiminin bilinmesiyle ilgili bir durumdur. Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları, eğitimin

²⁵ Naci Karkın, Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi, **Türk İdare Dergisi**, 2004, s.8

²⁶ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.51

²⁷ Fatih Töremen, Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**,12, 1,Elazığ, 2002, s.76.

²⁸ Yaşar Yavuz, 2001, Lise Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim Ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, s.1 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

²⁹ Musa Gürsel, **Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı)**, Eğitim Kitabevi, Konya, 2003, s. 50

³⁰ Bursalıoğlu, a.g.e., s. 5

bütünü ile ilgilidir. Eğitim sistemi, okulları da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Amaçları ve ilkeleri ile açık sistem özelliği taşır. Eğitim yönetimi sistemi bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar. Toplumun eğitim sistemini, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini, öğrencilerin nitel ve nicel olarak gelişmesini sağlamak, maliyetini hesaplamak ve kaynaklarını bulmak, özellikle geleceğe yönelik gereksinimlerin kestirimlerini ve tasarımları yapmak, daha geniş bir kapsamda uluslararası ilişkilerin insan kaynağına yönelik boyutlarını izlemek ve düzenlemek eğitim yöneticilerinin görevleridir.³¹

Okul yöneticisinin görevleri aşağıda sıralanmaktadır:³²

1. Okulu ilgili yasa hükümlerine göre yönetir ve temsil eder.
2. Sorunları çözmek üzere ilgililerin katılımı ile karar verir.
3. Milli eğitimin amaçlarını analiz ederek okul amaçlarını saptar.
4. Okul amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejik planlar hazırlar.
6. Planların uygulanmasını sağlayacak bir yapı oluşturur, kurar.
7. Personelin iş tanımını yapar, yetki ve sorumluluklarını belirler.
8. Milli eğitimin saptanmış temel ilkelerine uygun çalışmalar yapar.
9. Okulu çevreye tanıtıcı etkinliklerde bulunur, vizyon geliştirir.
10. Okulda ahenkli çalışma düzeni kurar, misyonunu yerine getirir.
11. Okulun gelişimini sağlamak üzere araştırmalar yapar, yaptırır.
12. Okul ile ilgili toplantılara ve kararlara katılır
13. Okul kültürünü geliştirecek etkinlikler düzenler, çevreye tanıtır.
14. Personele rehberlik yapar, hizmet içinde yetiştirilmelerini sağlar.
15. Personeli çalışmaya isteklendirmek üzere moralini yükseltir.
16. Okulu da çalışanların doyumunu sağlamak üzere güdüler.

Okul yöneticisinin görevlerinden önemli bir hususta çalışanları isteklendirmek, moralini yükseltmek ve onları güdülemektir. İyi bir eğitim yöneticisinin özellikleri şunlardır:³³

- Geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- Herkesle karşı anlayışlı ve eşit davranır.

³¹ Haydar Taymaz, **Okul Yönetimi**, A Yayıncılık, Ankara, 2007, s.56

³²Taymaz, a.g.e., s.57.

³³Binbaşıoğlu, a.g.e., s.43

- Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır.
- Çevresiyle iyi ilişkiler kurar
- Yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusu ile sonuçlandırır.
- Önerilerini ve programlarını planlar, uygular ve uygulatır.
- Eğitime inanır ve öğrencinin yararını her şeyin üstünde tutar.
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygulatır.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekilmez.

-Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.

Başarılı okul yöneticileri aşağıdaki özellikleri taşıdıkları görülmektedir:³⁴

- Genellikle zamanlarını öğrenme konularına ayırmakta ve bir başöğretmen rolü oynamaktadırlar.
- Öğrencilere karşı derin bir sevgi ve muhabbet beslemekte ve onlara güvenmektedirler.
- Okulda işbirliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler.
- Okul ve eğitimle bütünleşmiş olup okul başarısını en üst seviyeye çıkarmak için büyük çaba harcamaktadırlar.
- Okul müdürlüğünü, bürokratik bir görev olmaktan çok bir davayı (misyonu)gerçekleştirmenin aracı olarak görmektedirler.
- Değişme ve yeniliklerin farkında olup okul geliştirme konusunda iyi bir strateji lideridirler.

2.3. KAVRAMSAL OLARAK MOTİVASYON

Motivasyon, kişilerin gereksinimlerini karşılayabilmek için ile neticeye ulaştıracak davranışlar gösterme sürecidir. Bu süreçte, kişi gereksinimlerinin devamlı olarak değişmesi neticesinde kişinin davranışlarında da bazı değişiklikler ortaya çıkar. ³⁵Türk Dil Kurumu Sözlüğünde güdü “Kaynağı dürtüde olduğu gibi uygulanım olmayıp akıl olan sebep” şeklinde karşılık bulmaktadır. Aynı sözlükte teşvik “isteklendirme, özendirme” şeklinde tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre motivasyon; canlıyı bir davranışa yönlendiren, bu davranışın düzenliliğini ve

³⁴ Mehmet Şişman ve Selahattin Turan, **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayınları, Ankara, 2004, s.54

³⁵ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997, s. 259

sürekliliğini belirleyen, çeşitli faktörlerle bunların işleyişini sağlayan mekanizmalardır.³⁶

Motivasyon, örgütsel davranış literatürün de sıkça karşılaşılan bir kavramdır. Motivasyon hakkında alan yazında 140'tan fazla tanımlama yapılmıştır. Bu alanda araştırma yapan akademisyenlerin hemen hemen hepsi motivasyonun tanımlanmasın da güçlükler olduğunu belirtmişlerdir.³⁷ Buna karşın en genel anlamıyla motivasyon, insan hareket ve aktivitelerini uyarıcı zihinsel bir durumdur.³⁸ Barutçugil (2004)'e göre ise motivasyon, belli bir faaliyeti gerçekleştirmek amacıyla kişilerin iç ve dış faktörlerden aldıkları güçlerle davranışlarında kararlılık göstermelerini ve davranışlarını yönetmelerini ifade eden bir kavramdır.³⁹ İşletmeler bakımından motivasyon, hem iş görenlerin hem de işletmelerin gereksinimlerini karşılayacak ve doyum sağlayacak çalışma ortamları oluşturularak, iş görenlerin arzulu bir şekilde çalışmalarını sağlayan, harekete geçiren ve iş gören davranışlarının işletmelerin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi sürecidir.⁴⁰

Motivasyon belirli kişisel gereksinimlerin tatmini için örgütsel amaçlara dair maksimum çaba harcama konusunda isteklendirilme ve koşullandırılma olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin belli amaçlara ulaşma ya da belli gereksinimlerini karşılamak üzere sarf ettikleri enerjiyi ifade eden davranışsal süreçtir.⁴¹ Motivasyon, kişiyi harekete geçiren ve tutumlarının niteliğini netleştiren, fikirleri, inançları, ümitleri, kabaca istek, ihtiyaç ve korkuları olarak ifade edilmektedir.⁴²

Motivasyon, bir iş görenin ya da iş takımının çabalarının hareketlendirilmesi, yöneltimi, önemlendirmesi ve sürekliliğinin sağlanması bakımından sevk edilmesidir. İş motivasyonu, kişisel ve kültürel eğilimler ile ilgili olan bağlamsal öğeler ile

³⁶ Zafer Aktaş, vd., Profesyonel Basketbolcularda Spora Özgü Başarı Motivasyon Düzeyinin Cinsiyetler Açısından Karşılaştırılması, **Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 4(2), 2006, s. 56

³⁷ Sedat Yumuşak ve Mehmet Çoban, Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Sayı:18, 2012, s.79

³⁸ Yumuşak ve Çoban, a.g.e., s. 79

³⁹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.69

⁴⁰ Halil Can vd., **Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi**, Ankara, 2004, s.229,

⁴¹ Aslı Bektaş, Yöneticilerin İş Tatmini Ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşam Anlamı Düzeyi Üzerindeki Etkisi, İstanbul, 2012, s.79, (**Yüksek Lisans Tezi**).

⁴² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 373

ilişkilendirilerek, işletmelere hedeflerine ulaşabilmek için azami gayret gösterme isteği şeklinde de ifade edilebilir.⁴³

Kişilerin belli bir hedefe ulaşabilmeleri için kendi arzuları doğrultusunda davranış göstermeleri gerekir. Motivasyon, bireyleri beklenen ve istenilen yönlere doğru hareket etmeleri ve davranışlar göstermeleri için teşvik eden; kendinden veya etraflarından kaynaklanan güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütlerin ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmaları için kişinin faaliyete geçme amacı ile etkilenmesini ve teşvik edilme süreçlerini kapsamaktadır.⁴⁴

2.3.1. İsteksizlik

Sanayileşme ile ortaya çıkan makineleşme ve seri imalata olanak tanıyan otomasyon sistemleri nedeniyle imalatlarda insan gücüne olan gereksinim azalmış, bu da işsizlik sorununu beraberinde getirmiştir. Aynı zamanda toplumsal huzursuzluklar ortaya çıkmış, çalışan kesiminin azlığı ve dikkatlerin makinelere odaklanmasının gerektirdikleriyle çalışanlar arasında iletişimi azaltan bir yapı oluşmuştur. Tüm bu gelişmelerden çalışanların psikolojileri de olumsuz olarak etkilenmiş ve bu etkilerin azaltılması amacıyla yapılan çalışmalarda araştırmacıların farklı motivasyon teorileri geliştirmelerine neden olmuştur⁴⁵

2.3.2. Motivasyon Süreçleri

İş hayatında çalışanların tatmin edilebilmesinin bazı gereksinimleri bulunmaktadır. Bu gereksinimlerin tespiti ile motivasyon sürecinde başlamış olur. Bu gereksinimler “psikolojik ve ya fizyolojik” olabileceği gibi bu gereksinimleri giderme isteği insanları bir takım davranışlara sevk eder. Gereksinimlerin giderilmeye başlanması için kişinin uyarılması gerekmektedir. Uyarılmanın oluşması ile birlikte gereksinimleri gidermek için bir itici güç oluşmaktadır. Bu itici güç “psikolojik ve fiziksel olarak güdülenme olarak tanımlanmaktadır.” Gereksinimlerini gidere bilmek için kişiler uygun tutum ve davranışları sergilemeye başlamaktadırlar. Bireyleri uygun davranışa iten şey gereksinimin giderilmesi isteğidir. Doyum, “motivasyon sürecinin son aşaması olarak kendini göstermektedir.” Bahsi geçen davranışların bir sonucu olarak gereksinimler amacına ulaştığında, motivasyon süreci de tamamlanmış olur. Gereksinimleri karşılanana çalışanlar mutlu olurlar. Çalışanların

⁴³ Süleyman Dünder vd., İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2007, s. 106

⁴⁴ Leyla Küçükahmet, **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, Nobel Yayınları, İstanbul, 2001, s. 11

⁴⁵ Küçükahmet, a.g.e.,s. 12.

bu gereksinimlerini tespit edebilmek ve karşılayabilmek için idarecilerin düzenli olarak araştırma yapmak çalışanlarını izlemek ve onlar ile yakından ilgilenmek zorundadırlar. Gereksinimleri karşılanmayan çalışanların zamanla motivasyonları düşer ve başarısız olurlar bu da beraberinde örgütün hedef ve amaçlarını yerine getirememesine yol açar.

Çalışanları motivasyonunun etkileyen bir diğer faktörde pozisyon değişimleridir. Performans değişimleri sonucunda uygun görülen çalışanların terfi ettirilmesi o bireylerde motivasyon artışı sağladığı kadar her şeyin adilane gerçekleşmesi durumunda terfi isteyen bireylerinde motivasyonlarının artmasına ve buna bağlı olarak performans artışına yol açar. Bir çok işletmede iş görenlerin çoğu zaman içerisinde terfi istemektedirler. Bu nedenle terfi sisteminin varlığı motivasyon için çok önemlidir.⁴⁶Motivasyon sürecinin örgüt ortamındaki işleyişini araştıran süreç kuramları, öncelik olarak insan davranışlarını temelde etkileyen öğrenme süreciyle ilgilenmektedir. Tutum ve amaçlar, algılar, tepkiler, öğrenilmiş davranışlar/tutumlar olarak bilinmektedir. Motivasyon sürecinde başarılı olunması, örgütlerde müşterek amaçların neler olduğunun saptanmasına ve kişisel ve kolektif amaçların uzlaştırılmasıyla yakından ilgilidir.⁴⁷

2.3.3. Motivasyona Yardımcı Araçlar

Ücret Artışı:

Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir.⁴⁸ Ücret artışları, çalışanların örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesindeki katkılarını tanımaya yöneliktir. Örgütlerde bazı esaslara göre ücret artışları yapılmaktadır. Bunlar; liyakat(yaşam standardı ve enflasyon) artışları, terfi nedeniyle artışlar, genel ayarlamalar, otomatik ilerleme gibi çeşitli açılardan yapılan artışlar olabilir.⁴⁹

İnsanlar diğer çalışanların aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak ya da nadiren görüştüğüleri diğer arkadaşlarıyla

⁴⁶ Uğur Dolgun, **Tükenmişlik Sendromu Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Yayınevi, 2010, s. 159-160-161

⁴⁷ Tortop vd., a.g.e., s. 165

⁴⁸ Tortop vd., a.g.e., s.166.

⁴⁹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, Denizli, 2006, s. 424

karşılaştırırlar. Eğer diğer çalışanların ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güvenleri azalır.⁵⁰ Ayrıca işletmelerde ücret düzeyini belirlemek de oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden çalışanlarla ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, çalışanın sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, çalışanların ücretlerinde uygulanacak artışların çalışanların yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.⁵¹

Primli Ücret:

Çalışanları almış oldukları sabit ücret dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete "prim" denilir. Bazı işletmeler, çalışanlara verimli çalışmaları ve üretimi artırıcı çabaları karşılığı prim verir. Bu primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanırlar. Genelde zaman esaslı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar, çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur.

Firmalar verimliliğe ve verimliliğin nasıl iyileştireceği konusunda önem vermek durumundadır. Bu doğrultuda oluşturulan prim ücret sistemi verimliliği iyileştirip rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bu sistemin ana özelliği kazançların doğrudan çıktıyla veya üretim miktarıyla ve zamanla ilgili olmasıdır.⁵² Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, çalışanları daha yavaş çalışmaya yöneltmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise fazla iş yapma amacıyla iş görenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabilirdir.⁵³

Kara Katılma:

Diğer bir ekonomik ödüllendirme aracı olan kara katılma, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılmasından oluşmaktadır.⁵⁴ Kara Katılma sistemi iyileştirmeler gerçekleştirmiş bulunan çalışanlarla verimlilikteki iyileşmeden elde

⁵⁰ Tortop vd., a.g.e., s. 170.

⁵¹ Tortop vd., a.g.e., s. 170

⁵² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, Denizli, 2006, s. 426

⁵³ Tortop vd., a.g.e., s. 171.

⁵⁴ Fatih Yılmaz, Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Selçuk Üniversitesi, Konya 2009, s. 29 (**Yayımlanmamış yüksek lisans tezi**).

edile kazancı paylaşan bir özendirme sistemidir. Bu tanımda yer alan iyileştirmeler; artırılmış verimliliği, artırılmış müşteri tatminini veya mükemmel güvenlik kayıtlarını içeren iyileştirilmiş performansı ifade etmektedir. Bu sistemin amacı çalışma takımı, birim, bölüm veya şirket şeklindeki bir grubun ortak bir çabayla ortaya koyduğu performansın ödüllendirmektir.⁵⁵

Ekonomik Ödül:

Ekonomik ödüller, çalışanın nasıl iyi durumda olduğu hakkında doğru geri dönüş sağlandığında ve özellikle adil olarak bakıldığında performansı ve motivasyonu artırma eğilimindedirler. Bu ödüller, çalışanları işe özendirme ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere verilen ekonomik ödüllerden oluşmaktadır.⁵⁶ Motivasyon araçlarından psiko-sosyal araçlar; çalışmada bağımsızlık, değer ve statü, kariyer imkânı ve gelişme, çevreye uyum, öneri sistemi ve sosyal uğraşlar başlıkları altında incelenmiştir.

Çalışmada Bağımsızlık:

İş alanında sürekli kendini tekrar eden, otonomlaşmış işler kişilerin iş verimi düşürebilmektedir. Birçok çalışan yeteneklerini ortaya çıkarma fırsatının olmadığı rutinleşmiş işlerle ilgilenmek zorunda kalmaktadır. İş görenler için bu otonomluktan kurtulmak, kendine güvenlerini artıran, benliklerini anlamlandıran, onları sorumluluk almaya iten, yaratıcı bir sürecin başlangıcı olabilmektedir.

Yöneticiler iş görenleri bu durumdan kurtarmak adına bir takım girişimlerde bulunmalıdırlar. Nitekim kendini baskı altında hisseden, rutinleşmiş işlerle makineleşen iş görenlerin verim ve motivasyonları düşmektedir. Yöneticiler bu konuda; iş görenlerin yeteneklerini ortaya çıkartabileceği imkânları sağlamalı, hatalara karşı naif olmalı ve kurumun yapısını zedelemeyecek şekilde serbestlik sağlamalıdır.⁵⁷ Belli ölçülerde serbestlik koşullarında çalışan kişilerin kendilerini bir işin parçası gibi hissetmeleri, kendilerini değerli hissetmeleri, yetenlerini ortaya çıkarmaları ve özgür hissetmeleri verimi artırmaktadır. Örgütlerde iş görenlere ne denli özgürlük ortamı sunuluyorsa, iş görenin kişisel doyum seviyesi de o denli

⁵⁵Bingöl, a.g.e., s. 431

⁵⁶Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, Bursa, 2002, s. 156

⁵⁷ Burhan Kanoğlu, **Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.84 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

yükselmektedir. Kendi işi üzerinde egemen olan, çalışma şekline kendi karar veren kişilerin çalışmada bağımsızlık seviyesi yüksek demektir.⁵⁸

Değer ve Statü:

Çalışma ortamında, gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdir görmek bireyin üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Özellikle üstleri tarafından beğenilme bireyi işine ve işyerine daha fazla bağlamaktadır. Bireyin yaptıklarından dolayı takdir görmemesi uzun vadede daha az çalışmasına zemin hazırlayabilir. Özellikle performans dayalı olmayan ve bir takım kanunlarla iş güvencesi sağlanan çalışanlar arasında bu durum daha yaygındır. Zira amir tarafından ilgi görmeyen ast zamanla daha az çalışma gösterme eğilimine girmektedir. Ayrıca takdir görmeyen çalışan çalışmalarının takip edilmediğine dair bir yorumla baş başa kalır.⁵⁹

Çoğu kişi, arkadaşlarının saygısını kazanmak, yani sosyal statülerini muhafaza ve ıslah edebilmek için bir hayli çaba harcamaya hazırdır. Bir kimsenin iş arkadaşları arasında gördüğü saygı gerçek bir teşvik aracıdır. İşgal edilen pozisyon ne olursa olsun birinci sınıf bir personel olarak kabul edilme hemen hemen herkes için bir tatmin sağlar.⁶⁰

Kariyer İmkânı ve Gelişme:

Batlaş Grubu tarafından 2008 yılında 1192 çalışana yapılan Davranış Araştırmasında kuruma bağlılığın başta gelen şartının kariyer imkânı ikinci sırada ise gelişim olanakları olduğu görülmektedir. Maaşın tatminkârlığı ise üçüncü sıradadır. Benzer şekilde işten ayrılma kararının en önemli nedeni kurumda gelişim imkânı olmamasıdır.⁶¹

İş görenlerin kendi alanlarındaki bireysel gelişimlerinin örgütün amaçlarına uygun bir biçimde hayata geçirilmesi adına yönetici geliştirme programları, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme, organizasyonel yedekleme, terfi ve yer değiştirme ve yetkilendirme gibi birçok araç ve yöntem kullanılır.⁶² İş görenlerin bireysel gelişimine yatırım yapmak ve kendilerine sağlanan kişisel gelişim imkanları ile

⁵⁸ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s. 29

⁵⁹ Kanoğlu, a.g.e., s. 85

⁶⁰ Ahmet Güven, Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine etkileri: Tokat İl Millî Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2007, s. 44 (**Yüksek Lisans Tezi**).

⁶¹ Acar Baltaş, **İnsan ve İşe Değer Katan Yenilik**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2009, s. 62

⁶² Yüksel Özden, **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem A Yayınları, Ankara, 2008, s. 139

kariyerleri arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olmak, bir çalışanın kuruma bağlanmasında önemli rol oynamaktadır. İşten ayrılmanın öncelikle nedeni olan gelişim imkânı olmaması, çalışanların işlerini daha iyi yapma ve kendilerini geliştirme isteğini ortaya koymaktadır.⁶³

Çevreye Uyum:

Çevreye uyum çalışanın yabancılik duygusunu yaşamaması için kullanılan motivasyonel bir araçtır. Çalışan çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler, uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamaz. İş girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır.⁶⁴Çevreye uyum sağlayamayanlar bazen bunalımlara yol açılabilen sorunlarla karşı karşıya alabilir. Burada önemli rol yöneticiye düşmektedir. Yönetici yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır.⁶⁵Ayrıca çalışanın işbaşı yaptığı gün oryantasyona tabi tutulması da çevreye uyumu kolaylaştırıcı bir yöntemdir. Kurumu tanıtan bir sunum sonrasında kurumda çalışanlar ile yeni çalışan tanıştırılabilir ve yeni çalışanın daha çabuk diğer çalışanlar ile kaynaşması sağlanabilir.

Öneri Sistem:

Motivasyonda çalışanları özendirecek en etkili araçlardan biri olan öneri sistemi, işletmede demokratik yönetime geçişin de en belirgin göstergesidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa iş görenlerde tatmin seviyesi ve örgüte bağlılık artacaktır.⁶⁶Yönetimde söz sahibi olabilme ve adaletli bir ücret paylaşımının bir aktörü olarak ön plana çıkan öneri-ödül modeli esasında uzun süredir şirketlerde sıkça uygulanan sistemdir. Temel yaklaşım, probleme yakın olanlar bu problemlerin giderilmesine de yakındır düşüncesinden

⁶³Baltaş, a.g.e., 2009, s. 62

⁶⁴Yılmaz, a.g.e., s. 31

⁶⁵Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 131

⁶⁶Cengiz Tümgan, *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007, s. 23 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

hareket etmekte ve işletmeye katkı sağlayan kişilerin ödüllendirilmesini hedeflemektedir.⁶⁷

Öneri sistemi, çalışanların işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini arttırır. Ancak öneriyi getirene ilgisiz davranılması da orta ve uzun vadede yeni önerilerin gelmesinin önünü kesebilir. Örgütsel faaliyetlerde alınan kararlarda tek taraflılık, çalışanda eşitsizlik hissini doğurur. Bu durum çalışanlarda; yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma, uyumsuzluk gibi işlevsel davranış bozukluklarının ortaya çıkmasına neden olabilir.⁶⁸

Amaç Birliği:

Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır Amaç birliği, çalışma sürecinde bireyi motive etmektedir. Yönetim, iş görenini her yönüyle tanıyarak, onu işletme amaçlarına uygun olarak etkilemesini bilmelidir. Eğer çalışan amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar.⁶⁹Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, çalışan örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönde işletme ve çalışan kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırabilir.

Yetki ve Sorumluluk Dengesi:

Yetkilendire; çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için sorumlulukları paralelinde yetkilendirilmeleri ve gerekli kaynak/ desteğin sağlanmasıdır.⁷⁰Yetki ve sorumluluk sayesinde çalışan eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve gereksinimlerini giderebileceği davranışa yönelebilir. Ayrıca yöneticinin giderek artan sorumlulukları ve denetim yükü de bazı yetki ve sorumlulukların astlara devredilmesiyle azalabilir.⁷¹Kişilerde motivasyonun artması için denetimin en az düzeyde kalması ve çalışana olan gereksinmenin ona belli edilmesi gerekmektedir. Ayrıca bireyi motive edecek ve kendini gerçekleştirmesini sağlayacak yorumlar yapılabilir.

⁶⁷Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.176

⁶⁸Kanoğlu, a.g.e.,s.80.

⁶⁹Güven, a.g.e., s.19.

⁷⁰Özden, a.g.e., s.141.

⁷¹Tümgan, a.g.e.,s.18.

Eğitim:

İyi eğitim, bir yandan öğrenenin içsel motivasyonunu beslerken, bir yandan da öğrenme eylemini kolaylaştıracak desteği sağlar. Birey, öğrenmede başarı kazandıkça kendine güveni ve başarı beklentisi artar, bu da motivasyon düzeyini yükseltir ve öğrenmenin daha etkili olmasını sağlar. Öğrenmenin amacı olan davranış değişikliğini gerçekleştiren motivasyondur.⁷²

Eğitim, kişinin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyacı giderecek fırsatları algılamasına yardımcı olur, performansını geliştirirse elde edebileceği ödülleri fark etmesini sağlayarak beklentilerini etkiler, bunun sonucunda da öğrenme motivasyonunu yükseltir. Aynı zamanda kişinin motivasyonunu doğru kullanmasını, uygun çabayla hedefe ulaşmasını sağlar. O halde, başarılı bir eğitim tasarımının motivasyonu arttıran, bu motivasyonu üst seviyede tutarak kişiye öğrenme serüveninde kılavuzluk eden bir tasarım olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Eğitim, kişileri öğrenmek için harekete geçirebildiği, istenen davranışları ortaya çıkarabildiği ölçüde başarılı sonuç verir.⁷³

Eğitim çalışanların güdülemesini sağlaması yanında, işletmeye iki önemli avantaj sağlamaktadır. Birincisi, yetenek ve özelliklerin gelişmesi ile çalışan - iş uyumu arasındaki ilişkidir. Günümüzde eğitim, fonksiyonel olmaya başlamış ve çeşitli uzmanlık alanları için bireylerin hazırlanması görevini üstlenmiştir. İkincisi ise, eğitimin toplumlararası kültürel aktarımın sağlandığı araçlardan birisi olmasıdır. Bu tür aktarımların başarısı ise eğitimin başarısına bağlı olmaktadır.⁷⁴

Kararlara Katılma:

Çalışanların yönetsel kararlara katılımı örgütsel amaçlara ulaşmak ve çalışanların motivasyonları açısından son derece önemlidir. Çalışanların katılımı üç bakımdan değer taşımaktadır. Birincisi yöneticilerin daha iyi kararlar almalarını sağlar. Çünkü çalışanlar arasında birçok yetenekli kimse vardır ve bunların ileri sürdükleri fikirler kararın kalitesinin iyileşmesine katkıda bulunabilir. İkinci olarak katılma, yönetimin kararlarının kabulünü kolaylaştırır ve bu yolla daha etkin bir motivasyon oluşturur. Eğer çalışanlar oluşan kararda bir katkıları olduğunu görürlerse onu uygulamada daha istekli davranırlar. Anlaşmazlık çıkması olasılığı

⁷² Baltaş, a.g.e., s. 247

⁷³ Hasan Tutar, **İşyerinde Psikolojik Şiddet**, 3.baskı, BRC Basım, Ankara, 2004, s. 249

⁷⁴ Yılmaz, a.g.e., s. 34

azalır. Üçüncüsü de katılmanın önemlilik duygusu yaratmasıdır. Çalışanlar fikirlerine değer verildiğini ve arandıklarını bilmiş olurlar. Bu normal yolla yetki devrinden farklı olup büyük bir etki yaratır ve çalışanın yaptığı işin sorumluluğuna katılmasını sağlar.⁷⁵

İş Genişletme:

İş genişletilmesi iş görenin birden fazla iş edinmesine sebebiyet verdiği için işten bıkmaya davranışının görülmesi azalır, bununla birlikte motivasyonda artış gözlemlenir. Öte yandan, işin daha kapsamlı bir hale gelmesiyle, iş görenin daha çok yeteneklerini ortaya çıkarma imkânı bulması olasıdır. Dolayısıyla iş görenin hali hazırda var olan becerilerinin gelişmesi ve yeni beceriler edinmesi, kişisel anlamda kendini geliştirmesi kolaylaşmaktadır. Bu görüşün açık bir biçimde karşıtı olan görüşler de mevcuttur. Bu model ile sadece iş görenin yaptığı basit çalışmalar fazlalaşacağını, benzer işleri çok defa yapmanın iş görenin verim ve motivasyonun artmayacağı savunulmuştur.⁷⁶

İş Zenginleştirme:

İş zenginleştirme; iş görenin yalnızca işin yapılması aşamasında değil işin planlamasına, planla ilgili kararlara dahil olmasına olanak sağlamaktadır. Bu şekilde, iş gören işle ilgili kararlar alma ve programlama görevi üstlenecek, işi arasındaki ilişki sağlamlaşacak işinin inceliklerini daha iyi tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını arttırarak iş görme şevkini arttıracaktır.⁷⁷ İş zenginleştirme bir başka ifade ile çalışanın görev ve sorumlulukları arasına yeni ve farklı görevler katmaktır. Beyaz yaka çalışan için yatay kariyer ilerlemesi, mavi yakalı çalışan için ise rutin işlerin monotonluktan kurtarılması ve işin insancillaştırılması amacıyla yapılır.⁷⁸

Yarı Otonom Çalışma Grupları:

Çalışanlar kişisel çalışmalardan çok grup çalışmasına ilgi duyar ve özenirler. Başkalarıyla birlikte çalışma, ortak amaç ve ortak eyleme girişme ve sorumluluğu paylaşma duygusu hemen her çalışmada vardır. Bu gerçeğe dayanarak insanı makineyle baş başa bırakmak, onun makinenin tutsağı yapmak yerine grup çalışmasına yöneltmek kuşkusuz insanı motive edecektir. Bu amaçla işte bağımsız

⁷⁵ Güven, a.g.e., s. 47

⁷⁶ Yılmaz, a.g.e., s. 36

⁷⁷ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008, s. 548

⁷⁸ Özden, a.g.e., s. 140

ve kişisel çalışma yerine gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzenini getiren yarı otonom gruplar devreye sokulmaktadır.⁷⁹

Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi:

Fiziksel çalışma koşullarının olumsuz oluşu çalışanların motivasyonlarının düşmesine yol açan faktörler arasındadır. Aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla doyumsuzluk oluşturan koşullar arasındadır. Mavi yakalı çalışanların, büro ortamında çalışanlara ve yöneticilere göre işlerinden daha doyumsuz olmalarının en önemli nedeni fiziksel çalışma koşullarındaki olumsuzluklardır.⁸⁰

2.3.4. Motivasyona İlişkin Yönetmel Bakış Açıları

Motivasyonla ilgili kaynaklar incelendiğinde, konunun farklı yönetim anlayışlarına göre farklı açılardan gözlemlendiği görülmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda motivasyon kavramı geleneksel yönetim anlayışı bakımından, insan ilişkileri açısından, insan kaynakları açısından, çağdaş yönetim modelleri içinde yeri açısından, nasıl incelendiği ve değerlendirildiği hakkında teorik bilgiler sunmaktadır..⁸¹

2.3.4.1. Geleneksel Yönetim

Geleneksel yönetim modelinde; çalışan bireyler tembel ve sadece kendini düşünen bireyler olarak kabul edilmektedir. Çalışanların bu özelliklerinden dolayı yöneticiler çalışanlar verilecek işleri bir birini tamamlayacak küçük işlere bölmeli ve işi kolay öğrenilebilir hale getirmelidir. Çalışanları yakinen takip ve kontrol içinde olmalıdır. Geleneksel yaklaşıma göre ücret seviyeleri veya verilen ödüller çalışan motivasyonunda ve verimliliğinde önemli rol oynamaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımında yüksek verimlilikte çalışan bireyler ödüllendirilmesi motivasyonlarını yükseltmek için yeterli olduğu varsayımları düşünceleri desteklenmiştir.⁸² Geleneksel yönetim esaslarına göre motivasyon, grubun etkinliğini ve verimliliğini etkileyen önemli bir aracı olarak görülmektedir.⁸³

⁷⁹Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.141

⁸⁰Telman ve Ünsal, a.g.e., s. 40

⁸¹ Özkan P. Ebcim, Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu İle Örgüt Sağlığı Algıları Arasındaki İlişki, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2012, s. 43 (**Yüksek Lisans Tezi**)

⁸²Ebcim, a.g.e., s.43

⁸³Ebcim, a.g.e., s.44

2.3.4.2. İnsan İlişkileri Modeli

İnsan ilişkileri modelinde; “insan davranışları modeli” , “liderlik modeli” , “davranış bilimleri modeli” olarak savunduğu yaklaşımlar yer almaktadır. Bu görüşe göre, “insanların işe yaradıklarını”, “önemli olduklarını hissetmeleri” bunun yanında “ait olma ve birey olarak fark edilme güdüsü” içinde olurlar. İnsan ilişkileri modeli, yaklaşımında geleneksel yaklaşımın aksine çalışanları motive edici unsurların insan istek ve arzularının olduğunu hatta bu unsurların paraya göre daha yüksek bir önem taşıdığı varsayılmıştır. Bu yaklaşımda yöneticilerin sorumluluğu birlikte çalıştığı çalışanların iş ve diğer konularda yeteri kadar bilgilendirilerek ve çalışanlara karşı sergilenecek yaklaşımlar ile çalışanların kendilerini önemli, işe yarar hissetmelerini sağlayacak örgütsel yapının koşulların oluşturulmasıdır.⁸⁴

Bu yaklaşım modeli geleneksel yaklaşım modelinde ekonomik insan yaklaşımının yerine sosyal insan kavramını ikame etmiştir. Bu yaklaşımda yöneticilerin çalışan bireylere gösterdikleri yakın ve özel ilginin bile önemli bir motivasyon artırıcı unsur olduğunu savunmaktadırlar.⁸⁵

2.3.4.3. İnsan Kaynakları Modeli

Bu modelin yaklaşımında ise, “ekonomik insan” , “sosyal insan” kavramlarını bir araya getirerek insanı bir adım daha ileri götürerek bütünsel olarak ele alınan bir anlayışı ortaya koymakta ve bu yaklaşıma göre, insanları ekonomik,sosyal olarak gruplandırmaya yönelik çalışmak ve onların motivesinde yalnızca ekonomik ödülleri ya da yalnızca sosyal ödülleri yerine getirmek de yetersiz kalacaktır. İnsan kaynakları yaklaşımı modelinde çalışanların motivasyonu konusunda bütüncül bir bakış açısı sağlamak ve böylelikle çağdaş yönetim ve motivasyon anlayışları için bir temel sağlamaktadır.⁸⁶

2.3.4.4. Çağdaş Yönetim Modeli

Klasik sistemler örgütleri kapalı sistemler olarak betimlerken çağdaş yönetim sistemleri örgütleri çevresi ile etkileşimde olan açık sistemler olarak betimlemektedir. Çağdaş yönetim kuramı klasik kuramlardan tamamen ayrı bir çizgide değildir. Aksine çağdaş kuramlar klasik kuramları çok boyutlu olarak değerlendirerek geliştirmiş kuramlardır. Çağdaş yönetim kuramları çalışanları klasik kuramlardaki

⁸⁴Ebcim, a.g.e., s.44

⁸⁵Ebcim, a.g.e., s.45

⁸⁶Ebcim, a.g.e., s.45

sınıflamalardan karmaşık olarak ele alır ve çalışanın farklı birçok yöntemle motive edilebileceğini kabul eder.⁸⁷

2.3.5. Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerinin iki temel ögesi ekonomik ve psiko-sosyal güdülerdir. Ağırlık dereceleri, doyurulma şekilleri farklı motivasyon teorilerinin oluşmasına sebebiyet vermişlerdir.⁸⁸“Bu yaklaşımda motivasyon teorileri, “kapsam teorisi” ve “süreç teorisi” olarak iki yarı şekilde ele alınmıştır. Süreç teorisine göre motivasyonu çalışan davranışlarının sonucuna odaklı ele alırken kapsam teorisi ise davranışın öncesini ele almakta ve davranış öncesi motivasyon düzeyi üzerinde odaklanmaktadır. Her iki teoride çalışanın motivasyonunun etkileyen etmenlerin bulunmasını yüksek düzeyde önemsemektedir.⁸⁹

2.3.5.1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler, iş görenlerin etkilenebileceği diğer bir ifadeyle çalışanların işlerinde daha verimli, daha yüksek motivasyon düzeyinde, daha uyumlu çalışmalarını sağlayabilecek etmenleri tespit etmeye önem vermektedirler.⁹⁰ Bu sayede yöneticiler çalışanların motivasyonlarını arttıran, verimini arttıran etmenleri belirleyerek bu çalışanların bu ihtiyaçlarına olabildiğinde cevap vererek motivasyonu arttırabilir ve örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanları kanalize edebilecekleri savunulmaktadır.⁹¹

Başlıca dört kapsam teorisi mevcuttur. “Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”, “Herzberg - Hijyen Teorisi”, “Mc Clelland - Başarı Teorisi” ve Alderfer - “ERG Teorisi”.⁹²

2.3.5.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorinin, Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yaptığı çalışmalar sonucunda ortaya konmuş ve sonraki yıllarda konuya ilgi duyan başka akademisyenler tarafından katkılar sağlanarak geliştirilmiş ve günümüze kadar gelmiştir. Bu teori, insanların ihtiyaçlarının öncelikleri bulunmakta olduğunu ve insan davranışlarının var olan ihtiyaçlarına ve bu ihtiyaçların öncelik düzeylerine bağlı olduğunu savunmuşlardır. Aşağıda Şekil 1’de

⁸⁷Ebcim, a.g.e., s.45

⁸⁸Erkan Turan Demirel, Motivasyon Teorileri, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2002, s.57 (**Yüksek Lisans Tezi**).

⁸⁹Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001, s.32

⁹⁰Koçel, a.g.e., s.33

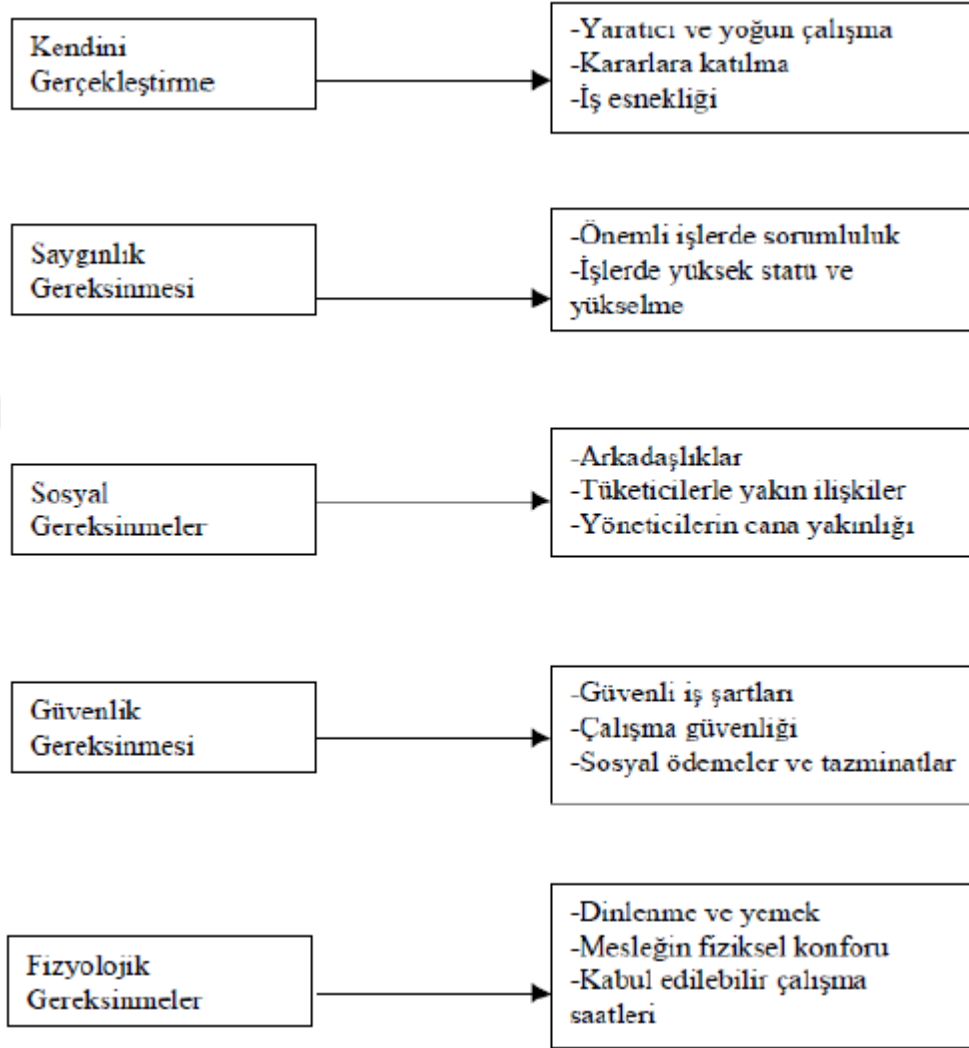
⁹¹Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996 s.85

⁹²Demirel, a.g.e., s.57.

görüldüğü üzere Abraham Maslow gereksinimleri beş başlık altında sınıflandırmaktadır.⁹³

- “Fiziksel ihtiyaçlar arasında; soluk alma, beslenme, su ihtiyacı, cinsel ihtiyaçlar, uyku ihtiyacı, denge ve boşaltım ihtiyacı gereksinimler yer alır.”
- “Güvenlik ihtiyaçları; bedensel güvenlik, iş, aile, mülkiyet, sağlık güvenliğidir.”
- “Ait olma ve sevgi ihtiyacında; aileyle, dostlarla, karşı cinsle ilişkiler bulunuyor.”
- “Saygı ihtiyacından söz edecek olursak; öz saygı, başarı odaklı saygı, güven, başkalarına saygı bulunmaktadır.”
- “Son olarak da Kendini gerçekleştirme ihtiyacı; yaratıcılık, problem çözme, erdem, doğallık, önyargısız olma, gerçeklerin kabulüyle son bulur.”

⁹³ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.87.



Şekil 1: Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi⁹⁴

Abraham Maslow teorisinde yapmış olduğu sıralamaya göre insanların bir ihtiyaç sırası vardır ve ilk ihtiyaç giderilmeden bir sonraki ihtiyaca geçilmesi mümkün değildir. Diğer bir ifadeyle karnını doyuramamış bir kişi kendi kişisel gelişimi için kitap okumak veya kitap yazmaya çalışma çabası sergilemez.

⁹⁴ Meral Aşıkoglu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitapevi, İstanbul, 1996, s.73.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde bireyler ihtiyaçlarını sıralamaya göre sürekli olarak karşılar ve her bir ihtiyacın karşılanmasından sonra bir üst düzeye geçerek bireyler kendi kişisel gelişim düzeyini yükseltirler.

2.3.5.1.2. ERG Teorisi

Alderfer ise “ERG Teorisinden” kişisel gereksinimleri üçe ayırmakta, “Var olma gereksinimi, ait olma gereksinimi ve gelişme gereksinimidir.” Bu teorinin adıyla bu ihtiyaçların İngilizce isimlerinin ilk harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşmuştur ve “ERG teorisi” şeklinde adlandırılmıştır. Alderfer’in “var olma ihtiyacı” olarak tanımladığı kavram Maslow tarafından tanımlanan, kişinin “fiziksel gereksinimlerine” karşılık gelen ihtiyaçlarıyla benzerdir. Eğer iş yaşamından örnek verecek olursak; fiziksel ihtiyaçlara denk düşen etkenler arasında ücret, çalışma şartları gibi etkenleri sayabilmek mümkün görünmektedir. İş yaşamında ihtiyaç olarak karşımıza çıkan ait olma duygusu ve ihtiyacı çok önemli bir alanı kapsamaktadır. Maslow’a göre kişinin saygınlık, takdir görme ve ait olma gereksinimleri de bireysel gereksinimleri arasında yer almaktadır. Alfreder Maslow’ un teorisinden ayrı olarak gereksinimleri bir sıralama biçiminde sunmamaktadır. Maslow’un teorisine göre doyurulan bir ihtiyaçtan sonra kişi diğer ihtiyaçlarını karşılamaya yönelirken; Alfreder bunun aksine doyurulmayan bir ihtiyacın başkaca ihtiyaçları da daha fazla etkileyeceğini, dolayısıyla kişinin doyurulmayan bir ihtiyacı diğer ihtiyaçlarıyla ilintili olduğunu vurgulamaktadır. Temel olarak ERG teorisinin ana hatları şunlardır:⁹⁵

- Bu gereksinimler karşılanmadığı müddetçe gereksinimlerin karşılanması ihtiyacında artma görülecektir.

- Doyurulmayan birey ihtiyaçlarında bir üst gereksinime olan ihtiyaç da fazlalık göstermektedir

- Doyurulmayan gereksinimler bir alt düzeyin gereksinime olan isteği de arttırır.

2.3.5.1.3. Çift Faktör Teorisi

Çift faktör Teorisinde Herzberg iş görenlerin ilgili işleriyle ilintili bir biçimde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri anları baz alarak o an ki deneyimlerle gereksinimlerini saptamaya çalışmıştır. Çalışmanın nihayetinde işyerinde başarılı olmaya özen gösteren iş görenlerin kendilerini en iyi hisseden iş görenler arasından

⁹⁵ Demirel, a.g.e., s.59.

belirdiği ve yaptıkları iş karşılığın da alacakları ücret düzeyine odaklanan çalışanların ise kendilerini en kötü hissedenden elemanlar olduğu ortaya çıkmıştır.⁹⁶

Herzberg bu teorisini ortaya koyduğu araştırmada 200' e yakın mühendis ve muhasebeci denekleri gözlemlemiştir. Araştırmanın nihayetinde Herzberg, iş görenlerin umutsuz olmasına, tatminsizliğine ve işten ayrılmasına neden olan "Hijyenik açıdan negatif faktörler" ve iş görenlerin tatmin seviyesini yükselten, "Özendirici faktörlerin" farklı başlıklar altında incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Herzberg'in teorisinde hijyenik faktörler olarak geçen unsurlar şu şekilde özetlenebilir:⁹⁷

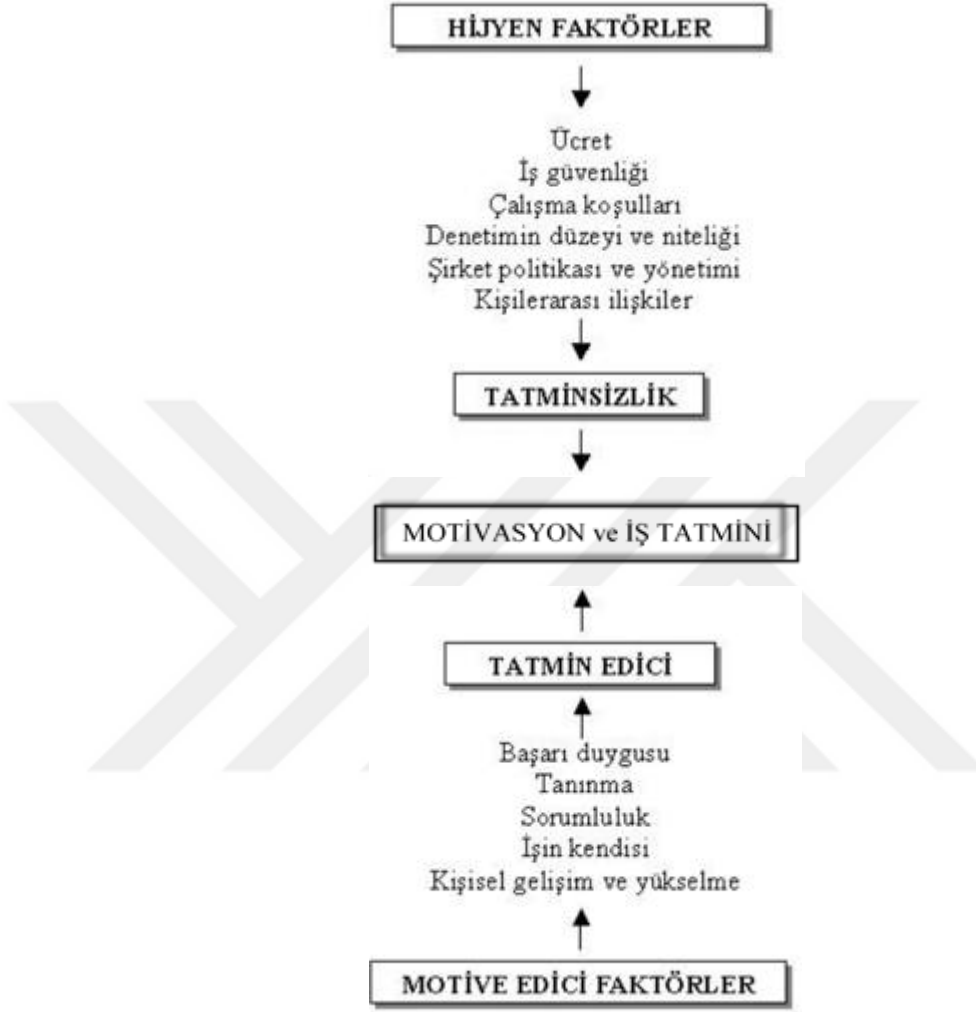
- Kurum politikaları, kurum yönetiminde yanlışlar,
- Teknik bilgi ve bununla ilintili olarak teknik destek noksanlığı,
- Yönetici çalışan ilişkisinde bozukluklar,
- Kurumda fiziksel çalışma ortamının uygun olmaması,
- Ücretlendirme politikalarında oluşan memnuniyetsizlikler,
- Çalışanların iletişim sorunları;
- Çalışanların özel yaşamına saygı gösterilmemesi,
- İstihdamın sürekliliği ve belirsizliği

Herzberg'in teorisinde çalışanların özendirici unsurları şunlardır;

- Çalışanın kabiliyetlerine göre görevlendirmelerin yapılmış olması,
- Kariyerde ilerleme imkânlarının bulunması, çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerinde eşit muamele görmesi
- Çalışanın kariyerini destekleyen bir iş ortamı bulması

⁹⁶ Demirel, a.g.e., s.61.

⁹⁷ Selahattin Yıldırım, Motivasyon ve çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007, s.58 (**Yüksek Lisans Tezi**).



Şekil 2:Herzberg'in Çift Faktör Teorisi⁹⁸

Motivasyonun temelinde kişisel gelişim ihtiyacının yattığını belirten Herzberg kişisel gelişim ihtiyacını görmezden gelerek çalışanların motivasyonlarının sağlanması, yükseltilmesinin mümkün olmadığını belirtmiştir. Herzberg “İnsanların iyi çalışmalarını istiyorsanız, onlara iyi bir iş verin” demektedir. “İş Zenginleştirme”, “İş Yükleme” yöntemleri üzerinde detaylıca duran Herzberg için örgüt yöneticileri örgütlerinde çalışan bireylerin motivasyonlarını arttırmada doğrudan bir etkiye sahip

⁹⁸Laurie J. Mullins, **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall, England, 2002, s.101

değildir ancak çalışanların kendi motivasyonlarını arttıracak ortamları sağlayarak dolaylı bir etki sağlayabilirler.⁹⁹

2.3.5.1.4. Başarma İhtiyacı Kuramı

Mc Clelland'in motivasyon teorisine göre kişi, birey üç ihtiyaç doğrultusunda harekete geçer. Bunlar:

- “Bağlılık ihtiyacı”
- “Güç elde etme ihtiyacı”
- “Başarı ihtiyacı”

İnsanların birer sosyal varlık olduğu inancını temel alan bağlılık ihtiyacı, insanların toplumdaki diğer insanlar ile ilişki kurma ihtiyacı hissettiklerine ve bu ilişki kurma ihtiyacının her insanda farklı düzeylerde olabileceğini kabul eder. Bir bireyde bağlılık ihtiyacının yüksek olan bireyin sorumluluk alma, örgüt hedeflerine yönelik çalışma, zor koşullar altında iş yapma gibi özelliklerinin de yüksek olduğu kabul edilir.

Güç elde etme ihtiyacında ise çalışanların yada bireylerin kendi çevrelerinde daha etkin birer kişi olma istek ve arzularına dayanmaktadır. Güç elde etme için ihtiyaç duyan bireyler bu güç için yarışan bireylerdir.

Toplum ve bu toplumda yer alan bireyler üzerinde en yüksek etkiye sahip ihtiyaç türünün “başarı ihtiyacı” olduğunu belirten Mc Clelland “başarı ihtiyacı” kadar başarısızlık korkusunun da önemli olduğunu belirtmiştir. “Başarı ihtiyacı” duyan bireyin aynı zamanda ve hissettiği “başarı ihtiyacı” düzeyi kadar başarısızlık korkusu da yaşayacağını belirtmiştir.

“Başarı ihtiyacı” ile davranış sergileyen bireylerin bazı ortak davranış özellikleri aşağıda olduğu gibi sıralanabilir:

- “Kişisel tatmin olma beklentisi ödül beklentisinden fazladır”
- “Sorumluluk almaya yatkındırlar”
- “Gerçekçi hedefler koyarlar”
- “Kişisel tatminden sonra ödüllere de önem verirler.”

⁹⁹ Hüseyin Nail Pekel, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İsparta, 2001, s.61 (**Yüksek Lisans Tezi**).

Çalışan bireylerin başarılı olma hissini yaşayabilmeleri için onları başarısız kılacak faktörlerin de ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çalışan bireylerin kabiliyetlerinin üzerinde hedefler belirlenmemelidir.

- Çalışanların yaptıkları iş çevresinde görevlerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının tanımları ve sınırları net bir şekilde yapılmalı ve çalışanlara eksiksiz olarak belirtilmelidir.
- Çalışan bireylere sergiledikleri performanslarına bağlı olarak çeşitli ödül sistemleri geliştirilmeli ve performansı yüksek bireylere yükselme imkânları sunulmalıdır.

2.3.5.2. Süreç Teorileri

“Süreç teorileri” bireylerin veya çalışanların sergiledikleri davranışın neden sergilendiğinden ziyade bu davranışın sürekliliği ile ilgilidir. "Bir davranışın sürekli tekrarı ihtiyaçlar hiyerarşisinde anması ya da bir daha tekrarlanmaması için yönetim neler yapabilir?" sorusuna cevap bulmaya çalışmak “süreç teorilerinin” gelişmesini sağlamıştır.¹⁰⁰

Bu teoriler, bireylerin kişisel farklılıklarının gözeterek bu farklılıkların bireyin motive olmasındaki önemini de dikkate almıştır. Diğer bir ifadeyle kişisel özelliklerdeki farklılıkların olduğunu ancak tüm bireyleri harekete geçiren güdülenme süreçlerinin bir birine benzer olduğunu savunmuşlardır.¹⁰¹

Başlıca süreç teorileri şunlardır:¹⁰²

- “Vroom - Bekleyiş Teorisi”,
- “Lawler ve Porter - Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi”,
- “Skinner - Davranış Koşullandırma Teorisi”,
- “Adams - Eşitlik Teorisi”
- “Locke - Amaç Teorisi”

2.3.5.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı, matematiksel yönü ağır basan bir kuramdır. Vroom, kişinin çeşitli hareket biçimleri karşısında karar vermek zorunda olduğunu savunmuştur. Kişi, bu çeşitli hareket biçimleri arasında bir seçim yapmak

¹⁰⁰ Koçel, a.g.e., s.41.

¹⁰¹ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.91.

¹⁰² Demirel, a.g.e., s.67.

durumundadır. Model, kişinin yapacağı bu seçimi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Kuram üç ilişki üzerinde odaklanmaktadır.¹⁰³

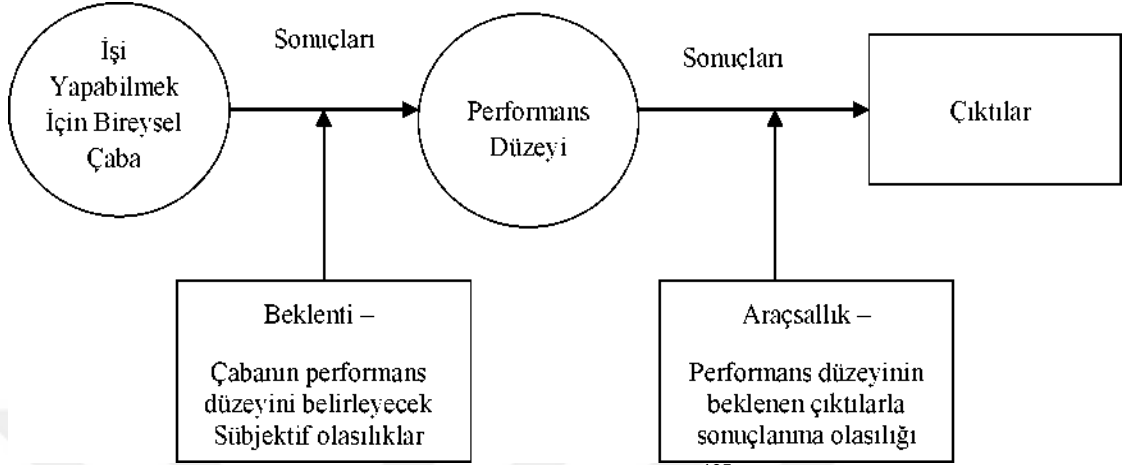
- Çaba-Performans İlişkisi; bireylerin işini ne kadar çaba ile yaparsa bu performansının artmasına yol açacaktır.
- Performans- Ödül İlişkisi; bireylerin belli bir düzeyde performans gösterdiğinde istediği ödüller kazanacağına inanma derecesi.
- Ödül- Kişisel Hedefler İlişkisi; örgütsel ödüllerin bireylerin kendi hedeflerini ya da ihtiyaçlarını tatmin etme ve bu potansiyel ödüllerin bireyleri etkileme derecesi.

Çalışanın beklentisini elde etmek için harcadığı bilişsel, devinimsel ve duygusal eylemlerin toplamı çabadır. Çalışanın harcadığı çabanın sonunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgisine, inancına beklenti denir. Çalışanın hemen ilk elde edeceğine inandığı beklentisi birincil amcadır. Elde edilen bu birincil amacın etkisi ile elde edeceği diğer amaç ikincil amacı olacaktır. Örneğin; çalışan sıkı çalışması sonucunda yüksek bir performans aracılığı ile yan ürün olarak ücretinin artmasını bekliyor olabilir. Beklenti bir sezgi, bir inançtır. Eylem süresince insanın beklentilerinde değişimler olabilir. Beklenti aynı zamanda insanın davranışlarını pekiştiren bir ödül yerine de geçebilir. Beklenti ne denli yüksekse elde edileceklerin algılanan değerlerini yükseltir ve çaba da o denli artar.¹⁰⁴

Harcanan çabanın sonunda elde edileceklerin çalışanın kafasında canlanan değerine algılanan değer denir. Başka bir deyişle algılanan değer; çalışanın harcayacağı çaba sonucunda ne elde edebileceğinin öngörüsüdür. Aşağıda Şekil 3 de bu konuyla ilgili olarak beklenti kuramına ilişkin süreç özetlenmiştir.

¹⁰³ Demirel, a.g.e., s.68.

¹⁰⁴ Başaran,a.g.e., s. 104-105



Şekil 3: Beklenti Kuramı¹⁰⁵

Eğer çalışanlar çok fazla çalışıp yüksek performans gösterdikleri takdirde uygun ödüllerle örgüt tarafından ödüllendirilmezler ise motivasyonları duraksayabilir. Yani bireyin performansı algılanmazsa araçsallık ödül için verilmiş olur. Örneğin, son derece üretken çalışan eğer çalıştığı işyerinde alabileceği en yüksek ödemeyi aldıysa performansından dolayı kötü bir şekilde motive olabilir. Eğer davranışı açıkça ya da dolaylı olarak ödüllendirilmediyse bireyler o davranışı tekrarlarken memnuniyetsiz olabilir.

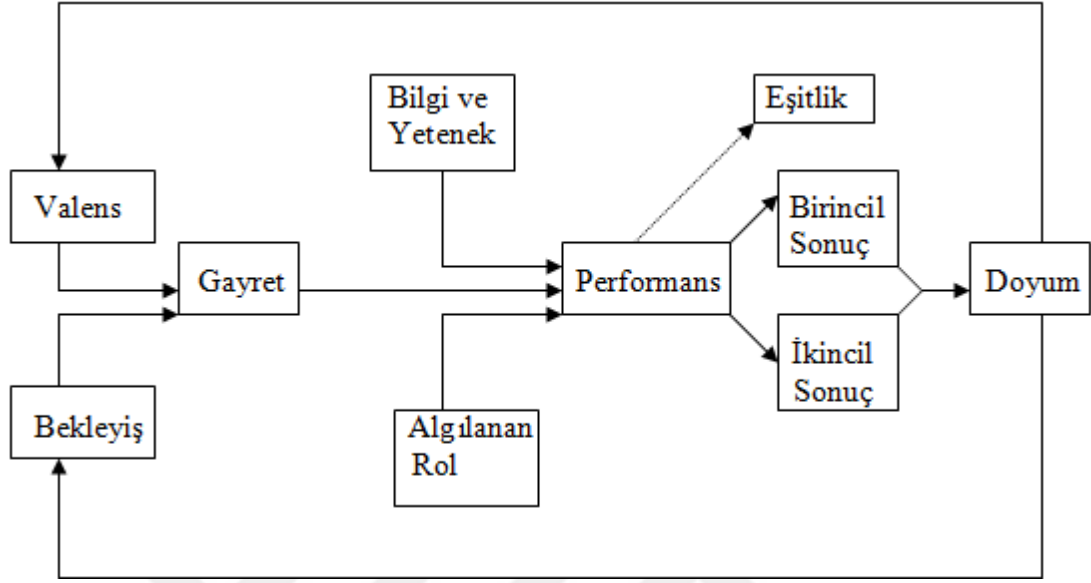
Beklenti Kuramı bu üç öğenin çarpımsal fonksiyonu olarak varsaymaktadır. Bunun anlamı; algılanan değer, ödül ve beklenti düşük olmasından ziyade yüksek olduğunda yüksek düzeyde motivasyon sonuç olacaktır. Eğer bu öğelerden biri sıfır ya da nötr olduğu takdirde motivasyon da sıfır olacaktır. Böylelikle, çalışan çabasının performansını etkileyeceğini ve bunun için ödüllendirileceğini bilse bile verilecek değer düşük olarak algılsa motivasyonunu sıfır yapacaktır.

2.3.5.2.2. Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Vroom'un "beklenti kuramını" esas alan "geliştirilmiş bekleyiş teorisi" L. W. Porter ve E.E.Lawler tarafından geliştirilmiştir. Vroom'un "Beklenti Kuramına" ilaveten farklı tutumsal faktörleri birlikte değerlendirip bu tutumsal faktörler arasındaki ilişkileri incelemiş ve açıklamıştır.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Adrian Furnham, **The Psychology of Behaviour at Work**, Psychology Press, London, 2005, s.307

¹⁰⁶ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1981, s.91.



Şekil 4: Lawler ve Porter'in "Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi" Motivasyon Süreci¹⁰⁷

Porter ve Lawyer'ın geliştirdiği "Bekleyiş teorisinde" adil bir ödül sisteminin varlığı motivasyon sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu teori çalışan bireylerin performansları karşılığında hak ettikleri ödülleri diğer çalışanların ödülleri ile kıyaslamakta ve bu kıyas sonucunda kendilerinin haksızlığı uğradığını yada ödül dağıtımının adil yapılmadığını düşünmeleri çalışanların motivasyonlarını düşürücü bir unsur olarak kabul etmektedir.¹⁰⁸

Bu teori, çalışan motivasyonunun pozitif yönde etkileyecek örgütsel ortamın sadece planlanmış bir çalışma şekliyle geliştirilip oluşturulabileceğini savunmaktadır. "Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi" özellikle iyi planlanmamış bir çalışma ortamında çalışanların yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanmaması iş yerinde rol çatışması yaratacağını ve bu durumda motivasyon düşüklüğüne yol açacağını belirtmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.96.

¹⁰⁸ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 88.

¹⁰⁹ Pekel, a.g.e., s.77.

Bu teoriye göre motivasyonu olumlu etkileyebilecek örgüt ortamı için;¹¹⁰

- “Çalışanlar örgütün ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda eğitilmelidir.”
- “Bireysel ödüllerin büyüklüğünden ziyade bütün personeli kapsayan performansa uygun seviyede adil ödüllendirmeler, motivasyonu daha olumlu etkiler.”
- “Görev tanımlarının netliği sağlanıp rol çatışmalarına mahal verilmemelidir.”
- “Bireylerin içsel ve dışsal ödüllere verdikleri önemin farkında olunmalıdır.”
- “Çalışanların performansları ve ödüllendirme ile ilgili tepkileri sürekli izlenmeli gerektiğinde pozitif adımlar atılacak şekilde gerekli planlamalar yapılmalıdır.”

2.3.5.2.3. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorileri

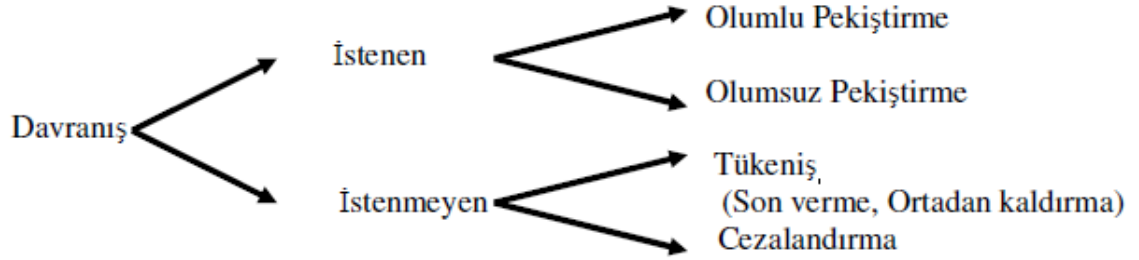
Skinner tarafından geliştirilen “Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi” bireylerin sergiledikleri davranışların tekrarlanmasının o davranışın sonucunun olumlu ve ya olumsuz olmasına göre olacağını savunmaktadır. Bu teoriye göre bireylere davranışları karşılığında sunulan ödüller ve bu ödüllerin önemi bireyin o davranışı tekrarlaması yönünde motive edici unsur olurken davranış karşısında verilen ceza ve cezanın önemi de o davranışın tekrarlanmaması yönünde önemli bir etkidir. Bireylere verilecek ödül ve ceza yöneticilerin gözlem ve iş hayat deneyimine bağlıdır. Ödül ve ceza sistemi farklı bireyler için farklı olacaktır.

Yönetim bilim dalı diğer pek çok bilim dalından bazı kazanımlar elde etmiştir. Bunların başında psikoloji biliminden faydalandığı Pavlov’un köpekler üzerinde yapmış olduğu çalışmalar sonunda ortaya koyduğu “koşullandırma” kuramıdır. Psikolojide “koşullandırma” iki farklı şekilde ele alınmaktadır “klasik koşullandırma” ve “Sonuçsal koşullandırma” Bu teoriye göre davranışlar farklı uyaran türleri ile başlamaktadır¹¹¹

Olumlu davranışların yinelenmesi için idarede bir birinden farklı dört yöntem kullanılmaktadır.

¹¹⁰ Koçel, a.g.e., s.47.

¹¹¹ Koçel, a.g.e., s.49.



Şekil 5: Pekiştirme Tipleri¹¹²

- “*Olumlu pekiştirme*: Beklenen bir şekilde davranan kişinin davranışı tekrarlaması için uyarılmasıdır. Çoğunda uyarma aracı ödüllerdir. Ödüller içsel ödüller ya da dışsal ödüller olabilir. İçsel ödüller bir eser ortaya koyma, saygınlık kazanma, dışsal ödüller ikramiyeler, zamlar, terfiler gibi olabilir.”
- “*Olumsuz pekiştirme*: Kişinin yaptığı bir davranışın tekrarını engellemek amacıyla yapılır. Kişiyi davranışının onaylanmadığı anlatır. Cezalandırma içermemekle beraber olumsuz davranışın yapan kişi tarafından fark edilmesi niyetindedir. Örnek olarak yapılan hatanın teşhir edilmesi gösterilebilir.”
- “*Son verme*: Ortaya çıkma ihtimali olan, istenmeyen davranışları ortaya çıkmadan önleme ya da tekrarını engelleme amaçlı uyaranlardır. Burada da ceza mevzubahis değildir. Çalışana davranışının geleceğe dair beklentilerinin gerçekleşmesine engel olacağı fark ettirilir. Bunlar zam, ikramiye, kariyer ilerlemesi gibi beklentilerdir.”
- “*Cezalandırma*: *Cezanın* istenmeyen davranışı ortadan kaldırma olasılığı yüksek olsa da istenen davranışı yaptırma olasılığı düşüktür. Olumsuz davranışı ceza ile sonlandırılan çalışan olumlu davranışı da göstermeyebilir. Ayrıca ceza yönetim çalışan ilişkilerini bozan ve yönetime karşı olumsuz duyguları besleyen ve tetikleyen bir unsurdur.”¹¹³

Skinner’ın teorisini birey motivasyonu için uygulamak isteyen yöneticilerin aşağıda belirtilen noktalara dikkat etmeleri önerilmektedir:

- “Çalışandan beklenen ve istenmeyen davranışlar açıkça belirtilmelidir.”
- “Ödüllendirme ihmal edilmemelidir.”

¹¹² Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998, s.120.

¹¹³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, İstanbul, s.66.

- “Olumlu ya da olumsuz davranışlarda tepki anında ortaya konulmalıdır.”¹¹⁴

2.3.5.2.4. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen bu teori, çalışanların sergiledikleri performansa karşılık eşit bir ödüllendirme beklentilerinin olduğu savına dayanmaktadır. “Eşitlik teorisine” göre çalışanlar diğer çalışanlar ile aynı emek ve iş gücü ortaya koyduklarında diğer çalışanlara benzer düzeyde ödüllendirme beklemektedirler. Çalışan bireyler bu düşünceden hareketle diğer çalışanlardan daha az ödül aldığını düşünürse daha fazla çalışarak aynı ödül seviyesine ulaşmayı hedefler.

Bu teoriye göre çalışan kişiler harcadıkları çaba doğrultusunda ödül kazanmayı beklerler. Sonrasında ise kazandıkları ödülleri kendine denk olarak gördükleri pozisyonlardaki diğer çalışanların ödülleri ile kıyaslayarak bir denklik bulmaya çalışırlar. Adaletili kazanma ile ilgili olan bu teori “hırs, düşmanlık, kin ve ihtirasın” oluşturduğu negatif etkileri azaltması bakımından önemlidir.

Bu teoride önemli olan çalışan bireyin kendi hak ettiği ödülü bir diğer çalışan ile kıyaslayarak işyeri ile ilgili olarak kazanımlara ilişkin algıladığı eşitlik ve eşitliksizdir.¹¹⁵

“Teori çalışanların adalet duygusunu ve eşitlik beklentisini merkeze koymaktadır. Teorinin başlıca 4 dayanağı vardır”:¹¹⁶

- “Kişi:Adaleti ya da adaletsizliği algılayan birey.”
- “Karşılaştırma: Kişinin yapılan işlere ve ödüllendirmelere göre diğer bireyler ve gruplarla kendini karşılaştırması.”
- “Girdiler: Kişinin özellikleri yaş, cinsiyet, yetenek, tecrübe vb.”
- “Çıktılar: Kişinin kazandığı ücret ve statü gibi ödüller.”

“Eşitlik teorisinde” en önemli sorumluluk, değerlendirmelerde objektiflik ve çaba ve harcanan emekleri adil bir şekilde değerlendirme sorumluluğu nedeniyle yöneticilere aittir.¹¹⁷

“Motivasyon aracı olarak bu teoriden faydalanmak isteyen yöneticiler öncelik olarak şu hususlara dikkat etmelidirler:”

- “Aynı oranda emek aynı oranda ödüllendirilmelidir.”

¹¹⁴ Koçel, a.g.e., s.57.

¹¹⁵ İsmail Efil, **Yönetim ve Organizasyon**, 8. Baskı, Alfa Aktüel, İstanbul, 2006, s. 64.

¹¹⁶ Demirel, a.g.e., s.83.

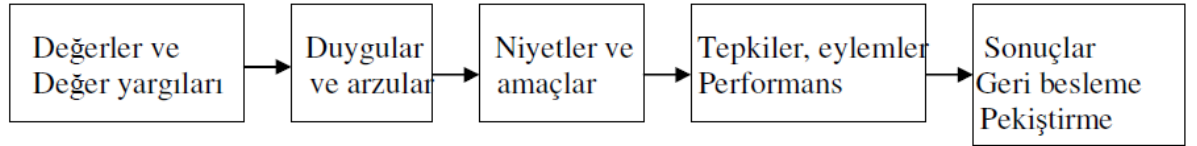
¹¹⁷ Efil, a.g.e., s.69.

- “Eşitlik ve eşitsizlik algısı çalışanın işletme içinde ya da dışındaki durumları karşılaştırmasıyla oluşur.”
- “Eşitsizlik çalışanlar arasında farklı tepkiler oluşturabilir.”¹¹⁸

2.3.5.2.5. Amaç Teorisi

Teori yüksek hedef belirleyen kişilerin daha yüksek performans göstereceği ve daha fazla motive olacağı biçimindedir.¹¹⁹ Bu teoriye göre bir amaç belirleme sürecinin 3 önemli özelliği vardır: “

- “Amaçların açıklığı (belirginliği); amacın niceliksel değeridir.”
- “Amaçların güçlüğü; bireyin amacı elde etmek için sahip olduğu yeterli ve başarı düzeyidir.”
- “Amaçların yoğunluğu ise; amaç belirleme sıklığı ve amaca ulaşma yöntemlerinin netliğidir.”¹²⁰



Şekil 6: “Bireysel Amaçlar Teorisi” Motivasyon Süreci¹²¹

“Bireysel Amaçlar Teorisi” belirlenen hedeflerin gerçekleştirme zorluğuna göre motivasyonu değerlendirmektedir. Diğer bir ifadeyle teoriye göre ulaşılması zor olan hedefler için daha yüksek bir motivasyon gerekmektedir. Teorinin temelini bireylerin kendileri için belirledikleri hedefleri gerçekleştirme düzeyleri teşkil eder. Yöneticilerin çalışanları için belirledikleri hedefler ile çalışanların kendileri için belirledikleri hedeflerin örtüşmesi motivasyon için önemli bir parametredir. Bu nedendir ki çalışanların hedef belirleme sürecine yöneticiler ile birlikte dahil edilmesi önemlidir.¹²² Çalışan için belirlenen hedefin gerçekleştirilmesinin zorluk derecesi ile sergilenen performans ve motivasyon arasındaki ilişki belli bir düzeye kadar bir birine paralel iken bir noktadan sonra hedefe ulaşma zorluk derecesi arttıkça

¹¹⁸ Koçel, a.g.e., s.58.

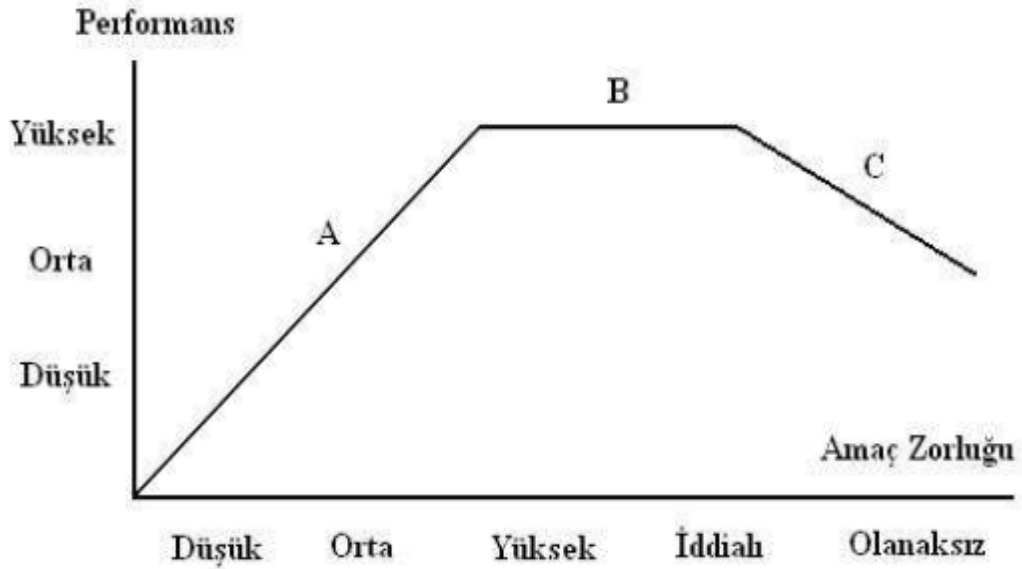
¹¹⁹ Koçel, a.g.e., s.61.

¹²⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s.41.

¹²¹ Nail Pekel, a.g.e., s.81.

¹²² Can, a.g.e., s.45.

performans ve motivasyon bir noktadan sonra gerilemeye başlamaktadır. Şekil 7’de amaçların zorluğu ile performans-motivasyon arasındaki ilişki gösterilmektedir.¹²³



Şekil 7: Amaç Zorluğu ile Performans-Motivasyon İlişkisi¹²⁴

“A=Uygun yeteneğe sahip ve amacı benimseyen bir çalışanın performansı”

“B=Kapasitesini tam kullanan, kendini amaca adanmış bir çalışanın performansı”

“C=Çok yüksek hedeflere inancı olmayan bir çalışanın performansı”

Amaç teorisine göre yöneticiler, biriminde çalışan bireylerin performansları üzerinde direkt bir etkiye sahiptirler. Bu nedenle yöneticiler biriminde çalışan bireyler için ulaşılması zor fakat gerçekleştirilebilir ve çalışanların benimsemesi zor olmayan hedefler saptamalıdır. Yöneticilerin hedefleri için çalışan astların performans ve emeklerine dair geribildirimde bulunmaları gerekmektedir.¹²⁵

2.3.5.2.6. İş Özellikleri Modeli

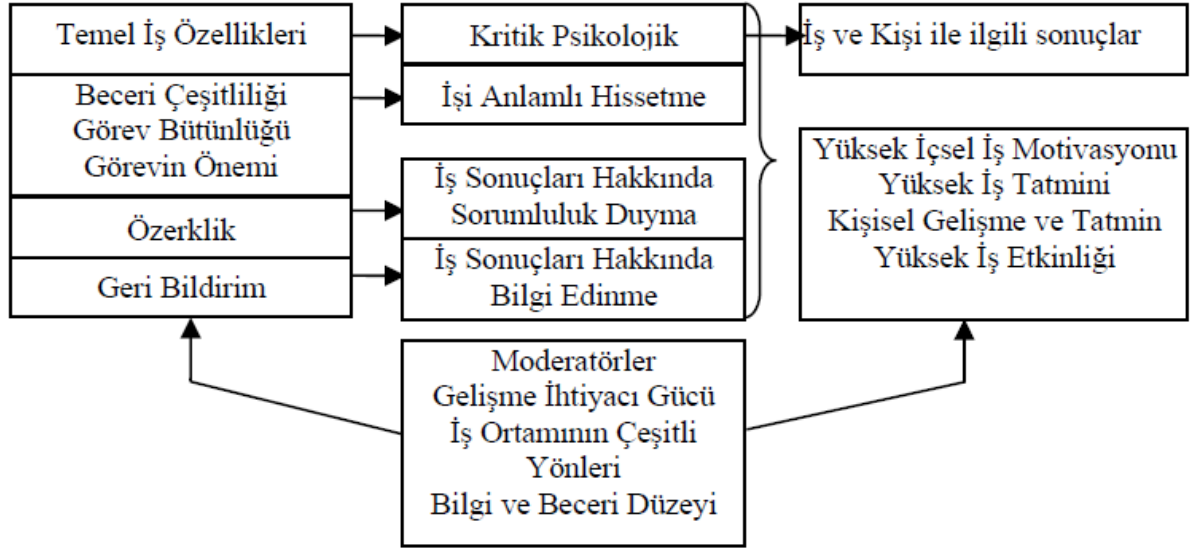
“İş motivasyonu” ve “iş doyumunu” birlikte açıklayan endüstri ve örgüt psikolojisi kuramlarının başında gelen “İş Özellikleri Kuramı”, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiştir. 1950’li ve 1960’lı yıllarda ortaya çıkan “iş genişletme” ve “iş zenginleştirme” programlarının çalışan bireyler üzerinde olan

¹²³ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2002, s. 73

¹²⁴ Barutçugil, a.g.e., s.74.

¹²⁵ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2001, s.63.

etkilerini tespit etmek amacıyla geliştirilen bu model “iş motivasyonu” ve iş doyumuna etki eden içsel unsurlar ile ilgilenmektedir.¹²⁶



Şekil 8: İş Özellikleri Modeli¹²⁷

2.4. MOTİVASYON YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Motivasyon yönetimi çalışanların motivasyonunun daimi olması açısından önemlidir. ¹²⁸Motivasyon yönetiminin yararları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- “Çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgüt kültürüne katkıları artar.”
- “Örgütte verimlilik yükselir, kar oranı artar.”
- “Bu örgütlerde çalışanların morali yüksektir dolayısıyla personel devir oranı düşüktür.”
- “İş görenlerin iş doyumuna fazla olur.”
- “İş görenlerin kaytarma ve aksatma ihtimali düşüktür.”
- “Örgütün üretim maliyetlerinde azalma olur.”
- “Örgüt ve iş görenler için çalışma yaşamının niteliği yükselir.”
- “Örgütün ürün ve hizmet kalitesinin artmasında rol oynar.”
- “Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde etkindir.”

¹²⁶Reyhan Bilgiç, İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme, “Türk Psikoloji Yazıları”, Aralık 2008, 11 (22).

¹²⁷ Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış**, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997, s. 80

¹²⁸ Yıldırım, a.g.e., s. 71.

2.5. YÖNETİMDE MOTİVASYON

Tüm yöneticilerin çalışanların motivasyonu ile ilgili olmalıdır. Yöneticinin başarısı biriminde çalışan bireylerin kurum hedeflerine yönelik yüksek bir motivasyon düzeyinde çalışmasına ve çalışanların kişisel kabiliyetlerini örgütün hedeflerine ulaşmada kullanmasına bağlıdır. Motivasyonu düşük olan çalışan bireylerin başarılı olması beklenmemektedir. ¹²⁹

Yöneticilerin kurumlarında insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmesi ile çalışan motivasyonu yüksek tutulabilir ve buda insan kaynağından maksimum faydalanma olanağı sağlar. ¹³⁰

Biriminde ya da kurumunda çalışan bireylerin gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki bedensel, ruhsal ve toplumsal ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçları gidererek motivasyon sağlayan yöneticiler, örgütlerindeki verimliliği en üst seviyelere çıkarabilirler. ¹³¹ Şekil 9'da yönetici ve iş görenlerin gereksinimleri özetlenmiştir.

¹²⁹ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınevi, Ankara ,2000, s.38

¹³⁰ Öğüt, Akgemici ve Demirsel, 2004

¹³¹ Tayfur Öztürk, İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler (Kağıthane-Levent Uygulaması), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.31 (**Yüksek Lisans Tezi**).

Yöneticilerin Gereksinimleri (Önem Sırasına Göre)	İşçilerin Gereksinimleri (Önem Sırasına Göre)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ödemenin Artırılması 2. İş Güvencesi 3. Yükselme Olanağı 4. İyi ve Sağlıklı Çalışma Koşulları 5. Kendini Gösterme Olanağı 6. Üstlerle İyi İlişkiler Kurulması 7. Üstlerin Adil Davranması 8. Üstlerce Beğenilmek Onaylanmak 9. Özel Sorunlara İlgi ve Yardım Almak 10. Örgütün Bir Üyesi Olduğu (ilişkinlik) Duygusunu Geliştirmek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Üstlerce Beğenilmek Onaylanmak 2. Örgütün Bir Üyesi Olduğu (ilişkinlik) Duygusunu Geliştirmek 3. Özel Sorunlara İlgi ve Yardım Almak 4. İş Güvencesi 5. Ödemenin Artırılması 6. Kendini Gösterme Olanağı 7. Yükselme Olanağı 8. Üstlerce Beğenilmek Onaylanmak 9. İyi ve Sağlıklı Çalışma Koşulları 10. Üstlerin Adil Davranması

Şekil 9: Yönetici ve İş gören Gereksinimleri¹³²

“Yöneticilerin insanları motive ederken sergileyebilecekleri davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür.”¹³³

- “Çalışanlara fikirlerini sunma imkanı vermek,”
- “İyi dinleyici olmak,”
- “Güler yüzlü ve sevgi dolu yaklaşımda bulunmak,”
- “Takdir edici olumlu sözlü telkinlerde bulunmak,”
- “Çalışanların dünya görüşüne saygılı olmak,”
- “Yapıcı önerilerde bulunmak ve bu tarz önerileri teşvik etmek,”
- “Çalışanların istek ve gereksinimlerini anlayışla karşılamak,”
- “Tüm çalışanlara eşit davranmak,”
- “Kolay öfkelenmemek,”

¹³²Başaran, a.g.e., s. 81.

¹³³Salih Güney, a.g.e., s.41.

- “Çalışanların fikirlerini paylaşabilecekleri ortamı oluşturmak,”
- “Dinleme esnasında konuyu değiştirmemek,”
- “Çalışanlara samimi, açık, dürüstçe sorular sormak,”
- “Güven sarsıcı davranışlarda bulunmamak,”
- “Çalışanlarla hem fikir olduğu hususları dile getirmek,”
- “Zor durumlarda yapıcı bir tavır sergilemek,”
- “Gelişi güzel söz vermemek, verdiği sözleri tutmak,”
- “Yapıcı ve neşeli sohbet ortamları yaratmak”

2.6. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON

Yöneticiler için çalışan bireylerin motivasyonlarını arttırmak amaçlı yapılan uygulamalar yanında tüm kurumu bir örgüt olarak ele almak ve örgütsel motivasyonu sağlamak amaçlıda bir takım girişimlerde bulunmak ve uygulamalar ile aktiviteler yapmak zorundadırlar. Örgütlerde oluşturulan sağlıklı çalışma ortamları, kariyer fırsatları, çalışanların hedeflerini gerçekleştirmede esnekliklerin sunulması, ile oluşturulacak örgütsel kültür ile çalışanların motivasyon düzeyleri artırılabilir. Yöneticilerin birey ihtiyaçlarına yönelik motive araçlarının ötesinde kurumsal yapılandırmalarla örgütsel motivasyona yatırım yapmaları maksimum fayda sağlayan bir etken olmaktadır. Yönetim, ortaya koyduğu çalışma koşulları ile örgütüm tüm kademelerinde yer alan bireyler örgütsel hedefleri yerine getirirken kendi bireysel hedeflerine de ulaşmış olmalarını sağlayabilir. Geçmişte yaratılmış olan olumlu atmosferler örgütün gelecekteki örgüt atmosferi üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu günden yapılacak örgütsel değişiklikler kısa sürede olmasa da belli bir zaman dilimi içersin de çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır. Yönetim geçmişteki tecrübelerini akıllıca kullanarak böyle şartları sağlayabilir. Bu biçimde ortaya konulacak koşullar örgütsel atmosfere yapıcı bir nitelik kazandıracaktır.¹³⁴

2.7. OKUL YÖNETİMİNDE MOTİVASYON

Okul yönetiminde yer alan yöneticilerin okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek tutma sorumluluklarının yanı sıra okul atmosferinde bulunana ve hizmet alan öğrencilerin de motive edilmesi ihtiyacının var olması nedeni ile diğer meslek guruplarından ve diğer örgütsel ortamlardan

¹³⁴ Metin R. Türko, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1970, s.54

farklılaşmaktadır. Özellikle devlet kurumlarında sınırlı olan kaynaklar nedeniyle eğitim ortamlarının çok büyük değişikliklerin yapılması zordur. Öğretmen ve öğrenci motivasyonuna doğrudan etki eden fiziksel koşullar yani okul binalarının yapıları merkezi yönetim tarafından yollanan yönetmelik ev projeler ile şekillendirilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin tüm özlük hakları ve terfi imkânlarının sınırlı olması okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunun da zorlanmasını sağlayan başlıca unsurlardır. Bu zorluklara rağmen okullarda görev yapan yöneticilerin öğretmenler ile kurdukları diyaloglar, hizmet içi eğitimler, iş arkadaşları ile olan iletişimleri üzerinden hareketle öğretmen motivasyonuna etki edebilmeleri mümkündür. Ayrıca okullarda düzenlenen sosyal aktiviteler, öğretmen ve öğrencilerin motivasyonlarının da olumlu etki yaratabilir.

Öğretmenlerin terfi imkânlarının da sınırlı olması motivasyona olumsuz etki eden aktörlerden bir diğeridir. Bu olumsuz faktörlere rağmen kurumlar arası yapılan yarışmalarda elde edilen dereceler, ulusal ve uluslararası proje faaliyetlerindeki etkinlikler, kurumsal geziler, piknikler, anma günleri gibi sosyal etkinlikler vb. öğretmen ve öğrencilerin motivasyonuna olumlu etki eden faktörlere örnektir. Okul yöneticilerinin bu gibi olumlu motivasyon araçlarını daha sık kullanması, öğretmen ve öğrencilere daha fazla etkinlik fırsatı sunması gereklidir.

Kamusal alanda örgütlerin sıkı bir yasal mevzuat tarafından oluşturulup denetleniyor olması, yöneticilere çok az esneklik tanımaktadır. Bunun yanında, kamu yararı, kamu görevi, kamu kaynakları ve kamu hizmeti gibi kavramlar, kamusal alanın örgütlenme biçimini büyük ölçüde belirlemektedir.¹³⁵

İnsanların bir örgütte bulunmasının nedeni örgütün amaçları değil kendi ihtiyaçlarını karşılamaktır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece görevlerini yapacak ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesine de katkıda bulunacaklardır. Yöneticiler güdüleme hedeflerini ancak öğretmenler sayesinde gerçekleştirebilirler. Öğretmenler ve yöneticiler hedefler konusunda uzlaştıkları takdirde sistem olasılıkla daha etkin çalışacaktır. Ters durumda, sistem muhtemelen bozulacaktır. Hedeflerde uzlaşma olsa da bazen bu hedeflerin başarı derecesi ve hızı öğretmenin sınıfındaki güdülenmesinden de etkilenecektir. Yöneticiler, bir grup olarak ve de tek tek bireysel olarak, öğretmenlerle ilgilenilecek tek pozisyonudur. Yetenekli bir yönetici, öğretmenin

¹³⁵Karkin, a.g.e., s. 80

daha üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamak için fırsatlarla etkileşimler arasındaki dengeyi Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasını dikkate almalıdır.

Yöneticiler birimlerinde çalışan bireyleri motive etmesi birimindeki bireylerin tatmin olacağı uygun davranışları geliştirerek yapabilir. Yöneticilerin uygun gördüğü her davranış modeli çalışanları motive edici davranış olmayabilir. Bir alışanı motive edici davranış bir diğer çalışan için etkili olmayabilir.¹³⁶

Eğitim örgütlerinde yer alan öğretmenlerin de kendilerine ait bir yaşamlarının ve bu yaşamlarına ilişkin bir takım problemlerin, sıkıntılarının olabileceği ve bazen öğretmenlerinde özel yaşamlarına ait sorun ve sıkıntılarını çözmede sorunlara yaşayabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumları göz önünde bulunduran yöneticiler bu durumlara uygun davranışları sergilemelidirler. Yöneticiler tarafından özel hayatına yönelik gerekli saygıyı görmeyen öğretmen zamanla çalışmada isteksizlikte duyacaktır. Oysaki yöneticiler okul öğretmenlerin özel hayatları ile ilgili sorunlarının çözümünde anlayış ve yardım gösterdiklerinde, problemlerini daha rahat çözecek olan öğretmen okulunu benimseyip daha istekli çalışabilecektir.

¹³⁶Eren, a.g.e, s.94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN MOTİVASYONLARININ ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Katılımcılardan elde edilen nicel verilerden hareketle yapılan bu çalışma ilişkisel tarama modeli olarak tasarlanmış ve uygulanmıştır.

Tarama modelleri iki türdedir; genel tarama modelleri ve ilişkisel tarama modelleridir. Genel tarama modelleri evren hakkında bir yargıda bulunabilmek için evrenden seçilmiş örneklem üzerinde yapılan betimleyici çalışmalardır. İlişkisel tarama modelleri, iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığı gibi iki değişken arasında karşılaştırmayı da amaçlayan çalışmalar olabilir.¹³⁷

3.2.EVREN ÖRNEKLEM

Yapılan bu çalışmada evren İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde yer alan İlkokul kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticiler olarak belirlenmiştir. Örneklem ise basit tesadüfi yöntemle evrenden seçilen ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 247 kişidir.

Basit tesadüfi örnekleme yöntemi, evrende yer alan tüm bireylerin eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme yöntemidir. Bu örneklem türüne “oransız eleman örnekleme”, “yalın örnekleme” “yansız örnekleme” gibi adlar da verilmektedir.¹³⁸

3.3.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan bu araştırmada başta maddi imkânsızlıklar olmak üzere bazı nedenlerden dolayı bir takım sınırlılıkları konmuştur. Yapılan bu araştırmanın sınırlılıkları olarak, Örneklem üzerinde çalışılması, İstanbul ilin de Beyoğlu İlçesinde yapılmış olması, sadece İlkokul kurumlarında yapılması, araştırmanın sadece öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılmış olması, araştırmanın katılımcıların motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ile sonlandırılması ve araştırmada elde

¹³⁷ Niyazi Karasar, Bilimsel araştırma yöntemi, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004.

¹³⁸ Karasar, a.g.e.

edilecek bilgilerin sadece akademik amaçlar ile kullanılması araştırmanın sınırlılıkları olarak sayılabilir.

3.4.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Yapılan bu araştırmanın sınırlılıkları olarak, örneklemin evreni temsil ettiği, katılımcıların doğru ve samimi cevaplar verdiği, katılımcıların soruları tam ve eksiksiz anladığı, kullanılan ölçme aracının istenen tutum düzeylerini ölçme yeterliliğinde olduğu şeklinde sıralanabilir.

3.5.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Katılımcı öğretmen ve yöneticilerden toplanan nicel veriler anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket formu yazar tarafından iki bölümden oluşturulmuştur.

İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amaçlı oluşturulmuş çoktan seçmeli 9 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümde ise yazar tarafından literatür taraması sonucunda literatürde daha önce uygulanmış geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış ve 35 madde, 2 alt ölçek ve bu alt ölçeklere ait toplamada 10 alt boyuttan oluşan iş motivasyon ölçeği kullanılmıştır.

Ankette okul müdürü ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek İnce (2003) tarafından geliştirilmiş ve Karaboğa (2007) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan şekliyle alınmıştır. Ölçeğe göre motivasyon unsurları işin kendisiyle ilgili olanlar ve iş dışı olanlar olmak üzere iki ana kategoride toplam 10 boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Toplam 35 ifadenin 24'ü olumlu olup kalan 11'i olumsuzdur. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmektedir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan kişinin ilgili unsur

itibariyle motivasyonunun yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir¹³⁹.

Ölçekte yer alan motivasyon unsurları ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir¹⁴⁰:

İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları

1. **“İşin İçeriği:** Çalışanın işini severek yapması; bilgi ve becerilerini kullanma fırsatı bulması; işiyle ilgili yeterli düzeyde sorumluluk sahibi olması”
2. **“İlerleme İmkânları:** Çalıştığı kurumda kendisine ilerleme imkânlarının sunulması”
3. **“Gelişme İmkânları:** Çalıştığı kurumun çalışanlarına kendilerini geliştirme imkânları sunması”
4. **“Sosyal Statü:** Çalıştığı kurumda bulunmaktan gurur duyma; söz konusu kurumu çalışılacak bir yer olarak görme”
5. **“Takdir Edilme:** Çalıştığı kurumun işin iyi yapanları takdir etmesi; başarının ödüllendirilmesi”

İş Dışı Motivasyon Unsurları

6. **“Fiziki Çalışma Koşulları:** Çalışma ortamının fiziki özelliklerinden duyulan memnuniyet; iş yerinin çalışanına iş yapmak için yeterli donanımı sağlaması”
7. **“İş Arkadaşları ile İlişkiler:** Çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olma; iş arkadaşları ile ilişkilerden duyulan memnuniyet”
8. **“İş Güvencesi:** İşini kaybetmeme konusunda iş yerine duyulan güven; iş yerinin çalışanın sağlığını korumaya verdiği önem”
9. **“Ücret:** Yaptığı işin karşılığını aldığını düşünmesi; başkalarıyla

¹³⁹ Ö. Ince, İ Tatminine Etki Eden Faktörler: Özel Bir Bankada Gerçekleştirilen Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003; Meral Karaboğa, Avcılar İlçesi Otaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

¹⁴⁰ Ince, a.g.e.; Karaboğa, a.g.e.

karşılaştığında aldığı ücreti yeterli bulması; piyasa koşullarına göre ücretini tatmin kâr bulması”

10. **“Yönetici Davranışı:** Yöneticinin çalışanın işinde serbest bırakması; çalışanın iş dışındaki sorunlarıyla ilgilenmesi”

İnce (2003)’nin yapmış olduğu çalışmada ölçeğin güvenilirliği 0,70 ile 0,76 arasında tespit edilmiştir. Karaboğa (2007)’nin çalışmasında ise ölçeğin güvenilirliği 0,64 il3 0,87 arasında değişmiştir. Yapılan bu çalışmada ise ölçekten iki boyut düşük güvenilirlik düzeyi nedeniyle çıkarılmıştır. (Fiziki çalışma koşulları ve iş güvencesi alt boyutları) Ayrıca ölçekten ilerleme imkânları alt boyutundan 9 numaralı madde güvenilirliği düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Tüm bu işlemlerden sonra ölçeğin güvenilirliği 0,60 ile 0,89 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

3.6.ARAŞTIRMA SORULARI

Yukarıda araştırmanın yöntem kısmında belirlenen yöntem ile araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Araştırma Sorusu 1: Öğretmen ve yöneticilerin motivasyon düzeyleri bir birinden farklı mıdır?

Araştırma Sorusu 2: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin cinsiyete göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin yaşlarına göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 4: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin alınan hizmet içi eğitim sayısına göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 5: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 6: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin eğitim düzeyine göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 7: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sorusu 8: Yöneticilerin motivasyon düzeyi ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

Araştırma sorusu 9: Yöneticilerin motivasyon düzeylerinin öğretmen motivasyon düzeyi üzerine anlamlı etkisi var mıdır?

3.7.VERİ ANALİZİ

Katılımcılardan elde edilen nicel veriler SPSS 23 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Demografik özelliklerin tespitinde frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Veri setinin güvenilirlik analizi Cronbach alfa katsayısı ile sınıanmıştır. Araştırma sorularına cevap ararken iki gurup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi ikiden fazla gurup karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Yapılan tüm analizler %95 güven seviyesinde sınıanmıştır.

3.8. BULGULAR

3.8.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı

Tablo 1: Öğretmenlere İlişkin Demografik Özelliklerin Dağılımı

		Öğretmen	
		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Erkek	66	33.33
	Kadın	132	66.67
Yaş	25-29 yaş	29	14.65
	30-34 yaş	36	18.18
	35 yaş ve yukarısı	133	67.17
Medeni Durum	Evli	138	69.70
	Bekâr	60	30.30
Toplam Mesleki Deneyim	1-5 Yıl arası	20	10.10
	6-10 Yıl Arası	43	21.72
	11 Yıl ve Üzeri	135	68.18
Çalışılan Kurum Kıdemi	1 Yıldan az	21	10.61
	1-5 Yıl arası	80	40.40
	6-10 Yıl Arası	36	18.18
Hizmet İçi Eğitim Aldınız mı?	11 Yıl ve Üzeri	61	30.81
	Evet	163	82.32
	Hayır	35	17.68
Kaç Kez Hizmet İçi Eğitim Aldınız	1-4 kez	75	63.03
	5-9 kez	20	16.81
	10 kez ve üzeri	24	20.17
Branş	Sınıf Öğretmeni	159	80.30
	Okul Öncesi	18	9.09
	Din Kültürü ve Ahlak	6	3.03
	İngilizce	7	3.54
Yüksek Lisans/Doktora Yapma ya da devam Durumu	Rehberlik	8	4.04
	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	17	8.67
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	1	.51
	Lisans	178	90.82

Katılımcı öğretmenlere ilişkin demografik özellikler incelendiğinde, %66,67'sinin kadın ve %33,33'ünün erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin %67,17'si yani çoğunluğu 35 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Katılımcı öğretmenlerin, %69,70'nin evli, %68,18'inin 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu, %40,40'ının 1-5 yıldır aynı kurumda çalıştığı, %82,32'sinin hizmet içi eğitim aldığı, %20,17'sinin ise 10 kez ve üzeri, %16,81'inin 5-9 kez hizmet içi eğitim almış olduğu, %80,30'nun sınıf öğretmeni olduğu, %9,09'unun okul öncesi

öğretmeni olduğu, %90,82'sinin lisans mezunu olduğu ve %8,67'sinin yüksek lisans yaptığı ya da yapmakta olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Yöneticilere İlişkin Demografik Özelliklerin Dağılımı

		Yönetici	
		<i>f</i>	%
Cinsiyet	Erkek	42	85.71
	Kadın	7	14.29
Yaş	25-29 yaş	2	4.08
	30-34 yaş	11	22.45
	35 yaş ve yukarısı	36	73.47
	Medeni Durum	Evli	40
	Bekâr	9	18.37
	1-5 Yıl arası	8	16.33
Toplam Mesleki Deneyim	6-10 Yıl Arası	18	36.73
	11 Yıl ve Üzeri	23	46.94
	1 Yıldan az	6	12.24
Çalışılan Kurum Kıdemi	1-5 Yıl arası	23	46.94
	6-10 Yıl Arası	15	30.61
	11 Yıl ve Üzeri	5	10.20
Hizmet İçi Eğitim Aldınız mı?	Evet	35	71.43
	Hayır	14	28.57
Kaç Kez Hizmet İçi Eğitim Aldınız	1-4 kez	13	37.14
	5-9 kez	12	34.29
	10 kez ve üzeri	10	28.57
Branş	Sınıf Öğretmeni	44	89.80
	Okul Öncesi	2	4.08
	Din Kültürü ve Ahlak	1	2.04
	İngilizce	2	4.08
Yüksek Lisans/Doktora Yapma ya da devam Durumu	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	18	36.73
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	1	2.04
	Lisans	30	61.22

Katılımcı yöneticilerin %85,712inin erkek, %14,29'unun kadın, %73,47'sinin 35 yaş ve üzeri gurupta olduğu, %22,45'inin 30-34 yaş aralığında, %81,63 gibi yüksek bir kısmının evli olduğu, %46,94'ünün 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme, %36,73'ünün 6-10 yıl kıdeme sahip olduğu, %71,43'ünün hizmet içi eğitim almış olduğu, ve %34,29'unun 5-9 kez hizmet içi eğitim almış olduğu, %89,80'inin branşının sınıf öğretmenliği olduğu, ve %61,22'sinin lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

3.8.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular

3.8.2.1. Güvenilirlik Analizi

Yapılan araştırmada katılımcı öğretmen ve yöneticilerden elde edilen veri setinin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Tablo 3: Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
İş Dışı Motivasyon Unsurları	,696	14
İş Arkadaşları ile İlişkiler	,673	5
Ücret	,629	4
Yönetici Davranışı	,676	5
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	,882	15
Gelişme İmkânları	,606	3
İlerleme İmkânları	,634	2
İşin İçeriği	,600	3
Sosyal Statü	,788	4
Takdir Edilme	,673	3
Ölçek Geneli	,890	29

Cronbach alfa katsayıları aşağıda yazan kriterler bazında değerlendirilmiştir.

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

İş dışı motivasyon unsurları alt ölçeğine ait alt boyutlarda yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, ölçekte yer alan fiziki çalışmalar boyutu güvenilirlik katsayısı,400 olarak yani güvenilmez sınırlar içinde kaldığı için 3 maddeye sahip olan bu boyut analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca iş güvencesi alt boyutu,205 gibi düşük bir güvenilirlik katsayısına sahip olduğu için 2 maddeli bu alt boyutta analiz dışı bırakılmıştır. İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeğine ait olan ilerleme İmkânları alt boyutunda 9. Nolu madde güvenilirliği düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır.

Yapılan bu işlemler sonucunda 29 madde ve iki alt ölçeğe ait 8 alt boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları tabloda yer almaktadır.

Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde iş dışı motivasyon unsurları alt ölçeği güvenilirliğinin,696 ile oldukça güvenilir düzeyinde olduğu tespit edilirken bu alt ölçeğe ait alt boyutların güvenilirliklerinin ise,629 ile,679 arasında değiştiği yani oldukça güvenilir seviyesinde oldukları tespit edilmiştir.

İşin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları alt ölçeğinin ise,882 ile yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilirken bu alt ölçeğe ait alt boyutların güvenilirliklerinin ise,600 ile ,788 arasında yani oldukça güvenilir düzeyde oldukları tespit edilmiştir.

3.8.2.2.Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Araştırma Sorusu 1: Öğretmen ve yöneticilerin motivasyon düzeyleri bir birinden farklı mıdır?

Tablo 4: Öğretmen ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğretmen		Yönetici		<i>t</i>	<i>s.d.</i>	<i>p</i>
	\bar{X}	<i>s.s.</i>	\bar{X}	<i>s.s.</i>			
İş Dışı Motivasyon Unsurları	3.38	.50	3.52	.45	-1,748	245	0,082
İş Arkadaşları ile İlişkiler	3.97	.62	3.95	.60	0,269	245	0,788
Ücret	2.56	.88	2.79	.71	-1,977	88,731	0,051
Yönetici Davranışı	3.61	.73	3.82	.72	-1,808	245	0,072
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	3.55	.61	3.87	.42	-4,275	105,383	0,000
Gelişme İmkânları	3.40	.85	3.55	.73	-1,138	245	0,256
İlerleme İmkânları	3.30	.91	3.38	.78	-0,580	245	0,562
İşin İçeriği	3.94	.67	4.35	.59	-3,949	245	0,000
Sosyal Statü	3.90	.81	4.42	.45	-5,968	135,779	0,000
Takdir Edilme	3.41	.88	4.01	.76	-4,387	245	0,000
Genel Motivasyon	3.47	.52	3.69	.40	-2,865	245	0,005

Öğretmen ve yöneticilerin motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda,

İş dışı motivasyon unsurları alt ölçeği ve ölçeğe ait olan alt boyutlarda öğretmen ve yöneticiler arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Öğretmen ve yöneticilerin iş dışı motivasyon unsurlarında bir birlerine benzer motivasyon düzeyine sahiptirler. Diğer bir ifadeyle öğretmen ve yöneticiler iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde, ücret düzeylerinden ve yöneticilerinin davranışları açısından benzer düzeyde motivasyon düzeyine sahiptirler. ($p > 0,05$)

İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeğine ait olan gelişme imkânları ve ilerleme imkânları alt boyutlarında öğretmen ve yöneticiler bir birine benzer düzeyde motivasyon düzeyine sahiptirler diğer bir ifadeye gelişme imkânları ve ilerleme imkânları alt boyutlarında öğretmen ve yöneticiler arasında anlamlı fark tespit edilememiştir. ($p > 0,05$)

İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeğinde öğretmen ve yöneticiler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($t(105,383) = -4,275$, $p = ,000$) Tablo incelendiğinde yöneticilerin ($\bar{X} = 3,87$, $s.s. = ,42$) öğretmenlere ($\bar{X} = 3,55$, $s.s. = ,61$) göre işin kendisiyle ilgili alt ölçeğinde anlamlı düzeyde daha yüksek bir motivasyona sahip oldukları tespit edilmiştir.

İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeği alt boyutlarından İşin İçeriği alt boyutunda yöneticilerin ($\bar{X} = 4,35$, $s.s. = ,59$) öğretmenlere ($\bar{X} = 3,94$, $s.s. = ,67$) göre daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. ($t(245) = -3,949$, $p = ,000$)

İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeği alt boyutlarından Sosyal Statü alt boyutunda yöneticilerin ($\bar{X} = 4,42$, $s.s. = ,45$) öğretmenlere ($\bar{X} = 3,90$, $s.s. = ,81$) göre daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. ($t(135,779) = -5,968$, $p = ,000$)

İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeği alt boyutlarından Takdir Edilme alt boyutunda yöneticilerin ($\bar{X} = 4,01$, $s.s. = ,076$) öğretmenlere ($\bar{X} = 3,41$, $s.s. = ,88$) göre daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. ($t(245) = -4,387$, $p = ,000$)

Genel motivasyon düzeylerinde ise yöneticilerin ($\bar{X}=3,69$, $s.s.=,40$) öğretmenlere ($\bar{X}=3,47$, $s.s.=,52$) göre daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğu tespit edilmiştir. ($t(245)=-2,865$, $p=,005$)

Araştırma Sorusu 2: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin cinsiyete göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Tablo 5: Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Cinsiyete Göre Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s.</i>	<i>t</i>	<i>s.d.</i>	<i>p</i>																																																																																																																				
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Erkek	108	3,47	0,46	1,589	245	0,113																																																																																																																				
	Kadın	139	3,37	0,51				İş Arkadaşları ile İlişkiler	Erkek	108	3,99	0,57	0,504	245	0,615	Kadın	139	3,95	0,65	Ücret	Erkek	108	2,62	0,81	0,258	244	0,796	Kadın	138	2,59	0,88	Yönetici Davranışı	Erkek	108	3,79	0,76	2,614	245	0,010	Kadın	139	3,55	0,69	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Erkek	108	3,71	0,54	2,152	245	0,032	Kadın	139	3,55	0,62	Gelişme İmkânları	Erkek	108	3,46	0,84	0,413	245	0,680	Kadın	139	3,41	0,82	İlerleme İmkânları	Erkek	108	3,32	0,82	0,120	245	0,904	Kadın	139	3,31	0,93	İşin İçeriği	Erkek	108	4,10	0,64	1,725	245	0,086	Kadın	139	3,95	0,69	Sosyal Statü	Erkek	108	4,20	0,62	3,700	243,565	0,000	Kadın	139	3,85	0,86	Takdir Edilme	Erkek	108	3,71	0,88	2,844	245	0,005	Kadın	139	3,39	0,86	Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042
İş Arkadaşları ile İlişkiler	Erkek	108	3,99	0,57	0,504	245	0,615																																																																																																																				
	Kadın	139	3,95	0,65				Ücret	Erkek	108	2,62	0,81	0,258	244	0,796	Kadın	138	2,59	0,88	Yönetici Davranışı	Erkek	108	3,79	0,76	2,614	245	0,010	Kadın	139	3,55	0,69	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Erkek	108	3,71	0,54	2,152	245	0,032	Kadın	139	3,55	0,62	Gelişme İmkânları	Erkek	108	3,46	0,84	0,413	245	0,680	Kadın	139	3,41	0,82	İlerleme İmkânları	Erkek	108	3,32	0,82	0,120	245	0,904	Kadın	139	3,31	0,93	İşin İçeriği	Erkek	108	4,10	0,64	1,725	245	0,086	Kadın	139	3,95	0,69	Sosyal Statü	Erkek	108	4,20	0,62	3,700	243,565	0,000	Kadın	139	3,85	0,86	Takdir Edilme	Erkek	108	3,71	0,88	2,844	245	0,005	Kadın	139	3,39	0,86	Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042	Kadın	139	3,46	0,52								
Ücret	Erkek	108	2,62	0,81	0,258	244	0,796																																																																																																																				
	Kadın	138	2,59	0,88				Yönetici Davranışı	Erkek	108	3,79	0,76	2,614	245	0,010	Kadın	139	3,55	0,69	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Erkek	108	3,71	0,54	2,152	245	0,032	Kadın	139	3,55	0,62	Gelişme İmkânları	Erkek	108	3,46	0,84	0,413	245	0,680	Kadın	139	3,41	0,82	İlerleme İmkânları	Erkek	108	3,32	0,82	0,120	245	0,904	Kadın	139	3,31	0,93	İşin İçeriği	Erkek	108	4,10	0,64	1,725	245	0,086	Kadın	139	3,95	0,69	Sosyal Statü	Erkek	108	4,20	0,62	3,700	243,565	0,000	Kadın	139	3,85	0,86	Takdir Edilme	Erkek	108	3,71	0,88	2,844	245	0,005	Kadın	139	3,39	0,86	Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042	Kadın	139	3,46	0,52																				
Yönetici Davranışı	Erkek	108	3,79	0,76	2,614	245	0,010																																																																																																																				
	Kadın	139	3,55	0,69				İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Erkek	108	3,71	0,54	2,152	245	0,032	Kadın	139	3,55	0,62	Gelişme İmkânları	Erkek	108	3,46	0,84	0,413	245	0,680	Kadın	139	3,41	0,82	İlerleme İmkânları	Erkek	108	3,32	0,82	0,120	245	0,904	Kadın	139	3,31	0,93	İşin İçeriği	Erkek	108	4,10	0,64	1,725	245	0,086	Kadın	139	3,95	0,69	Sosyal Statü	Erkek	108	4,20	0,62	3,700	243,565	0,000	Kadın	139	3,85	0,86	Takdir Edilme	Erkek	108	3,71	0,88	2,844	245	0,005	Kadın	139	3,39	0,86	Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042	Kadın	139	3,46	0,52																																
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Erkek	108	3,71	0,54	2,152	245	0,032																																																																																																																				
	Kadın	139	3,55	0,62				Gelişme İmkânları	Erkek	108	3,46	0,84	0,413	245	0,680	Kadın	139	3,41	0,82	İlerleme İmkânları	Erkek	108	3,32	0,82	0,120	245	0,904	Kadın	139	3,31	0,93	İşin İçeriği	Erkek	108	4,10	0,64	1,725	245	0,086	Kadın	139	3,95	0,69	Sosyal Statü	Erkek	108	4,20	0,62	3,700	243,565	0,000	Kadın	139	3,85	0,86	Takdir Edilme	Erkek	108	3,71	0,88	2,844	245	0,005	Kadın	139	3,39	0,86	Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042	Kadın	139	3,46	0,52																																												
Gelişme İmkânları	Erkek	108	3,46	0,84	0,413	245	0,680																																																																																																																				
	Kadın	139	3,41	0,82				İlerleme İmkânları	Erkek	108	3,32	0,82	0,120	245	0,904	Kadın	139	3,31	0,93	İşin İçeriği	Erkek	108	4,10	0,64	1,725	245	0,086	Kadın	139	3,95	0,69	Sosyal Statü	Erkek	108	4,20	0,62	3,700	243,565	0,000	Kadın	139	3,85	0,86	Takdir Edilme	Erkek	108	3,71	0,88	2,844	245	0,005	Kadın	139	3,39	0,86	Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042	Kadın	139	3,46	0,52																																																								
İlerleme İmkânları	Erkek	108	3,32	0,82	0,120	245	0,904																																																																																																																				
	Kadın	139	3,31	0,93				İşin İçeriği	Erkek	108	4,10	0,64	1,725	245	0,086	Kadın	139	3,95	0,69	Sosyal Statü	Erkek	108	4,20	0,62	3,700	243,565	0,000	Kadın	139	3,85	0,86	Takdir Edilme	Erkek	108	3,71	0,88	2,844	245	0,005	Kadın	139	3,39	0,86	Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042	Kadın	139	3,46	0,52																																																																				
İşin İçeriği	Erkek	108	4,10	0,64	1,725	245	0,086																																																																																																																				
	Kadın	139	3,95	0,69				Sosyal Statü	Erkek	108	4,20	0,62	3,700	243,565	0,000	Kadın	139	3,85	0,86	Takdir Edilme	Erkek	108	3,71	0,88	2,844	245	0,005	Kadın	139	3,39	0,86	Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042	Kadın	139	3,46	0,52																																																																																
Sosyal Statü	Erkek	108	4,20	0,62	3,700	243,565	0,000																																																																																																																				
	Kadın	139	3,85	0,86				Takdir Edilme	Erkek	108	3,71	0,88	2,844	245	0,005	Kadın	139	3,39	0,86	Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042	Kadın	139	3,46	0,52																																																																																												
Takdir Edilme	Erkek	108	3,71	0,88	2,844	245	0,005																																																																																																																				
	Kadın	139	3,39	0,86				Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042	Kadın	139	3,46	0,52																																																																																																								
Genel Motivasyon	Erkek	108	3,59	0,47	2,049	245	0,042																																																																																																																				
	Kadın	139	3,46	0,52																																																																																																																							

Katılımcıların cinsiyetlerine göre motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda iş dışı motivasyonlar alt ölçeği ve bu ölçeğe ait alt boyutlarından İş Arkadaşları ile İlişkiler, Ücret, alt boyutlarında kadın ve erkek

katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkek katılımcıların iş arkadaşları ile olan ilişkilerden ve ücret düzeylerinden benzer düzeyde motive olmaktadır. ($p > 0,05$)

İş dışı motivasyon unsurları alt ölçeğine ait olan yönetici davranışı alt boyutunda ise erkek katılımcıların ($\bar{X} = 3,79$, $s.s. = ,76$) kadın katılımcılara ($\bar{X} = 3,55$, $s.s. = ,69$) göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. ($t(245) = 2,614$, $p = ,010$)

İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeğinde erkek katılımcıların ($\bar{X} = 3,71$, $s.s. = ,54$) kadın katılımcılara ($\bar{X} = 3,55$, $s.s. = ,62$) göre daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. ($t(245) = 2,152$, $p = ,032$)

Sosyal statü alt boyutunda, erkek katılımcıların ($\bar{X} = 4,20$, $s.s. = ,62$) kadın katılımcılara ($\bar{X} = 3,85$, $s.s. = ,86$) göre daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. ($t(243,565) = 3,700$, $p = ,000$)

Takdir edilme alt boyutunda ise erkek katılımcıların ($\bar{X} = 3,71$, $s.s. = ,88$) kadın katılımcılara ($\bar{X} = 3,39$, $s.s. = ,86$) göre daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. ($t(245) = 2,844$, $p = ,005$)

Cinsiyete göre genel motivasyon düzeyleri değerlendirildiğinde erkek katılımcıların ($\bar{X} = 3,59$, $s.s. = ,47$) kadın katılımcılara ($\bar{X} = 3,46$, $s.s. = ,52$) göre daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. ($t(245) = 2,049$, $p = ,042$)

Araştırma Sorusu 3: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin Yaşlarına göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Tablo 6: Yaşlarına Göre Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s.</i>	<i>F</i>	<i>s.d.</i>	<i>P</i>
İş Dışı Motivasyon Unsurları	25-29 yaş	31	3,49	0,61	0,616	2-244	0,541
	30-34 yaş	47	3,43	0,48			
	35 yaş ve yukarı	169	3,39	0,47			
	Toplam	247	3,41	0,49			
İş Arkadaşları ile İlişkiler	25-29 yaş	31	3,99	0,68	0,266	2-244	0,767
	30-34 yaş	47	4,02	0,61			
	35 yaş ve yukarı	169	3,95	0,61			
	Toplam	247	3,97	0,62			
Ücret	25-29 yaş	31	2,96	0,91	3,926	2-244	0,021
	30-34 yaş	46	2,69	0,74			
	35 yaş ve yukarı	169	2,51	0,85			
	Toplam	246	2,60	0,85			
Yönetici Davranışı	25-29 yaş	31	3,53	0,89	1,410	2-244	0,246
	30-34 yaş	47	3,54	0,75			
	35 yaş ve yukarı	169	3,71	0,69			
	Toplam	247	3,65	0,73			
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	25-29 yaş	31	3,62	0,60	1,854	2-244	0,159
	30-34 yaş	47	3,47	0,71			
	35 yaş ve yukarı	169	3,66	0,55			
	Toplam	247	3,62	0,59			
Gelişme İmkânları	25-29 yaş	31	3,47	0,91	0,956	2-244	0,386
	30-34 yaş	47	3,28	0,92			
	35 yaş ve yukarı	169	3,47	0,78			
	Toplam	247	3,43	0,83			
İlerleme İmkânları	25-29 yaş	31	3,56	0,74	1,452	2-244	0,236
	30-34 yaş	47	3,27	1,05			
	35 yaş ve yukarı	169	3,28	0,86			
	Toplam	247	3,31	0,89			
İşin İçeriği	25-29 yaş	31	3,92	0,62	3,670	2-244	0,027
	30-34 yaş	47	3,81	0,83			
	35 yaş ve yukarı	169	4,09	0,62			
	Toplam	247	4,02	0,67			
Sosyal Statü	25-29 yaş	31	3,83	0,82	3,333	2-244	0,037
	30-34 yaş	47	3,81	1,00			
	35 yaş ve yukarı	169	4,09	0,69			
	Toplam	247	4,01	0,78			
Takdir Edilme	25-29 yaş	31	3,42	0,78	4,028	2-244	0,019
	30-34 yaş	47	3,23	1,00			
	35 yaş ve yukarı	169	3,63	0,85			
	Toplam	247	3,53	0,89			
Genel Motivasyon	25-29 yaş	31	3,56	0,57	0,544	2-244	0,581
	30-34 yaş	47	3,45	0,56			
	35 yaş ve yukarı	169	3,52	0,47			
	Toplam	247	3,51	0,50			

Katılımcıların Yaşlarına göre motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda iş dışı motivasyonlar alt ölçeği ve bu ölçeğe ait alt boyutlarından İş Arkadaşları ile İlişkiler, yönetici davranışı, alt boyutlarında yaş gurupları farklı olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle farklı yaş guruplarında yer alan katılımcıların iş arkadaşları ile olan ilişkilerden ve yönetici davranışlarından benzer düzeyde motive olmaktadır. ($p > 0,05$)

İş dışı motivasyon unsurları alt ölçeğine ait olan ücret alt boyutunda ise yaş guruplarına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F(2-244)= 3,926, p=,021$) Anlamlı farklılığın kaynağını tespit edebilmek için yapılan post-hoc analizi sonucunda, 25-29 yaş arası gurupta yer alan katılımcıların ($\bar{X} =2,96, s.s.=,91$) ücret alt boyutundaki motivasyon düzeylerinin 35 yaş ve üzeri gurupta yer alanlara göre ($\bar{X} =2,51, s.s.=,85$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle 25-29 yaş gurubu 35 yaş ve üzeri guruptakilere göre ücret düzeylerinden daha yüksek düzeyde motive olmaktadır.

İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeği ve bu ölçeğe ait alt boyutlardan gelişme imkanlar, ilerleme imkânları alt boyutlarında yaşa göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p > 0,05$)

İşin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları alt ölçeğine ait alt boyutlardan işin içeriği ($F(2-244)= 3,670, p=,027$), sosyal statü ($F(2-244)= 3,333, p=,037$), takdir edilme ($F(2-244)= 4,028, p=,019$) alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan post-hoc testleri sonucunda,

İşin içeriği alt boyutunda 35 yaş ve yukarısı ($\bar{X} =4,09, s.s.=,62$) yaş gurubunda yer alanların 30-34 yaş ($\bar{X} =3,81, s.s.=,83$) gurubunda olanlara göre daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Sosyal statü alt boyutunda, 35 yaş ve yukarısı ($\bar{X}=4,09$, $s.s.=,69$) yaş gurubunda yer alanların 30-34 yaş ($\bar{X}=3,81$, $s.s.=,1,00$) gurubunda olanlara göre daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Takdir edilme alt boyutunda, 35 yaş ve yukarısı ($\bar{X}=3,63$, $s.s.=,85$) yaş gurubunda yer alanların 30-34 yaş ($\bar{X}=3,23$, $s.s.=1,00$) gurubunda olanlara göre daha yüksek bir motivasyon düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Yaşa göre genel motivasyon düzeyinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelendiğinde yaşa göre genel motivasyon düzeylerinin yaşa göre değişmediği tespit edilmiştir. ($F(2-244)=,544$, $p=,581$) Yaş değişkeni motivasyonlar üzerinde anlamlı farklılık oluşturmaktadır.

Araştırma Sorusu 4: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin Alınan Hizmet İçi Eğitim Sayısına göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Tablo 7: Alınan Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s.</i>	F	<i>s.d.</i>	<i>P</i>
İş Dışı Motivasyon Unsurları	1-4 kez	88	3,4069	,44995	0,960	2	0,385
	5-9 kez	32	3,4207	,49538			
	10 kez ve üzeri	34	3,5382	,52432			
	Toplam	154	3,4388	,47643			
İş Arkadaşları ile İlişkiler	1-4 kez	88	4,0432	,62193	1,229	2-151	0,295
	5-9 kez	32	3,8422	,69759			
	10 kez ve üzeri	34	4,0000	,54160			
	Toplam	154	3,9919	,62291			
Ücret	1-4 kez	88	2,5947	,87603	0,372	2	0,690
	5-9 kez	32	2,7448	,80292			
	10 kez ve üzeri	34	2,6618	,86138			
	Toplam	154	2,6407	,85476			
Yönetici Davranışı	1-4 kez	88	3,5830	,69115	3,130	2	0,047
	5-9 kez	32	3,6750	,69422			
	10 kez ve üzeri	34	3,9529	,86278			
	Toplam	154	3,6838	,74283			
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	1-4 kez	88	3,5928	,62178	1,632	2	0,199
	5-9 kez	32	3,6981	,56247			
	10 kez ve üzeri	34	3,8033	,53490			
	Toplam	154	3,6612	,59424			
Gelişme İmkânları	1-4 kez	88	3,4167	,86436	0,867	2	0,422
	5-9 kez	32	3,5104	,84660			
	10 kez ve üzeri	34	3,6373	,75820			
	Toplam	154	3,4848	,83787			
İlerleme İmkânları	1-4 kez	88	3,3693	,95741	0,538	2	0,585
	5-9 kez	32	3,3594	,91787			
	10 kez ve üzeri	34	3,1765	,93649			
	Toplam	154	3,3247	,94200			
İşin İçeriği	1-4 kez	88	3,9470	,76629	2,182	2	0,116
	5-9 kez	32	4,1302	,63744			
	10 kez ve üzeri	34	4,2255	,60146			
	Toplam	154	4,0465	,71311			
Sosyal Statü	1-4 kez	88	3,9318	,81977	2,553	2	0,081
	5-9 kez	32	4,1641	,67085			
	10 kez ve üzeri	34	4,2426	,64104			
	Toplam	154	4,0487	,76220			
Takdir Edilme	1-4 kez	88	3,4848	,88396	4,132	2	0,018
	5-9 kez	32	3,6042	,99618			
	10 kez ve üzeri	34	4,0000	,78710			
	Toplam	154	3,6234	,90645			
Genel Motivasyon	1-4 kez	88	3,4999	,48572	1,509	2	0,225
	5-9 kez	32	3,5594	,48414			
	10 kez ve üzeri	34	3,6708	,50011			
	Toplam	154	3,5500	,49020			

Katılımcıların almış oldukları hizmet içi eğitim sayısına göre motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda iş dışı motivasyon unsurları alt ölçeği ve bu alt ölçeğe ait alt boyutlarından İş Arkadaşları ile İlişkiler, ücret, alt boyutlarında aldıkları hizmet içi eğitim sayısı farklı olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle farklı sayıda hizmet içi eğitim alan katılımcıların iş arkadaşları ile olan ilişkilerden ve ücretlerinden benzer düzeyde motive olmaktadır. ($p > 0,05$)

İş dışı motivasyon unsurları alt ölçeğine ait olan yönetici davranışı alt boyutunda ise alınan hizmet içi eğitim sayısına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F(2-151) = 3,130$, $p = ,047$) Anlamlı farklılığın kaynağını tespit edebilmek için yapılan post-hoc analizi sonucunda, 10 kez ve üzeri hizmet içi eğitim alan katılımcıların ($\bar{X} = 3,95$, $s.s. = ,86$) yönetici davranışı alt boyutundaki motivasyon düzeylerinin 1-4 kez hizmet içi eğitim alanlara göre ($\bar{X} = 3,58$, $s.s. = ,69$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle

İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeği ve bu ölçeğe ait alt boyutlardan gelişme imkanlar, ilerleme imkânları, işin içeriği, sosyal statü alt boyutlarında alınan hizmet içi sayısına göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p > 0,05$)

Takdir edilme alt boyutunda, alınan hizmet içi eğitim sayısına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. ($F(2-151) = 4,132$, $p = ,018$) Anlamlı farklılığın kaynağını tespit edebilmek için yapılan post-hoc testi sonrasında 10 kez ve üzeri hizmet içi eğitim alan katılımcıların ($\bar{X} = 4,00$, $s.s. = ,78$) yönetici davranışı alt boyutundaki motivasyon düzeylerinin 1-4 kez hizmet içi eğitim alanlara göre ($\bar{X} = 3,49$, $s.s. = ,48$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle

Alınan hizmet içi eğitim sayısına göre genel motivasyon düzeyinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelendiğinde yaşa göre genel motivasyon düzeylerinin yaşa göre değişmediği tespit edilmiştir. ($F(2-151) = 1,509$, $p = ,225$) alınan hizmet içi sayısının genel motivasyon üzerinde anlamlı farklılık oluşturmamaktadır.

Araştırma Sorusu 5: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin Mesleki kıdemlerine göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Tablo 8: Mesleki Kıdemlerine Göre Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s.</i>	F	<i>s.d.</i>	<i>P</i>
İş Dışı Motivasyon Unsurları	1-5 Yıl arası	28	3,52	0,56	0,939	2	0,392
	6-10 Yıl Arası	61	3,37	0,48			
	11 Yıl ve Üzeri	158	3,41	0,49			
	Toplam	247	3,41	0,49			
İş Arkadaşları ile İlişkiler	1-5 Yıl arası	28	4,01	0,57	0,178	2	0,837
	6-10 Yıl Arası	61	3,93	0,65			
	11 Yıl ve Üzeri	158	3,97	0,62			
	Toplam	247	3,97	0,62			
Ücret	1-5 Yıl arası	28	2,94	0,82	3,403	2	0,035
	6-10 Yıl Arası	61	2,68	0,86			
	11 Yıl ve Üzeri	157	2,51	0,84			
	Toplam	246	2,60	0,85			
Yönetici Davranışı	1-5 Yıl arası	28	3,61	0,85	2,556	2	0,080
	6-10 Yıl Arası	61	3,48	0,77			
	11 Yıl ve Üzeri	158	3,73	0,69			
	Toplam	247	3,65	0,73			
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	1-5 Yıl arası	28	3,82	0,56	5,334	2	0,005
	6-10 Yıl Arası	61	3,43	0,66			
	11 Yıl ve Üzeri	158	3,66	0,55			
	Toplam	247	3,62	0,59			
Gelişme İmkânları	1-5 Yıl arası	28	3,60	0,94	3,260	2	0,040
	6-10 Yıl Arası	61	3,20	0,83			
	11 Yıl ve Üzeri	158	3,49	0,80			
	Toplam	247	3,43	0,83			
İlerleme İmkânları	1-5 Yıl arası	28	3,57	0,68	1,731	2	0,179
	6-10 Yıl Arası	61	3,36	0,99			
	11 Yıl ve Üzeri	158	3,25	0,87			
	Toplam	247	3,31	0,89			
İşin İçeriği	1-5 Yıl arası	28	4,23	0,67	4,743	2	0,010
	6-10 Yıl Arası	61	3,81	0,82			
	11 Yıl ve Üzeri	158	4,06	0,59			
	Toplam	247	4,02	0,67			
Sosyal Statü	1-5 Yıl arası	28	4,20	0,67	11,067	2	0,000
	6-10 Yıl Arası	61	3,61	0,93			
	11 Yıl ve Üzeri	158	4,12	0,69			
	Toplam	247	4,01	0,78			
Takdir Edilme	1-5 Yıl arası	28	3,80	0,67	6,489	2	0,002
	6-10 Yıl Arası	61	3,20	0,91			
	11 Yıl ve Üzeri	158	3,61	0,88			
	Toplam	247	3,53	0,88			
Genel Motivasyon	1-5 Yıl arası	28	3,67	0,52	3,175	2	0,044
	6-10 Yıl Arası	61	3,40	0,53			
	11 Yıl ve Üzeri	158	3,53	0,48			
	Toplam	247	3,51	0,50			

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda iş dışı motivasyon unsurları alt ölçeği ve bu alt ölçeğe ait alt boyutlarından İş Arkadaşları ile İlişkiler, ve yönetici davranışı alt boyutlarında mesleki kıdemi farklı olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer bir ifadeyle farklı mesleki kıdeme sahip katılımcıların iş arkadaşları ile olan ilişkilerinden ve yönetici davranışından benzer düzeyde motive olmaktadır. ($p > 0,05$)

İşin dışı motivasyon unsurları alt ölçeği alt boyutlarından olan ücret alt boyutunda mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. ($F(2-244)=3,403$, $p=,035$) Anlamlı farklılığın hangi mesleki kıdem gurupları arasında olduğunu tespit edebilmek için yapılan post-hoc testleri sonucunda 1-5 yıl kıdeme sahip olanların ($\bar{X}=2,94$, $S.S.=,82$) ücret alt boyutu motivasyon düzeyinin 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}=2,51$, $S.S.=,84$) kıdeme sahip olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İşin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları alt ölçeği ($F(2-244)=5,334$, $p=,005$) ve bu alt ölçeğe ait alt boyutlardan gelişme İmkânları ($F(2-244)=3,260$, $p=,040$) için içeriği ($F(2-244)=4,743$, $p=,010$), sosyal statü ($F(2-244)=11,067$, $p=,000$), takdir edilen ($F(2-244)=6,489$, $p=,002$) alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Bu anlamlı farklılıkların hangi mesleki kıdem gurupları arasında olduğunu tespit edebilmek için yapılan post-hoc testleri sonucunda,

Gelişme imkânları alt boyutunda, 1-5 yıl kıdeme sahip olanların ($\bar{X}=3,60$, $S.S.=,94$) 6-10 yıl kıdeme sahip ($\bar{X}=3,20$, $S.S.=,83$) olanlara göre gelişme imkânları alt boyutunda daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğu tespit edilmiştir.

İşin içeriği alt boyutunda 6-10 yıl kıdeme ($\bar{X}=3,81$, $S.S.=,82$) sahip olan katılımcıların 1-5 yıl ($\bar{X}=4,23$, $S.S.=,67$) ve 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip ($\bar{X}=4,06$, $S.S.=,59$) katılımcılara göre daha düşük bir motivasyon düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sosyal statü alt boyutunda 6-10 yıl kıdeme ($\bar{X}=3,61$, $S.S.=,93$) sahip olan katılımcıların 1-5 yıl ($\bar{X}=4,20$, $S.S.=,67$) ve 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip ($\bar{X}=4,12$, $S.S.=,69$) katılımcılara göre daha düşük bir motivasyon düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Takdir edilme alt boyutunda 6-10 yıl kıdeme ($\bar{X}=3,20$, $S.S.=,91$) sahip olan katılımcıların 1-5 yıl ($\bar{X}=3,80$, $S.S.=,67$) ve 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip ($\bar{X}=3,61$, $S.S.=,88$) katılımcılara göre daha düşük bir motivasyon düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Genel motivasyon düzeylerinde ise 1-5 yıl ($\bar{X}=3,67$, $S.S.=,52$) kıdeme sahip olan katılımcıların 6-10 yıl kıdeme sahip ($\bar{X}=3,40$, $S.S.=,53$) olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma Sorusu 6: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin Eğitim düzeyine göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Tablo 9: Eğitim Düzeyine Göre Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları

		<i>f</i>	\bar{X}	<i>S.S.</i>	F	<i>s.d.</i>	<i>P</i>
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	3,5457	,41059	2,138	2	0,120
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	3,7667	,49497			
	Lisans	208	3,3845	,50388			
	Toplam	245	3,4107	,49410			
İş Arkadaşları ile İlişkiler	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	4,0743	,49250	2,116	2	0,123
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	4,7000	,14142			
	Lisans	208	3,9440	,63125			
	Toplam	245	3,9688	,61517			
Ücret	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	2,9000	,51521	2,535	2	0,081
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	2,5000	,35355			
	Lisans	207	2,5523	,89192			
	Toplam	244	2,6018	,85266			
Yönetici Davranışı	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	3,6629	,75268	0,373	2	0,689
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	4,1000	1,27279			
	Lisans	208	3,6502	,72845			
	Toplam	245	3,6557	,73308			
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	3,7195	,60177	1,738	2	0,178
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	4,2389	,15321			
	Lisans	208	3,5979	,59047			
	Toplam	245	3,6205	,59272			
Gelişme İmkânları	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	3,4762	,82559	0,068	2	0,935
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	3,5000	,23570			
	Lisans	208	3,4231	,83773			
	Toplam	245	3,4313	,83124			

İlerleme İmkânları	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	3,3571	,85381	0,659	2	0,518
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	4,0000	1,41421			
	Lisans	208	3,3005	,89272			
	Toplam	245	3,3143	,88891			
İşin İçeriği	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	4,0571	,61296	1,000	2	0,370
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	4,6667	,00000			
	Lisans	208	4,0104	,68260			
	Toplam	245	4,0224	,67182			
Sosyal Statü	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	4,1286	,84316	2,153	2	0,118
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	5,0000	,00000			
	Lisans	208	3,9836	,76690			
	Toplam	245	4,0126	,78016			
Takdir Edilme	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	3,7524	,86449	2,588	2	0,077
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	4,5000	,23570			
	Lisans	208	3,4856	,88635			
	Toplam	245	3,5320	,88732			
Genel Motivasyon	Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım	35	3,6326	,47794	2,147	2	0,119
	Doktora Yaptım Yapmaktayım	2	4,0028	,17088			
	Lisans	208	3,4912	,50568			
	Toplam	245	3,5156	,50329			

Katılımcıların eğitim düzeyine göre motivasyon düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve yapılan analiz sonucunda,

İş dışı motivasyon unsurları alt ölçeği ve bu alt ölçeğe ait olan alt boyutlardan olan İş Arkadaşları ile İlişkiler, Ücret, Yönetici Davranışı alt boyutlarında eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p < 0,05$)

İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeği ve bu alt ölçeğe ait alt boyutlardan olan Gelişme İmkânları, İlerleme İmkânları, İşin İçeriği, Sosyal Statü ve takdir edilme alt boyutlarında eğitime göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ($p > 0,05$) Genel motivasyon düzeylerinde yapılan incelemede ise eğitime göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ($p > 0,05$)

Araştırma Sorusu 7: Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin Medeni durumlarına göre motivasyon düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Tablo 10: Medeni Durumlarına Göre Katılımcı Öğretmen Ve Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Analiz Sonuçları

	Medeni Durum	<i>f</i>	\bar{X}	<i>s.s.</i>	<i>t</i>	<i>s.d.</i>	<i>p</i>																																																																																																																				
İş Arkadaşları ile İlişkiler	Evli	178	3,9772	,58727	0,368	245	0,713																																																																																																																				
	Bekâr	69	3,9449	,69526				Ücret	Evli	178	2,5885	,82015	-0,432	244	0,666	Bekâr	68	2,6409	,92754	Yönetici Davranışı	Evli	178	3,6784	,67794	0,909	245	0,364	Bekâr	69	3,5841	,85601	Gelişme İmkânları	Evli	178	3,4644	,78952	1,034	245	0,302	Bekâr	69	3,3430	,92173	İlerleme İmkânları	Evli	178	3,2809	,87803	-0,866	120,286	0,388	Bekâr	69	3,3913	,90696	İşin İçeriği	Evli	178	4,0234	,70483	0,245	245	0,807	Bekâr	69	4,0000	,58578	Sosyal Statü	Evli	178	4,0548	,73561	1,476	106,545	0,143	Bekâr	69	3,8780	,88303	Takdir Edilme	Evli	178	3,5599	,88111	0,920	245	0,359	Bekâr	69	3,4444	,89601	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,4147	,44258	0,259	245	0,796	Bekâr	69	3,3965	,60725	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,6330	,56324	0,684	245	0,495	Bekâr	69	3,5756	,66210	Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639
Ücret	Evli	178	2,5885	,82015	-0,432	244	0,666																																																																																																																				
	Bekâr	68	2,6409	,92754				Yönetici Davranışı	Evli	178	3,6784	,67794	0,909	245	0,364	Bekâr	69	3,5841	,85601	Gelişme İmkânları	Evli	178	3,4644	,78952	1,034	245	0,302	Bekâr	69	3,3430	,92173	İlerleme İmkânları	Evli	178	3,2809	,87803	-0,866	120,286	0,388	Bekâr	69	3,3913	,90696	İşin İçeriği	Evli	178	4,0234	,70483	0,245	245	0,807	Bekâr	69	4,0000	,58578	Sosyal Statü	Evli	178	4,0548	,73561	1,476	106,545	0,143	Bekâr	69	3,8780	,88303	Takdir Edilme	Evli	178	3,5599	,88111	0,920	245	0,359	Bekâr	69	3,4444	,89601	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,4147	,44258	0,259	245	0,796	Bekâr	69	3,3965	,60725	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,6330	,56324	0,684	245	0,495	Bekâr	69	3,5756	,66210	Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639	Bekâr	69	3,4860	,60224								
Yönetici Davranışı	Evli	178	3,6784	,67794	0,909	245	0,364																																																																																																																				
	Bekâr	69	3,5841	,85601				Gelişme İmkânları	Evli	178	3,4644	,78952	1,034	245	0,302	Bekâr	69	3,3430	,92173	İlerleme İmkânları	Evli	178	3,2809	,87803	-0,866	120,286	0,388	Bekâr	69	3,3913	,90696	İşin İçeriği	Evli	178	4,0234	,70483	0,245	245	0,807	Bekâr	69	4,0000	,58578	Sosyal Statü	Evli	178	4,0548	,73561	1,476	106,545	0,143	Bekâr	69	3,8780	,88303	Takdir Edilme	Evli	178	3,5599	,88111	0,920	245	0,359	Bekâr	69	3,4444	,89601	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,4147	,44258	0,259	245	0,796	Bekâr	69	3,3965	,60725	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,6330	,56324	0,684	245	0,495	Bekâr	69	3,5756	,66210	Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639	Bekâr	69	3,4860	,60224																				
Gelişme İmkânları	Evli	178	3,4644	,78952	1,034	245	0,302																																																																																																																				
	Bekâr	69	3,3430	,92173				İlerleme İmkânları	Evli	178	3,2809	,87803	-0,866	120,286	0,388	Bekâr	69	3,3913	,90696	İşin İçeriği	Evli	178	4,0234	,70483	0,245	245	0,807	Bekâr	69	4,0000	,58578	Sosyal Statü	Evli	178	4,0548	,73561	1,476	106,545	0,143	Bekâr	69	3,8780	,88303	Takdir Edilme	Evli	178	3,5599	,88111	0,920	245	0,359	Bekâr	69	3,4444	,89601	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,4147	,44258	0,259	245	0,796	Bekâr	69	3,3965	,60725	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,6330	,56324	0,684	245	0,495	Bekâr	69	3,5756	,66210	Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639	Bekâr	69	3,4860	,60224																																
İlerleme İmkânları	Evli	178	3,2809	,87803	-0,866	120,286	0,388																																																																																																																				
	Bekâr	69	3,3913	,90696				İşin İçeriği	Evli	178	4,0234	,70483	0,245	245	0,807	Bekâr	69	4,0000	,58578	Sosyal Statü	Evli	178	4,0548	,73561	1,476	106,545	0,143	Bekâr	69	3,8780	,88303	Takdir Edilme	Evli	178	3,5599	,88111	0,920	245	0,359	Bekâr	69	3,4444	,89601	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,4147	,44258	0,259	245	0,796	Bekâr	69	3,3965	,60725	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,6330	,56324	0,684	245	0,495	Bekâr	69	3,5756	,66210	Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639	Bekâr	69	3,4860	,60224																																												
İşin İçeriği	Evli	178	4,0234	,70483	0,245	245	0,807																																																																																																																				
	Bekâr	69	4,0000	,58578				Sosyal Statü	Evli	178	4,0548	,73561	1,476	106,545	0,143	Bekâr	69	3,8780	,88303	Takdir Edilme	Evli	178	3,5599	,88111	0,920	245	0,359	Bekâr	69	3,4444	,89601	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,4147	,44258	0,259	245	0,796	Bekâr	69	3,3965	,60725	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,6330	,56324	0,684	245	0,495	Bekâr	69	3,5756	,66210	Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639	Bekâr	69	3,4860	,60224																																																								
Sosyal Statü	Evli	178	4,0548	,73561	1,476	106,545	0,143																																																																																																																				
	Bekâr	69	3,8780	,88303				Takdir Edilme	Evli	178	3,5599	,88111	0,920	245	0,359	Bekâr	69	3,4444	,89601	İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,4147	,44258	0,259	245	0,796	Bekâr	69	3,3965	,60725	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,6330	,56324	0,684	245	0,495	Bekâr	69	3,5756	,66210	Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639	Bekâr	69	3,4860	,60224																																																																				
Takdir Edilme	Evli	178	3,5599	,88111	0,920	245	0,359																																																																																																																				
	Bekâr	69	3,4444	,89601				İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,4147	,44258	0,259	245	0,796	Bekâr	69	3,3965	,60725	İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,6330	,56324	0,684	245	0,495	Bekâr	69	3,5756	,66210	Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639	Bekâr	69	3,4860	,60224																																																																																
İş Dışı Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,4147	,44258	0,259	245	0,796																																																																																																																				
	Bekâr	69	3,3965	,60725				İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,6330	,56324	0,684	245	0,495	Bekâr	69	3,5756	,66210	Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639	Bekâr	69	3,4860	,60224																																																																																												
İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	Evli	178	3,6330	,56324	0,684	245	0,495																																																																																																																				
	Bekâr	69	3,5756	,66210				Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639	Bekâr	69	3,4860	,60224																																																																																																								
Genel Motivasyon	Evli	178	3,5239	,45908	0,471	100,133	0,639																																																																																																																				
	Bekâr	69	3,4860	,60224																																																																																																																							

Katılımcıların medeni durumuna göre motivasyon düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmış ve yapılan analiz sonucunda, İş dışı motivasyon unsurları alt ölçeği ve bu alt ölçeğe ait olan alt boyutlardan olan İş Arkadaşları ile İlişkiler, Ücret, Yönetici Davranışı alt boyutlarında eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. ($p < 0,05$) İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeği ve bu alt ölçeğe ait alt boyutlardan olan Gelişme İmkânları, İlerleme İmkânları, İşin İçeriği, Sosyal Statü ve takdir edilme alt boyutlarında eğitime göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ($p > 0,05$) Genel

motivasyon düzeylerinde yapılan incelemede ise eğitime göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ($p > 0,05$) Diğer bir ifadeyle evli ve Bekâr olanların motivasyon düzeyleri bir birine benzer düzeydedir.

Araştırma sorusu 8: Yöneticilerin motivasyon düzeyi ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

Tablo 11: Yöneticilerin Motivasyon Düzeyi İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arası İlişkilere Ait Analiz Sonuçları

	İş Arkadaşlar ile İlişkiler	Ücret	Yönetici Davranış ı	Gelişme İmkânlar ı	İlerleme İmkânlar ı	İşin İçeriği	Sosya l Statü	Takdir Edilm e	İş Dışı Motivasyo n Unsurları	İşin Kendiyle İlgili Motivasyo n Unsurları
İş Arkadaşlar ile İlişkiler	0,528**	,152 [*]	0,081	,145 [*]	,214**	0,033	0,107	0,043	,181 [*]	,181 [*]
Ücret	0,052	- 0,065	0,138	0,106	0,020	0,090	0,037	0,108	0,063	0,108
Yönetici Davranışı	0,493	0,065	0,024	0,034	0,093	- 0,017	0,028	0,018	0,075	0,059
Gelişme İmkânları	0,104	,170 [*]	0,079	0,088	0,124	- 0,011	0,129	0,050	,078	0,132
İlerleme İmkânları	0,052	0,130	0,072	-0,061	0,114	0,036	0,032	-0,003	0,130	0,054
İşin İçeriği	0,006	0,067	0,025	0,006	0,124	- 0,040	-0,011	-0,054	0,052	0,522
Sosyal Statü	0,056	0,047	0,073	0,085	0,093	- 0,008	0,047	0,064	0,089	0,096
Takdir Edilme	0,475	0,040	0,062	0,044	0,060	0,009	0,036	0,078	0,088	0,080
İş Dışı Motivasyo n Unsurları	0,113	0,057	0,126	0,137	,150 [*]	0,064	0,083	0,089	,148 [*]	,170 [*]
İşin Kendiyle İlgili Motivasyo n Unsurları	0,484	0,112	0,089	0,054	0,135	0,008	0,066	0,046	,144 [*]	0,511**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Yöneticilerin motivasyon düzeyi ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında ilişkileri tespit edebilmek amaçlı korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda

Yöneticilerin iş arkadaşları ile ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri ile öğretmenlerin, İş arkadaşları ile olan ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri arasında ($r=,528$, $p=,000$) orta düzey pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin iş arkadaşları ile olan ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri arttıkça öğretmenlerinde iş arkadaşları ile olan ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeyleri artış gösterecektir.

Yöneticilerin iş arkadaşları ile ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri ile öğretmenlerin, yönetici davranışından kaynaklı motivasyon düzeyi arasında ($r=,493$, $p=,001$) orta düzey anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin iş arkadaşları ile olan ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri arttıkça öğretmenlerinde yönetici davranışı kaynaklı motivasyon düzeyleri artış gösterecektir.

Yöneticilerin iş arkadaşları ile ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri ile öğretmenlerin, takdir edileme kaynaklı motivasyon düzeyi arasında ($r=,475$, $p=,001$) zayıf düzey anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin iş arkadaşları ile olan ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri arttıkça öğretmenlerinde takdir edilme kaynaklı motivasyon düzeyleri artış gösterecektir.

Yöneticilerin iş arkadaşları ile ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri ile öğretmenlerin, işin kendiyile ilgili motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeyi arasında ($r=,484$, $p=,005$) zayıf düzey anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin iş arkadaşları ile olan ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri arttıkça öğretmenlerinde işin kendiyile ilgili motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeyleri artış gösterecektir.

Yöneticilerin Ücret kaynaklı motivasyon düzeyi ile öğretmenlerin İş arkadaşları ile olan ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri arasında ($r=,152$, $p=,000$) çok zayıf düzey pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin ücret kaynaklı motivasyon düzeyleri arttıkça öğretmenlerinde iş arkadaşları ile olan ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeyleri artış gösterecektir.

Yöneticilerin Ücret kaynaklı motivasyon düzeyi ile öğretmenlerin gelişme imkanları kaynaklı olan motivasyon düzeyleri arasında ($r=,170$, $p=,000$) çok zayıf düzey pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin ücret kaynaklı motivasyon düzeyleri arttıkça öğretmenlerinde gelişme imkanları kaynaklı olan motivasyon düzeyleri artış gösterecektir.

Yöneticilerin gelişme imkanları kaynaklı motivasyon düzeyi ile öğretmenlerin İş arkadaşları ile olan ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri arasında ($r=,145$, $p=,004$) çok zayıf düzey pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin gelişme imkanları kaynaklı motivasyon düzeyleri arttıkça öğretmenlerinde iş arkadaşları ile olan ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeyleri artış gösterecektir.

Yöneticilerin ilerleme imkanları kaynaklı motivasyon düzeyi ile öğretmenlerin İş arkadaşları ile olan ilişkilerinden olan motivasyon düzeyleri arasında ($r=,214$, $p=,014$) çok zayıf düzey pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin ilerleme imkanları kaynaklı motivasyon düzeyleri arttıkça öğretmenlerinde iş arkadaşları ile olan ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeyleri artış gösterecektir.

Yöneticilerin ilerleme imkanları kaynaklı motivasyon düzeyi ile öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurlarından olan motivasyon düzeyleri arasında ($r=,214$, $p=,014$) çok zayıf düzey pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin ilerleme imkanları kaynaklı motivasyon düzeyleri arttıkça öğretmenlerinde iş dışı motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeyleri artış gösterecektir.

Yöneticilerin iş dışı motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeyleri ile öğretmenlerin İş Arkadaşları ile İlişkiler ($r=,181$, $p=,023$), iş dışı motivasyon unsurları ($r=,148$, $p=,043$), işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurları ($r=,144$, $p=,035$) kaynaklı motivasyon düzeyleri arasında çok zayıf düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin iş dışı motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeyleri arttıkça öğretmenlerin, İş Arkadaşları ile İlişkiler, İş Dışı Motivasyon Unsurları ve İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları kaynaklı motivasyon düzeyleri artış gösterecektir.

Yöneticilerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeyleri ile öğretmenlerin İş Arkadaşları ile İlişkiler ($r=,181$, $p=,003$) ile pozitif yönlü çok zayıf düzeyde, işin içeriği ($r=,522$, $p=,042$) kaynaklı motivasyon düzeyi ile orta düzeyde pozitif yönlü işi dışı motivasyon unsurları ($r=,170$, $p=,000$) kaynaklı motivasyon düzeyi ile çok zayıf düzeyde pozitif yönlü, İşin Kendisiyle İlgili Motivasyon Unsurları ($r=,511$, $p=,000$) kaynaklı motivasyon unsurları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma Sorusu 9: Yöneticilerin işin kendisi ile ilgili ve iş dışı motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeyi üzerine anlamlı etkisi var mıdır?

Tablo 12: Yöneticilerin işin kendisi ile ilgili ve iş dışı motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeyi üzerine etkisine ilişkin analiz sonuçları

Model	Standardize edilememiş katsayılar		Standart katsayılar		p	
	B	Std. Hata	Beta	t		
1	sabit	2,549	,338	7,539	,000	
	Yönetici İşin Kendisiyle İlgili Motivasyon Unsurları	,158	,122	,132	1,302	,194
	Yönetici İş Dışı Motivasyon Unsurları	,061	,114	,054	,537	,592

Bağımlı Değişken: Öğretmen İş Dışı Motivasyon Unsurları

$R^2=0,30$, $F=3,032$, $p=,051$

Bağımlı değişkenin öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurları düzeyinin olduğu ve bağımsız değişkenlerin Yönetici İşin Kendisiyle İlgili Motivasyon Unsurları ve Yönetici İş Dışı Motivasyon Unsurları olduğu regresyon modelimizde değişkenlerimizin yani Yönetici İşin Kendisiyle İlgili Motivasyon Unsurları ve Yönetici İş Dışı Motivasyon Unsurları kaynaklı motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin iş dışı

motivasyon unsurları j-kaynaklı motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. (F=3,032, p=,051)

Araştırma Sorusu 9: Yöneticilerin İşin Kendisi İle İlgili Ve İş Dışı Motivasyon Unsurları Kaynaklı Motivasyon Düzeylerinin Öğretmenlerin İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları kaynaklı Motivasyon Düzeyi Üzerine Anlamlı Etkisi Var Mıdır?

Tablo 13: Yöneticilerin İşin Kendisi İle İlgili Ve İş Dışı Motivasyon Unsurları Kaynaklı Motivasyon Düzeylerinin Öğretmenlerin İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları Kaynaklı Motivasyon Düzeyi Üzerine Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Model		Standardize edilememiş katsayılar		Standart katsayılar	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	Sabit	2,812	,416		6,757	,000
	Yönetici İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları	,426	,150	,328	,175	,000
	Yönetici İş Dışı Motivasyon Unsurları	,181	,140	,131	1,293	,198

Bağımlı Değişken: Öğretmen İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları

$R^2=0,387$, $F=5,245$, $p=,045$

Bağımlı değişkenin Öğretmen İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları kaynaklı motivasyon düzeyi ile bağımsız değişkenlerin Yönetici İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları ve Yönetici İş Dışı Motivasyon Unsurları olduğu regresyon modelimizde değişkenlerimizin yani Yönetici İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları ve Yönetici İş Dışı Motivasyon Unsurları kaynaklı motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin işin kendiyle ilgili motivasyon unsurları-kaynaklı motivasyon düzeyleri üzerinde her iki değişkenimizin de anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yönetici İş Dışı Motivasyon Unsurları'nın öğretmenlerin iş ile ilgili motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı tespit edilirken

yöneticilerin İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları kaynaklı motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin işin kendiyle ilgili motivasyon unsurları-kaynaklı motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. (F=5,245, p=,000)

Oluşturulan modelimiz öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları kaynaklı motivasyon düzeylerinde meydana gelen değişimin %38'ini açıklamaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma yöneticilerin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmış ve bu konuda birtakım anlamlı sonuçlar elde etmiştir. Yöneticilerin tutum ve davranışlarının çalışan öğretmen motivasyonları üzerinde ne derece etkili olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Şüphesiz ki yönetici davranışlarının ve yöneticinin motivasyonun öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu aşikardır. Araştırma bu iki olgu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve birtakım sonuçlara ulaşmıştır.

Katılımcıların katkısı ile gerçekleşen araştırma sonuçlarına göre; öğretmen ve yöneticilerin motivasyon düzeylerini etkileyen unsurlar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Başka bir deyişle öğretmen motivasyonu ile yönetici motivasyonunu etkileyen unsurların farklı olmadığı görülmektedir. Fakat işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları alt ölçeğinde öğretmen ve yöneticiler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş, yöneticilerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarından daha fazla etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer biçimde işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarının; sosyal statü, işin içeriği, takdir edilme gibi motivasyon unsurlarının alt ölçeklerine bakıldığında yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla motive olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticinin liderlik etme, daha fazla sorumluluk alma dürtüsüne bağlanabilir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığını saptayabilmek adına yapılan araştırmada; iş dışı motivasyonlar alt ölçeği ve bu ölçeğe ait alt boyutlarından İş Arkadaşları ile İlişkiler, Ücret, alt boyutlarında kadın ve erkek katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Fakat İş dışı motivasyon unsurları alt ölçeğine ait olan yönetici davranışı alt boyutunda, Sosyal statü alt boyutunda, Takdir edilme alt boyutunda ve genel motivasyon düzeylerinde erkek katılımcıların kadınlara göre daha fazla motive olduğu görülmektedir. Nitekim ataerkil toplumlarda erkeğin ön plana çıkma, toplumda nüfuz sahibi olma, sosyal statü anlamında tatmin edici bir konumda olma gibi tipik eğilimleri görülmektedir. Erdoğan (1996)' a göre çalışanların tümü takdir edilme ihtiyacı hissetse de, araştırma sosyal statü ve takdir görme gibi konularda erkeklerin daha fazla bu ihtiyacı hissettiğini göstermektedir.

Katılımcıların yaşla motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; iş dışı motivasyonlar alt ölçeği ve bu ölçeğe ait alt boyutlarından İş Arkadaşları ile İlişkiler, yönetici davranışı alt boyutlarında ve İşin kendisiyle ilgili motivasyon

unsurları alt ölçeği ve bu ölçeğe ait alt boyutlardan gelişme imkanlar, ilerleme imkânları alt boyutlarında yaş gurupları farklı olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Fakat iş dışı motivasyon unsurları alt ölçeğine ait olan ücret unsuru söz konusu olduğunda 30 yaş altında olanların 30 yaş üstü katılımcılara göre fazla motive olduğu görülmektedir. Nitekim belli bir gelir standardına ulaşmış, yaşça büyük kişilere göre henüz genç sayılabilecek kişiler geleceklerini daha iyi şekillendirme arzusuyla ücret konusuna daha duyarlı olabilmektedir. İşin içeriği, sosyal statü, takdir edilme, gibi unsurlar söz konusu olduğunda ise 35 yaş üstü katılımcıların daha fazla motive olduğu görülmektedir. Ücret unsurunun aksine 35 yaş üzerinde olan çalışanların takdir edilme, sosyal statü gibi unsurları daha fazla önemsendiği görülmektedir. Tekarlan (1989) sosyal statü ve takdir edilme ihtiyacının önemine dikkat çekerken; bu durumun zaman zaman çalışanları düşük ücrete bile razı olmalarına etki edecek kadar önemli olduğunu savunmuştur. Nitekim araştırma sonucu da 35 yaş üzeri çalışanların bu duruma ücrete nazaran daha fazla dikkat ettiği görülmektedir. Her ne kadar genel motivasyon düzeyinin yaşa göre değişmediği sonucu ortaya çıksa da bahsi geçen alt unsurlar söz konusu olduğunda bir takım anlamlı farklılıklar göze çarpmaktadır.

Katılımcıların çalışma süreleri ile motivasyon düzeyleri arasında şüphesiz bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Her ne kadar iş dışı motivasyon unsurları alt ölçeği ve bu alt ölçeğe ait alt boyutlarından İş Arkadaşları ile İlişkiler, ve yönetici davranışı alt boyutlarında mesleki kıdemi farklı olan katılımcılar arasında anlamlı farklılık tespit göze çarpmasa da diğer motivasyon unsurlarına ait alt ölçeklere bakıldığında çalışanın kıdemi ile motivasyon düzeyi arasında ilinti olduğu göze çarpmaktadır. Kıdem yılına göre farklı motive unsurlarından olumlu ya da olumsuz etkilenen çalışanlara uygun motivasyon kanallarının hayata geçirilmesi oldukça mühimdir. Başka bir deyişle kıdem yılına göre motivasyon unsurlarından hangisinin çalışanı daha fazla ilgilendirdiği hangisinin daha ilgilendirdiği saptanarak hareket edildiğinde çalışanların motivasyon süreci başarılı olacaktır.

Yöneticinin örgütü içindeki tutumlarının öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olduğu literatürde neredeyse herkes tarafından kabul görmüş bir önermedir. Nitekim Maslow insanın ihtiyaçları hiyerarşisi arasında başarılı bir sosyalleşme, toplum tarafından kabul görme ihtiyacına önemli bir yer vermektedir. Araştırmamız da bu önermeyi doğrular bir biçimde yöneticinin okul içindeki pozitif tutumlarının ve

yöneticinin çalışanlarla olan arkadaşlık ilişkisinin, çalışanların kendi arasındaki arkadaşlık ilişkisini de etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Başka bir deyişle yöneticinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkisinin niteliği çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin niteliğine doğrudan etki etmektedir. Dolayısıyla çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkisinden kaynaklı motivasyon düzeyleri ile yöneticinin örgütündeki sosyal ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki söz etmek mümkündür.

Akat (1984) yöneticileri; insanların işbölümü ihtiyacıyla doğan tüm aktivitelerin planlayıcısı, denetleyicisi ve organize edicisi olarak tanımlarken, örgüt ve organizasyon içinde ne denli önemli bir yer tuttıklarına değinmiştir. Yöneticiler örgütlerinde içinde bir sigorta ve dinamo görevi görmektedir. Yöneticilerin tutum ve tavırları örgütün başarısına doğrudan etki etmekte ve yöneticinin motivasyon düzeyi örgütün işleyiş niteliğini önemli ölçüde belirlemektedir. Bununla ilintili olarak yapılan saha çalışmasında da Akat (1984)'ın yöneticiye yüklediği misyonlar kendini reel anlamda ortaya koymuştur. Öğretmenlerin genel motivasyon düzeylerinin belirleyici etkenlerine bakıldığında yöneticinin motivasyon düzeyinin, örgütündeki ilişkilerinin ve iletişiminin önemli yer tuttuğu görülmektedir. Özellikle saha çalışmasına ait analizlerde yöneticilerin motivasyon düzeyi ile çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda söz konusu öğretmenlerin motivasyonunu yükseltmek ve genel anlamda eğitim kalitesini yükseltmek olduğunda öncelikli olarak yöneticinin motivasyonunu yükseltecek, hali hazırda var olan veya olası sorunlarını çözecek uygulamaların hayata geçirilme ehemmiyeti kendini apaçık bir biçimde ortaya koymaktadır.

Literatürde bahsedildiği üzere özellikle ülkemizde yöneticiler görevlerinde uzun süre kalamadığından, çeşitli gerekçelerle ya da birtakım politik çıkarlarla görev yeri değişikliği yaşadıklarından buldukları örgütte yeterince verimli olamamaktadırlar. Nitekim yönetici planlarını hayata geçirecek süreyi bulamadığından veya bu süreyi bulamayacağını düşündüğünden motivasyonu düşmekte, dolayısıyla bu örgütüne de yansımaktadır. Bu bağlamda eğitimin birtakım çıkarlardan soyutlanarak evrensel değerlere uygun bir biçimde yapılandırılması, okulların işleyişinin bilimsel veriler ışığında şekillenen bir yapıya büründürülmesi oldukça önem taşımaktadır. Eğitim her türlü politik çikardan, etnik, sosyolojik unsurdan soyutlanmalı ve evrensel değerlere göre dizayn edilmelidir. Bu sayede yöneticiler keyfi bir biçimde görevlerinden alınmayacak, işine ve özellikle hali hazırda içinde bulunduğu örgüte

daha bağılı hale gelecektir. Şüphesiz ki her bireyin kendini baskı altında hissettiği koşullarda verim ve motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Söz konusu eğitim gibi önemi tartışılmaz bir konu ve yönetici gibi görece bir eğitim mekanının beyni olduğunda keyfi uygulamaların, öğrencileri bir kalıba sokan eğitim sisteminin yanlışlığı oldukça açıktır.

Kısaca toplamak ve araştırmanın görece en çarpıcı önermesine değinmek gerekirse; eğitim gibi önemli bir hususta öğretmenlerin motivasyonunu, eğitim kurumu içindeki sosyal huzuru ve bunlar dolayısıyla gerçekleşecek öğrenci başarılarını büyük ölçüde yöneticin motivasyon düzeyi belirlemektedir. Yönetici işine ne denli motive olursa, başka bir deyişle yöneticinin işine motive olmasını sağlayacak unsurlar ve uygulamalar ne denli hayat bulursa, öğretmenlerin ve akabinde öğrencilerin başarısı da o denli yükselecektir. Bu konuda birbirlerini tetikleyen unsurlar ciddiye alınarak, bilimin nesnellik ve nedensellik ilkesi gözetilerek eğitim uygulamaları hayata geçirilmelidir.

Son olarak bundan sonra aynı konuda tez yazacak arkadaşlara önerim şudur. Bu konuyla ilgili tezin bir ilçede değil birden fazla ilçe de araştırma yapılması daha verimli olacaktır. Çünkü bir ilçeden başka bir ilçeye ilçenin sosyo ekonomik durumu büyük değişiklik göstermektedir. Yine aynı şekilde bu konuyla ilgili araştırma yapılırken sadece devlet okullarında yapılmamalıdır. Bana göre özel okullarda çalışan öğretmenler de araştırma kapsamına alınmalıdır. Devlet okullarında çalışan öğretmenleri motivasyonu ile özel okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyonları farklılık göstermektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAT İlter, *İşletme Yönetimi*, Üçel yayıncılık, İzmir, 1984.

ALTUĞ Duygu, *Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997.

AŞIKOĞLU Meral, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitapevi, İstanbul, 1996.

ATAMAN Göksel, *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, (1. Baskı) Türkmen Yayıncılık, İstanbul, 2001.

AYDIN Mustafa, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 2000.

BALTAŞ Acar, *İnsan ve İşe Değer Katan Yeni İK*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2009.

BARUTÇUGİL İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

BARUTÇUGİL İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, (1. Baskı), Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

BAŞARAN İbrahim Ethem, *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara, 1989.

BAŞARAN İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2008.

BİLGİÇ Reyhan, İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme, *Türk Psikoloji Yazıları*, Aralık 2008, 11 (22),

BİNBAŞIOĞLU Cavit, *Eğitim Yöneticiliği*, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, 1983.

BİNGÖL Dursun, *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayınları, Denizli, 2006.

BURSALIOĞLU Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Üniversite Basımevi, Ankara, 2002.

CAN Halil, TUNCER D. ve AYHAN D.Y., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

DİNÇER Ömer. ve FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

DOLGUN Uğur, **Tükenmişlik Sendromu Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2010.

ERDOĞAN İ., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayınevi, İstanbul, 1996.

EFİL İsmail, **Yönetim ve Organizasyon**, 8. Baskı, Alfa Aktüel, İstanbul, 2006.

EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul 2008.

ERGUN Turgay, POLATOĞLU Aykut, **Kamu Yönetimine Giriş**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1984.

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998. HERBERT Simon, **Kamu Yönetimi**. (çev: Cemal Mihçioğlu), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Basımevi, Ankara, 1983. KARASAR Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

FİŞEK Kurthan, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1979.

FURNHAM Adrian, **The Psychology of Behaviour at Work, Psychology Press**, London, 2005.

- GÜNEY Salih, ***Davranış Bilimleri***, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.
- GÜRSEL Musa, ***Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı)***, Eğitim Kitabevi, Konya, 2003.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001.
- KÜÇÜKAHMET Leyla, Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- MULLİNS Laure J., Management and Organizational Behavior. England: Prentice Hall, 2002.
- ONARAN Oğuz, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1981.
- ÖZDEN Yüksel, Eğitimde Yeni Değerler, Pegem A Yayınları, Ankara, 2008.
- PODOL Richard, Modern Sevk ve İdarenin Türkiye'deki Anlamı, Anne İdaresi Bülteni, Ankara, 1967.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TUZ Melek, Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Bursa, 2002.
- ŞİMŞEK Şerif M., Yönetim ve Organizasyon, Güney Ofset, Konya, 2002.
- ŞİŞMAN Mehmet ve TURAN Selahattin, Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Pegem Yayınları, Ankara, 2004.
- TAYMAZ Haydar., Okul Yönetimi, A Yayıncılık, Ankara, 2007.
- TEKARSLAN E., Sosyal Psikoloji, İstanbul, 1989.
- TELMAN Nursel Ve ÜNSAL Pınar, Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.
- TORTOP Nuri, AYKAÇ B., YAYMAN H. ve ÖZER A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- TUTAR Hasan, İşyerinde Psikolojik Şiddet, 3.baskı, BRC Basım, Ankara, 2004.
- TÜRKO Metin R., Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Sevinç Matbaası, Ankara, 1970.

MAKALELER

ÇAĞLAR İrfan, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, ***Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi***, Çorum, 2004

DÜNDAR Süleyman, ÖZUTKU H., ve TAŞPINAR F., İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, ***Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi***, 105-119, 2007.

KARKIN Naci, Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi, ***Türk İdare Dergisi***, 2004.

ÖĞÜT Adem, AKGEMİCİ Tahir, DEMİRSEL M.T., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi ***Sosyal Bilimler Dergisi***, Sayı;12, Konya, 2004.

TÖREMEN Fatih, Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, ***Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, 12, 1, 185-202, Elazığ, 2002.

ŞENCAN Hüner, Yöneticilerin Kişilik Yapıları ile Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Araştırma, ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi***, C. 24, S. 2., İstanbul, 1995.

YILDIZ Murat, Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları, ***Türk İdare Dergisi***, Ankara, 2002.

YUMUŞAK Sedat ve ÇOBAN Mehmet, Kariyer Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Bandırma İlçesinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, ***Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi***, Sayı:18, 2012.

TEZLER

EBCİM P. Özkan, Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu İle Örgüt Sağlığı Algıları Arasındaki İlişki, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012 (***Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi***)

DEMİREL Erkan Turan, Motivasyon Teorileri, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2002 (***Yüksek Lisans Tezi***).

BEKTAŞ Aslı, Yöneticilerin İş Tatmini Ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşam Anlamı Düzeyi Üzerindeki Etkisi, İstanbul, 2012, (**Yüksek Lisans Tezi**)

GÜVEN Ahmet, Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2007 (**Yüksek Lisans Tezi**).

YILMAZ Fatih, Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2009 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

İNCE Ö., İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Özel Bir Bankada Gerçekleştirilen Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, 2003 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

KANOĞLU Burhan, Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ÖZTÜRK Tayfur, İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler (Kağıthane-Levent Uygulaması), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006 (**Yüksek Lisans Tezi**).

KARABOĞA Meral, Avcılar İlçesi Otaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

PEKEL Hüseyin Nail, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001 (**Yüksek Lisans Tezi**).

TÜMGAN Cengiz, Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

YAVUZ Yaşar, Lise Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim Ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme

Sürecine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2001
(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

YILDIRIM Selahattin, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007 (**Yüksek Lisans Tezi**)



EKLER
EK I Anket Formu
ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Aşağıda Gelişim Üniversitesi İşletme Bölümünde gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tezi için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışma “Yöneticilerin; Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi”nin incelenmesini amaçlanmaktadır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel değişkenlere yönelik sorular yer almaktadır.

Cevap verirken sorunun karşısında yer alan seçeneklerden size uygun olanını işaretleyiniz. İkinci bölümde ise öğretmenlerinin motivasyon düzeylerine ilişkin çeşitli ifadeler vardır. Her bir ifadeye katılma düzeyiniz doğrultusunda sunulan beş kriterden birini işaretleyiniz.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları kişi ya da kurum olarak değil genel olarak bulunmaktadır; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi ya da çalıştığınız kurumu belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Hasan AYGÜN

Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ
BÖLÜM I

Cinsiyetiniz:	Erkek <input type="checkbox"/>	Kadın <input type="checkbox"/>			
Yaşınız:	25'in altı <input type="checkbox"/>	25-29 arası <input type="checkbox"/>	30-34 arası <input type="checkbox"/>	35 ve üzeri <input type="checkbox"/>	
Medeni Durumunuz:	Evli <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>			
Eğitiminiz:	Lise <input type="checkbox"/>	Ön lisans <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	Lisans Üstü <input type="checkbox"/>	
Toplam Mesleki Tecrübeniz:	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1-5 yıl arası <input type="checkbox"/>	5-10 yıl arası <input type="checkbox"/>	10yılve üzeri <input type="checkbox"/>	
Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/>	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1-5 yıl arası <input type="checkbox"/>	5-10 yıl arası <input type="checkbox"/>	10 yıl ve üzeri <input type="checkbox"/>
Hizmet İçi Eğitim Aldınız mı?:	Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>			
Aldıysanız Kaç Kez?:				
Branşınız:	<input type="checkbox"/>	Sınıf Öğretmeni	İngilizce <input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	Okul Öncesi	Rehberlik <input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	Din Kültürü ve Ahlak			
Yüksek Lisans/Doktora yaptınız mı:					
Yüksek Lisans Yaptım/Yapmaktayım	<input type="checkbox"/>				
Doktora Yaptım/Yapmaktayım	<input type="checkbox"/>				
Ya da yapmakta mısınız?:	Hayır <input type="checkbox"/>	Evet <input type="checkbox"/>			

BÖLÜM II

Aşağıdaki çalışma hayatınıza ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi belirtilen kriterler doğrultusunda yanıtlayınız.

(a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Hiç Katılmıyorum

1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum	a) (b) (c) (d) (e)
3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz	a) (b) (c) (d) (e)
4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur	a) (b) (c) (d) (e)
5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum	a) (b) (c) (d) (e)
6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici	a) (b) (c) (d) (e)
7. Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz	a) (b) (c) (d) (e)
8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum	a) (b) (c) (d) (e)
9. Bu kurumda ilerleme imkânım olduğunu düşünmüyorum	a) (b) (c) (d) (e)
10. İşimi severek yapıyorum	a) (b) (c) (d) (e)
11. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum	a) (b) (c) (d) (e)
12. Bu kurumda başarı ödüllendirilir	a) (b) (c) (d) (e)
13. İşimin fiziki çalışma koşullarından (aydınlatma, havalandırma vb) memnunum	a) (b) (c) (d) (e)
14. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor	a) (b) (c) (d) (e)
15. Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum	a) (b) (c) (d) (e)
16. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır	a) (b) (c) (d) (e)
17. Kurumum bana kendimi geliştirme imkanı sunar	a) (b) (c) (d) (e)
18. Bu kurum çalışanlarını daha iyi pozisyonlar için hazırlar	a) (b) (c) (d) (e)
19. Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum	a) (b) (c) (d) (e)

20. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim	a) (b) (c) (d) (e)
21. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor	a) (b) (c) (d) (e)
22. Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder	a) (b) (c) (d) (e)
23. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor	a) (b) (c) (d) (e)
24. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim	a) (b) (c) (d) (e)
25. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum	a) (b) (c) (d) (e)
26. Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz	a) (b) (c) (d) (e)
27. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum	a) (b) (c) (d) (e)
28. Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor	a) (b) (c) (d) (e)
29. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum	a) (b) (c) (d) (e)
30. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez	a) (b) (c) (d) (e)
31. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor	a) (b) (c) (d) (e)
32. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum	a) (b) (c) (d) (e)
33. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum	a) (b) (c) (d) (e)
34. Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez	a) (b) (c) (d) (e)
35. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum	a) (b) (c) (d) (e)