

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI AÇISINDAN
İLKÖĞRETİM I. KADEME ÖĞRETMENLERİNİN
MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Bora YILDIZ**

İSTANBUL, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI AÇISINDAN
İLKÖĞRETİM I. KADEME ÖĞRETMENLERİNİN
MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Bora YILDIZ

Öğrenci No:

080703119

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Ferda Şule KAYA

İSTANBUL, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi**” başlıklı bu çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 28/10/2010

Bora YILDIZ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

28.10.2010

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **080703119** numaralı *Bora Yıldız*' in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI AÇISINDAN İLKÖĞRETİM I. KADEME ÖĞRETMENLERİNİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28.09.2010 tarih ve 2010/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. F.ŞULE KAYA



ÜYE
PROF.DR. AHMET GÜNER SAYAR



ÜYE
PROF.DR. CAN İKİZLER

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın planlanması ve yürütülmesi süresince, ilgi ve bilgileriyle beni yönlendiren, katkılarını benden bir an olsun esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ferda Şule KAYA' ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim esnasında büyük bir sabırlılık ve özveri gösteren, hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen, sevgili annem Türkan YILDIZ, babam Sayın YILDIZ, çalışmamın her aşamasında yardımlarını benden esirgemeyen kardeşlerim Harun YILDIZ ve Nazan YILDIZ'a sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca tez çalışmamın istatistiksel analizlerinde büyük katkısı olan Dr. Eyüp BAŐKALE'ye, tez çalışmamda beni büyük bir özveriyle destekleyen sevgili mesai arkadaşlarım ve anket çalışmalarına katkıda bulunan tüm öğretmenlerime teşekkürü bir borç bilirim.

Bora YILDIZ

HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI AÇISINDAN İLKÖĞRETİM I. KADEME ÖĞRETMENLERİNİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tezi Hazırlayan: Bora YILDIZ

Özet

Bu çalışma dışsal motivasyon faktörlerinin, çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Teori olarak Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ele alınmış ve çalışan olarak öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Öğretmenlerin anakarada (Güngören) ve adada (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada) çalışma dış faktör olgusunun, motivasyon düzeyi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri olmak üzere iki temel başlık altında toplanan motivasyon faktörleri hakkında elde edilen veriler gösteriyor ki, öğretmenler her iki motivasyon faktörüyle de motive olmaktadır. Öğretmenlerin en çok önem verdikleri motivasyon faktörü, içsel motivasyon faktörlerinde bulunan işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutuna ait olan öğretmenlik mesleğinin anlamlı ve değerli olması, en az memnun oldukları motivasyon faktörü ise dışsal motivasyon faktörlerinde bulunan çalışma koşulları alt boyutuna ait ekonomik motivasyon araçlarına yönelik olmuştur. Öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin ekonomik araçlarda en düşük olmasının sebebi olarak ücret, prim ve ödüllerin az olması tespit edilmiştir.

Sonuç olarak araştırma içsel motivasyon faktörlerinin, çalışan motivasyonunda birinci derecede etkili olduğunu göstererek Herzberg'in Çift Faktör Kuramını doğrulamıştır. Ancak, Herzberg'in kuramından farklı olarak bu çalışmada dışsal motivasyon faktörlerinin kuramda belirtildiği gibi önemsiz ve nötr olmadığı, dışsal motivasyon faktörlerinin de içsel motivasyon faktörlerine yakın bir derecede öneme sahip olduğu gözlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Herzberg, Motivasyon, İçsel motivasyon, Dışsal motivasyon, Öğretmenlik, Ada, Anakara.

**AN EVALUATION OF THE MOTIVATION
LEVELS OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS IN TERMS HERZBERG'S
TWO-FACTOR THEORY**

Presented by: Bora YILDIZ

Abstract

This study was conducted to examine the effects of extrinsic factors on employee motivation. The theory of the study was based on Herzberg's Two-Factor Theory with a group of teachers as the sample. The study basically investigated the effects of teachers' extrinsic motivation upon working on the mainland (Güngören) and islands (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada). The data gathered regarding motivational factors, categorized as intrinsic and extrinsic, show that teachers are motivated through both. The most significant motivational factors for teachers were found to be the meaning and value in the teaching profession, which include the subgroup of competence at work, success, recognition and appreciation; and economic motivation tools in the working environment. The subgroup of extrinsic motivation has come forth as the least motivating factor. The reason for the low satisfaction levels by economic tools has been explained with the low pay rates, fringe benefits and rewards.

As a result, the study, having demonstrated intrinsic motivational factors as the primary incentives to employee motivation, has verified Herzberg's Two-Factor Theory. However, different from Herzberg's theory, which states extrinsic factors as insignificant and neutral, it has also been observed that extrinsic factors are almost as important as intrinsic factors.

Key words: Herzberg, Motivation, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation, Teaching profession, Island, Mainland.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi

1. GİRİŞ.....	1
---------------	---

2. MOTİVASYON VE KURAMLAR.....	4
--------------------------------	---

2.1.Motivasyonun Tanımı	4
2.2. Motivasyonun Genel Özellikleri.....	7
2.3. Motivasyonun Önemi.....	8
2.4. Temel Motivasyon Kuramları.....	10
2.4.1. Kapsam (Gereksinim) Kuramları.....	11
2.4.1.1. A.H.Maslow ve İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	11
2.4.1.2. Clayton ALDERFER'in ERG Kuramı.....	14
2.4.1.3. Mc Clelland ve Başarı Güdüsü (Öğrenilmiş İhtiyaçlar) Kuramı	15
2.4.2. Süreç Kuramları.....	16
2.4.2.1. Victor H. Wroom' un Beklenti(Ümit) Teorisi	17
2.4.2.2. Lawler-Porter Bekleyiş-Değer Teorisi	19
2.4.2.3. Adams'ın Eşitlik (Hakkaniyet) Kuramı	21
2.4.3. Şartlandırma Kuramları.....	23
2.4.3.1. İvan Pavlov' un Klasik Şartlandırma Kuramı.....	24
2.4.3.2. B.F. Skinner ve Edimsel (Davranışsal) Şartlandırma Kuramı..	24

2.4.4. F. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	27
2.4.4.1. Herzberg'in Çift faktör Kuramına Yapılan eleştiriler.....	32
2.4.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramının Literatüre katkıları.....	34
3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE MOTİVASYON.....	36
3.1. Eğitim Kurumlarının Önemi.....	36
3.2. Öğretmen Motivasyonu.....	37
3.3. Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktörler.....	41
3.3.1. Ödüller.....	42
3.3.2. Ücret	43
3.3.3. Kişilerarası İlişkiler	44
3.3.4 Yönetim Tarzı.	46
3.3.5. Çalışma Koşulları.....	47
3.3.6. İş Güvencesi.....	48
4. YÖNTEM.....	50
4.1. Problem.....	50
4.2. Araştırmanın Amacı.....	50
4.3. Araştırmanın Hipotezi.....	51
4.4. Araştırmanın Önemi.....	53
4.5. Evren ve Örneklem.....	53
4.6. Varsayımlar.....	54
4.7. Sınırlılıklar.....	55
4.8. Verilerin Toplanması.....	56
4.9. Verilerin Analizi.....	58
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	59
5.1. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	59
5.1.1. Cinsiyet	59
5.1.2. Yaş	60
5.1.3. Medeni Durum.....	60

5.1.4. Çocuk Durumu.....	61
5.1.5. Mesleki Deneyim	61
5.1.6. Kültür	62
5.1.7. Yaşam Yeri	62
5.1.8. Çalışma Yeri	63
5.1.9. Çalışma Sebebi.....	63
5.2. <u>Ana Hipotez</u> : Dışsal Motivasyon Faktörleri Açısından Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada)' da Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Anakara (Güngören)'da Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinden Düşüktür	64
5.3. H.1. Cinsiyet Faktörü Açısından Bayan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Erkek Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir	65
5.4. H.2. Yaş Faktörü Açısından 30 Yaş Altı Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri 30 Yaş Üstü Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.....	67
5.5. H.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Evli Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Bekâr Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.....	68
5.6. H.4. Çocuk Durumu Değişkeni Açısından Çocuk Sahibi Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Çocuk Sahibi Olmayan Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.....	70
5.7. H.5. Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından 10 Yıllık Mesleki Deneyime Sahip Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, 10 Yıldan Fazla Mesleki Deneyime Sahip Öğretmenlere Göre Daha Düşüktür.....	72
5.8. H.6. Kültür Değişkeni Açısından Batı Kültürü Özelliği Taşıyan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Doğu Kültürü Özelliği Taşıyan Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.....	76
5.9. H.7. Yaşam Yeri Değişkeni Açısından Güngören İlçesinde Yaşayan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Adalar İlçesinde Yaşayan Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir	78
5.10. H.8. Çalışma Yeri Değişkeni Açısından Güngören İlçesinde Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Adalar İlçesinde Çalışan Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir	80
5.11. H.9. Çalışma Sebebi Değişkeni Açısından, Çalıştığı Yerde Kendi İsteği ile Bulunan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Çalıştığı Yerde Zorunlu Olarak Çalışan Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir	83

5.12. H.10. İçsel Motivasyon Faktörleri Açısından Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada) İlçesinde Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Güngören İlçesinde Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinden Yüksekler.....	85
5.13. H.11. Öğretmenlerin, İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri Bakımından Arzu Ettikleri Motivasyon Düzeyi, Mevcut Motivasyon Düzeylerinden Yüksekler.....	86
5.14. H.12. İçsel Motivasyon Faktörlerinden Sağlanan Motivasyon Düzeyi, Dışsal Motivasyon Faktörlerinden Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.....	91
5.15. H.13. Adalar İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.....	92
5.16. H.14. Adalar İlçesindeki İşteki Yeterlilik Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İlgi, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.....	93
5.17. H.15. Adalar İlçesindeki Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İlgi, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.....	94
5.18. H.16. Adalar İlçesindeki Çalışma Koşulları Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İşletme Politikaları Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Düşüktür.....	95
5.19. H.17. Adalar İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, Çalışma Koşulları Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.....	95
5.20. H.18. Adalar İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İşletme Politikaları Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.....	96
5.21. H.19. Güngören İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.....	97

5.22. H.20. GÜNGÖREN İLÇESİNDEKİ İŞTEKİ YETERLİLİK BAŞARI, TANINMA VE TAKDİR Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İlgi, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.....	98
5.23. H.21. GÜNGÖREN İLÇESİNDEKİ SORUMLULUK ALMA VE ÖZERKLİK ALT Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İlgi, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Düşüktür.....	99
5.24. H.22. GÜNGÖREN İLÇESİNDEKİ ÇALIŞMA KOŞULLARI ALT BOYUTUNDAN , Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İşletme Politikaları Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.....	100
5.25. H.23. GÜNGÖREN İLÇESİNDEKİ SÜPERVİZYON VE KİŞİLERARASI İLİŞKİLER ALT Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, Çalışma Koşulları Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Düşüktür.....	101
5.26. H.24. GÜNGÖREN İLÇESİNDEKİ SÜPERVİZYON VE KİŞİLERARASI İLİŞKİLER ALT Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İşletme Politikaları Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Düşüktür.....	102
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA.....	113
EKLER	
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	123
Ek-2: Türkiye İller Haritası.....	125
Ek-3: İstanbul İlçeler Haritası.....	126

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo.1. Anket Yer Alan İçsel Ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Soruların Ait Olmuş Oldukları Alt Boyutlara Göre Dağılımı.....	58
Tablo.2. Cinsiyet Dururumu ile İlgili Bulgular	59
Tablo.3. Yaş Durumu ile İlgili Bulgular	60
Tablo.4. Medeni Durum ile İlgili Bulgular	60
Tablo.5. Çocuk Durumu ile İlgili Bulgular	61
Tablo.6. Mesleki Deneyim Durumu ile İlgili Bulgular	61
Tablo.7. Kültür Durumu ile İlgili Bulgular	62
Tablo.8. Yaşam Yeri ile İlgili Bulgular	62
Tablo.9. Çalışma Yeri ile İlgili Bulgular	63
Tablo.10. Çalışma Sebebi ile İlgili Bulgular	63
Tablo 11. Öğretmenlerin, Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Sorulara Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Tanımış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	64
Tablo 12. Öğretmenlerin Cinsiyet Özellikleri ile İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanımış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	65
Tablo 13. Öğretmenlerin Yaş Özellikleri ile İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanımış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	67
Tablo 14. Öğretmenlerin Medeni Durum Özellikleri ile İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanımış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	69
Tablo 15. Öğretmenlerin Çocuk Durumu Özellikleri ile İçsel Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanımış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	70

Tablo 16. Öğretmenlerin Çocuk Durumu Özellikleri ile Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	71
Tablo 17. Çocuk Durumu Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	72
Tablo 18. Mesleki Deneyim Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	73
Tablo 19. Mesleki Deneyim Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	74
Tablo 20. Mesleki Deneyim Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	75
Tablo 21. Kültür Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	76
Tablo 22. Kültür Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	77
Tablo 23. Yaşam Yeri Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	78
Tablo 24. Yaşam Yeri Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	79
Tablo 25. Çalışma Yeri Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	81
Tablo 26. Öğretmenlerin Çalışma Yeri Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Görüşlerinin Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	82

Tablo 27. Çalışma Sebebi Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	83
Tablo 28. Çalışma Sebebi Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel Motivasyon Faktörlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	84
Tablo 29. Öğretmenlerin, İçsel Motivasyon Faktörlerine Ait Sorulara Vermiş Oldukları Yanıtların Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları.....	85
Tablo 30. Mevcut Durum (I. Boyut) ve Arzu Edilen Durum (II. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Soruların Ortalama ve Standart Sapmaları.....	87
Tablo 31. İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T Testi Sonuçları.....	91
Tablo 32. Adalar İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutu ile Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları.....	92
Tablo 33. Adalar İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutu ile İlgi, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları.....	93
Tablo 34. Adalar İlçesindeki Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutu ile İlgi, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları.....	94
Tablo 35. Adalar İlçesindeki Çalışma Koşulları Alt Boyutu ile İşletme Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları	95
Tablo 36. Adalar İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutu ile Çalışma Koşulları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları.....	96
Tablo 37. Adalar İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutu ile İşletme Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları.....	97

Tablo 38. Güngören İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutu ile Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları.....	98
Tablo 39. Güngören İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutu ile İlgili, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları.....	99
Tablo 40. Güngören İlçesindeki Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutu ile İlgili, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları.....	100
Tablo 41. Güngören İlçesindeki Çalışma Koşulları Alt Boyutu ile İşletme Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi sonuçları.....	101
Tablo 42. Güngören İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutu ile Çalışma Koşulları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları.....	102
Tablo 43. Güngören İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutu ile İşletme Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi sonuçları.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil. 1. Motivasyon Süreci.....	5
Şekil. 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	13
Şekil. 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi Kuramı ile Alderfer'in E.R.G. Kuramının Karşılaştırılması.....	15
Şekil. 4. Wroom'un Beklenti Modeli Formülü	18
Şekil.5. Porter-Lawler Beklenti-Değer Teorisi	19
Şekil. 6 Eşitsizlik Durumu.	22
Şekil. 7. Denge Durumu	23
Şekil. 8. Davranışsal Şartlandırma (Edimsel şartlanma) Süreci	25
Şekil. 9. Klasik ve Operant (Edimsel) Şartlanma Biçiminde Öğrenme.....	26
Şekil. 10. Herzberg'in Hijyen ve Motive Edici Faktörleri	29
Şekil. 11. Doyum ve Doyumsuzluk İlişkisi	30

KISALTMALAR LİSTESİ

M.E.B.	: Milli Eğitim Bakanlığı
Ort.	: Ortalama
ÖEİDO.	: Öğretim Elemanları İş Doyum Ölçeği
Ss.	: Standart Sapma
Sd.	: Serbestlik Derecesi
vb.	: Ve benzeri

1. GİRİŞ

Hızla gelişen teknolojik yenilikler ve ülkelerin bilgi toplumu olma istekleri, bilginin en değerli hammadde olduğu düşüncesini gündeme getirmiştir. Doğru bilgiyi zamanında, çabuk ve doğru şekilde kullanma fikri ise eğitim kurumlarının daha etkin ve verimli bir duruma getirilmesi konusuna dikkat çekmektedir. Bu sebeple, eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, işlerine karşı daha verimli ve istekli olabilmelerinde motivasyon kavramı şüphesiz ki yüksek öneme sahiptir.

Motivasyon kavramı, örgüt içerisindeki insan faktörünü etkin ve verimli kullanabilmek için insana çalıştığı işi sevdirmek, işyerinde mutlu etmek, yapacağı işin kendisinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerine uygun olmasını sağlamak ve yapacağı işten keyif almasını sağlamak açısından önemli bir kavramdır.

Bu bakımdan motivasyon, kişinin davranışlarıyla ilgili olup amaçlara, kişilere ve durumlara bağlı olarak değişebilen bir kavramdır. Güdölemek, teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek gibi çeşitli anlamalara sahip olan motivasyon kavramı, genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlarına belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsayan dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir.

İş verimi ve iş doyumu alanında yapılan araştırmalar bu kadar geniş bir alana etki eden önemi ve gerekliliği neredeyse hayatın her aşamasında güçlü bir şekilde hissedilen motivasyon kavramını, eğitim kurumları açısından ele almayı zorunlu kılmıştır.

Eğitim kurumları, toplumsal sistem içerisinde girdisi ve çıktısı insan olan, kar odaklı olmayan ve bu yönüyle diğer sistemlerden farklı bir yapı oluşturan sosyal faydası oldukça yüksek kurumlardır. Bu nedenle bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin motive edilmesi de farklı olarak önemli ve konuya çok boyutlu bakmayı gerektirmektedir.

Diğer yandan eğitimin en önemli amacı, bireylere karşılaştıkları sorunları çözmeye ve toplumun değerlerine uyum sağlamada kişide olması gereken temel yeterlilikleri kazandırmak, topluma ve ülkeye faydalı, üretken ve bilimsel düşünebilen bireyler yetiştirmektir. Bu nitelikteki bireylerin yetiştirilmesindeki en büyük görev, hiç kuşkusuz ki yine faydası ve emeği oldukça yüksek olan öğretmenlere düşmektedir.

Eğitim kurumlarının yukarıda belirtilen amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve istenilen kalitede eğitim hizmeti verebilmeleri, öğretmenlerin istekliliği ve başarılarıyla yakından ilişkilidir. Öğretmenlerin daha verimli ve istekli çalışmaları ise iyi bir motivasyon sürecine bağlıdır.

Bu araştırma ile, anakarada veya adada çalışma dışsal faktör olgusunun, öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerine etkisi araştırılacaktır. İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri hakkındaki düşünce ve doyum düzeyleri motivasyonla ilgili kapsam (içerik) teorilerinden biri olan Herzberg'in çift faktör kuramı kapsamında belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırmanın, bir çalışan olan öğretmenleri işlerine güdülemede daha gerçekçi ve doğru motivasyon araçlarının kullanılması yönünde faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bilge, Akman ve Kelecioğlu (2007) tarafından geliştirilen, beşli Likert tipi Öğretim Elemanları İş Doyum Ölçeği (ÖEİDO), İstanbul İli Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada ve Kınalıada) ve Güngören ilçelerinde görev yapan ilköğretim birinci kademe öğretmenlerine uygulanacak ve toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilecektir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyon ve kuramlar başlığı altında motivasyonun tanımı, motivasyonun önemi-özellikleri ve motivasyonla ilgili kuramlar üzerinde durularak motivasyon kavramı hakkında genel bir literatür taraması yapılacaktır. İkinci bölümde eğitim örgütlerinde motivasyon konusu ele alınacak ve konu ile ilgili önceki yıllarda yapılan araştırmalara değinilecektir. Üçüncü bölümde, yöntem başlığı altında; araştırmanın amacı ve önemi, varsayımlar, sınırlılıklar, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgiler verilecektir. Dördüncü bölümde araştırma ile ilgili bulgular ve bu bulgulara ilişkin araştırma evren ve örnekleminin özelliklerine uygun özgün

yorumlar yapılacak ve son olarak altıncı bölümde ise, araştırmanın elde edilen sonuçları ve bu sonuçlara ilişkin önerilere yer verilecektir.

2. MOTİVASYON VE KURAMLAR

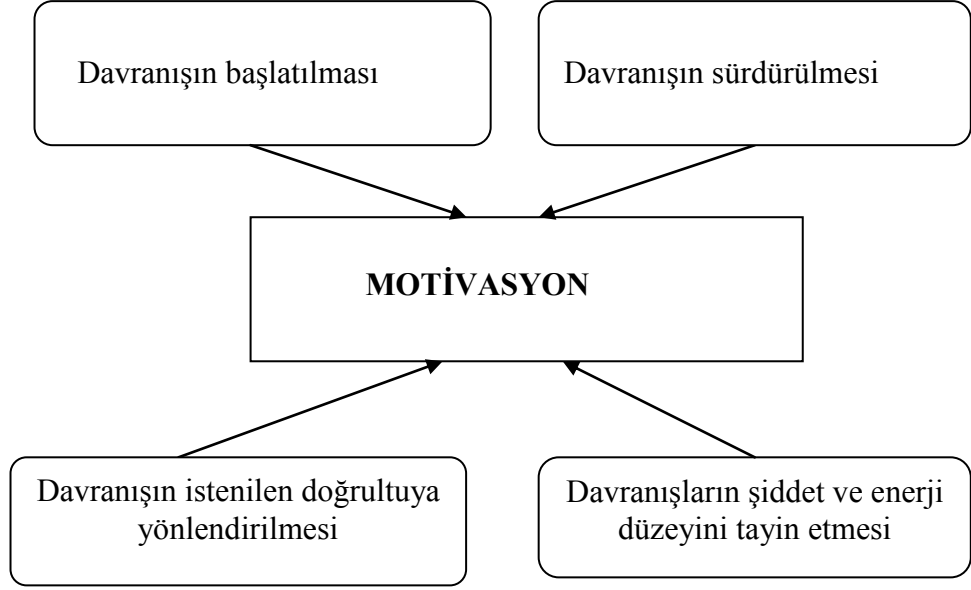
2.1. Motivasyonun Tanımı

Örgüt amaçlarının istenilen düzeyde gerçekleştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar, örgüt içindeki insana işini sevdirmeye ve insan faktöründen en yüksek düzeyde verim alınması konularını gündeme getirmiştir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar ve kuramlar insanı neyin daha çok motive ettiğini ve bu sürecin nasıl devam edeceğine ilişkin çözümler bulmaya çalışmışlardır. Bu sebeple motivasyon konusu ile ilgili tüm kuramların özünü, yapılan işin çekici hale getirilmesi ve çalışana yaptığı işin sevdirmesi konuları oluşturmuştur. Bu aşamada ortaya çıkan temel sorular şunlardır; değişik kişilik ve karakterlere sahip olan çalışanların örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceği ve değişen gereksinimlerin nasıl giderileceğidir.

Motivasyon (güdüleme) kavramı “hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamına gelen Latince “Movere” kelimesinden” türetilmiştir (Eren, 2007, s.494.). Bu yaklaşım içerisinde motivasyon, çalışanlara bilinçli bir şekilde yaptıkları işi sevdirmek, örgütün amaçlarına doğru yönlendirmek ve hareket ettirmek olarak tanımlanabilir.

Motivasyon konusunda yapılan birçok tanımın genel olarak kesiştikleri nokta, motivasyonun organizmanın harekete geçmesinden bu hareketin sonuçlanmasına kadar olan ve tekrar bu sürecin başka bir uyarıcıyla başlayıp devam edeceğini anlatan yani devamlılık arz eden bir süreç olduğudur.

Yukarıdaki düşünceleri destekleyen bir görüşe göre, “birbirleri ile karşılıklı ilişki halinde bulunan güdülerin davranışlar üzerindeki etkileri incelendiğinde genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlarına belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsayan geniş bir süreç olduğu görülmektedir” (Arık, 1996, s.21.).



Şekil.1. Motivasyon Süreci (Arık, 1996, s.21.).

Bu işlevler kısaca açıklanacak olursa;

- “ Davranışları Başlatma İşlevi, durağan bir halden hareket haline geçmeyi veya organizmanın davranışlarındaki yön değişimini ifade eder. Örneğin, açlık motivi organizmayı gıda aramak üzere harekete geçirir.
- Davranışların Şiddet ve Enerji Düzeyini Tayin Etme İşlevi, sarf edilen çaba miktarına, davranışların hızına, keskinliğine, miktarına işaret eder. Örneğin, açlık süresi ne kadar uzunsa gıda o kadar hızlı aranır, sarf edilen enerji o kadar fazladır.
- Davranışlara Yön Verme İşlevi, organizmanın harekete geçmesi sebebiyle belirli bir nesne ile hedef arasındaki ilişkiyi ifade eder. Acıktığımız zaman, oyun oynamak yerine gıdaya doğru, yorulduğumuz zaman koşmak yerine dinlenmeye doğru yöneliriz.
- Devam Sağlama İşlevi, belirli bir şiddetle, belirli bir hedefe yönelmiş davranışların süresine ve direncine işaret eder” (Arık, 1996, s.21.).

Genel olarak yapılan motivasyon tanımları gösteriyor ki motivasyon süreci çeşitli uyarıcılarla başlayan, bu uyarıcılar hedefine ulaşıncaya kadar organizmayı etkisi altında tutan ve yine bu uyarıcıların hedefi gerçekleştirdikten sonra başka bir

hedefe yönelmesi ile süreklilik gösteren bir süreç olduğudur. Örneğin; susuz ve aç olan bir insanın susuzluk ihtiyacının daha şiddetli olması durumunda, susuzluk ihtiyacı ile başlayan motivasyon süreci bu ihtiyaç sonlanıncaya kadar tüm organizmanın sadece su içmeye konsantre olması anlamına gelir, bu ihtiyaç giderildikten sonra organizma artık bu uyarıcının etkisinden çıkıp diğer ihtiyaç olan açlık ihtiyacını tatmin etmeye yönelecektir.

İhtiyaçlarını tatmin etme zorunluluğunda olan insan doğal olarak ihtiyaçlarını giderme gereksinimi duyacaktır. Buna bağlı olarak bu ihtiyaçlar organizmayı harekete geçirecektir bu ise güdüler sayesinde olur. “Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide güdü (motive) adı verilir” (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Güdüler genellikle her insanın içinde bulunan fakat insanların yaşamış olduğu fiziksel ortamdaki, ekonomik durum ve ilişkide bulunduğu kişilere kadar farklı değişken ve faktörlerden etkilenip ve kişiden kişiye farklılık gösteren uyarıcılardır.

Güdü (motivasyon) istekleri, arzuları gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli birçok güdü olduğu gibi başarı, tatmin, mutluluk gibi fizyolojik olmayan güdüler de vardır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın güdülenmiş olduğu söylenir (Cüceloğlu, 1999, s.228.).

Yukarıda anlatıldığı gibi güdülerin birçok çeşidi olmasına karşın genel anlamda güdüleme sürecinin belirli adımlarla gerçekleştiği görülmektedir. Bu adımlar genellikle aynı sırayı takip etmektedirler.

Şuana kadar yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere motivasyon (güdüleme) kavramı, insanın çeşitli ihtiyaç ve gereksinimleri ile başlayan ve bu ihtiyaç ve gereksinimlerin aciliyet ve şiddetine göre yapılması gereken hareketleri belirleyen, bu hareketleri belirli bir sıraya koyan ve sonunda organizmayı harekete geçiren bir süreç olarak tanımlanabilir.

2.2. Motivasyonun Genel Özellikleri

Motivasyon süreci daha önceki tanımlardan da anlaşıldığı üzere dışarıdan bir uyarıcıyla uyarılıp kişiyi istenilen amaca ve yöne bilinçli olarak yönlendirme evrelerini kapsayan dinamik bir süreçtir. Bu süreci başlatan ve devam etmesini sağlayan faktörler ise kişisel ihtiyaçlar, uyarıcılar, dürtüler, amaçlar ve isteklerdir.

Birine bir iş yaptırabilirsiniz. Fakat o bireyi bu işi yapmaya zorlayamazsınız. “İstemek için gerekli arzu içimizden gelir ve motivasyonda içten zevk almamızı sağlayan, içten gelen en büyük güçtür” (Hagemann 1992/1995).

İnsanları motive eden faktörler kişiden kişiye farklılık göstererek mesleki, ekonomik, çevresel, sosyal, kültürel ve geleneksel faktörler olabilir. Buna bağlı olarak kişileri motive eden durum ve güdüler de farklı olarak değişiktirler. Herhangi bir işletmede çalışan birinin beklediği bir terfi, evi olmayan birinin ev almayı amaçlaması, sporcu birinin bir rekoru kırmayı amaçlaması insanların değişik ilgi alanlarında bulduklarında değişik uyarıcılarla motive olduklarına örnek olabilir.

İnsanların doğasında bulunan bu tür farklılıklara rağmen insanların motive olma tiplerini genel olarak dört ana sınıfa ayrıldığı gözlenmektedir (Erkan, 1995, s.31.).

Bunlar;

- Duygusal motivasyon yapısı hırs, rekabet, sempati ve antipati gibi duygusal tepkileri içeren unsurlara dayanır.
- Geleneksel motivasyon yapısı, yaşam alışkanlıklarından ve geçmişten gelen alışkanlıkların bugünü etkilemesinden kaynaklanır.
- Değer sistemlerine dayalı motivasyon yapısı dini, etik ve politik değer yargıları gibi belirli bir grup ya da örgütün üyesi olmaktan kaynaklanırlar.
- Amaçlara dayalı motivasyon yapısı, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması gereken görevlere yöneliktirler.

Daha önce yapılan araştırmalar gösteriyor ki; işletmelerin ya da organizasyonların, çalışanlarını veya örgüt elemanlarını istenilen amaçlara ulaştırmada ve bu amaçlarına ulaşırken ki yapmaları gereken faaliyetlerde, motivasyon faktörünü kullanmaları mutlak bir önem kazanmaktadır. İşletmelerin ya da örgütlerin motivasyon kavramını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri için motivasyon kavramını ve özelliklerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir.

Bu özellikler;

- “Motivasyon kişiseldir, yani bir insan için motive edici olan bir durum veya olay bir başkası için motive edici olmayabilir.
- Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir. Yöneticiler alışanlarının hangi gereksinimlerinin onları ne ölçüde motive ettiğini bilmelidirler. Bu insanların davranışlarının iyi gözlenmesi ile mümkün olmaktadır.
- Motivasyonda önem taşıyan bir ihtiyaç (gereksinim), tatmin edildiğinde, artık motivasyon aracı olma özelliğini kaybeder. Bu ihtiyacın yerine, başka bir ihtiyaç ortaya çıkar.
- Yöneticiler ve liderler, çalışanların motivasyonuna etki edebilir, fakat bunları kontrol edemezler. Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
- Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmayabilir. Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır” (Yıldırım, 2006).

2.3. Motivasyonun Önemi

Küreselleşme sebebiyle ülkeler arasındaki sınırlar ve farklılıklar neredeyse ortadan kalkmıştır. Ülkeler hem bölgesel anlamda hem de kültürel anlamda söz sahibi olabilmek için sürekli bir rekabet halindedirler. Bu rekabet ekonomik, siyasal, kültürel, eğitim ve benzeri konular da olabilir. Bu çalışmayı ilgilendiren ise, eğitim de rekabettir. Yani eğitime ivme kazandıran, eğitimin kalitesini ve içeriğini belirleyen öğretmenlerin işlerine karşı motivasyonları nasıl daha iyi bir seviyeye

getirilebilir, mevcut olan durum ne kadar iyileştirilebilir ve bunun için neler yapılabilir.

Motivasyon fonksiyonları çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve herkes tarafından uygulanır. Kendi üzerine birtakım motivasyon unsurları uygulanan biri, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi motive etmeye çalışabilir. Örneğin, bulunduğu işte yüksek bir pozisyona gelmek isteyen bir kişiyi, bu pozisyona gelme isteği motive ederken kendisi de yine kendine bağlı bulunan personellerine, çeşitli hedefler göstererek motive edebilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en etkin yöntemlerden biri motivasyon olarak görülmektedir.

Motivasyon'un yönetim açısından önemine değinmek isteyen bir görüşe göre "İyi bir yönetici; astlarını motive etmede çok önemli bir rol oynadığından, çalışanlarından verebileceklerinin daha da fazlasını alacağını garantilemek sorumluluğuna ve yönetim bilinciyle motive etme yeteneğine mutlak sahip olmalıdır" (Doğani ve Aysal, 2009).

Motivasyona sadece yöneticilerin bakış açısıyla bakmak bilindiği üzere çalışanların bakış açısını ihmal edecektir. Çünkü motivasyon süreci bir anlamda yönetici ve çalışanın birbirini anlayarak aynı motive araçlarına aynı değeri vermeleri ile mümkün olacaktır.

Yine motivasyonun çalışan açısından önemine değinen bir başka görüşe göre çalışanların gerçekleştirmek istedikleri amaçlara ulaşabilmeleri onların çalıştıkları işlerden yeterli doyumunu sağlamaları ile mümkündür. Bunun için işletmeler çalışanların motivasyonlarına ve doyum düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli, iş doyumlarını arttıran unsurları sağlayabilmeli ve doyumsuzluğa sebep olan unsurları ortadan kaldırmalıdır. Bu şartları sağlamış işletmeler iş devamsızlıkları, işletmeye zarar verme eğilimleri gibi verimlilik azaltıcı zararlı davranışları engellemiş olurlar (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004).

Genel olarak motivasyon ile ilgili çalışmaların etki alanı o kadar geniştir ki bundan fayda sağlamayacak bir kesim nerdeyse yok gibidir. Bu nedenle bu süreci etkin şekilde yönetebilen bir kişi veya kurum, potansiyelinin üstünde bir performans

gösterecek ve beklenen en yüksek verimi elde edebilecektir. Çünkü amaçlar belirlidir, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli istek vardır geriye sadece harekete geçmek (çalışmak) kalmıştır.

Bu araştırma, verimlilik, karlılık, kalite, teknoloji gibi kavramların önem kazandığı günümüz örgütlerinde, örgütlerin en önemli yapı taşlarından biri olan çalışanları, daha verimli olmaya ve onların yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanmak için gerekli motivasyonu sağlamanın, tek olmasa da en önemli yöntemlerden biri olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır.

2.4. Temel Motivasyon Kuramları

İnsanın sosyal bir varlık olması nedeniyle çalışanların nerede, ne zaman, nasıl davranacağı, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu konusu sürekli olarak araştırılmıştır. Bu araştırmalardan hareketle motivasyon konusunu açıklığa kavuşturmak üzere bir çok kuram geliştirilmiştir. Motivasyon konusunda geliştirilen bu kuramlar kapsam, süreç ve şartlandırma kuramları olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır.

Bunlardan kapsam (gereksinim) kuramları; Abraham MASLOW' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Frederick HERZBERG' in Çift Faktör Kuramı, David Mc. CLELLAND'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ve Clayton ALDERFER'in ERG Kuramı şeklinde sıralanmaktadır (Tikici, 2005, s.143.).

Süreç teorileri ise; Viktor H. Wroom'un Bekleyiş Kuramı, Lawler-Porter Bekleyiş-Değer Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Şartlandırma kuramları olarak da İvan Pavlov un Klasik Şartlanma Kuramı, B.F. Skinner'in Edimsel Şartlandırma Kuramı şeklinde sıralanabilir (Eren, 2007, s.532.).

Bu çalışma, çalışan motivasyonunda içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin ne derece öneme sahip olduklarını ve bu faktörlerin çalışanları motive etmede ne derece etkili olduklarını belirlemek üzere kapsam kuramları içerisinde bulunan Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamında yapılmıştır.

2.4.1. Kapsam (Gereksinim) Kuramları

Genel olarak kapsam (gereksinim) kuramları kişiyi motive eden motivasyon faktörlerinin neler olduğunu araştırmaya çalışmış ve bu faktörler üzerine yoğunlaşarak bu faktörlere bir açıklık getirmeye çalışmışlardır. Motivasyonu bir gereksinim tatmini olarak da gördüklerinden gereksinim kuramları olarak da bilinmektedirler.

Kapsam kuramları, insanların güdülerini ve bunların görelî güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için gerçekleştirmek istediği hedefleri tanımlamakla ilgilidir. Yani kapsam kuramları, gereksinimlerin doğasına ve insanları neyin güdülediğine önem vermektedirler (Mullins, 2002, s.426.).

Bu kuramlar kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa iten faktörleri anlamaya çalışır. Eğer yöneticiler, çalışanların içinden gelen ve onları belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri ortaya çıkarabilirlerse, bu faktörlere dikkat ederek çalışanlarını daha iyi yönetebilir ve onları memnun ederek işletme amaçlarına yönelik çalıştırabilirler.

2.4.1.1. A. H. Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmek gerekir. Gereksinimler insan davranışlarının temelini oluşturur. Beşeri davranışlar ile ilgili kuramlar ortaya atılırken, bunların ağırlık noktasını insan gereksinimlerinin incelenmesi oluşturur.

Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışa yönelten gereksinimleri ve ihtiyaçlarını bilmek gerekir. İhtiyaç, “bireyi belirli bir şekilde davranmaya yönelten fizyolojik ve psikolojik içten gelen bir dengesizlik hali olarak tanımlanmaktadır” (Yıldırım, 2006).

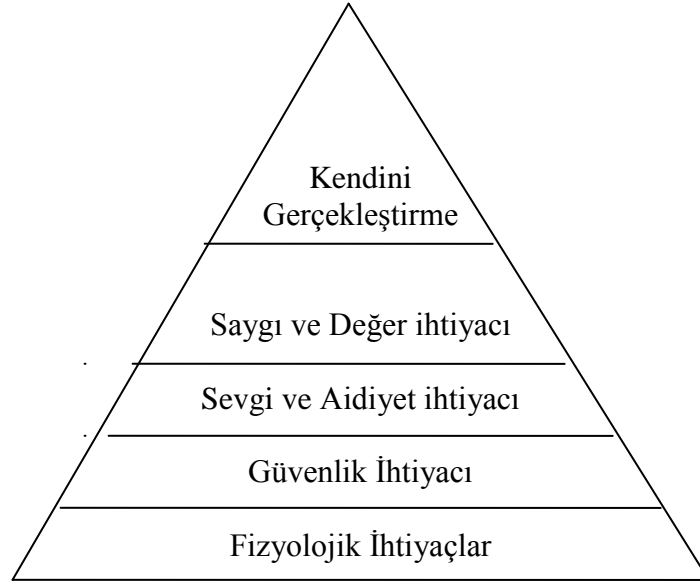
Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi beş basamaktan oluşmaktadır. Piramidin en alt basamağında fizyolojik ihtiyaçlar bulunur. Bunun üstünde sırasıyla güvenlik, ait olma ve sevgi, saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları gelir.

Maslow'a göre genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması bunun altındaki bir ihtiyacın bir ölçüde tatmin edilmesine bağlıdır. Bir alt sıradaki ihtiyaç belirli bir oranda tatmin edilmedikçe bunun üstündeki ihtiyaçlar kendilerini hissettirmez ve insan organizmasını güdülemezler.

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir sırayı takip eden ihtiyaçlar üzerine kurulmuştur. Bu sıra şöyledir;

- Fiziyojik İhtiyaçlar: Fiziyojik ihtiyaçlar yeme, içme, barınma, cinsellik ve diğer vücut ihtiyaçlarını içermektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi bireyin hayatını idame etmesi için zorunluluktur. Hayatın idamesi ile ilgili ihtiyaçlar en güçlü güdülenme kaynaklarıdır. Çünkü bu ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde, kişi sonraki ihtiyaçların farkına varamaz.
- Güvenlik İhtiyaçları: Bunlara kabaca güvenlik (her türlü korkudan uzak olma-esenlik) ihtiyaçları denebilir. Hiyerarşik sıralamanın bu basamağı kişinin kendini güvende hissetmesini, fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmayı içermektedir (Sağır, 2004).
- Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Sosyal gereksinler olarak adlandırılan bu basamak, sevgi ve aidiyet gereksinimini, ilgi görme, bir ailenin üyesi olma, insanlarla iyi ilişkiler kurma ve topluluk önünde kabul görme isteklerini kapsar.
- Değer-Saygı İhtiyacı: Kişinin kendine saygı duyması, özerklik ve bir işi başarma gibi içsel doyum faktörleri ile saygınlık, statü ve dikkat çekme gibi dışsal faktörleri içermektedir. Bu basamakta genel itibari ile kişilerin içsel doyum unsurları ile motive oldukları tespit edilmiştir.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu basamak gelişmeyi, insanın yeteneklerini sonuna kadar kullanarak kendi potansiyeline erişmesini ve kendisini ifade etmesini içermektedir. Bu ihtiyaç insanın kendi potansiyelini, kendine has özellikleri, kendi yeteneklerini harekete geçirme ve

gerçekleştirme arzusunu ifade eder. Örneğin; resim yapma yeteneği olan birinin ressam olmayı istemesi ve ressam olması gibi.



Şekil.2. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Aslan, 2002, s.104.).

Piramidin ilk iki basamağını oluşturan, fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı olarak açıklanan ihtiyaç türlerine birincil ihtiyaçlar; sevgi ve ait olma, takdir-saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına ise ikincil ihtiyaçlar adı verilebilir. Bunlara birincil ve ikincil ihtiyaçlar denmesinin sebebi olarak, birincil ihtiyaçların insanların yaşaması ve var olması için gerekli temel yaşamasal ihtiyaçları kapsamaması, ikincil ihtiyaçların ise birincil ihtiyaçların sağlanması ön koşuluyla ikinci aşamada hissedilebilir olmaları gösterilebilir.

Maslow'un kuramının insan ihtiyaçlarının önem-şiddet sıralamasının bilinmesi ve insan psikolojisinin çözümlenmesine katkısı şüphesiz ki çok fazladır. Bu bakımdan kuram birçok toplum tarafından genel kabul görmüş olmasına rağmen kurama karşı bazı eleştirel görüşler ortaya atılmıştır. Bu eleştirilerden biri, kuramın Amerikan kültürü üzerinde geliştirilmiş olmasıdır. Çünkü yapılan bazı araştırmalar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin farklı ekonomik ve kültürel özelliklere sahip toplumlarda, ihtiyaçların öncelik ve önem sıralarının farklılık gösterebileceği eleştirisini ortaya çıkarmıştır (Coşkun, 2009).

2.4.1.2. Clayton ALDERFER'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen E.R.G. teorisi adını Existence (varoluş), Relatedness (ilişki kurma) ve Growth (gelişme) kelimelerinin baş harflerinden almaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basitleştirilmiş hali olan bu kuram Türkçe kaynaklarda Alderfer'in V.İ.G. (Var olma-İlişki kurma-Gelişme) kuramı adıyla bilinmektedir (Paksoy, 2002, s.97.).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş basamağı, Alderfer daha basitleştirerek üç basamağa indirmiştir. Alderfer de ihtiyaçlar hiyerarşisini Maslow da ki gibi somuttan soyuta doğru bir sıralama ile yapmıştır. Alderfer'in ihtiyaçlar hiyerarşisinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından farklı olarak üst basamaktaki bir ihtiyacın hissedilebilmesi için alt basamaktaki ihtiyacın tatmin edilme zorunluluğu yoktur. Yani bu kuramda ihtiyaç grupları arasında belirgin sınırlamalar ve hiyerarşik düzen bulunmaz.

Varoluş Gereksinimi: İnsanın varlığını sürdürmesi ve devam ettirmesini sağlayıcı özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır. Varoluş gereksinimi Maslow'un hiyerarşik sıralamasındaki ilk iki sırada yer alan fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini içermektedir.

İlişki Kurma Gereksinimi: Bu gereksinim ise açık bir iletişim ile diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşılmasıyla tatmin olmayı içermektedir. Yine Maslow'un kuramında yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ile başkalarından gelen geri dönütleri içermekte olup işyerindeki insanlarla arkadaşlık, paylaşma gibi sosyal duyguları kapsamaktadır.

Gelişme Gereksinimi: Gelişme gereksinimi de yine Maslow'un kuramında yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimini kapsayan ve ayrıca başarı ve sorumluluk duygularını içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır. Gelişme gereksinimi bu bakımdan daha çok içsel doyum sağlayan üst seviye duyguları içermektedir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in E.R.G. Kuramı
Kendini Gerçekleştirme	GELİŞME
Saygınlık	
Sosyal/Ait Olma	BİRLİKTE OLMA
Güvenlik	
Fizyolojik	VAR OLMA

Şekil.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi Kuramı ile Alderfer'in E.R.G. Kuramının Karşılaştırılması (Eren, 2003, s.567.).

Yukarıda belirtilen ayrımın dışında Alderfer gereksinimleri devamlılık gösteren ve kısa süreli olarak iki gruba ayırmaktadır. Devamlı gereksinimler, bireyin davranışını sürekli güdüleyen üst düzey içsel doyum sağlayan ihtiyaçlardır. Örneğin başarı gereksinimi, kişiyi sürekli güdüleme özelliğine sahiptir. Kısa süreli gereksinimler ise; açlık duygusu gibi belirli aralıklarla ortaya çıkan ve giderildiklerinde güdüleyici özelliğini kaybeden gereksinimlerdir.

2.4.1.3. Mc Clelland ve Başarı Güdüsü (Öğrenilmiş İhtiyaçlar) Kuramı

Bu kuram diğer kuramlardan farklı olarak ihtiyaçların doğuştan değil sonradan öğrenilerek kazanılacağına değinmiştir. Kurama göre insan, ihtiyaçlarını içinde yaşamış oldukları kültürel özellikler ya da başlarından geçen çeşitli olaylar yoluyla öğrenir. Mc Clelland tarafından geliştirilen bu kuramda, insanların temelde sonradan öğrendiği ileri sürülen üç değişik ihtiyacın etkisi altında olup, buna göre davranışta bulunduğu belirtilmektedir.

Bu ihtiyaçlar;

- “İlişki Kurma İhtiyacı, başkalarıyla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. Kurama göre bu ihtiyacı kuvvetli olan kişiler, kişiler arası ilişkiler kurmayı ve geliştirmeyi önemserler.

- Güç Kazanma İhtiyacı, yönetim gücünü öğrenmiş ve bu ihtiyacı hissetmiş olan kişi otoritesinin gücünü arttırmak ve etki alanını genişletmek isteyecektir.
- Başarma İhtiyacı, başarma ihtiyacını hisseden kişi, ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar gerçekleştirmek için, gereken yetenek ve davranışı elde ederek kullanacaktır” (Manga, 2001).

Bu ihtiyaçların öncelik sırası ve önem derecesi sosyal çevreye, iş çevresine, kişilik yapısına göre değişmektedir. Belirli bir ihtiyacı edinen kişi, o ihtiyacı edinmeyen kişiye göre farklı şekilde davranabilir. Çünkü kişi öğrendiği ihtiyacı daha sonra tekrar hissedebilecektir.

Bu kurama göre çalışanlarda başarma duygusunu tatmak için büyük bir istek vardır. Başarı ihtiyacı içinde olan çalışanlarla bu ihtiyacı hissetmeyenler arasında motivasyon farkı bulunmaktadır. Çünkü bu ihtiyacı hisseden kişiler bu ihtiyacını tatmin edemediği zaman mutsuz olacaktırlar. Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler üslendikleri tüm görevleri en iyi şekilde yerine getirmeye çalışacaktır. Kişisel gelişime önem verirler, yalnız çalışmayı isterler ve çalışmalarını sonucunda geri bildirim almak isterler. Ancak başarma duygusu iş ortamında motivasyonu sağlayan tek unsur değildir. Birçok çalışan yüksek düzeyde ilişki kurma ve güç elde etme ihtiyacı içindedir. Bu ihtiyaçları hisseden insanlar ise birlikte çalışmayı ve insanlar arasındaki sosyal ilişkileri başarıya yeğlerler.

Kısacası kuramın işletme ve yöneticilere sağlamış olduğu fayda, kuramda belirtilmiş olan sonradan kazanılan bu üç gereksinimden herhangi biri yüksek olduğunda, kişiyi gereksiniminin yüksek olduğu alanlara doğru motive ederek kişiden beklenen en yüksek performans ve verimi sağlamaktır.

2.4.2. Süreç Kuramları

Bilindiği üzere kapsam kuramları bireyin ihtiyaç ve dürtüleri ile bu ihtiyaç ve dürtüler arasındaki öncelik sırasına odaklanırken, süreç kuramları bundan farklı olarak ihtiyaçlar ve diğer dışsal faktörlere odaklanırlar. Süreç kuramlarına göre farklı

kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler fakat hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır.

Süreç kuramları kapsam kuramlarından farklı olarak davranışın ilk çıkış noktası olan ihtiyacın hissedilmesinden başlayıp davranışın gerçekleşmesine ve sonlandırılmasına kadar olan geniş bir süreci kapsar (Eren, 2007, s.533.).

2.4.2.1. Victor H. Wroom' un Beklenti (Ümit) Teorisi

Victor Wroom tarafından geliştirilen beklenti kuramında önemli olan, kişinin belirlemiş olduğu bir amacın gerçekleşme beklentisidir. Kişiyi motive eden, olmasını istediği beklentilerdir. Kişinin motive olması için o anda bu beklentinin gerçekleşmesine inanması yeterlidir.

Bu konuyla ilgili bir görüşe göre “beklenti teorisine göre önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal olarak taşıdığı değerdir” (Keser, 2006 s.39.).

Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin personel hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem verdiği değil, personelin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Çünkü çalışan için nelerin önemli olduğu ve onların hangi amaçlara göre motive oldukları saptanırsa o zaman çalışanı motive etmek daha kolay olacaktır.

Kuramın temelinde yatan düşünce “kişinin yapacağı davranışın kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive olmasıdır. Eğer arzu edilen çıktı ya da beklenen ödül elde edilemezse kişi o davranışı göstermeye motive olmayacaktır” (Önen ve Tüzün, 2005).

Buradan anlaşılacağı üzere Wroom bir kişinin belirli bir iş için çaba sarf etmesi ve motive olması için, bu işi istemesi (arzu etmesi) ve başarıma beklentisi içinde olmasının yeterli olacağına değinmiştir.

Wroom Arzulama derecesini tanımlamak için valence (değerlilik) kavramını kullanmıştır. Valence kavramı “insanın belirli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder” (Yavuz, 2006).

$$\text{MOTİVASYON} = \text{BEKLENTİ} \times \sum(\text{VALENS} \times \text{ARAÇSALLIK})$$

Şekil.4. Wroom'un Beklenti Modeli Formülü (Önen ve Tüzün, s.56.).

Burada;

- “Beklenti, belirli bir çaba sonucunda işi başarma arzusu veya isteğini ifade etmektedir.
- Valence, işin sonucunda beklenen ödül ya da çıktının kişinin gözündeki değerini ifade etmektedir.
- Araçsallık ise yapılan işin neticesinde kişiye bir ödül ya da çıktı sağlanmasını ifade etmektedir” (Önen ve Tüzün, s.56.).

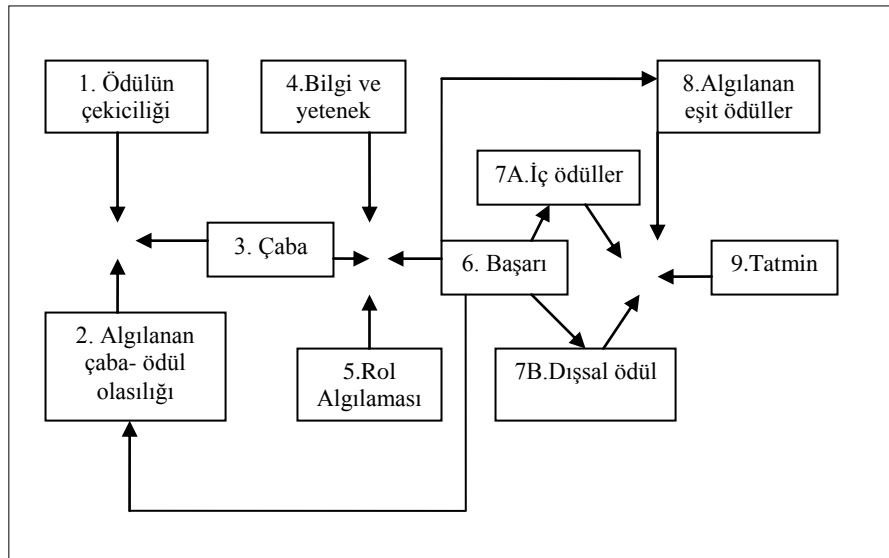
Kurama göre motivasyon süreci, kişinin yapmak istediği ya da yapmayı amaçladığı işi ilk önce kendi iç dünyasında istemesi ile başlayıp, kendini bu işi yapmaya hazır hissetmesi ve beklenti içine girmesi ile son bulmaktadır. Beklenti, kişinin davranışını gerçekleştirmesine yönelik tamamen kendi inancı ile ilgili öznel bir olasılıktır. Bu olasılık ise kişiden kişiye farklılık gösteren yani şiddeti ve önem derecesi herkeste aynı olmayan bir değişkendir.

Bir görüşe göre “beklentinin “0” olması kişinin kendisine verilen işi başarıyla tamamlayamayacağına kesin gözüyle bakmasıdır. Beklentinin “1” olması, kişinin en küçük şüpheye sahip olmadan kendisine verilen işi başarıyla tamamlayabileceğine olan inancını gösterir. “0.50” lik bir beklenti ise kişinin başarı için %50 şansı olduğuna dair inancına işaret eder” (Önen ve Tüzün, 2005).

2.4.2.2. Lawler-Porter Bekleyiş-Değer Teorisi

Porter ve Lawler tarafından geliştirilen kuram, Wroom' un beklenti kuramının üç önemli unsuru olan çekicilik, araçsallık ve beklenti kavramlarını da içeren daha kapsamlı bir beklenti kuramını ele almıştır. Süreç kuramlarından olan bu kuram istek ve çabanın her zaman beklenen başarıyı sağlayamayacağına, bilgi ve yeteneğin bireyler için ne kadar önemli olduğuna değinmiştir.

Kurama göre “bireyin başarılı olabilmesi için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir” (Keser, 2006, s.40.).



Şekil.5. Porter- Lawler Beklenti Değer Kuramı (Luthans, 1995, s.158.).

Porter- Lawler beklenti değer kuramına, Wroom un kuramından farklı olarak eklenen faktörlere bakılacak olursa;

- **Bilgi ve yetenek:** Eğer bireye kapasitesinin üzerinde bir ödül ya da çıktı hedef gösterilirse birey ne kadar istek ve çaba içerisinde olursa olsun bilgi ve yeteneği yetersiz ise bu çıktı ya da ödüle sahip olamayacak ve dolayısıyla bireyin motivasyon süreci doyumsuzlukla sonuçlanacaktır. Ancak kişilere bilgi ve yeteneklerine uygun hedefler konulması durumunda bireyin başarıya ulaşacağı ve böylelikle motivasyon ve doyuma ulaşacağı düşünülmektedir.

- Rol algılaması: Bu faktörde ise örgüt içerisindeki rollerin iyi bir şekilde tanımlanması ve böylelikle başarıya etkin bir şekilde ulaşılacağına değinilmiştir. Eğer uygun bir rol algılaması olmaz ise rol çatışması çıkacak ve dolayısıyla bu durum başarıyı engelleyecektir (Yüksel, 1997, s.130.).
- Başarı: Gerekli yetenek ve eğitim seviyesine sahip bireyin belirli bir çıktı ya da ödül için beklenti içine girerek motive olması ve bu beklentinin gerçekleşmesi durumunda başarının sağlanacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak kuramda geleneksel tatmin anlayışındaki “tatminin başarıya ulaştıracağı düşüncesi yerine başarının tatmine ulaştıracağı” düşüncesi hakimdir (Sağır, 2004).
- İçsel ve Dışsal Ödüller: Bu aşamada bireylerin ödül anlayışları içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller kişinin kendini başarılı hissetmesi, işinde mutlu olması, kişinin iyi bir iş yaptığından dolayı kendini ödüllendirmesi gibi faktörler iken dışsal ödüller ise ücret, terfi, ek ödemeler gibi örgüt tarafından kontrol edilebilen araçlardır.
- Algılanan eşit ödüller: Bu faktörü açıklayan bir görüşe göre, “yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için iş görenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulmasına ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir” (Eren, 2007, s.542.).
- Tatmin: Elde edilen ödüller ile algılanan adil ödüller arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Burada önemli olan nokta, birey başarısını sağladıktan sonra elde ettiği ödüller ile harcamış olduğu emeği karşılaştırabilir ve bu ikisi arasında denge olduğuna inanırsa tatmin olmuş olur.

Genel olarak kuramda anlatılmak istenen herkesi beklediği oranda tatmin etmek neredeyse imkânsızdır. Çünkü örgütlerde herkesin ödül ve başarıyı değerlendirmedeki kıstas ve beklentileri farklıdır. Kimileri bilgi ve yetenekleri dahilinde küçük hedefleri elde etmekten doyuma ulaşacaktır, kimileri ise bilgi ve yetenek kapasitelerinin üstündeki hedeflere yönelip gerekli çaba ve isteği

göstermesine rağmen başarısız olacaktır. Bu sebepten yöneticilere düşen görev, hem çalışanların bilgi ve yetenek seviyelerine uygun amaçlar belirleyerek örgüt amaçlarının uygun kabiliyet ve yeteneğe sahip kişilerce yerine getirilmesini sağlamak, hem de çalışanlara kapasiteleri dahilinde hedefler göstererek iş motivasyon ve tatminlerini sağlamaktır.

2.4.2.3. Adams'ın Eşitlik (Hakkaniyet) Kuramı

Adams'ın eşitlik (hakkaniyet) kuramı genel hatlarıyla Porter-Lawler modeline benzeyip daha çok belirli bir faaliyetin sonuçlanmasındaki girdi-çıkıtı ilişkisinin kendine eş durumdaki başka bir kişi ile mukayese edilmesi ile ilgilidir.

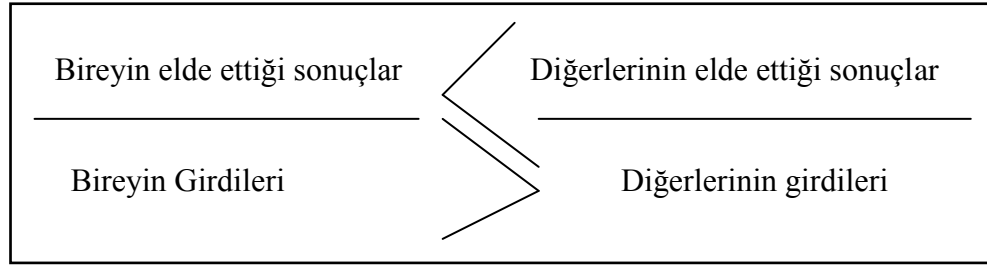
Bir görüşe göre “Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu teori, kişilerin kendi ödül ve katkılarıyla benzer işi yapan diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşılaştırdıklarını; eşitsizlik durumunda motivasyonlarının düştüğünü ileri sürmektedir” (Keser, 2006. s.41.). Eşitlik kuramında dört önemli kavram vardır.

Bunlar:

- “Kişi, eşitliği ya da eşitsizliği algılayan yani değerlendirmeyi yapan çalışandır.
- Diğer Kişi, kendisi ile karşılaştırılan çalışanı tanımlamaktadır.
- Ödüller, kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma ve iyi çalışma koşulları gibi faktörlerdir.
- Katkılar, Kişinin eğitimi, zekâsı ve çabası gibi faktörlerdir” (Keser, 2006, s.41.).

Genel olarak çalışanlar işin yapılması için gerekenler ile harcanan çaba karşılığında aldıklarını karşılaştırma eğilimindedirler. Yani teoriye göre kişi belirli bir faaliyet sonucunda elde ettiği ödül ya da çıktıyı kendini kıyasladığı kişiyle mukayese edecektir. Burada girdi, kişinin hedeflenen sonuca ulaşmasına kadar göstermiş olduğu performans ve çaba, çıktı ise faaliyet sonucunda kişinin elde ettiği

ödüllüdür. Eğer bu mukayese sonucunda girdi ve çıktılar arasında dengesizlik söz konusu olur ise kişi tatmin olmayacak ve mutsuz olacaktır.



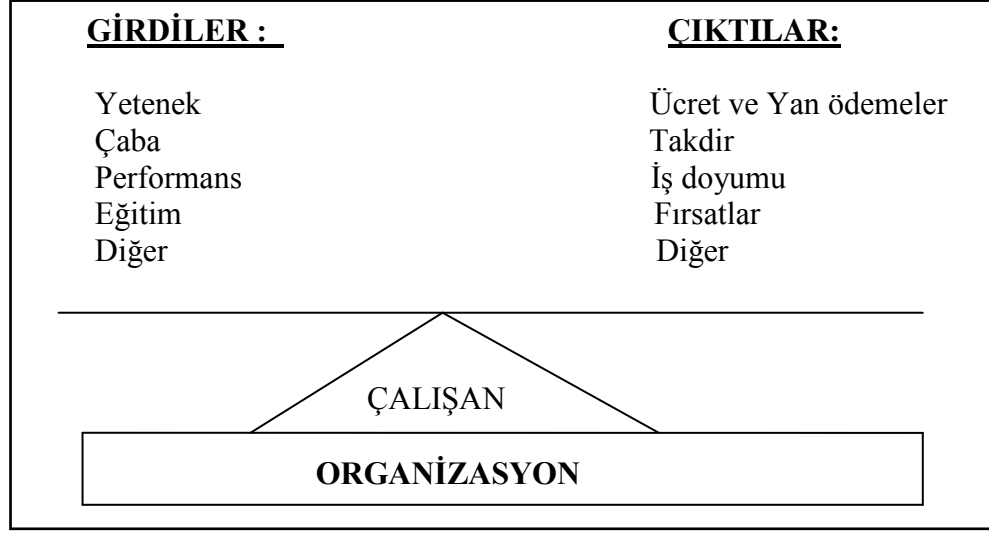
Şekil.6. Eşitsizlik Durumu (Koçel, 1989, s.321.).

Eşitlik kuramına göre eğer çalışanın iş yükü fazla fakat verilen ödül az olur ise çalışanın motivasyonu ve buna bağlı olarak performansı düşecektir. Dolayısıyla işletmelerde kendini bu şekilde haksızlığa uğramış hissedenden çalışanların var olması şüphesiz ki çalışan verimsizliğine sebep olacaktır. Bir görüşe göre “birey, kendi sonuçlarının girdilerine oranının, karşılaştırma yaptığı kişinin sonuçlarının girdilerine oranı ile eşit olmadığını algıladığında eşitsizlik ortaya çıkar” (Gür, 1987).

Yukarıdaki durumun tersi düşünüldüğünde ise yani çalışanın iş yükü hafif fakat verilen ödül çok fazla ise bu da çalışanı tembelliğe sevk edecektir. Kurama göre çalışan en verimli performansı iş yükü ile ödül arasında denge kurduğunda gösterecektir. Yani kişi yapmış olduğu iş karşısında yeterli ücret aldığını düşünüyorsa işteki performansı yüksek olacaktır.

Diğer yandan eşitlik kuramına göre, eğer kişi sarf ettiği emek karşısında yeterli miktarda ücret alamadığını düşünüyorsa, çeşitli davranışlarda bulunarak bu durumu düzeltmeye çalışacaktır. Bu davranışlara örnek olarak; öncelikle girdi ve sonuçları değiştirmeye çalışacak yani fazla ücret almak için fazla çalışacak ya da emeğinin karşılığını alamıyorsa performansını düşürecektir. Eğer eşitsizlik kişide derin bir gerginlik yaşatmışsa, kişi işletmeye küsmeye ya da işi bırakma eğiliminde bulunacak ve kendini karşılaştırdığı kişinin sonuç ve girdilerini değiştirmeye çalışıp onun da az performans göstererek daha az verimli olmasını sağlamaya çalışacaktır. Bu anlatılan yöntemlerle tatmin olamayan kişi son olarak karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirip kendi performansına uygun birini seçme eğilimi gösterecektir. Fakat yapılan araştırmalar göstermektedir ki eğer karşılaştırma yapılan kişi uzun bir süreden beri

karşılaştırma için kullanılıyorsa bu kişinin değiştirilmesi kolay olmayacaktır (Koçel, 2005, s.399.).



Şekil.7. Denge Durumu (Önen ve Tüzün, 2005).

Genel olarak eşitlik kuramı sadece ödüle odaklanmayan, aynı zamanda sarf edilen çaba ile ödül arasında bir denge kuran ve bunu üçüncü kişilerle karşılaştıran, çalışanın algı ve değerlendirmesine yönelik nesnel davranması durumunda geçerliliği olan bir kuram olarak düşünülebilir. Özellikle yönetici pozisyonundaki bireyler bu kuramı göz önünde bulundurarak çalışanları terfi, sicil, prim ve ek ödeme gibi özendirici araçlarla ödüllendirmeleri durumunda çalışanın kendisi ile başka çalışanlar arasında kıyaslamada bulunacağına dikkat etmelidirler.

2.4.3. Şartlandırma Kuramları

Psikolojiden alınmış ve yönetim bilimlerinde de sıkça kullanılan en önemli kavramlardan biride şartlandırma kavramıdır. Şartlandırma kuramları, klasik şartlandırma ve davranışsal şartlandırma olarak ikiye ayrılmaktadır. Motivasyon açısından önemli olan ise davranışsal (sonuçsal) şartlandırmadır (Silah, 2000, s.76.).

2.4.3.1. İvan Pavlov' un Klasik Şartlandırma Kuramı

Klasik şartlandırma, Pavlov' un köpekler üzerinde yapmış olduğu deneyler neticesinde ortaya çıkarmış olduğu bir şartlandırma kuramıdır. Köpeklere belirli saat aralıklarında yemek veren Pavlov, köpeklere yemek yedirirken (şartsız uyarıcı) aynı anda zil sesi (şartlı uyarıcı) çalmıştır. Belirli aralıklarla devam eden bu süreçten sonra Pavlov köpeklere yemek vermeden sadece zil sesi çalmış ve yapmış olduğu gözlemlerde zil çalındığında yemek vermemesine rağmen köpeklerin ağız salgılarının salgılandığını (şartlı tepki) tespit etmiştir.

Klasik koşullanmada temel nokta şartsız uyarıcıların şartlı uyarıcılarla devamlı eleştirilmesi, bir başka deyişle aynı anda verilmesi sonucunda aynı tepkisel davranışların, şartlı hale gelebilmesidir. Örneğin ağza yemek konulduğunda tükürük bezlerinin çeşitli salgılar salgılaması ya da soğan soyulduğunda gözlerin yaşarması gibi.

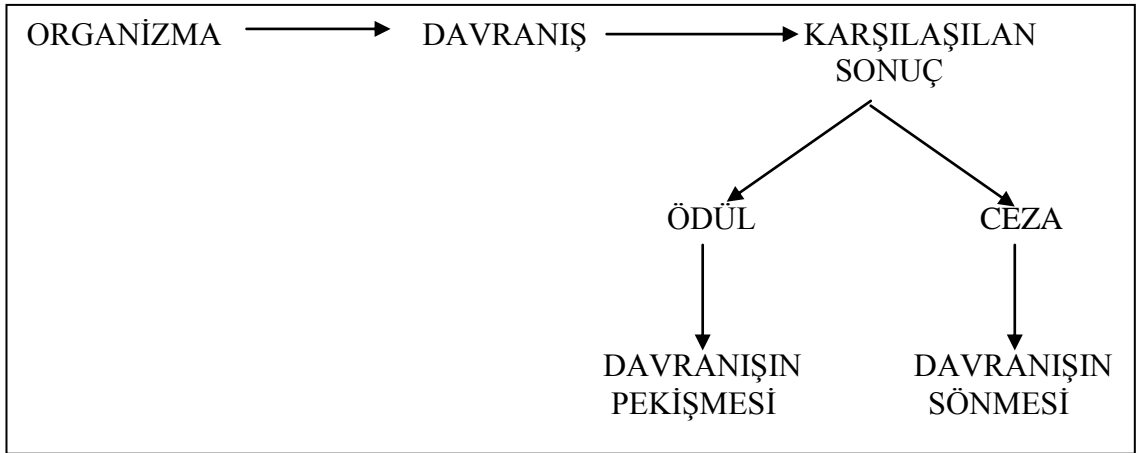
Genel olarak motivasyonla ilgili insanların belirli davranışları kontrolleri altında ve isteyerek yaptıkları varsayılırsa klasik koşullanmanın motivasyon sürecini belirgin şekilde açıklamada yetersiz kaldığı düşünülebilir. Bununla ilgili olarak klasik koşullanmanın geniş uygulama alanı olmasına rağmen, birçok düşünür bu yaklaşımın insan öğrenmesinin ancak küçük bir kısmını açıklayabildiğini ileri sürmektedirler. Bir görüşe göre işletmelerde de gözlemlenen, bireysel davranışların az bir bölümünün klasik koşullanma ile açıklanmaktadır (Luthans, 1992, s.366.).

2.4.3.2. B.F. Skinner ve Edimsel (Davranışsal) Şartlandırma Kuramı

Skinner, edimsel şartlandırma kuramının çıkış noktası olan Pavlov'un şartlandırma kuramından farklı olarak insanların davranışlarının nasıl sonuçlandığına ve bu davranışların tekrarlarının veya sonlandırmalarının nasıl olacağı ile ilgilenmiştir. Bu sebepten bu kurama sonuçsal şartlandırma kuramı da denilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus kişi şu ya da bu şekilde bir davranış gösterir önemli olan davranışın sonucudur.

Edimsel koşullanma kuramında Skinner, kişinin çevresinin vermiş olduğu reaksiyonlara göre davranışını değiştireceğini belirtmiştir. Yani insanın güdülenme sürecini içinden gelen dürtülerle değil çevresindeki ödüllendiricilerin değişmesiyle değiştirileceğini savunmuştur. Burada önemli olan davranışların çevreden alınan tepkilerle belirlenmesidir. Eğer yapılan davranışın sonuçları çevre tarafından beğenilen, istenilen ve ödüllendirilen sonuçlar ise kişi bu davranışları tekrar yapma, çevre ise bu davranışları tekrar isteme eğilimi gösterecektir. Şayet çevrenin benimsemediği ya da istemediği davranışlar olursa bu davranışlar tekrarlanmayacaktır (Yüksel, 1997, s.34.).

Yukarıda anlatıldığı üzere kişi çeşitli nedenlerle bir davranış gösterir. Burada gösterilen davranışın karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Yani davranışları kontrol eden şey alınan pekiştirmelerdir. Davranış sonucu gösterilen bir pekiştirme bu davranışın tekrarlanma olasılığını artırır.

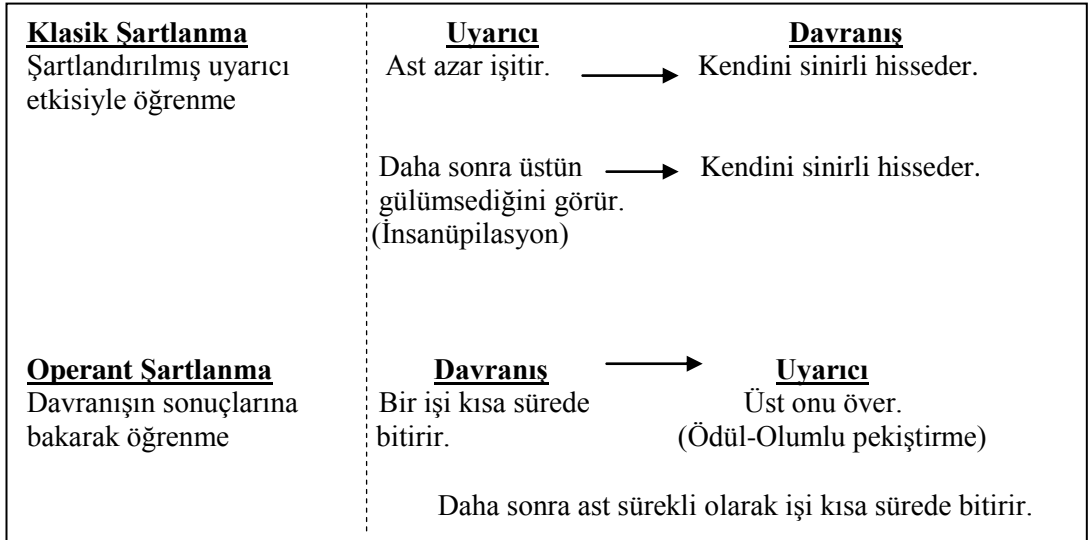


Şekil.8. Davranışsal Şartlandırma (Edimsel şartlanma) Süreci (Önen ve Tüzün, 2005).

Belirli olumlu davranışları pekiştirmek ve onları alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört temel yöntemin varlığından söz edilmektedir.

Bunlar;

- “Olumlu Pekiştirme: Olumlu pekiştirmede bireyin yapmış olduğu davranış, eğer istenilen ve beklenen bir sonuç ise birey sürekli bu davranışa teşvik edilir.
- Olumsuz Pekiştirme: Arzu edilmeyen bir davranışın yapılması halinde, hoş olmayan bir uyarıcının (cezanın) verilmesidir. Örneğin; işe sürekli geç gelen bir personelin maaşından kesinti yapılması o kişi tarafından olumsuz bir durum olarak algılanacak ve kişinin olumsuz olan bu davranışı sonlandırma eğiliminde bulunacağı düşünülmektedir.
- Son Verme: Burada olumlu ya da olumsuz pekiştirmeden değil, bir davranışı tamamen ortadan kaldırmasından yani caydırıcılıktan söz edilmektedir. Böylece yapılmış olan fakat istenmeyen davranış bir daha pekiştirilmeyecektir.
- Ceza Vermek: İstenmeyen bir davranışın arzu edilmediğini ve pekiştirilmesinin yapılmamasını, yani ortadan kaldırılmasını sağlamak için uygulanan bir şartlandırma yöntemidir” (Eren, 2007, s.545.).



Şekil.9. Klasik ve Operant (Edimsel) Şartlanma Biçiminde Öğrenme (Altuğ, 1997, s.79.)

Ancak yukarıdaki pekiştirme yöntemlerinden cezanın, kişinin olumsuz davranışlarına son vermede yapıcı bir etkisinin olmayacağı düşünülmektedir. Bu düşünceyi savunan bir görüşe göre “ceza vermek yerine isim belirtmeksizin, hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hataların nelerden kaynaklandıklarını ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacağı düşünülmektedir” (Eren, 2007, s.546.). Çünkü birçok çalışan yapmış olduğu hataları istemeyerek ya da yeterli eğitimi almadığı için yapmış olabilir. Önemli olan çalışanlara hatalarını düzeltmeleri hususunda öncelikle yapıcı yöntemlere başvurulmasını sağlamaktır.

Ayrıca bir davranışın pekiştirilmesini önlemek için ceza yönteminin kullanılması çalışanı işe küstürmek, işten kaçma ve kuruma zarar vermesi gibi kötü sonuçlar doğurabilir. Bu düşünceyi destekleyen bir görüşe göre korku, aşırı dikkatli insan yarattığı gibi itaatkâr ya da intikam almaya çalışan insanda yapabilir (Drafke ve Kossen, 1997).

Sonuç olarak bu konuda yapılan çalışmalar cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermektedir. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye yer verilmesi önerilmektedir.

2.4.4. F. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından ileri sürülen Çift Faktör Kuramı, literatürde Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen kapsam (gereksinim) kuramlarından biri olup, aynı zamanda iş doyumu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Herzberg 1959 yılında Maslow’un motivasyon teorisini geliştirmek üzere yapmış olduğu çalışmalarda diğer kuramlardan farklı olarak deneklerine onları çalışma hayatlarında mutsuz eden faktörleri ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur. Bu deney sonucunda ortaya ilginç sonuçlar çıkmıştır. Çünkü işyerindeki

bazı faktörlerin olmaması durumu mutsuzluk yaratırken mevcut olmaları durumunda ise ekstra bir doyum sağlamadıkları görülmüştür.

Herzberg ekstra doyum sağlamayan bu faktörlere, dışsal (hijyen) faktörler adını vermiştir. Buna karşın işyerindeki bazı faktörlerin ise, yokluğunda belirgin bir doyumсуuzluk yaşanırken, varlıkların da ise çalışanların iş performansını oldukça arttırdığı gözlenmiştir. İş performansını oldukça arttıran bu faktörlere ise içsel (motive edici) faktörler adını vermiştir.

Herzberg'in çift faktör teorisi çeşitli değer sistemleri içinde çalışanın, çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Çift faktör kuramın varsayımlarına göre, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan dışsal etmenler ile işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan içsel etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir.

Kuram doyum ve doyumсуuzluğun birbirlerini dengelediklerini ve iş ortamında birbirlerine zıt olgular olmadığını açıklamaya çalışmıştır. Bununla ilgili bir görüşe göre “doyum, doyumсуuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumсуuz olmadan da çalışabilir” (Başaran, 2000, s.217.).

Herzberg'in çift faktör teorisinde yalnızca dışsal faktörlerin sağlanması tek başına motivasyonu sağlamada yeterli değildir. Ancak içsel faktörlerin pozitif olması motivasyonu gerçekleştirebilir.

TATMİN	TATMİNSİZLİK
<u>MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER</u> 1. İşteki Yeterlilik 2. Başarı 3. İlgı 4. Özerklik 5. İlerleme ve Gelişme 6. Sorumluluk Alma 7. Tanınma ve Takdir	<u>HİJYEN FAKTÖRLER</u> 1. Çalışma koşulları 2. İşletme Politikaları 3. Süpervizyon 4. Kişilerarası İlişkiler

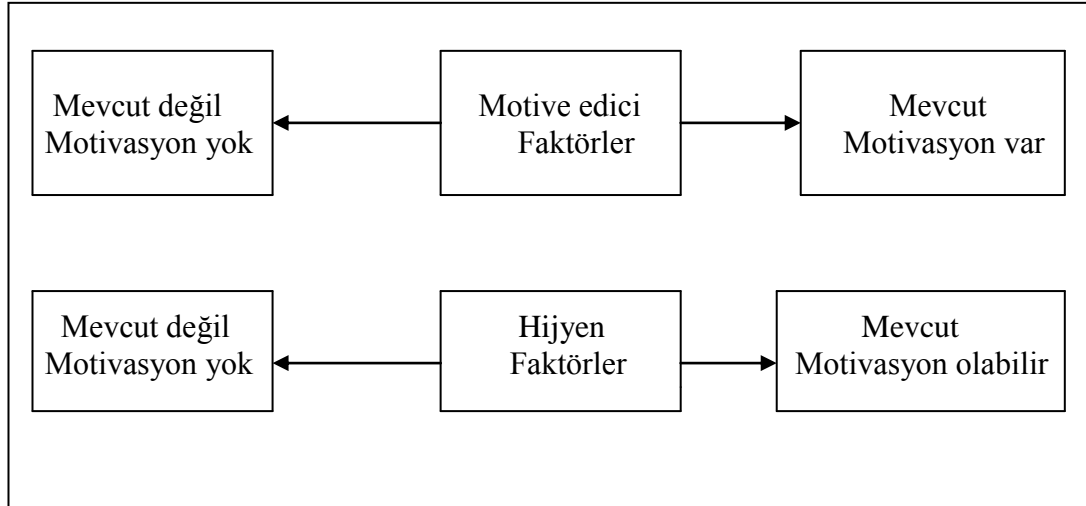
Şekil.10. Herzberg'in Hijyen ve Motive edici Faktörleri (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007).

İçsel (motivasyonel) faktörler: başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir (Onaran, 1981, s.46.). İçsel faktörler ile çalışan kendi kendini motive edebilmekte ve doyuma ulaşabilmektedir. Bir görüşe göre "Bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladığından, içsel faktörler olumlu ve yapıcı iş davranışlarına yol açma eğilimi göstermektedir" (Murat ve Çevik, 2008).

Bu faktörler açıklanacak olursa:

- Başarı, çalışanın yapmış olduğu işi başarı ile tamamlaması ya da bir problemin çözülmesi anlamına gelmektedir. Herzberg, "bir işte doyum sağlamanın en geçerli yolu başarılı olmak sorumluluk taşımaktır" der (Sabuncuoğlu, 1984, s.107.).
- Tanınma ve takdir, örgüt içinde saygın bir yerde olmak, takdir edilerek ve övülerek örgüt içinde tanınmayı anlatmaktadır.
- İlerleme ve gelişme, iş konusunda mesleki gelişim ihtimalini arttıran değişikliklerdir. Bu unsurlar terfi yolu ile daha üst bir pozisyona geçmek, iş yerinin mevcut şartlarında bilgi ve yetenek bakımından gelişmek olabilir.

- İlgi ve özerklik, kişinin işine karşı duymuş olduğu ilgi, heyecan ve istek duyguları ile işini yaparken kendine özgü yöntem ve becerileri kullanabilme yetisinin olmasıdır.
- Sorumluluk, işyeri ortamından verilen işlerin başarımından sorumlu olmak, bunun için gerekli yetkilere ve yetkinliklere sahip olmaktır.



Şekil.11. Doyum ve Doyumsuzluk İlişkisi (Koçel, 2001, s.642.).

Dışsal (hijyen) etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile şirket politikası ve yönetim, teknik denetim, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, özel hayat, çalışma şartları gibi daha alt düzey gereksinimlere cevap veren tatminsizliği engelleyici etmenlerdir.

Bu faktörler açıklanacak olursa;

- Şirket Politikası ve Yönetim, özellikle çalışanlarla ilgili açık ve net biçimde belirtilmiş politikaların mevcut olması gerekmektedir.
- Teknik Denetim, üstünüzün ulaşılabilir ve adil olması durumudur.
- Kişiler Arası İlişkiler, işyerindeki en alttan en üste kadar olan hiyerarşik sıralamadaki kişileri ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri anlatmaktadır.

- Maaş, kişinin yaptığı işte motivasyonunu sağlayan en önemli ekonomik faktörlerden biri olan ücreti temsil etmektedir.
- Statü, bir kişinin diğerine nazaran pozisyonu veya rütbesi, temsil edilen makamıdır.
- İş güvenliği, işteki bulunan pozisyonun çeşitli garantörlerle güven altına alınmasını anlatmaktadır.
- Özel hayat, kişinin işyeri dışında ailesi, ilişkide bulunduğu sosyal gruplar ve bireyin kendi isteği ile bulunmuş olduğu ortamı ifade etmektedir.
- Çalışma şartları, çalışılan iş yerindeki araç gereçten başlayıp, iş yerinin sıcaklığı, soğukluğu, açık ya da kapalı ortam olması, gürültülü ya da sessiz olmasına kadar birçok çevresel etkeni kapsamaktadır.

Dışsal faktörlere “koruyucu anlamına gelen hijyen faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyen ilkelerine benzer biçimde işlev görüyor olmalarıdır; hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini işyerinde koruyucu faktörler görmektedir. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır” (Kanoğlu, 2007).

Hijyen faktörler yoksa işle ilgili doyumsuzluk artar. Hijyen faktörler varsa doyumsuzluk önlenir fakat doğrudan motivasyon da artmaz. Motive edici faktörler yoksa hem tatmin hem de motivasyon yoktur. Eğer hijyen faktörler mevcutsa ve motive edici faktörler de varsa, ancak o zaman tatmin ve motivasyon sağlanır. Çünkü dışsal motivasyon araçlarının işyerinde pozitif olmaları durumunda bunu yalnızca çalışanlar hissedecek ve çalışanların bakış açılarına göre doyum sağlamaları ya da sağlamamaları söz konusu olacaktır.

Herzberg'e göre dışsal (hijyen) faktörlerin işyerinde pozitif olması durumunda bu sadece çalışanlar tarafından kabul görülecektir. Bu durum motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir (Kaplan, 2007).

Örneğin işyerinde içsel motivasyonu yüksek olan bir çalışanın fiziksel çalışma şartlarının da iyi olması durumunda bu durum ya motivasyon seviyesini destekleyerek yükseltecek, ya da nötr bir durum da olup çalışanı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemeyecektir. Ancak fiziksel şartların kötü olması durumunda kişinin içsel motivasyonu tam olmasına rağmen fiziksel şartların kötülüğu çalışanda bir doyumsuzluğa neden olacaktır.

Dışsal faktörler bir kurumda olması gereken asgari şartlardır, bunların varlığı çalışanı tatmin etmez ama yokluğunda doyumsuzluk olabilir. Buradan dışsal faktörlerin önemsiz olduğu anlaşılmalıdır. Çünkü dışsal faktörlerin varlığı çalışan motivasyonun sağlanmasında içsel motivasyonu tamamlayıcı durumda olacaktır. Buradan anlaşılacağı üzere dışsal faktörlerin önemsiz olarak algılanmaması çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve anlaşılmasında önemli hataların yapılmasına engel olacaktır.

2.4.4.1. Herzberg'in Çift faktör Kuramına Yapılan eleştiriler

Genel olarak yapılan araştırmalar birçok toplumda Herzberg'in Çift Faktör kuramının geçerli olduğunu göstermesine rağmen, yapılan bazı eleştirel araştırmalar ise dışsal ve içsel motivasyon faktörlerinin farklı meslek gruplarında ve kültürlerde farklı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bu eleştirilere örnek olarak;

- Çoğu araştırma göstermektedir ki refah seviyesi yüksek olan ülkelerde iş doyumunda içsel etmenler önemliyken, refah seviyesi düşük olan ülkelerde yani gelişmekte ya da az gelişmiş ülkelerde içsel etmenler önemini kaybederek iş güvencesi, ücret gibi dışsal faktörler, güdüleyici etmenler haline gelmektedir.

- Yukarıda belirtilen düşünceyi destekleyen bir görüşe göre kuram da adı geçen ve motive olmada birinci etken olarak görülmeyen dışsal faktörler gelişmekte

olan ülkeler ya da az gelişmiş ülkeler için motive edici faktörler olabilmektedir. Çünkü bu ülkeler hala ihtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü ve beşinci basamağına gelemediğinden bu ülkeler için birinci, ikinci ve üçüncü basamaktaki faktörler motive olmada yeterli olabilir (Eren, 2007, s.512.).

- Kuram, çalışan motivasyonunda büyük öneme sahip olan ekonomik güdüleme faktörlerinden ücret, çalışma ve çevre şartları gibi dışsal faktörleri ikinci planda tutarak bu faktörlere yeterli önemi vermemiştir (Sabuncuoğlu, 1984, s.114.).

- Araştırmacıların çoğu içsel ve dışsal faktörlerin özellikle para, yetki ve siyasal müdahale gibi değişkenlerin söz konusu olduğu ortamlarda Herzberg'in kuramından farklı olarak dışsal faktörlerin motive edici olabilecekleri ve içsel faktörlerin doyumsuzluk yaratabileceklerine değinmiştir (Alkış, 2008).

- Bir görüşe göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi bakımından bazı araştırmalarda özellikle batı kökenli toplumlarda içsel motivasyon araçlarının örgütün sunduğu dışsal araçlardan daha güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Chen ve Ford, 1999).

- Yine kuramın farklı kültürlerde farklı sonuçlar verdiğini savunan bir görüşe göre Çin gibi doğu kültürünün egemen olduğu toplumlarda dışsal motivasyon araçlarının içsel motivasyon araçlarından daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Fisher ve Yuan, 1998).

- Kuramın cinsiyet farklılıklarında farklı sonuçlar verdiğini savunan görüşlerden birine göre kadınlar arasında yapılan bazı çalışmalarda aslında dışsal bir faktör olan kişilerarası ilişkiler faktörünün, güdüleyici bir etmen olarak ortaya çıktığı görülmüştür (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007).

- Araştırmaların sadece muhasebeci ve mühendisler üzerinde yapılması ve Amerikan nüfusunun Sosyo-ekonomik düzeyinin birçok ülkeye nazaran yüksek olmasından dolayı farklı meslek ve Sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan ülkelere kuramın farklı sonuçlar verebileceği tespit edilmiştir.

- Kurama yapılan eleştirilerden biride Herzberg'in deneklerine "sizin için işyerinde motive olmada hangi faktörler önemlidir?" sorusuna verilen cevapların değerlendirilmesine ilişkin olmuştur, anketlerde soruların cevaplama şekilleri ve yapılan araştırma şeklindeki öznellikler olabileceğine dair hatalar olunabileceğine değinilmiştir (Onaran, 1981, s.59.).

- Maslow ve Herzberg'in teorileri karşılaştırıldığında Maslow'un kuramı her alanda geçerliken Herzberg'in Çift Faktör teorisi ise çalışma yaşamı ile sınırlı kalmıştır (Alkış, 2008).

Sonuç olarak kuramın sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan ülkeler için geçerli olduğu söylenebilir. Çünkü kuram, sayısı oldukça fazla olan gelişmekte olan ülkeler için evrensel bir nitelik taşıma özelliğini yitirmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki Herzberg'in yapmış olduğu çalışmalar tatmin ve tatminsizlik ayrımının yapılması hususunda bilime önemli katkılarda bulunmuştur. Doğal olarak bu görüşü desteklemeyen çalışmalarda bu kuramın artık geçersiz olduğuna değil bilime farklı bakış açıları ve yenilikler kazandırmış olacağından önemli olacaktır.

2.4.4.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramının Literatüre katkıları

Herzberg'in kuramına karşı bir çok eleştiri olmasına rağmen, bu kuram motivasyon sürecinin çözümlenmesi ve anlaşılması hususunda bilime önemli katkılarda bulunmuştur. Bunlar;

- Kişileri motive eden unsurları içsel ve dışsal olmak üzere ayırmış ve bunlar arasında bir önemlilik ayrımı yapmıştır.
- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını genişleterek iş yaşamına uygulanabilir hale getirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

- İnsanları motive etmede her zaman ekonomik faktörlerin yeterli olmadığını insanın sosyal ve duygusal bir varlık olduğuna dikkat çekip içsel motivasyon unsurlarının önemine değinmiştir. Böylelikle bu kuram yöneticilerin çalışanlara bakış açısını değiştirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996).
- Daha önceki çalışmalarda ihmal edilen işin içeriği faktörüne dikkat çekmiş ve iş zenginleştirme yöntemi ile çalışanların motive olabileceklerine dikkat çekmiştir.

Sonuç olarak unutulmamalıdır ki, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, çalışanların iş ortamında birer makine olmadığını, insanların sadece dışsal faktörlerle motive olmadığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, çalışanın kendi iç dünyasındaki değerlerin dışsal faktörlerden daha önemli olduğunu ve içsel motivasyon faktörleriyle motive olmuş çalışanların hem kendileri, hem de çalıştıkları kurum açısından daha verimli olacağını ortaya çıkarmıştır.

3. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE MOTİVASYON

Eğitim kurumları, örgütsel çevrede bulunan birçok organizasyon gibi kendi başına açık sistemlerdir. Örgütsel davranış ile ilgili çağdaş yaklaşımlardan sistem yaklaşımına göre örgütler çevreleri ile girdi-çıkıtı ilişkisinde bulunan açık sistemlerdir. Bu sistemler, çevrelerinden çeşitli şekillerde girdilerini alıp, belirli bir dönüşüm sürecinden sonra çıkıtı olarak çevrelerine sunarlar. Buradan anlaşıldığı üzere bu sistemler negatif entropi (yok olma tehlikesinin olmaması) özelliğine sahiptirler yani zamana ve çevrelerine bağlı olarak sürekli uyumlu bir değişim gösteren ve geçmişten bugüne gelip bugünden sonra da yaşamını sürdürebilecek sistemlerdir (Eren, 2007, s.48.).

Örgütlerin kendi aralarında birçok çeşidi vardır örneğin sağlık örgütleri, sivil toplum örgütleri, çevre koruma örgütleri gibi. Bu çalışmada, insanların yetiştirildiği belki de devletlerin tek olmasa da en büyük güçlerinden biri olan, girdisi çıkıtısı insan olan eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin hızını, temposunu ve kalitesini belirlemede en önemli sorumluluk ve görevi yüklenmiş olan çalışanların, yani öğretmenlerin iş motivasyonları Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamında incelenecektir.

3.1. Eğitim Örgütlerinin Önemi

Eğitim örgütleri sosyal sistem içerisinde girdisi-çıkıtısı insan olan, kar odaklı olmayan ve yine içinde bulunduğu ortama faydası ve katkıları oldukça yüksek olan organizasyonlardır.

Bir ülkedeki eğitim kurumlarının kalitesi ve yaygınlığı o ülkenin kültür seviyesini ve doğal olarak insanların kalitesini arttıracaktır. Daha önceki araştırmalar göstermektedir ki eğitim kurumlarını sağlam temeller üzerine oturtmuş ve vatandaşlarına yeterli derecede kaliteli eğitim hizmeti sunan ülkeler bilim, teknoloji ve çağdaşlık düzeyinde önemli ilerlemeler kaydetmişlerdir.

Bir görüşe göre eğitim kurumları bir ülkede eğitim oranının arttırarak o ülkenin kalkınmasında büyük rol oynamaktadır. Dolayısıyla ülkenin gelişiminde gerekli nitelik ve niceliğe sahip bireylerin yetiştirilmesi, öğretmenlere bu fırsatı verecek ortamların hazırlanması ile mümkündür. Bir başka deyişle, ülkenin gereksinimi olan insan gücünün istenen kaliteye ulaşabilmesi için öğretmenlere işlerinde mutlu ve huzurlu çalışabileceği ortamlar yaratılmalıdır (Ayan, Kocacık ve Karakuş, 2009).

Eğitim kurumlarının kalitesi, devletlerin bu kurumlara verecekleri önemin yanında, büyük ölçüde bu kurumlarda çalışan öğretmenler tarafından belirlenmektedir. Çünkü eğitim kurumlarındaki fiziksel ve çevresel koşullar ne kadar iyi olursa olsun bu koşullar eğitimin kaliteli ve istenilen düzeyde yapılabilmesi için tek başına yeterli olmayacaktır. Burada eğitim kurumlarındaki fiziksel ve çevresel faktörlerin önemsiz olduğu değil, bu faktörlerin öğretmenin işini iyi yapmasındaki tamamlayıcı faktörler olduğu anlatılmaktadır. Yani öğretmenin işini iyi yapması eğitim kurumlarında kaliteyi arttıracak temel etken olarak görülmektedir.

3.2. Öğretmen Motivasyonu

Eğitim örgütlerinin böylesine büyük bir öneme sahip olması ve bu örgütlere ivme kazandıracak çalışanların da öğretmenler olması, öğretmen motivasyonu konusunu gündeme getirmiştir.

Bir görüşe göre öğretmen “en kısa ifadeyle mesleği bilgi öğretmek olan kimsedir. Bu çok genel tanımlama filozoflar ve peygamberleri de içine alan çok geniş bir öğretmenlik kavramı doğurur. Bu bakımdan bilginin hayati değeri, insanın öğreticilere tarih boyunca derin bir saygı beslemesine neden olmuştur” (Çoşkun, 2009).

Diğer yandan eğitim kurumlarının en önemli yapı taşı olan öğretmenlik mesleği, insani duyarlılıklar açısından son derece önemli bir meslektir. Bu mesleği seçenlerin, hizmet verecekleri kişilere karşı yeterli bir duyarlılığa sahip olmaları

beklenir. Çünkü sadece maddi ödüllere odaklanmış bir motivasyon süreci, bu mesleğin layığıyla yerine getirilmesi için yeterli olmayacaktır.

Öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin bu mesleğin gerektirdiği bazı yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yeterliliklerin bir kısmı kişisel özelliklerle, bir kısmı ise okul eğitimi ve entelektüel becerilerle ilişkili olabilir. Şüphesiz kariyer gelişiminde ve meslek seçiminde toplumsal özelliklerinde etkisi olabilir. Bu nedenle meslek seçimiyle ilişkili faktörlerin önceliğinde bazen değişiklikler olabilir. Örneğin, bazen ekonomik faktörler bazen ise değerler ya da toplumsal beklentiler, daha önemli hale gelebilir (Yazıcı, 2009).

Öğretmenin işe motive edilmesi süreci genellikle karmaşık ve üzerinde durulması gereken bir durum olarak görülmektedir. Çünkü bu süreç hem öğretmenler hem de öğretmenlerin direkt ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu çevresiyle ilgilidir. Öğretmenler hem kendi değer verdikleri amaçlar, ihtiyaçlar ve beklentilerle, hem de yöneticilerinin ya da amirlerinin onların ihtiyaç ve beklentilerini yakından gözlemlemesi ile uygun motivasyon araçları, ödülleri veya çıktıları sunmalarıyla motive olurlar.

Bir görüşe göre eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenler, “değişik eğitim kurumlarından gelmiş, yetenekleri, becerileri, bilgileri, ilgileri, düşünceleri, kültürleri, branşları, iletişim kurma yöntemleri ve kişilik özellikleri farklılıklar gösteren bireylerdir” (Yıldırım, 2006). Bu görüşten yola çıkarak farklı karakter, özellik ve beklentilerde olan öğretmenleri, işleri ile ilgili ortak amaçlara motive etmek farklı olarak karmaşık ve konuya çok boyutlu bakmayı gerektirecektir.

Bununla birlikte yüksek motivasyon düzeyine sahip öğretmenler, hem öğrencilerin sınıfta motive olması, hem de ileri düzey eğitim reformlarının gerçekleştirilmesinde son derece önemli olacaklardır. Buna karşın, düşük motivasyon düzeyine sahip öğretmenlerin, doğal olarak stres, mutsuzluk ve gerginlik düzeyleri yüksek olacaktır. Buradan anlaşıldığı üzere, yeterli seviyede olmayan bir motivasyon düzeyi, öğretmenlerin yaptıkları işteki etkinlik ve kalite düzeyini azaltıcı etki gösterecektir.

Diğer yandan eğitim kurumları ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu, öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin, içsel motivasyon faktörlerine dışsal motivasyon faktörlerinden daha çok önem verdiğini göstermiştir. Bunun en güçlü sebebi ise; yaptıkları işin insanların kişilik ve karakterlerini etkileyecek derecede maneviyatı yüksek ve kutsal bir meslek olmasıdır. Bu düşünceyi savunan bir görüşe göre; eğitim kurumları ile yapılan araştırmaların çoğu göstermektedir ki, bir çok meslek gurubunun motivasyon sürecinde dışsal faktörlerden biri olan ücret faktörü ön sıralarda yer alırken öğretmenlerin motivasyonları hususunda öğretmenlerin daha çok içsel motivasyon faktörleriyle motive olduğu görülmüştür. Öğretmenleri motive eden içsel motivasyon faktörleri arasında ise en ön sırada öğretmenlik mesleğinin saygın ve kutsal bir meslek olduğu görülmüştür (Silah, 2001).

Şüphesiz ki bir çok araştırma, öğretmenleri içsel motivasyon faktörlerinin motive ettiğini doğrulamaktadır. Ancak birer çalışan olarak öğretmenlerde çalışma hayatına aktif olarak katıldıklarından ve herkes gibi onlarında çeşitli yaşamsal faaliyetlerinin ve belirli standartlarda yaşamasının maddi birtakım karşılıkları vardır. Diğer bir deyişle içsel motivasyon faktörleri ile motive olmuş öğretmenler çeşitli gereksinim ve ihtiyaçlarını belirli bir ekonomik güçle sıkıntıya girmeden karşılayabilmelidirler. Bunun anlamı dışsal motivasyon faktörlerinden biri olan ücretin ya da maddi ödüllerin, öğretmenlerin işe güdülenmesinde en önemli olmasada önemli faktörlerden biri olduğudur.

Yukarıda anlatılanlara ek olarak unutulmamalıdır ki, ücret öğretmen motivasyonunu etkileyen dışsal faktörler arasında üst sıralarda yer alırken, ücret dışındaki öğretmenlere verilen ödül ve cezalar, yönetici, öğrenci ve ailelerden almış oldukları sosyal destek ve cesaretlendirmeler de öğretmen motivasyonunu etkileyen önemli dışsal faktörlerdendir.

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel farklılık, davranışın nedenselliğinin odağıyla ilgilidir. İçsel motivasyonda kontrol bireyin kendinde, dışsal motivasyonda ise çevrededir. Öğretmenlik mesleğinde her iki motivasyon kaynağında önemlidir. Bireysel gelişim ve durumsal koşullara bağlı olarak bunların etkisi artar ya da azalır. İdeal olan öğretmenlerin içsel olarak motive olmalarıdır. Araştırmalar

içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların, diğerlerine oranla daha başarılı olduklarını ortaya çıkarmıştır (Balcı, 1992, s.8.).

Yukarıda anlatıldığı üzere öğretmenler, bir üyesi oldukları eğitim kurumlarında içsel ve dışsal motivasyon araçları ile çeşitli önem derecelerinde motive olmaktadır. Yani öğretmenlerin sadece içsel ya da dışsal motivasyon araçlarından biriyle motive olduklarını söylemek yanlış olur. Çünkü bu iki motivasyon faktörü bir birini tamamlayan durumdadırlar. Örneğin içsel motivasyon faktörleri baskın iken dışsal motivasyon faktörleri, dışsal motivasyon faktörleri baskın olduğu zaman ise içsel motivasyon faktörleri tamamlayan olmalıdır.

Öğretmenlerin motivasyonları ile ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki, öğretmenlik mesleğine daha üst düzeyde motive olmak için öğretmenlerin bazı temel tutumlara sahip olması gerekmektedir.

Bu tutumlar şöyledir;

- “Öz-Farkındalık: Öğretmenler eğer kendi ihtiyaçlarının, algılarının ve duygularının farkında olurlarsa, öğrencilerinin de öz-farkındalık düzeylerini geliştirebilme olanağı bulurlar. Öz-farkındalık düzeyinin geliştirilmesi, yaşamın acı ve mutluluk verici boyutlarını algılama, gelişimde ve davranışlarda; sosyal, kültürel ve aile yaşantılarının etkilerini görme olanağı sağlar.
- Tutarlılık: Tutarlılık basit olarak söylenenler ile yapılanlar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Etkili öğretmenler kendi değerlerinin, bilgilerinin ve inançlarının bilincinde olan kişilerdir. Bunlarla ilgili farkındalık düzeyi gelişmiş olan öğretmenler aynı zamanda, bunlar arasındaki tutarlılığı da sağlamaya çalışırlar.
- Koşulsuz Olumlu Kabul: Öğretmenlerin öğrencilerle kuracakları ilişki, ne söylerse ya da ne yaparlarsa yapsınlar koşulsuz kabul etmeye ve değer vermeye dönük olmalıdır. Koşulsuz kabul öğrencileri yargılamadan kabul etmektir, ancak öğrencilerin tüm yaptıklarını onaylamak değildir.

- Doğallık-İçtenlik: Öğretmenler iletişim sürecinde açık ve gerçeğe uygun bir yapıda davranışta bulunmalıdırlar. Etkili öğretmenler kendi değerlerinin, bilgilerinin ve düşüncelerinin bilincinde olan kişilerdir. Bunlarla ilgili farkındalığı olan öğretmenler aynı zamanda bunlar arasındaki tutarlılığı da sağlamaya çalışırlar.
- Empati: Öğretmenler öğrencilerinin içsel referans yapılarını anlayabilmelidirler. Bu kapsamda öğrencinin düşüncelerini anlama, duygularını hissedebilme ve bunları ona geri dönütle iletebilme becerisine sahip olmalıdır.
- İletişim Becerileri: Etkili öğretmenler sözel ve sözel olmayan mesajları algılayabilme ve mesajların altındaki anlamı duyabilme becerisine sahiptirler” (Yazıcı, 2009).

Yukarıdaki özelliklerden de görüleceği üzere yeterli fiziksel ortam ve eğitime sahip öğretmenler, bunun yanında sağ duyulu, karşısındakini anlayan ve empati kuran, kişilerle iletişim yönü güçlü ve bu konuda yüksek kabiliyetli olmaları gibi özelliklere de sahip olmalıdırlar.

3.3. Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanması yanında, sağlanmış olan motivasyon düzeylerinin aynı seviyede ya da artırılarak sürdürülmesi de önemlidir. Öğretmenlerin motivasyon düzeyinin sürdürülmesinde önemli olan bazı faktörler vardır. Bu faktörler, kişilerin motivasyonlarının olumlu ya da olumsuz etkilenmeleri açısından büyük önem taşıyan ödüller, ücret, kişilerarası ilişkiler, yönetim tarzı ve iş güvenliği gibi faktörlerdir.

3.3.1. Ödüller

Bilindiği üzere çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve motivasyon düzeylerinin sürdürülmesi konusunda önemli olan faktörlerden biride ödüllerdir. Bir görüşe göre ödül, çalışanlara üstün gayretleri ve kuruma yaptığı önemli katkıları nedeniyle sağlanan ekonomik faydalardır (Genç, 2005, s.236.).

Ödül faktörü bir çok iş kolunda olduğu gibi öğretmenlik mesleği açısından da önemli bir motivasyon faktörüdür. Ödüller yalnızca para, ücret, yan ödeme gibi maddi unsurlar değil aynı zamanda takdir edilme, övülme, tebrik etme ve başarılı olduğunu hissettirme gibi manevi unsurlarda olabilirler.

Eğitim kurumlarının en temel çalışanı olan öğretmenlerin ödüllendirilmesi, onların yapmış olduğu ve yapacakları faaliyetlerin devamı ve tekrarlanması açısından önem taşımaktadır. Ödüller Skinner' in edimsel şartlandırma kuramında olduğu gibi öğretmenlerden istenilen davranışları göstermeleri sonucunda onların yapmış oldukları faaliyetlerde bir nevi olumlu pekiştirme yapmalarını sağlayacaktır (Yüksel, 1997, s.34.).

Diğer bir deyişle, eğer öğretmen kurumun gerçekleştirilmesini istemiş olduğu davranışı göstermişse ve kurum bu davranışın olmasını tekrar isteyecekse bu durumda tekrar mekanizmasını harekete geçirici olarak ödül faktörü kullanılabilir.

Öğretmenleri motive eden ödüller bazen ücret gibi maddi ödüller olabilirken bazen yöneticisi ya da öğrencisinin velisi tarafından yapılan bir övgü ya da takdir olabilir. Bilindiği üzere övgü alan bir insan genellikle bu durumdan memnun olma eğiliminde olacaktır. Başarılı bir iş yaptığında en azından övgü alan bir öğretmenin de motivasyon düzeyi normal olarak yüksek olacaktır. Örneğin, okulda düzenlenmiş olan bir resim sergisi veya öğrencilerden oluşan bir koronun vermiş olduğu konser sonrasında, okul müdürünün sorumlu olan öğretmene bir övgüde bulunması ya da ortaya çıkan bu başarının farkında olduğunu göstermesi öğretmenin motive olmasında önemli bir etki yaratacaktır.

Ödüllendirmenin amacına ulaşabilmesi açısından önemli olan bir diğer husus ise, ödülün diğer çalışanlar tarafından görülmesi ve bilinmesi gerekmektedir. Böylece ödül faktörü diğer çalışanlara da özendirilmeli ve sevdirmelidir. Aynı kurum içerisinde diğer arkadaşlarının ödüllendirildiğini gören çalışan iş arkadaşıyla yapıcı bir rekabete girme isteği duyacak, bu da doğal olarak kurumun başarıya ulaşmasında önemli bir etki yaratacaktır.

Ancak unutulmamalıdır ki, ödül faktörü işyerinde çalışanların motive edilmesinde önemli bir faktör olduğu kadar bir o kadar da hassasiyet gerektiren bir faktördür. Çünkü ödül faktörü, diğer çalışanlar açısından adaletli ve eşit dağıtılmadığı takdirde motivasyon bozucu bir etki de yaratabilir. Burada önemli olan, ödüllendirme mekanizmasının adaletli ve herkesi kapsayan eşit bir mekanizma olmasıdır. Hangi durumlarda ödüllendirileceğini bilen öğretmenler buna göre mesleklerini daha iyi yerine getirmeleri bakımından olumlu bir rekabete girerek yaptıkları işte doyuma ulaşabilirler. Ödüllendirmenin adil ve eşit olması, öğretmenlerin çalışmış oldukları kuruma olan güvenlerini arttıracaktır. Güven olan bir ortamda çalışmak, şüphesiz ki performans ve motivasyona olumlu yönde katkı sağlayacaktır

3.3.2. Ücret

İnsanlar çeşitli şekillerde yapmış oldukları faaliyetler sonrasında bir gelir elde etmeyi amaçlarlar. Bu faaliyetler bazen bedeni ya da fiziksel bir emeğe dayanırken, bazen zihinsel bir emek de olabilmektedirler. Bir görüşe göre, “Ücret, çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar” olarak tanımlanır (Ataay ve Acar, 2008).

Ücret, bir örgüte yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Bu bakımdan ücret, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir.

Çalışma hayatına aktif olarak katılan kişiler için ücret faktörü, kişinin yapmış olduğu faaliyet sonrasında tatmin olması açısından oldukça önemlidir. Çünkü çalışan yapmış olduğu iş karşılığında, almış olduğu ücret ile harcamış olduğu emek arasında bir değerlendirme yapacaktır. Eğer almış olduğu ücret harcamış olduğu emekten fazla ise, kişi rahatlığa alıncak ve işten kaytarmaya çalışacak, az ise tatminsizlik yaşayacak ve son olarak emeğinin karşılığını alırsa tatmin olacaktır. Bu bakımdan bir çalışandan en yüksek verimi almak için ücret ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin olması gerektiği, ayrıca adaletli ve tutarlı bir sistemin kurulması gerektiği kabul edilmelidir (Karatepe, 2005, s.30.).

Ancak eğitim örgütleri ile yapılan araştırmaların çoğu göstermektedir ki, eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin motivasyonlarında ücret faktörü birçok iş kolunda olduğu gibi birinci sırada gelmemektedir. Bunun sebebi bu mesleği icra eden kişilerin öğretmenlik mesleğinin taşımış olduğu yüksek manevi değerlerden daha fazla doyum sağladıklarıdır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki bir çalışan olarak öğretmenlerin ekonomik anlamda tatminlerinin sağlanmış olması, onların her koşulda hizmet ettikleri öğrencilere yansıyacak ve ülkenin geleceğini teslim alacak bireylere daha kaliteli ve verimli eğitim hizmeti vermelerini sağlayacaktır. Çünkü ekonomik anlamda tatmin olmamış bir öğretmenin, okuldaki performansının çok yüksek olması beklenmeyecektir.

3.3.3. Kişiler arası ilişkiler

İnsanın sosyal bir varlık olduğu, çevresiyle sıkı bir iletişim ve etkileşimde bulunan bir varlık olduğu, insan psikolojisiyle ilgili nerdeyse tüm kaynaklarda vurgulanan bir gerçektir.

İnsan ilişkileri için tam bir tanım yapmak gerekirse “bir toplumsal grup içindeki üyeler arası ilişkilerin, insan kişiliğinin tam gelişimini sağlayacak yönetimler elerki ülküleri gerçekleştirecek ve verimliliği arttıracak biçimde düzenlenmesi amacına yönelik yönetimsel önlemler” olarak tanımlanabilir (Güney, 2004, s.123.).

Eğitim kurumlarında çalışan rretmenler için de, üyesi oldukları örgütteki çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler hiç şüphesiz ki çok önemlidir. Genel olarak bakıldığında insanlar arasındaki bu ilişkiler insan sisteminin bir çıktısıdır. Yani kişiler arası ilişkiler insanın ürünüdür. Kişiler arası ilişkileri sağlamada en önemli araç ise hiç kuşkusuz ki iletişimdir. İletişim sayesinde insanlar birbirlerini tanır, bilgi edinir ve birbirlerinden etkilenirler.

Bir görüşe göre “İletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir” (Telman ve Ünsal, 2005).

Diğer yandan eğitim kurumları açısından iletişim o kadar önemlidir ki, kurum içindeki iletişim şekli rretmenlerin mesleki davranışlarını yerine getirmesinden renci ve amirlerine kadar herkesi etkileyen davranışlarını belirler. Bu bakımdan iletişim kişiler arası ilişkilerin temelini oluşturmaktadır.

Kişiler arası ilişkilerin iyi olması çalışanlar açısından bazı değişkenlere bağlıdır bu değişkenlerden biri de sosyal beceriler ve entelektüel birikimdir. Aslına bakılacak olunursa, sosyal beceriler tüm meslek grupları açısından önemli bir değişken olsa da, rretmenlik mesleği için ayrıca bir öneme sahiptir. Bir rretmenin sosyal yönünün kuvvetli olması gerekmektedir. Çünkü mesleği gereği yönetimle, renciyle ve velilerle sürekli iletişim içindedir. Ayrıca entelektüel birikimiyle de kendisinden koşulsuz bir şekilde öğrenmeye hazır rencileri etkilemek durumundadır.

Genel olarak bakıldığında eğitim kurumlarında iletişimin açık ve güçlü olması bu kurumlarda çalışan rretmenlerin motivasyon düzeylerini yükseltecektir. Çünkü kişiler bir birleri ile iletişim kurarak aralarındaki ilişkileri güçlendirecek ve bir birlerinden etkilenebileceklerdir. Kişiler arasında kurulan güçlü iletişim, kurum içindeki farklılıkların anlaşılmasına ve çatışmaların çözümlemesinde etkili olacaktır. Çünkü insanlar arasında açıklığa kavuşmamış konu ve problemler kurum içindeki insanları bireyselciliğe, takım ruhundan uzaklaşmaya ve yanlış anlaşılmalara

sebeup olabileceğinden, iletişimin güçlü ve açık olması, doğal olarak bu problemlerin ortadan kaldırılmasını ve kişiler arası ilişkilerin güçlü olmasını sağlayacaktır.

3.3.4. Yönetim Tarzı

Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı iş başarımı, motivasyon süreci ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Çünkü çalışanlar bir anlamda yönetim tarafından sürekli yönlendirilmekte ve yönetimin etki alanı içindedirler. İyi bir yönetici, içsel motivasyonun, çalışanın kendisi için olduğu kadar organizasyon içinde önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.

Öğretmenleri örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen okul yönetimi, onlardan verimliliklerini en üst seviyeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir. Böylelikle kendisini anlayan ve yakından tanıyan yöneticilerin olması, öğretmene yaptığı işi daha güvenli ve motive olmuş bir şekilde yapmasına sebep olacaktır.

Diğer yandan önemli olan bir diğer husus ise, okuldaki çalışma ortamının demokratik bir ortam olmasıdır. Yöneticiler, çalışanlarına kararlara katılma hakkı tanıdıklarında onlara bu görevin çok önemli olduğu hissini vermeli ve bunu en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlanmalıdır. Çünkü çoğu yönetici bu kuralı uyguluyormuş gibi gösterip aslında çoktan karara varmış olacaktır. Ancak çalışanlar kısa sürede bu durumun farkında olacaklardır. Bu durumda eğer yönetici çalışanların fikirlerini önemsemiyor ve bu durumu önemsiyormuş gibi görünüyorsa bu yöntem çalışanların yönetime güveni açısından yanlış bir yöntem olacaktır (Karatepe, 2005, s.40.).

Sonuç olarak eğitim örgütlerinin başarısı ile öğretmenlerin motivasyonları arasında doğrusal bir ilişki vardır. Genel olarak okul yöneticileri kendilerine hiyerarşik olarak bağlı bulunan öğretmenleri bir takımmış gibi algılamalı ve onlara takım ruhunu aşılama için takım çalışmalarını ön planda tutmalıdırlar. Çünkü kendisini takımın bir parçası olarak kabul eden çalışan, bir takım üyesi olmuş

olmanın tatmini ve sorumluluğu ile o andan itibaren takımın amaçlarına hizmet etmeye gayret edecektir.

3.3.5. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları genel itibari ile işin yapılmış olduğu fiziksel ve çevresel ortam, ekonomik koşullar, güvenlik, çalışma saatleri gibi konularla ilgili olup çalışanın verimi ve motivasyonu üzerinde önemli derecede etkisi olan bir faktördür.

Burada önemli olan iki önemli nokta, öncelikle kurumun sağlığa uygun olması, daha sonra ise işe uygun araç ve gereçlerle çalışılmasıdır. Kurumun sağlığa uygun olması; dışsal etmenlerin çalışmaya uygun hale getirilmesi, insan ve iş araçlarının seçiminin ergonomik olarak tasarlanmış uygun araçlar ile yapılmasıdır. Ayrıca işyerinde kazaları önleyecek meslek hastalıklarına sebep olmayacak bir düzenin sağlanması gerekmektedir (Karatepe, 2005, s.43.).

Eğitim örgütleri açısından değerlendirildiğinde öğretmenlerin öğrencilerine ders anlatırken kullanmış oldukları okul binası, özel laboratuvar, sınıf ve araç-gereçler, ekonomik koşullar, iş güvenliği ve çalışma ortamının bulunduğu coğrafi konuma kadar her şeyi kapsayan geniş bir kavramdır.

Öğretmenlerin okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için bu faktörlerin azami şekilde sağlanması gerekmektedir. Eğer bu faktörler sağlanmış ise, geriye sadece öğretmenin işini iyi yapması kalmıştır. Ancak eğitimin kusursuz şekilde sağlanması açısından bu şartların asgari limitler altına düşmemesi gerekmektedir. Bu şartların olmaması durumunda öğretmenin yaptığı iş çevresel koşullar yüzünden olumsuz etkilenecek ve buna bağlı olarak eğitim kalitesi ve öğretmen-öğrenci motivasyonu bozulacaktır.

3.3.6. İş Güvencesi

Bilindiği üzere insanlar belirli fizyolojik ihtiyaçlarını gidermek için çeşitli işlerde çalışır ve bu işlerin bir getirisi olarak da ücret ve buna benzer gelirler ile bu ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de olduğu gibi fizyolojik ihtiyacı gideren insan bir sonraki basamakta olan güvenlik ihtiyacını karşılamak isteyecektir.

Güvenlik ihtiyacı kabaca insanların her türlü tehlikeden ve korkudan uzak durması olarak tanımlanabilir. Burada anlatılmak istenen iş güvenliğidir. İş güvenliği kişinin ihtiyaçlarını gidermede ve yaşamında önemli bir doyum kaynağı olan işinin devamlılık sağlaması veya işini kaybetme korkusunun olmamasıdır. Bu düşünceyi destekleyen bir görüşe göre; gelecek endişesi taşıyan çalışanların, sürekli örgütte kalması ve istenilen düzeyde verimli olması mümkün değildir (Genç, 2005, s.237.).

İnsanlar üyesi oldukları organizasyonlara girerken bu organizasyonların devamlı ve önem arz eden bir parçası olmak isterler. Örgüt eğer çalışanına bu faktörleri hissettirirse çalışan güven duygusu ile kendini daha rahat ve güvende hissedecek ve böylece işine daha iyi motive olabilecektir. Ancak güvenliğinin olmaması, çalışanın yarınının belirsiz olması çalışan üzerinde gerginlik ve strese sebep olacağından bu durum çalışana huzursuz edecek ve işletmeye bağlılığını azalacaktır. İşletmeye bağlılığı azalan çalışan doğal olarak kendisini işine veremeyecek ve bu durumda çalışanın işletmeye yararından çok zararı olabilecektir. Diğer yandan güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kişilerin çaba emek ve yeteneklerini göstermemesi olağandır. Bunu tam tersi durumda ise güven duygusu içinde çalışanlar daha enerji dolu ve azimli görülürler (Eren, 2003, s.572.).

Ayrıca konuya başka bir bakış açısından bakıldığında ise yapılan araştırmalar neticesinde çalışanların üyesi oldukları örgütün her durumda ve koşulda yanlarında olduğunu hissetmeleri çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağladığını göstermiştir.

Konuya Türkiye’de ki eğitim kurumları açısından bakıldığında, bu araştırmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin devlet memuru statüsünde olmalarından dolayı, resmi okullarda çalışan öğretmenlerin özel okullarda çalışan öğretmenlere nazaran kendilerini daha güvende hissettikleri ve iş garantilerinin yüksek olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bunun sebebi olarak da çeşitli hayat sigortalarının varlığı, çalışma ve dinlenme saatlerinin belirli olması, devlet kurumlarına girişin ve bu kurumlardan çıkış durumlarının belirli şartlarda gerçekleştiğinin bilinmesi, belirli bir hizmet süresi sonunda emekli olma hakkı ve ücretlerinin belirtilen kesin tarih ve zamanlar da ödenmesi gibi faktörlerin olduğu söylenebilir.

4. YÖNTEM

Bu bölümde problem, araştırmanın amacı, araştırmanın hipotezi, araştırmanın önemi, evren ve örnekleme, varsayımlar, sınırlılıklar, verilerin toplanması ve verilerin analizi başlıkları altında yer alan bilgiler sunulmuştur.

4.1. Problem

Dışsal motivasyon faktörleri açısından Adalarda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, anakarada çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden düşükmüdür?

Bununla beraber cinsiyet, yaş, memleket, medeni durum, mesleki deneyim çocuk durumu, yaşam yeri, çalışma yeri, çalışma sebebi gibi demografik özellikler açısından farklılıklar araştırılacaktır. Ayrıca, İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir, Sorumluluk Alma ve Özerklik, İlgi, İlerleme ve Gelişme, Çalışma Koşulları, İşletme Politikaları, Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler alt boyutları açısından farklılık olup olmadığı araştırılacaktır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı İstanbul İline bağlı Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada) ve anakarada (Güngören)' da ki ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, motivasyon düzeylerini tespit etmek ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamında dışsal motivasyon faktörlerinin, öğretmenlerin motivasyonları üzerinde anakarada (Güngören) ve adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada)'da çalışmak bakımından ne derece etkili olduğunu saptamaktır.

4.3. Araştırmanın Hipotezi

Ana Hipotez: Dışsal motivasyon faktörleri açısından adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada)'da çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, anakara (Güngören)'da çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden düşüktür.

Bunun yanında araştırmadaki örneklem grubunun demografik farklılıkları ve ölçek sorularına ait alt boyutlara ilişkin aşağıda verilen bir dizi hipotez test edilecektir.

H.1. Cinsiyet faktörü açısından bayan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, erkek öğretmenlere göre daha yüksektir.

H.2. Yaş faktörü açısından 30 yaş altı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri 30 yaş üstü öğretmenlere göre daha yüksektir.

H.3. Medeni durum değişkeni açısından evli öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, bekâr öğretmenlere göre daha yüksektir.

H.4. Çocuk durumu değişkeni açısından çocuk sahibi öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, çocuk sahibi olmayan öğretmenlere göre daha yüksektir.

H.5. Mesleki deneyim değişkeni açısından 10 yıllık mesleki deneyime sahip öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre daha düşüktür.

H.6. Kültür değişkeni açısından batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, doğu kültürü özelliği taşıyan öğretmenlere göre daha yüksektir.

H.7. Yaşam yeri değişkeni açısından Güngören ilçesinde yaşayan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri adalar ilçesinde yaşayan öğretmenlere göre daha yüksektir.

H.8. Çalışma yeri değişkeni açısından Güngören ilçesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, adalar ilçesinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir.

H.9. Çalışma sebebi değişkeni açısından, çalıştığı yerde kendi isteği ile bulunan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, çalıştığı yerde zorunlu olarak çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir.

H.10. İçsel motivasyon faktörleri açısından Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada) ilçesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, Güngören ilçesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden yüksektir.

H.11. Öğretmenlerin, içsel ve dışsal motivasyon faktörleri bakımından arzu ettikleri motivasyon düzeyi, mevcut motivasyon düzeylerinden yüksektir.

H.12. İçsel motivasyon faktörlerinden sağlanan motivasyon düzeyi, dışsal motivasyon faktörlerinden sağlanan motivasyon düzeyinden yüksektir.

H.13. Adalar ilçesindeki işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, sorumluluk alma ve özerklik alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyinden yüksektir.

H.14. Adalar ilçesindeki işteki yeterlilik başarı, tanınma ve takdir alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyinden yüksektir.

H.15. Adalar ilçesindeki sorumluluk alma ve özerklik alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutundan, sağlanan motivasyon düzeyinden yüksektir.

H.16. Adalar ilçesindeki çalışma koşulları alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, işletme politikaları alt boyutundan, sağlanan motivasyon düzeyinden düşüktür.

H.17. Adalar ilçesindeki süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, çalışma koşulları alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyinden yüksektir.

H.18. Adalar ilçesindeki süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, işletme politikaları alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyinden yüksektir.

H.19. Güngören ilçesindeki işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, sorumluluk alma ve özerklik alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyinden yüksektir.

H.20. Güngören ilçesindeki işteki yeterlilik başarı, tanınma ve takdir alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyinden yüksektir.

H.21. Güngören ilçesindeki sorumluluk alma ve özerklik alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutundan, sağlanan motivasyon düzeyinden düşüktür.

H.22. Güngören ilçesindeki çalışma koşulları alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, işletme politikaları alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyinden yüksektir.

H.23. Güngören ilçesindeki süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, çalışma koşulları alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyinden düşüktür.

H.24. Güngören ilçesindeki süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutundan sağlanan motivasyon düzeyi, işletme politikaları alt boyutundan, sağlanan motivasyon düzeyinden düşüktür.

4.4. Araştırmanın Önemi

Çalışanların motivasyonları konusunda neredeyse İstanbul İlinin birçok ilçesindeki okullarda öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Ancak yapılan literatür taramasında araştırmanın deney gurubunu oluşturan İstanbul İli Adalar ilçesindeki ilk öğretim birinci kademe öğretmenleri ile araştırmanın kontrol grubunu oluşturan Güngören ilçesindeki ilk öğretim birinci kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri ile ilgili herhangi bir bilimsel çalışma ya rastlanmamıştır. Bu çalışma, anakaradan ayrı olan ve çeşitli imkanlar bakımından anakaraya göre imkanlarının daha kısıtlı olduğu düşünülen Adalar ilçesindeki öğretmenlerin iş motivasyonlarındaki içsel ve dışsal motivasyon araçlarının ne derece etkili olduğunun tespiti bakımından önem kazanmaktadır.

4.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2009–2010 öğretim yılında İstanbul İlindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem alanını ise İstanbul İli Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada) ve Güngören ilçelerinde görev yapan aynı Sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyde olduğu varsayılan ilköğretim birinci kademe öğretmenleri oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, Adalar ve Güngören ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan, toplam 97 öğretmen üzerinde Bilge, Akman ve Kelecioğlu (2007) tarafından geliştirilen Öğretim Elemanları İş Doyum Ölçeği (ÖEİDÖ) uygulanmıştır. Uygulamanın evreni daha iyi yansıtması için aynı Sosyo ekonomik düzeyde olduğu varsayılan okul öğretmenleri seçilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde, bayan öğretmenlerin çoğunlukta (%67) erkek öğretmenlerin (%33) ise daha az olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun (%48,5) 31–40 yaşında ve 21–30 (%36,1) yaşlarında olduğu dikkat çekmektedir. Evli öğretmenlerin (%70,1) bekârlara oranla (%29,9) daha fazla olduğu görülmektedir. Çocuk sahipliği oranları da bu bulguyu destekler nitelikte olup öğretmenlerin yarısından çoğu (%57,7) çocuk sahibidir. Öğretmenlerin Türkiye'nin doğu ya da batı kültürü özeliğini taşıması ayırımında, doğu ve batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin oranlarının birbirine yakın sonuçlar göstermesi dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları yerler göz önüne alındığında %68'inin İstanbul içinde ve %32'sinin ise adalar ilçesinde yaşadığı tespit edilmiştir. Çalışma yeri bakımından Adalar ve Güngören ilçesinde çalışan öğretmenlerin oranlarının birbirine yakın sonuçlar gösterdiği gözlenmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları yerlerde hangi sebeple buldukları sorusuna önemli bir çoğunluğun (%80,4) kendi isteği ile cevabını vermesi dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki deneyimleri incelendiğinde çoğunluğun mesleklerinin 6–10 yılları arasında (%39,2) olduğu, 0–5 ve 11–15 yıllık mesleki deneyim grubunda olan öğretmenlerin oranlarının ise birbirine yakın sonuçlar gösterdiği ve 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ise oldukça az olduğu dikkat çekmektedir.

4.6. Varsayımlar

Araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

- Araştırmanın gerçekleştirildiği Adalar ilçesi (Büyükkada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada) ve anakaradaki (Güngören) İlköğretim okullarının aynı Sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyde oldukları varsayılmıştır.

- Öğretmenlerin görüşlerini saptamaya yönelik olarak geliştirilecek anketin geçerliliğine ilişkin uzman kanısı, geçerli ve güvenilirlerdir.
- Deneklerin ankette yer alan ifade ve sorulara içten, dürüst ve gerçekçi bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır.
- Anketleri dolduran öğretmenlerin, soruları yöneticilerinin bulunmadığı okul dışındaki yerlerde yanıtladıklarından yöneticiden çekinme, kendi düşünce ve kanaatlerini kullanmaları hususlarında herhangi bir etki altında olmadıkları varsayılmıştır.
- Araştırmada anketlerin uygulandığı öğretmenlerin doğu ve batı kültürüne mensup olup olmadıkları, eklerde sunulan Türkiye haritasında belirtildiği üzere, harita ortasından yukarıdan aşağı doğru çizilmiş ve bu çizginin sağ tarafının doğu bölgesi sol tarafının ise batı bölgesi olarak ikiye ayrıldığı varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin batı kültürü ya da doğu kültürüne mensup olup olmadıkları hususunda anne ve baba memleketleri temel alınıp her iki memleketinde haritadaki çizginin sağında olması durumunda doğu kültürü solunda olması durumunda ise batı kültürüne mensup oldukları varsayılmıştır. Ancak anketin uygulandığı öğretmenlerin Anne ve baba memleketlerinin haritaya göre ikisinin de haritanın solunda ya da sağında olmaması durumunda ise yani memleketlerden biri batı biri doğu olduğunda babanın memleketinin temel alınacağı varsayılmıştır.

4.7. Sınırlılıklar

Araştırma aşağıdaki sınırlılıkları kapsamaktadır:

- Bu araştırmada elde edilen veriler 2009–2010 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İli, Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada) ve Güngören

ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

- Araştırma, aynı Sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyde oldukları varsayılan İstanbul İli Adalar ilçesi (Büyükkada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada) ve anakarada (Güngören) çalışan rastgele seçilmiş 97 İlköğretim birinci kademe öğretmeni üzerinde uygulanmıştır.
- Araştırma kamuya bağlı, resmi ilköğretim birinci kademe okullarını kapsamış olup, özel okullar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
- Araştırmada denek öğretmenler olarak, ilköğretim birinci kademe öğretmenleri dikkate alınmıştır.
- Araştırmada iki ilçede de belirli sayıda öğretmen üzerinden anket çalışması gerçekleştirilmiş olup, okullardaki tüm öğretmenler araştırma kapsamında değerlendirilmemiştir.
- Araştırmada anketlerin uygulandığı öğretmenlere tanıdık öğretmenler vasıtasıyla ulaşıp, anketler öğretmenlere bizzat araştırmacı tarafından verilerek kurum dışında doldurulmuştur.

4.8.Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk durumu, toplam mesleki deneyim, memleket, nerede yaşadığı, nerede çalıştığı, şuan çalıştığı yerde çalışma sebebi) belirlemeye yönelik sorular, öğretmenlik mesleği ve araştırmanın amacına uygun olarak belirlenmiştir. İkinci bölüm ise güvenilirlik geçerliliği Bilge, Akman ve Kelecioğlu (2007) tarafından test edilmiş ve yine aynı

kişiler tarafından geliştirilmiş olan Öğretim Elemanları İşdoyum Ölçeği'nden yararlanılmıştır.

Ölçek, çalışan motivasyonunu Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamında ele almaktadır. Buna göre ölçeğin içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. İçsel boyutta 14 madde ve dışsal boyutta 11 madde bulunmaktadır. Ölçeği yanıtlayanlar, her bir maddede yazılı durumun iş yerlerinde şu anda ne kadar sağlandığını, ölçekte belirtilmiş olan I. Boyut'ta (Mevcut Durum) ve ne kadar olması gerektiğini ise II. Boyut'ta (Arzu Edilen Durum) belirterek iki aşamada değerlendirme yapmaktadırlar. Ölçekte yer alan sorular en azdan en çoğa doğru olmak üzere 1 ile 5 arasında derecelendirilmiştir. Birinci boyut ve ikinci boyut arasındaki farkın azlığı, iş doyumunun yüksek olduğunu, fazla olması ise belirtilen faktörde doyumsuzluk olduğunu göstermektedir. Ölçek'te içsel doyumunu yansıtan soruların alt boyutlarını oluşturan işteki yeterlilik, başarı, ilgi, özerklik, tanınma ve takdir edilme, ilerleme-gelişme olanakları ve sorumluluk alma boyutlarına ilişkin maddeler üç alt boyutta incelenmiştir. İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir alt boyutunu 2, 8, 11, 12 ve 13. sorular, Sorumluluk Alma ve Özerklik alt boyutunu 3, 4, 5 ve 14. sorular ve İlgi, İlerleme ve Gelişme alt boyutunu ise 1, 6, 7, 9 ve 10. sorular oluşturmaktadır. İçsel faktörlerin alt boyutları olan bu maddelerden alınan puanın yükselmesi iş doyumunun yükseldiğini, düşmesi doyumun düştüğünü göstermektedir. Dışsal doyumunu yansıtan soruların alt boyutlarını ise çalışma koşulları, işletme politikaları, süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler faktörlerine ilişkin maddelerden oluşmaktadır. Yine dışsal motivasyon faktörlerine ait alt boyutlar üç grup altında incelenmiştir. Çalışma Koşulları alt boyutunu 22, 24, 25'inci sorular, işletme politikaları alt boyutunu 16, 17, 21, 23'üncü sorular, süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutunu ise 15, 18, 19, 20'nci sorular oluşturmaktadır. Dışsal boyutta değerlendirilen bu maddelerden alınan puanların düşmesi dışsal etmenlere bağlı olarak iş doyumunun azalmasına işaret etmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait soruların alt boyutlara göre dağılışı Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Ankette Yer Alan İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Soruların Ait Olmuş Oldukları Alt Boyutlara Göre Dağılımı.

İÇSEL MOTİVASYON		DIŞSAL MOTİVASYON	
ALT BOYUTLAR	SORU NO.	ALT BOYUTLAR	SORU NO.
İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	2, 8, 11, 12, 13	Çalışma Koşulları	22, 24, 25
Sorumluluk Alma ve Özerklik	3, 4, 5, 14	İşletme Politikaları	16, 17, 21, 23
İlgi, İlerleme ve Gelişme	1, 6, 7, 9, 10	Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	15, 18, 19, 20

4.9. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 16.0 veri analiz paket programı ile elektronik ortama aktarılıp ve yine aynı programla istatistiksel analizler yapılarak sıklık tabloları verilmiştir. Anketin demografik özellikler kısmındaki sorular ile ÖEİDÖ (Öğretim Elemanları İşdoym Ölçeği) soruları arasındaki ilişki, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımlı ve bağımsız t testi ile tespit edilmeye çalışılarak, yanıtların istatistiksel açıdan anlamlılıkları değerlendirilmiştir.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde; ilk öğretim okullarında görev yapan ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin iş motivasyonlarında kullanılan içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin neler olduğu, öğretmenlerin bu motivasyon faktörleri hakkındaki görüşleri ve belirtilen motivasyon faktörlerinin ne derece etkili olduğunu tespit etmek amacıyla ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim birinci kademe öğretmenlerine verilen anketlerden yararlanılmıştır. Öğretmenlere verilen 110 adet ankettan 107 tanesi geri dönmüş ve bunlardan 10 tanesi hatalı doldurulduğundan 97 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu anketlerden toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

5.1. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Bu başlık altında araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, demografik özelliklerine göre dağılımları incelenmiş ve sonuçlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

5.1.1. Cinsiyet

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Cinsiyet Dururumu ile İlgili Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	65	67,0
Erkek	32	33,0
Toplam	97	100,0

Araştırmaya katılan 97 öğretmenin %67’si kadın, %33’ü ise erkektir.

5.1.2. Yaş

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş bilgileri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Yaş Durumu ile İlgili Bulgular

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
X<30	35	36,1
X>30	62	63,9
Toplam	97	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %36,1'i 30 yaşından küçük, %63,9 ise 30 yaşından büyüktür.

5.1.3. Medeni Durum

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumları ile ilgili bilgiler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Medeni Durum ile İlgili Bulgular

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	68	70,1
Bekâr	29	29,9
Toplam	97	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %70,1'i evli, %29,9'u ise bekârdır.

5.1.4. Çocuk Durumu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, çocuk sahibi olup ya da olmama durumları Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Çocuk Durumu ile İlgili Bulgular

Çocuk	Frekans	Yüzde (%)
Var	56	57,7
Yok	41	42,3
Toplam	97	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %57,7’si çocuk sahibi, %42,3’ü ise çocuk sahibi değildir.

5.1.5. Mesleki Deneyim

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki deneyim bilgileri Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Mesleki Deneyim Durumu ile İlgili Bulgular

Deneyim (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
X<10	61	62,9
X>10	36	37,1
Toplam	97	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %62,9’u 10 yıl ve daha az, %37,1’i ise 10 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir.

5.1.6. Kùltür

Araştırmaya katılan öğretmenlerin taşımış oldukları kùltür özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Kùltür Durumu ile İlgili Bulgular

Kùltür	Frekans	Yüzde (%)
Doğu	47	48,5
Batı	50	51,5
Toplam	97	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anne ve baba memleketlerine göre %48,5’i doğu kùltürü, %51,5’i ise batı kùltürü özelliği taşımaktadır.

5.1.7. Yaşam Yeri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşamış oldukları bölgeler (Adalar ve Güngören) Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Yaşam Yeri ile İlgili Bulgular

Yaşam Yeri	Frekans	Yüzde (%)
Güngören	66	68,0
Adalar	31	32,0
Toplam	97	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %68’i Güngören ilçesinde, %32’si ise Adalar ilçesinde yaşamaktadır.

5.1.8. Çalışma Yeri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı bölgeler (Adalar ve Güngören) Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Çalışma Yeri ile İlgili Bulgular

Çalışma Yeri	Frekans	Yüzde (%)
Güngören	51	52,6
Adalar	46	47,4
Toplam	97	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %52,6’sı Güngören, %47,4’ü ise Adalar ilçesinde çalışmaktadır.

5.1.9. Çalışma Sebebi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları bölgelerdeki çalışma sebepleri (kendi isteği ile/zorunlu olarak) Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Çalışma Sebebi ile İlgili Bulgular

Çalışma Sebebi	Frekans	Yüzde (%)
Kendi isteği ile	78	80,4
Zorunlu olarak	19	19,6
Toplam	97	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %80,4’ü çalıştıkları bölgede kendi isteğiyle, %19,6’sı ise atama ve benzeri sebepler nedeniyle zorunlu olarak bulunmaktadır.

5.2. Ana Hipotez: Dışsal Motivasyon Faktörleri Açısından Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada)'da Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Anakara (Güngören)'da Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinden Düşüktür.

Adalar ve Güngören ilçelerinde çalışan ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, ankette belirtilmiş olan dışsal motivasyon faktörlerine ait sorulara vermiş oldukları yanıtların tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında, istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olmayıp ($P>0,05$), dışsal motivasyon faktörleri için Ana hipotez desteklenmemektedir (Tablo 11).

Tablo 11. Öğretmenlerin, Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Sorulara Vermiş Oldukları Yanıtlara İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

DIŞSAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Çalışma Yeri	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
	Güngören	51	3,33	0,812	-0,899	95	0,371
Adalar	46	3,47	0,740				

* $P<0,05$

Tablo 11'den görüleceği üzere öğretmenlerin dışsal motivasyon faktörlerine ait sorulara vermiş oldukları yanıtlarda, istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($P>0,05$). Ancak ortalama değerlere bakıldığında sosyolojik olarak, Adalar ilçesinde görev yapan öğretmenlerin dışsal motivasyon faktörleri açısından yaşamış oldukları tatmin düzeyi, Güngören ilçesinde görev yapan öğretmenlerin tatmin düzeyinden yüksektir.

Bununla birlikte Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin, dışsal motivasyon faktörlerindeki tatmin düzeylerinin yüksek olmasının sebebi olarak; Adalar ilçesinin küçük olması, ulaşım sorununun olmaması, bölgenin doğal güzellikleri, okullardaki öğrenci sayısının az olması gibi sebepler gösterilebilir. Ayrıca, arkadaşlık ilişkilerinin büyük ilçelerdeki okullara göre daha sıcak ve sıkı olması, öğretmenlerin öğrenci ve aileleriyle sıkı bir iletişim içinde olması, öğretmenlerin olumlu tutumları üzerinde rol oynamaktadır. Bunlara ek olarak deniz ulaşımının olması ve motorlu

araçların kullanımının yasak olması, anakaraya göre daha sakin ve doğal bir ortam içinde çalışma olanağının olması gibi sebeplerinde, Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin Güngören ilçesinde çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir tutum sergilemesine sebep olduğu düşünülmektedir.

5.3. H.1. Cinsiyet Faktörü Açısından Bayan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Erkek Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtmiş oldukları cinsiyet özellikleri ile mevcut durum (I. Boyut) içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olmayıp ($P>0,05$), H.1. hipotezi desteklenmemektedir (Tablo 12).

Tablo 12. Öğretmenlerin Cinsiyet Özellikleri ile İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	Kadın	65	3,89	0,668	0,103	95	0,918
	Erkek	32	3,88	0,972			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	Kadın	65	3,72	0,730	0,366	95	0,715
	Erkek	32	3,66	0,922			
İlgi, İlerleme ve Gelişme	Kadın	65	3,47	0,857	0,184	95	0,855
	Erkek	32	3,44	1,030			
Çalışma Koşulları	Kadın	65	3,01	0,868	-0,741	95	0,461
	Erkek	32	3,16	0,998			
İşletme Politikaları	Kadın	65	3,48	0,800	-0,526	95	0,600
	Erkek	32	3,58	0,867			
Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	Kadın	65	3,48	0,821	-0,817	95	0,416
	Erkek	32	3,63	1,002			

* $P<0,05$

Tablo 12'den görüleceği üzere öğretmenlerin taşıdığı oldukları cinsiyet özelliklerine göre anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar, alt boyutlar bazında incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($P>0,05$). Ancak ortalama değerlere bakıldığında sosyolojik olarak, erkek öğretmenlerin dışsal motivasyon faktörlerindeki tatmin düzeyi, kadın öğretmenlerin tatmin düzeyinden yüksektir. Bununla birlikte kadın öğretmenlerin ise içsel motivasyon faktörlerindeki tatmin düzeyi erkek öğretmenlerin tatmin düzeyinden yüksektir.

Buradan erkek ve kadın öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine farklı düzeyde önem verdikleri anlaşılmaktadır. Erkek öğretmenlerin dışsal motivasyon faktörlerine fazla önem vermesinin sebebi olarak, erkek öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki çalışma koşullarına, işletme politikalarına, süpervizyon ve kişiler arası ilişkiler konularına bayan öğretmenlerden daha çok önem vermeleri gösterilebilir. Ayrıca bunlara ek olarak erkek öğretmenlerin aile reisi olmalarından ya da çalıştıkları çevrenin sadece çalışılan yer olmaması, aynı zamanda dışsal motivasyon ihtiyaçlarını tatmin edildiği bir ortam olması ve bu faktörlerin onların motivasyonunda önemli bir yere sahip olduğu bilincinde olmaları sıralanabilir.

Diğer yandan bayan öğretmenlerin içsel motivasyon faktörleri olan işteki yeterlilik başarı tanınma ve takdir, sorumluluk alma ve özerklik, ilgi, ilerleme ve gelişme konularında erkek öğretmenlere göre tatmin düzeylerinin yüksek olmasının sebebi olarak, bayan öğretmenlerin daha çok yaptıkları işlere odaklanıp işlerinden elde ettikleri başarı, sorumluluk ve doyumların onları işe motive etmede dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan bayan öğretmenlerin çalıştıkları ortamdaki dışsal motivasyon faktörlerinden etkilenmekten çok yaptıkları işin içerik, taşıdığı anlam, önem ve işin niteliğine önem verdikleri düşünülmektedir.

5.4. H.2. Yaş Faktörü Açısından 30 Yaş Altı Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri 30 Yaş Üstü Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtmiş oldukları yaş değişkeni ile mevcut durum (I. Boyut) içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olmayıp ($P>0,05$), H.2. hipotezi desteklenmemektedir (Tablo 13).

Tablo 13. Öğretmenlerin Yaş Özellikleri ile İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	X<30	35	3,81	0,868	-0,77	95	0,444
	X>30	62	3,93	0,722			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	X<30	35	3,59	0,943	-0,984	95	0,328
	X>30	62	3,76	0,697			
İlgi, İlerleme ve Gelişme	X<30	35	3,29	1,025	-1,389	95	0,168
	X>30	62	3,56	0,836			
Çalışma Koşulları	X<30	35	2,84	0,702	-1,812	95	0,073
	X>30	62	3,18	0,993			
İşletme Politikaları	X<30	35	3,33	0,835	-1,704	95	0,092
	X>30	62	3,62	0,798			
Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	X<30	35	3,31	0,902	-1,817	95	0,072
	X>30	62	3,65	0,855			

* $P<0,05$

Tablo 13'ten görüleceği üzere öğretmenlerin yaş özelliklerine göre anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar, alt boyutlar bazında incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($P>0,05$). Ancak ortalama değerlere

bakıldığında sosyolojik olarak, tüm alt boyutlarda 30 yaşından büyük öğretmenlerin tatmin düzeyi 30 yaşından küçük öğretmenlerin tatmin düzeyinden yüksektir.

Buradan 30 yaş üzerindeki öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerindeki tatmin düzeylerinin, 30 yaşından küçük olan öğretmenlere göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bunun sebebi olarak; öğretmenlerin yaşları büyüdükçe mesleklerine bakış açılarının ve mesleklerinden duymuş oldukları haz ve motivasyon düzeyinde artmış olduğu söylenebilir. Ayrıca 30 yaş altındaki öğretmenlerin doyum düzeylerinin 30 yaş üstü öğretmenlere göre düşük olmasının sebebi olarak; 30 yaş altı öğretmenlerin mesleklerinden ve içinden buldukları maddi manevi şartlardan tam anlamıyla memnun olmadıkları ve daha yüksek beklendi içinde oldukları söylenebilir.

5.5. H.3. Medeni Durum Değişkeni Açısından Evli Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Bekâr Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtmiş oldukları medeni durum değişkeni ile mevcut durum (I. Boyut) içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olmayıp ($P>0,05$), H.3. hipotezi desteklenmemektedir (Tablo 14).

Tablo 14. Öğretmenlerin Medeni Durum Özellikleri ile İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	Evli	68	3,87	0,817	-0,367	95	0,715
	Bekar	29	3,93	0,683			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	Evli	68	3,73	0,802	0,558	95	0,578
	Bekar	29	3,63	0,784			
İlgi, İlerleme ve Gelişme	Evli	68	3,44	0,933	-0,34	95	0,734
	Bekar	29	3,51	0,876			
Çalışma Koşulları	Evli	68	3,05	0,963	-0,074	95	0,941
	Bekar	29	3,07	0,789			
İşletme Politikaları	Evli	68	3,60	0,822	1,623	95	0,108
	Bekar	29	3,31	0,790			
Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	Evli	68	3,57	0,898	0,771	95	0,443
	Bekar	29	3,42	0,851			

* P<0,05

Tablo 14'ten görüleceği üzere öğretmenlerin medeni durum özelliklerine göre anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar, alt boyutlar bazında incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır (P>0,05). Ancak ortalama değerlere bakıldığında sosyolojik olarak bekâr öğretmenlerin, işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir, ilgi, ilerleme, gelişme ve çalışma koşulları alt boyutunda tatmin düzeylerinin evli öğretmenlerden yüksek olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte evli öğretmenlerin ise sorumluluk alma ve özerklik, işletme politikaları, süpervizyon ve kişiler arası ilişkiler alt boyutunda bekâr öğretmenlere nazaran tatmin düzeylerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Buradan yola çıkarak bekar öğretmenlerin içsel motivasyon faktörlerine dışsal motivasyon faktörlerinden daha çok önem verdikleri, evli öğretmenlerin ise dışsal motivasyon faktörlerine içsel motivasyon faktörlerinden daha çok önem verdikleri söylenebilir. Ortaya çıkan bu durumdan bekar öğretmenler için işlerindeki yaşamış oldukları başarı, sorumluluk,

ilgi ve becerilerini doyurabilme konuları motivasyonlarını gerçekleştirmede yeterli olur iken, evli öğretmenler için ise dışsal motivasyon faktörlerinin gerekli motivasyonu sağlamada öne çıktığı söylenebilir.

5.6. H.4. Çocuk Durumu Değişkeni Açısından Çocuk Sahibi Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Çocuk Sahibi Olmayan Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtmiş oldukları çocuk durumu değişkeni ile mevcut durum (I. Boyut) içsel motivasyon faktörlerine ait tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olmayıp ($P>0,05$), içsel motivasyon faktörleri için H.4. hipotezi desteklenmemektedir (Tablo 15).

Tablo 15. Öğretmenlerin Çocuk Durumu Özellikleri ile İçsel Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çocuk Durumu	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	Var	56	3,94	0,735	0,780	95	0,437
	Yok	41	3,81	0,832			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	Var	56	3,75	0,690	0,811	95	0,420
	Yok	41	3,62	0,920			
İlgi, İlerleme ve Gelişme	Var	56	3,55	0,827	1,113	95	0,268
	Yok	41	3,34	1,016			

* $P<0,05$

Tablo 15'ten görüleceği üzere öğretmenlerin çocuk durumu özelliklerine göre anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar, alt boyutlar bazında incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($P>0,05$). Ancak ortalama değerlere bakıldığında sosyolojik olarak, içsel motivasyon faktörlerinde

çocuğu olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin çocuğu olmayan öğretmenlerden yüksek olduğu gözlenmektedir.

Buna karşın, Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtmiş oldukları çocuk durumu değişkeni ile mevcut durum (I. Boyut) dışsal motivasyon faktörlerine ait tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında işletme politikaları alt boyutunda istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olup ($P<0,05$), dışsal motivasyon faktörlerindeki işletme politikaları alt boyutu için H.4. hipotezi desteklenmektedir (Tablo 16).

Tablo 16. Öğretmenlerin Çocuk Durumu Özellikleri ile Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çocuk Durumu	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Çalışma Koşulları	Var	56	3,16	0,930	1,298	95	0,197
	Yok	41	2,92	0,875			
İşletme Politikaları	Var	56	3,66	0,753	2,008	95	0,047*
	Yok	41	3,32	0,875			
Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	Var	56	3,64	0,846	1,504	95	0,136
	Yok	41	3,37	0,917			

* $P<0,05$

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerine uygulanmış olan anketteki çocuk durumu değişkeni ile mevcut durum dışsal motivasyon faktörleri sorularına ait veriler, tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak mevcut durum dışsal motivasyon faktörlerine ait işletme politikaları alt boyutunda bulunan 23'üncü (*İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması*) soruda istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olup ($P<0,05$), çocuk sahibi öğretmenlerin motivasyon düzeyinin çocuk sahibi olmayan öğretmenlere göre yüksek olmasından dolayı dışsal motivasyon faktörleri için H.4. hipotezi desteklenmektedir (Tablo 17).

Tablo 17. Çocuk Durumu Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Mevcut Durum (I. Boyut)	Çocuk Durumu	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
S.23	Var	56	4,04	0,894	2,11	95	0,038*
	Yok	41	3,61	1,093			

*P<0,05

Tablo 17'deki 23'üncü soruda (*İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması*) öğretmenlerin çocuk sahibi olma durumlarına göre çocuk sahibi öğretmenler ile çocuk sahibi olmayan öğretmenler arasında yapılan karşılaştırmada, çocuğu olan öğretmenler çocuğu olmayan öğretmenlere nazaran işlerinde kendilerinden beklenenlerin açık ve belirgin şekilde tanımlanmış olduklarını düşünmektedir. Buna karşın çocuğu olmayan öğretmenlerin ise bu konuda çocuk sahibi öğretmenlere göre nispeten daha tatminsiz oldukları söylenebilir. Çocuk sahibi olan öğretmenler ile çocuk sahibi olmayan öğretmenler arasında böyle bir farklılık olmasının sebebi olarak; çocuk sahibi öğretmenlerin hayatlarının daha düzenli, planlı ve sorumluluk alışkanlıklarının çocuğu olmayan öğretmenlere göre daha fazla olması, işyerinde kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları yeterli görmeleri gibi sebepler gösterilebilir.

5.7. H.5. Mesleki Deneyim Değişkeni Açısından 10 Yıllık Mesleki Deneyime Sahip Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, 10 Yıldan Fazla Mesleki Deneyime Sahip Öğretmenlere Göre Daha Düşüktür.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtmiş oldukları mesleki deneyim değişkeni ile mevcut durum (I. Boyut) içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında istatistiksel anlamda anlamlı farklılıklar olup (P<0,05), içsel ve dışsal motivasyon faktörleri için H.5. hipotezi desteklenmektedir (Tablo 18).

Tablo 18. Mesleki Deneyim Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Deneyim	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	X<10	61	3,76	0,865	-2,176	95	0,032*
	X>10	36	4,11	0,540			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	X<10	61	3,59	0,879	-1,699	95	0,093
	X>10	36	3,88	0,593			
İlgi, İlerleme ve Gelişme	X<10	61	3,30	1,011	-2,400	95	0,018*
	X>10	36	3,74	0,634			
Çalışma Koşulları	X<10	61	3,61	0,881	-1,696	95	0,096
	X>10	36	3,90	0,595			
İşletme Politikaları	X<10	61	3,39	0,845	-2,004	95	0,048*
	X>10	36	3,73	0,738			
Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	X<10	61	3,37	0,902	-2,373	95	0,020*
	X>10	36	3,80	0,788			

*P<0,05

Bununla birlikte Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerine uygulanmış olan anketteki mesleki deneyim değişkeni ile mevcut durum (I. Boyut) içsel motivasyon faktörlerine ait veriler tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi ile test edilmiştir. Sonuç olarak mevcut durum içsel motivasyon faktörlerine ait ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutunda bulunan 7. (*İşimin farklı deneyimler edinme fırsatı vermesi*), 9. (*İşimin ilgilerimi doyurması*) ve işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutunda bulunan 11. (*İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması*), 12. (*İşimin anlamlı ve değerli olması*), 13. (*İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlaması*) sorularda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olup (P<0,05), 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin motivasyon düzeyinin, 10 yıldan az mesleki deneyime sahip öğretmenlerin motivasyon düzeyinden yüksek olduğu gözlenmiştir (Tablo 19).

Tablo 19. Mesleki Deneyim Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Mevcut Durum (I. Boyut)	Mesleki Deneyim	N	Ort.	Ss.	Sd	T değeri	Önem (P)
S7	X<10	61	3,16	1,280	-2,651	95	0,009*
	X>10	36	3,81	0,889			
S9	X<10	61	3,11	1,279	-2,397	95	0,019*
	X>10	36	3,69	0,889			
S11	X<10	61	3,46	1,191	-2,228	95	0,028*
	X>10	36	3,97	0,910			
S12	X<10	61	4,21	1,082	-2,054	95	0,043*
	X>10	36	4,61	0,549			
S13	X<10	61	3,36	1,239	-2,860	95	0,005*
	X>10	36	4,03	0,845			

*P<0,05

Tablo 19'dan görüleceği üzere içsel motivasyon faktörlerinde bulunan 7, 9, 11, 12 ve 13'üncü sorularda mevcut durum (I. Boyut) ortalama değerlerinde, 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin tatmin düzeylerinin, 10 yıldan az mesleki deneyime sahip olan öğretmenlere göre yüksek olduğu görülmektedir. Buradan öğretmenlik mesleğini uzun yıllar yapmış öğretmenlerin işleri ile ilgili 7, 9, 11, 12 ve 13'üncü sorularda diğer mesleki deneyim gruplarına göre daha olumlu ve tatminkâr bir tutum içinde oldukları söylenebilir. Motive edici faktörler çalışanların sorumluluk, tanınma, kendine güven ve takdir gibi psikolojik hislerinin gelişmesine imkân sağlayarak daha verimli ve üretken çalışanlar olmasını sağlarlar. (Türkel, 1999, s.113).

Diğer yandan Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerine uygulanmış olan anketteki mesleki deneyim değişkeni ile mevcut durum dışsal motivasyon faktörlerine ait veriler tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi ile test edilmiştir. Sonuç olarak mevcut durum dışsal motivasyon faktörlerine ait süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutunda bulunan 15. (*İş arkadaşlığının*

çalışmaya teşvik edici olması), 18. (*İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi*) ve işletme politikaları alt boyutunda bulunan 17. (*İş yerimde hizmet süresi ve deneyime değer verilmesi*) sorularda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olup ($P<0,05$), 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin motivasyon düzeyinin, 10 yıldan az mesleki deneyime sahip öğretmenlerin motivasyon düzeyinden yüksek olduğu gözlenmiştir (Tablo 20).

Tablo 20. Mesleki Deneyim Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Mevcut Durum (I. Boyut)	Mesleki Deneyim	N	Ort.	Ss.	Sd	T değeri	Önem (P)
S15	X<10	61	3,16	1,113	-2,578	95	0,011*
	X>10	36	3,75	1,025			
S17	X<10	61	3,20	1,166	-2,644	95	0,010*
	X>10	36	3,83	1,108			
S18	X<10	61	3,79	1,199	-2,101	95	0,038*
	X>10	36	4,28	0,944			

* $P<0,05$

Tablo 20'den görüleceği üzere 15. (*İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olması*), 17. (*İş yerimde hizmet süresi ve deneyime değer verilmesi*) ve 18. (*İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi*) sorularda 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin tatmin düzeylerinin, 10 yıldan az mesleki deneyime sahip öğretmenlerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu bakımdan öğretmenlik mesleğini uzun yıllar yapmış öğretmenlerin işleri ile ilgili belirtilen sorularda daha olumlu, umutlu ve tatminkâr bir tutum içinde oldukları söylenebilir.

5.8. H.6. Kültür Değişkeni Açısından Batı Kültürü Özelliği Taşıyan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Doğu Kültürü Özelliği Taşıyan Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtmiş oldukları kültür özelliği ile mevcut durum (I. Boyut) içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olmayıp ($P>0,05$), içsel ve dışsal motivasyon faktörleri için H.6. hipotezi desteklenmemektedir (Tablo 21).

Tablo 21. Kültür Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kültür	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	Doğu	47	3,94	0,756	0,713	95	0,478
	Batı	50	3,83	0,798			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	Doğu	47	3,77	0,789	0,875	95	0,384
	Batı	50	3,63	0,801			
İlgi, İlerleme ve Gelişme	Doğu	47	3,49	0,962	0,331	95	0,742
	Batı	50	3,43	0,873			
Çalışma Koşulları	Doğu	47	3,15	0,922	0,949	95	0,345
	Batı	50	2,97	0,901			
İşletme Politikaları	Doğu	47	3,63	0,757	1,376	95	0,172
	Batı	50	3,41	0,867			
Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	Doğu	47	3,56	0,841	0,325	95	0,746
	Batı	50	3,50	0,927			

* $P<0,05$

Tablo 21'den görüleceği üzere öğretmenlerin kültür durumu özelliklerine göre anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar, alt boyutlar bazında incelendiğinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($P>0,05$). Ancak içsel ve dışsal tüm alt boyutlarda, ortalama değerlere bakıldığında sosyolojik olarak doğu

kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden yüksektir.

Diğer yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin ankette yer alan kültür değişkenine ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtlar soru bazında tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi ile test edildiğinde, dışsal motivasyon faktörlerine ait işletme politikaları alt boyutunda bulunan 23. (*İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması*) soruda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup ($P<0,05$), doğu kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin motivasyon düzeyi, batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin motivasyon düzeyinden yüksek olduğu gözlenmiştir (Tablo 22).

Tablo 22. Kültür Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Mevcut Durum (I. Boyut)	Kültür	N	Ort.	Ss.	T. değeri	SD	Önem
S.23	Doğu	47	4,06	0,818	2,02	95	0,046*
	Batı	50	3,66	1,118			

* $P<0,05$

Buradan doğu kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin 23'üncü sorudaki duymuş oldukları memnuniyet düzeyinin, batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenlere göre yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Diğer bir deyişle doğu kültürü özelliği taşıyan öğretmenler işleri ile ilgili yapılması gerekenleri anlama hususunda, kendilerine verilen görev ve sorumlulukların açıklanması ve tanımlanmasını yeterli gördükleri söylenebilir. Bu durumla doğu kültürü özelliği taşıyan öğretmenler kendilerine sunulan görev ve sorumluluklar ile yetindiklerinden memnuniyet düzeyleri batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenlere göre daha yüksek olabilmektedir. Batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin ise, kendilerine açıklanan görev ve sorumluluk tanımları haricinde yüksek beklentiler içinde olduklarından, işlerinde kendilerinden beklenenlerin açık ve tanımlanmış olması hususunda yeterli derecede tatmin olmadıkları yorumu yapılabilir.

5.9. H.7. Yaşam Yeri Değişkeni Açısından Güngören İlçesinde Yaşayan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Adalar İlçesinde Yaşayan Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtmiş oldukları yaşam yeri değişkeni ile mevcut durum (I. Boyut) içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında işletme politikaları alt boyutu ($P < 0,05$) haricinde diğer alt boyutlarda istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmayıp ($P > 0,05$), içsel ve dışsal motivasyon faktörleri için H.7. hipotezi desteklenmemektedir (Tablo 23).

Tablo 23. Yaşam Yeri Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaşam Yeri	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	Güngören	66	3,82	0,802	-1,214	95	0,228
	Adalar	31	4,03	0,709			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	Güngören	66	3,63	0,786	-1,265	95	0,209
	Adalar	31	3,85	0,803			
İlgi, İlerleme ve Gelişme	Güngören	66	3,41	0,915	-0,782	95	0,436
	Adalar	31	3,57	0,914			
Çalışma Koşulları	Güngören	66	2,96	0,905	-1,572	95	0,119
	Adalar	31	3,27	0,900			
İşletme Politikaları	Güngören	66	3,40	0,819	-2,030	95	0,045*
	Adalar	31	3,76	0,779			
Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	Güngören	66	3,42	0,896	-1,713	95	0,090
	Adalar	31	3,75	0,824			

* $P < 0,05$

Tablo 23'ten görüleceği üzere öğretmenlerin yaşam yeri özelliklerine göre anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar, alt boyutlar bazında incelendiğinde işletme politikaları alt boyutu haricinde diğer alt boyutlarda istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($P > 0,05$). Ancak içsel ve dışsal tüm alt

boyutlarda, ortalama değerlere bakıldığında sosyolojik olarak Adalar ilçesinde yaşıyan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin Güngören ilçesinde yaşıyan öğretmenlerin motivasyon düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir.

Bu durumda dışsal motivasyon faktörlerindeki işletme politikaları alt boyutunda bulunan 16. (*İşyerimde işlerin adil olarak dağıtılması*) ve 21. (*İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payının olması*) sorularda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olup ($P<0,05$), Adalar ilçesinde yaşıyan öğretmenlerin, belirtilen sorulardaki memnuniyet düzeylerinin, Güngören ilçesinde yaşıyan öğretmenlere göre yüksek olduğu gözlenmiştir (Tablo 24).

Tablo 24. Yaşam Yeri Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Mevcut Durum (I. Boyut)	Yaşam Yeri	N	Ort.	Ss.	T. değeri	SD	Önem (P)
S.16	Güngören	66	3,11	1,054	-2,449	95	0,016*
	Adalar	31	3,68	1,107			
S.21	Güngören	66	3,32	1,125	-2,279	95	0,025*
	Adalar	31	3,84	0,86			

* $P<0,05$

Tablo 24'ten görüleceği üzere 16. (*iş yerindeki işlerin adil olarak dağıtılması*) soruda Adalar ilçesinde yaşıyan öğretmenlerin motivasyon düzeyi, Güngören ilçesinde yaşıyan öğretmenlerin motivasyon düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Adalar ilçesindeki okullarda sınıf başına düşen öğrenci sayısının az olması ve buna bağlı olarak öğretmenler üzerindeki iş yükünün Güngören ilçesindeki okullara göre daha az olmasından, Adalar ilçesinde yaşıyan öğretmenlerin bu konudaki tatmin düzeylerinin, Güngören ilçesinde yaşıyan öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yine Tablo 24'teki 21. (*İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payının olması*) soruda görüleceği üzere Adalar ilçesinde yaşıyan öğretmenlerin Güngören ilçesinde yaşıyan öğretmenlere göre çalışmış oldukları okullardaki işi ile ilgili kararlara katılma konusundaki motivasyon düzeyleri daha yüksektir. Adalar

ilçesinde bu oranın yüksek çıkmasının sebebi olarak, Adalar ilçesindeki okulların küçük olması ve öğretmen sayısının az olmasından öğretmenlerin işleri ile ilgili kararlara daha etkin katılması ve yönetimin iş ile ilgili almış olduğu kararlarda öğretmenlerin fikirlerine daha çok başvurduğu söylenebilir. Güngören ilçesinde ise okulların daha büyük ve öğretmen sayısının daha fazla olmasından, okul yönetiminin işle ilgili kararlarda, öğretmenlerin katılımının sağlanmasının zaman kaybı ve işlerde tıkanıklık yaratacağı düşüncesinden bu bölgedeki öğretmenlerin işi ile ilgili kararlara katılama konusunda Adalar ilçesindeki öğretmenlere göre daha az tatmin oldukları söylenebilir.

5.10. H.8. Çalışma Yeri Değişkeni Açısından Güngören İlçesinde Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Adalar İlçesinde Çalışan Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtmiş oldukları çalışma yeri değişkeni ile mevcut durum (I. Boyut) içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olmayıp ($P>0,05$), içsel ve dışsal motivasyon faktörleri için H.8. hipotezi desteklenmemektedir (Tablo 25).

Tablo 25. Çalışma Yeri Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalışma Yeri	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	Güngören	51	3,80	0,832	-1,159	95	0,249
	Adalar	46	3,98	0,705			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	Güngören	51	3,61	0,755	-1,186	95	0,238
	Adalar	46	3,80	0,831			
İlgi, İlerleme ve Gelişme	Güngören	51	3,37	0,944	-1,060	95	0,292
	Adalar	46	3,57	0,875			
Çalışma Koşulları	Güngören	51	3,02	0,969	-0,440	95	0,661
	Adalar	46	3,10	0,849			
İşletme Politikaları	Güngören	51	3,42	0,829	-1,254	95	0,213
	Adalar	46	3,63	0,804			
Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	Güngören	51	3,47	0,887	-0,677	95	0,500
	Adalar	46	3,59	0,882			

*P<0,05

Tablo 25'ten görüleceği üzere öğretmenlerin çalışma yeri özelliklerine göre anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar, alt boyutlar bazında incelendiğinde tüm alt boyutlarda istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır (P>0,05). Ancak içsel ve dışsal tüm alt boyutlarda, ortalama değerlere bakıldığında, sosyolojik olarak Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin Güngören ilçesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir.

Diğer yandan, araştırmaya katılan öğretmenlerin ankette yer alan çalışma yeri değişkenine ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtlar soru bazında tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi ile analiz edildiğinde, dışsal motivasyon faktörlerine ait işletme politikaları alt boyutunda bulunan 16. (*İş yerinde işlerin adil olarak dağıtılması*) ve 21. (*İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payımın olması*) sorularda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olup (P<0,05), dışsal motivasyon faktörleri için Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyinin,

Güngören ilçesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyinden yüksek olduğu gözlenmiştir (Tablo 26).

Tablo 26. Öğretmenlerin Çalışma Yeri Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Görüşlerinin Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Mevcut Durum (I. Boyut)	Çalışma Yeri	N	Ort.	Ss.	T. değeri	SD	Önem
S.16	Güngören	51	3,08	1,093	-2,015	95	0,047*
	Adalar	46	3,52	1,070			
S.21	Güngören	51	3,27	1,115	-2,067	95	0,041*
	Adalar	46	3,72	0,981			

*P<0,05

Dışsal motivasyon faktörlerindeki 16. (*İş yerinde işlerin adil olarak dağıtılması*) sorunun çalışma yeri değişkenine bağlı olarak Güngören ve Adalar ilçeleriyle değerlendirilmesi durumunda, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların şartlarından etkilendikleri düşünülmektedir. Tablo 26'dan görüleceği üzere Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin Güngören ilçesinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak, Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin sınıf başına düşen öğrenci sayısının, Güngören ilçesindeki okullara göre daha az olması ve bunun da öğretmenler üzerindeki iş yükünü azalttığı düşüncesinden, Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin bu soruya daha iyimser cevaplar verdikleri düşünülmektedir.

Diğer yandan Tablo 26'dan görüleceği üzere Güngören ve Adalar ilçesinde yaşayan öğretmenlerin 21. (*İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payının olması*) soruyu değerlendirmelerinde, çalışma yerleri değişkenine bağlı olarak iki bölge arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin işleri ile ilgili kararlara katılım payının Güngören ilçesindeki öğretmenlere nazaran yüksek olmasının sebebi olarak; Adalar ilçesinin Güngören ilçesindeki okullardan daha küçük okullara ve daha az sayıda öğretmene sahip olması, okul yönetimi içindeki iletişim kolaylığı, sıcak ve samimi ilişkiler gibi faktörler gösterilebilir.

5.11. H.9. Çalışma Sebebi Değişkeni Açısından, Çalıştığı Yerde Kendi İsteği ile Bulunan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Çalıştığı Yerde Zorunlu Olarak Çalışan Öğretmenlere Göre Daha Yüksektir.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtmiş oldukları çalışma sebebi değişkeni ile mevcut durum (I. Boyut) içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında istatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmayıp ($P>0,05$), içsel ve dışsal motivasyon faktörleri için H.9. hipotezi desteklenmemektedir (Tablo 27).

Tablo 27. Çalışma Sebebi Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalışma Sebebi	N	Ort .	Ss.	T. değeri	Sd .	Önem (P)
İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	Kendi İsteği	78	3,88	0,832	-0,248	95	0,805
	Zorunlu Olarak	19	3,93	0,500			
Sorumluluk Alma ve Özerklik	Kendi İsteği	78	3,75	0,833	1,300	95	0,197
	Zorunlu Olarak	19	3,49	0,580			
İlgi, İlerleme ve Gelişme	Kendi İsteği	78	3,49	0,964	0,720	95	0,473
	Zorunlu Olarak	19	3,33	0,664			
Çalışma Koşulları	Kendi İsteği	78	3,07	0,925	0,310	95	0,757
	Zorunlu Olarak	19	3,00	0,868			
İşletme Politikaları	Kendi İsteği	78	3,54	0,852	0,558	95	0,578
	Zorunlu Olarak	19	3,42	0,682			
Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	Kendi İsteği	78	3,54	0,936	0,300	95	0,765
	Zorunlu Olarak	19	3,47	0,634			

* $P<0,05$

Tablo 27’den görüleceği üzere öğretmenlerin çalışma sebebi özelliklerine göre anket sorularına vermiş oldukları yanıtlar, alt boyutlar bazında incelendiğinde tüm alt boyutlarda istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($P>0,05$). Ancak içsel ve dışsal tüm alt boyutlarda, ortalama değerlere bakıldığında, sosyolojik olarak İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir alt boyutu haricinde çalıştığı yerde kendi isteği ile bulunan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin çalıştığı yerde zorunlu olarak bulunan öğretmenlerin motivasyon düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Burada çalıştığı yerde zorunlu olarak çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin İşteki yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir alt boyutunda çalıştığı yerde kendi isteği ile bulunan öğretmenlere göre yüksek olmasının sebebi olarak; çalıştığı yerde zorunlu olarak çalışan öğretmenlerin işlerinde dışsal motivasyon faktörlerinden çok, işlerindeki başarı, yeterlilik takdir edilme gibi içsel motivasyon faktörlerinden motive oldukları söylenebilir. Bu bakımdan istemediği bölgede çalışan öğretmenlerin işlerindeki başarı, tanınma, takdir, yeterlilik gibi konulara, çalıştığı yerde kendi isteği ile çalışan öğretmenlere göre daha çok önem verdikleri ve bu faktörlerden daha çok motive oldukları yorumu yapılabilir. Ayrıca zorunlu olarak çalışma durumunun öğretmenleri işlerine daha yoğunlaşma ve başarılı olma eğilimine ittiği söylenebilir.

Diğer yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin ankette yer alan çalışma sebebi değişkenine ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtlar soru bazında tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi ile analiz edildiğinde, içsel motivasyon faktörlerine ait sorumluluk alma ve özerklik alt boyutunda bulunan 4. (*İşimi yaparken kendi kararlarımı verebilme olanağının olması*) soruda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup ($P<0,05$), çalıştığı yerde kendi isteği ile bulunan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin çalıştığı yerde zorunlu olarak bulunan öğretmenlerden yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 28).

Tablo 28. Çalışma Sebebi Değişkeni ile Mevcut Durum (I. Boyut) İçsel Motivasyon Faktörlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

Mevcut Durum (I. Boyut)	Çalışma Sebebi	N	Ort.	Ss.	T. değeri	SD	Önem (P)
S.4	Kendi İsteği	78	3,82	1,041	2,340	95	0,021*
	Zorunlu Olarak	19	3,21	0,918			

* $P<0,05$

Tablo 28’den görüleceği üzere araştırmaya konu olan Güngören ve Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin anketin demografik özellikler kısmında “*Şu anda çalışmakta olduğunuz yerde hangi sebeple bulunmaktasınız*” sorusuna vermiş oldukları cevaplar ile 4. (*İşimi yaparken kendi kararlarımı verebilme olanağının olması*) soru arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Çalıştığı yerde kendi isteği ile çalışan öğretmenlerin, şu anda çalıştıkları yerde işlerini yaparken kendi kararlarını verebilme olanaklarının olması hususunda, çalıştığı yerde zorunlu olarak bulunan öğretmenlere göre daha fazla tatmin oldukları yorumu yapılabilir. Şu anda çalıştığı yerde atama ve benzeri gibi sebeplerle zorunlu olarak bulunan öğretmenlerin ise işlerini yaparken kendi kararlarını verebilmeleri hususunda daha az tatmin oldukları düşünülmektedir.

5.12. H.10. İçsel Motivasyon Faktörleri Açısından Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıda) İlçesinde Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri, Güngören ilçesinde Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinden Yükseklerdir.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, ankette belirtilmiş olan içsel motivasyon faktörlerine ait sorulara vermiş oldukları yanıtların tanınmış istatistikler ve bağımsız t testi sonuçlarında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($P>0,05$). Ortaya çıkan bu sonuç göstermektedir ki H.10. hipotezi desteklenmemektedir (Tablo 29).

Tablo 29. Öğretmenlerin, İçsel Motivasyon Faktörlerine Ait Sorulara Vermiş Oldukları Yanıtların Tanınmış İstatistikler ve Bağımsız T Testi Sonuçları

	Çalışma Yeri	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
İÇSEL MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Güngören	51	3,59	0,794	-1,206	95	0,231
	Adalar	46	3,78	0,753			

* $P<0,05$

Tablo 29'dan görüleceği üzere öğretmenlerin içsel motivasyon faktörlerine ait sorulara vermiş oldukları yanıtlarda, istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($P>0,05$). Ancak ortalama değerlere bakıldığında sosyolojik olarak, Adalar ilçesinde görev yapan öğretmenlerin içsel motivasyon faktörleri açısından yaşamış oldukları tatmin düzeyi, Güngören ilçesinde görev yapan öğretmenlerin tatmin düzeyinden yüksektir.

Bununla birlikte Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin, içsel motivasyon faktörlerindeki tatmin düzeylerinin yüksek olmasının sebebi olarak; Adalar ilçesinin küçük olmasından dolayı öğretmenlerin içsel motivasyon faktörlerine daha iyi yoğunlaşması, ulaşım sorununun olmaması, bölgenin doğal güzellikleri, okullardaki öğrenci sayısının az olması gibi sebepler gösterilebilir. Ayrıca, arkadaşlık ilişkilerinin büyük ilçelerdeki okullara göre daha sıcak ve sıkı olması, öğretmenlerin öğrenci ve aileleriyle sıkı bir iletişim içinde olması, öğretmenlerin olumlu tutumları üzerinde rol oynamaktadır. Bunlara ek olarak deniz ulaşımının olması ve motorlu araçların kullanımının yasak olması, anakaraya göre daha sakin ve doğal bir ortam içinde çalışma olanağının olması gibi sebeplerinde Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin Güngören ilçesinde çalışan öğretmenlere göre daha olumlu bir tutum sergilemesine sebep olduğu düşünülmektedir.

5.13. H.11. Öğretmenlerin, İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri Bakımından Arzu Ettikleri Motivasyon Düzeyi, Mevcut Motivasyon Düzeylerinden Yüksektir.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin ankette belirtilmiş olan mevcut durum (I. Boyut) ve arzu edilen durum (II. Boyut) içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait sorulara vermiş oldukları cevapların ortalama ve standart sapmaları Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30. Mevcut Durum (I. Boyut) ve Arzu Edilen Durum (II. Boyut) İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine Ait Soruların Ortalama ve Standart Sapmaları

No.	İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri	N	Mevcut Durum (I. Boyut)		Arzu Edilen Durum (II. Boyut)		Fark $\bar{X}_{II} - \bar{X}_I$
			\bar{X}_I	Ss.	\bar{X}_{II}	Ss.	
1*	Yaptığım işin yeteneklerimi kullanmama fırsat vermesi	97	3,27	1,016	4,53	0,779	1,26
2*	Yaptığım işin yeterliliklerime ve becerilerime uygun olabilmesi	97	3,93	0,971	4,63	0,697	0,70
3*	İşimin kendime özgü yöntemleri kullanabilmeme olanak sağlaması	97	3,62	1,113	4,59	0,688	0,97
4*	İşimi yaparken kendi kararlarımı verebilme olanağının olması	97	3,70	1,042	4,62	0,714	0,92
5*	İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi	97	3,99	1,015	4,57	0,802	0,58
6*	İşimin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması	97	3,61	1,186	4,71	0,577	1,10
7*	İşimin farklı deneyimler edinme fırsatı vermesi	97	3,40	1,187	4,56	0,736	1,16
8*	İşimin başarı duygusu tattırması	97	3,89	1,108	4,74	0,526	0,85
9*	İşimin ilgilerimi doyurması	97	3,33	1,179	4,52	0,805	1,19
10*	İşimin hoşlandığım etkinlikleri içermesi	97	3,70	1,091	4,55	0,722	0,85
11*	İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması	97	3,65	1,118	4,60	0,640	0,95
12*	İşimin anlamlı ve değerli olması	97	4,36	0,937	4,91	0,292	0,55
13*	İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlaması	97	3,61	1,151	4,68	0,587	1,07
14*	Yaptığım işlerin tekdüze olmaması	97	3,48	1,110	4,56	0,763	1,08

15**	İş arkadaşlarının çalışmaya teşvik edici olması	97	3,38	1,113	4,51	0,818	1,13
16**	İşyerimde işlerin adil olarak dağıtılması	97	3,29	1,099	4,58	0,734	1,29
17**	İş yerimde hizmet süresi ve deneyime değer verilmesi	97	3,43	1,181	4,49	0,792	1,06
18**	İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi	97	3,97	1,131	4,69	0,795	0,72
19**	İşyerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında bana iletilmesi	97	3,39	1,123	4,65	0,678	1,26
20**	İş yapılırken herkesin kendi üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmesi	97	3,37	1,054	4,69	0,698	1,32
21**	İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payının olması	97	3,48	1,072	4,70	0,580	1,22
22**	İşim için gerekli olan malzeme, araç ve gereçlerin adil olarak dağıtılması	97	3,42	1,249	4,69	0,698	1,27
23**	İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması	97	3,86	1,000	4,66	0,705	0,80
24**	Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (sıcaklık, nem, aydınlık, havalandırma, ses) uygun olması	97	3,53	1,200	4,76	0,609	1,23
25**	İşimin bana, teşvik anlamında primler sağlaması	97	2,23	1,237	4,58	0,899	2,35
GENEL ORTALAMA		97	3,56	0,384	4,63	0,095	1,07

*İçsel Faktörler, ** Dışsal Faktörler

Tablo 30'dan görüleceği üzere arzu edilen durum (II. Boyut) sorularına verilmiş olan cevapların genel ortalaması 4,63 skoruna sahip iken, mevcut durum (I. Boyut) sorularına verilen cevapların genel ortalamasının ise 3,56 skoruna sahip olduğu görülmektedir. Arzu edilen durum ile mevcut durum genel ortalaması arasındaki 1,07'lik fark, sosyolojik olarak öğretmenlerin motivasyon faktörleri hakkındaki arzu ve beklentilerinin, mevcut motivasyon düzeylerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan sonuç göstermektedir ki H.11. hipotez desteklenmektedir.

Buradan anlaşılacağı üzere öğretmenlerin çalışmış oldukları kurumlarda belirtilen motivasyon faktörlerindeki beklenti ve arzuları, mevcut çalışma şartlarının daha iyi olması beklentisine yöneliktir.

Tablo 30’da gösterilen içsel ve dışsal motivasyon faktörlerindeki önemli farklılıklara bakılacak olursa, içsel motivasyon faktörlerindeki mevcut durum ve arzu edilen durum ortalamaları arasında en düşük farkın işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutunda olan 12. (*İşimin anlamlı ve değerli olması*) soruda ve en yüksek farkın ise ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutunda olan 1. (*Yaptığım işin yeteneklerimi kullanmama fırsat vermesi*) soruda olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon faktörlerinde ise mevcut durum ve arzu edilen durum ortalama değerleri arasındaki en düşük farkın süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutunda bulunan 18. (*İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi*) soruda ve en yüksek farkın ise çalışma koşulları alt boyutunda bulunan 25. (*İşimin bana, teşvik anlamında primler sağlaması*) soruda olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin içsel motivasyon faktörlerindeki işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutundaki 12. (*İşimin anlamlı ve değerli olması*) soruyu değerlendirmelerinde, mevcut durum ve arzu edilen durum ortalama değerleri arasındaki farkın en az olmasının sebebi olarak, öğretmenlik mesleğinin saygın ve yüksek ahlaki değerlere sahip bir meslek olması ve insan eğitmenin büyük bir sorumluluk gerektirmesi gibi faktörlerin olduğu düşünülebilir. Ayrıca araştırmaya konu olan öğretmenlerin ilköğretim birinci kademe öğretmenleri olması, bu öğretmen grubunun küçük yaştaki öğrencilerin kişilik ve karakterlerinin oluşturulmasında birinci derecede etkili kişiler olmaları da öğretmenlerin meslekleriyle ilgili böyle bir tutum içinde olmalarına sebep olmuş olabilir. Bununla ilgili olarak Herzberg, “bir işte doyum sağlamanın en geçerli yolu başarılı olmak sorumluluk taşımaktır” der (Sabuncuoğlu, 1984, s.107.).

Yukarıdaki verileri doğrulayan bir görüşe göre, eğitim kurumları ile yapılan araştırmaların çoğu göstermektedir ki, bir çok meslek gurubunun motivasyon sürecinde dışsal faktörlerden biri olan ücret faktörü ön sıralarda yer alırken öğretmenlerin motivasyonları hususunda öğretmenlerin daha çok içsel motivasyon faktörleriyle motive olduğu görülmüştür. Öğretmenleri motive eden içsel motivasyon

faktörleri arasında ise en ön sırada öğretmenlik mesleğinin saygın ve kutsal bir meslek olduğu görülmüştür (Silah, 2001).

Diğer yandan anketlerin doldurulması esnasında öğretmenlerle yapılan mülakatlar neticesinde öğretmenlerin içsel motivasyon faktörlerindeki ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutundaki 1. (*Yaptığım işin yeteneklerimi kullanmama fırsat vermesi*) soruda tatminsizlik yaşamalarının sebebi olarak, öğretmenlerin mevcut eğitim sisteminin getirmiş olduğu birtakım standartlar ve müfredata uyma zorunluluğunun, onların kendi kişisel yetenek ve yöntemlerini etkin olarak kullanmalarını engellediği düşüncesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Dışsal motivasyon faktörlerdeki mevcut durum ve arzu edilen durum ortalama değerleri arasındaki farkın süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutundaki 18. (*İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi*) soruda en az olmasının sebebi olarak, öğretmenlerin diğer dışsal motivasyon faktörlerine nazaran bu soruda nispeten daha az tatminsizlik yaşadığı söylenebilir. Genel olarak araştırmaya dahil olan öğretmenlerin işyerlerindeki yönetici pozisyonunda bulunan müdür ve müdür yardımcılarıyla olan iletişimlerinde ciddi bir sorun yaşamadıkları ve öğretmen-yönetici iletişiminin diğer dışsal motivasyon faktörlerine nazaran daha tatminkar bir düzeyde olduğu yorumu yapılabilir.

Bununla birlikte dışsal motivasyon faktörlerinde bulunan çalışma koşulları alt boyutuna ait 25. (*İşimin bana, teşvik anlamında primler sağlaması*) soruda mevcut durum ve arzu edilen durum ortalama değerleri arasındaki farkın en yüksek olmasından, öğretmenlerin ekonomik araçlara karşı duyarlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak öğretmenlerin hizmetleri sonucunda almış oldukları ücretleri yetersiz bulmaları ve araştırmaya konu olan öğretmenlerin resmi ilköğretim okullarında çalışmalarından dolayı kamu okullarında teşvik anlamında prim ödenmesi gibi bir uygulamanın olmaması gösterilebilir. Ekonomik araçların motivasyon üzerindeki etkisine değinmek isteyen bir görüşe göre, öğretmenler dışsal motivasyon faktörlerinden en çok ekonomik motivasyon araçlarına önem vermekte, yönetsel ve örgütsel araçlar ise ikinci sırada gelmektedir (Coşkun, 2009).

5.14. H.12. İçsel Motivasyon Faktörlerinden Sağlanan Motivasyon Düzeyi, Dışsal Motivasyon Faktörlerinden Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksek.

Adalar ve Güngören ilçelerindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, ankette belirtilmiş olan mevcut durum (I. Boyut) içsel ve dışsal motivasyon faktörleri sorularına ilişkin vermiş oldukları yanıtların tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31. İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerine İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T Testi Sonuçları

Motivasyon Faktörleri	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
İçsel Motivasyon	97	3,68	0,777	-5,246	96	0,000*
Dışsal Motivasyon	97	3,40	0,778			

*P<0,05

Tablo 31’den görüleceği üzere içsel ve dışsal motivasyon faktörleri sorularına verilen yanıtlar arasında, istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Bu durumda H.12. hipotezi desteklenmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin, ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında içsel motivasyon faktörlerinin sahip olduğu ortalama değerlerin, dışsal motivasyon faktörlerinin sahip olduğu ortalama değerlerden yüksek olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuç göstermektedir ki içsel motivasyon faktörlerinden sağlanan motivasyon düzeyi, dışsal motivasyon faktörlerinden sağlanan motivasyon düzeyinden yüksektir.

5.15. H.13. Adalar İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.

Adalar ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, içsel motivasyon faktörleri alt boyutlarından işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutu ile sorumluluk alma ve özerklik alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32. Adalar İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutu ile Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Adalar	İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	46	3,98	0,705	2,686	45	0,010*
	Sorumluluk Alma ve Özerklik	46	3,80	0,831			

*P<0,05

Tablo 32’den görüleceği üzere işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutu ile sorumluluk alma ve özerklik alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin, işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, sorumluluk alma ve özerklik alt boyutuna göre daha yüksektir. Bu durumda H.13. hipotezi desteklenmektedir.

5.16. H.14. Adalar İlçesindeki İşteki Yeterlilik Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İlgi, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.

Adalar ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, içsel motivasyon faktörleri alt boyutlarından işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutu ile ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 33'te sunulmuştur.

Tablo 33. Adalar İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutu ile İlgi, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Adalar	İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	46	3,98	0,705	6,034	45	0,000*
	İlgi, İlerleme ve Gelişme	46	3,57	0,875			

*P<0,05

Tablo 33'den görüleceği üzere işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutu ile ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin, işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutuna göre daha yüksektir. Bu durumda H.14. hipotezi desteklenmektedir.

5.17. H.15. Adalar İlçesindeki Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İlgi, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.

Adalar ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, içsel motivasyon faktörleri alt boyutlarından sorumluluk alma ve özerklik alt boyutu ile ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 34’te sunulmuştur.

Tablo 34. Adalar İlçesindeki Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutu ile İlgi, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Adalar	Sorumluluk Alma ve Özerklik	46	3,80	0,831	2,847	45	0,007*
	İlgi, İlerleme ve Gelişme	46	3,57	0,875			

*P<0,05

Tablo 34’ten görüleceği üzere sorumluluk alma ve özerklik alt boyutu ile ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin, sorumluluk alma ve özerklik alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutuna göre daha yüksektir. Bu durumda H.15. hipotezi desteklenmektedir.

5.18. H.16. Adalar İlçesindeki Çalışma Koşulları Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İşletme Politikaları Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Düşüktür.

Adalar ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, dışsal motivasyon faktörleri alt boyutlarından çalışma koşulları alt boyutu ile işletme politikaları alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 35'te sunulmuştur.

Tablo 35. Adalar İlçesindeki Çalışma Koşulları Alt Boyutu ile İşletme Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Adalar	Çalışma Koşulları	46	3,10	0,849	-4,385	45	0,000*
	İşletme Politikaları	46	3,63	0,804			

*P<0,05

Tablo 35'ten görüleceği üzere Çalışma Koşulları alt boyutu ile İşletme Politikaları alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin, İşletme Politikaları alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, Çalışma Koşulları alt boyutuna göre daha yüksektir. Bu durumda H.16. hipotezi desteklenmektedir.

5.19. H.17. Adalar İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, Çalışma Koşulları Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.

Adalar ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, dışsal motivasyon faktörleri alt boyutlarından süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutu ile çalışma koşulları alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36. Adalar İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutu ile Çalışma Koşulları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Adalar	Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	46	3,59	0,882	3,939	45	0,000*
	Çalışma Koşulları	46	3,10	0,849			

*P<0,05

Tablo 36'dan görüleceği üzere süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutu ile çalışma koşulları alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin, süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, Çalışma Koşulları alt boyutuna göre daha yüksektir. Bu durumda H.17 hipotezi desteklenmektedir.

5.20. H.18. Adalar İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İşletme Politikaları Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksekler.

Adalar ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, dışsal motivasyon faktörleri alt boyutlarından süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutu ile işletme politikaları alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 37'de sunulmuştur.

Tablo 37. Adalar İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutu ile İşletme Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Adalar	Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	46	3,59	0,882	-0,451	45	0,654
	İşletme Politikaları	46	3,63	0,804			

*P<0,05

Tablo 37’den görüleceği üzere süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutu ile İşletme Politikaları alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ($P>0,05$). Bu durumda H.18 hipotezi desteklenmemektedir. Ancak alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında sosyolojik olarak öğretmenlerin, işletme politikaları alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutuna göre daha yüksektir.

5.21. H.19. Güngören İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yüksektir.

Güngören ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, içsel motivasyon faktörleri alt boyutlarından işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutu ile sorumluluk alma ve özerklik alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38. GÜNGÖREN İLÇESİNDEKİ İŞTEKİ YETERLİLİK, BAŞARI, TANINMA VE TAKDİR ALT BOYUTU İLE SORUMLULUK ALMA VE ÖZERKLİK ALT BOYUTUNA İLİŞKİN TANINMIŞ İSTATİSTİKLER VE BAĞIMLI T TESTİ SONUÇLARI

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Güngören	İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	51	3,80	0,832	2,276	50	0,027*
	Sorumluluk Alma ve Özerklik	51	3,61	0,755			

*P<0,05

Tablo 38'den görüleceği üzere işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutu ile sorumluluk alma ve özerklik alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin, işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, sorumluluk alma ve özerklik alt boyutuna göre daha yüksektir. Bu durumda H.19. hipotezi desteklenmektedir.

5.22. H.20. GÜNGÖREN İLÇESİNDEKİ İŞTEKİ YETERLİLİK BAŞARI, TANINMA VE TAKDİR ALT BOYUTUNDAN SAĞLANAN MOTİVASYON DÜZEYİ, İLGI, İLERLEME VE GELİŞME ALT BOYUTUNDAN SAĞLANAN MOTİVASYON DÜZEYİNDEN YÜKSEKTİR.

Güngören ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, içsel motivasyon faktörleri alt boyutlarından işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutu ile ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 39'da sunulmuştur.

Tablo 39. Güngören İlçesindeki İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir Alt Boyutu ile İlgili, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Güngören	İşteki Yeterlilik, Başarı, Tanınma ve Takdir	51	3,80	0,832	6,455	50	0,000*
	İlgili, İlerleme ve Gelişme	51	3,37	0,944			

*P<0,05

Tablo 39'dan görüleceği üzere işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutu ile ilgili, ilerleme ve gelişme alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin, işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, ilgili, ilerleme ve gelişme alt boyutuna göre daha yüksektir. Bu durumda H.20. hipotezi desteklenmektedir.

5.23. H.21. Güngören İlçesindeki Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İlgili, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Düşüktür.

Güngören ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, içsel motivasyon faktörleri alt boyutlarından sorumluluk alma ve özerklik alt boyutu ile ilgili, ilerleme ve gelişme alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 40'ta sunulmuştur.

Tablo 40. Güngören İlçesindeki Sorumluluk Alma ve Özerklik Alt Boyutu ile İlgili, İlerleme ve Gelişme Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Güngören	Sorumluluk Alma ve Özerklik	51	3,61	0,755	3,061	50	0,004*
	İlgi, İlerleme ve Gelişme	51	3,37	0,944			

*P<0,05

Tablo 40'tan görüleceği üzere sorumluluk alma ve özerklik alt boyutu ile ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin, sorumluluk alma ve özerklik alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutuna göre daha yüksektir. Bu durumda H.21. hipotezi desteklenmemektedir.

5.24. H.22. Güngören İlçesindeki Çalışma Koşulları Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İşletme Politikaları Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Yükseklerdir.

Güngören ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, dışsal motivasyon faktörleri alt boyutlarından çalışma koşulları alt boyutu ile işletme politikaları alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 41'te sunulmuştur.

Tablo 41. Güngören İlçesindeki Çalışma Koşulları Alt Boyutu ile İşletme Politikaları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi sonuçları

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Güngören	Çalışma Koşulları	51	3,02	0,969	-4,168	50	0,000*
	İşletme Politikaları	51	3,42	0,829			

*P<0,05

Tablo 41'den görüleceği üzere Çalışma Koşulları alt boyutu ile İşletme Politikaları alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin, İşletme Politikaları alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, Çalışma Koşulları alt boyutuna göre daha yüksektir. Bu durumda H.22. hipotezi desteklenmemektedir.

5.25. H.23. Güngören İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, Çalışma Koşulları Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Düşüktür.

Güngören ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, dışsal motivasyon faktörleri alt boyutlarından süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutu ile çalışma koşulları alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 42'de sunulmuştur.

Tablo 42. Güngören İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutu ile Çalışma Koşulları Alt Boyutuna İlişkin Tanınmış İstatistikler ve Bağımlı T testi Sonuçları

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Güngören	Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	51	3,47	0,887	4,517	50	0,000*
	Çalışma Koşulları	51	3,02	0,969			

*P<0,05

Tablo 42’den görüleceği üzere süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutu ile çalışma koşulları alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık vardır (P<0,05). Alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin, süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyi, Çalışma Koşulları alt boyutuna göre daha yüksektir. Bu durumda H.23 hipotezi desteklenmemektedir.

5.26. H.24. Güngören İlçesindeki Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler Alt Boyutundan Sağlanan Motivasyon Düzeyi, İşletme Politikaları Alt Boyutundan, Sağlanan Motivasyon Düzeyinden Düşüktür.

Güngören ilçesindeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin, dışsal motivasyon faktörleri alt boyutlarından süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutu ile işletme politikaları alt boyutuna ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtların, tanınmış istatistikler ve bağımlı t testi sonuçları Tablo 43’te sunulmuştur.

Tablo 43. GÜNGÖREN İLÇESİNDEKİ SÜPERVİZYON VE KİŞİLERARASI İLİŞKİLER ALT BOYUTU İLE İŞLETME POLİTİKALARI ALT BOYUTUNA İLİŞKİN TANINMIŞ İSTATİSTİKLER VE BAĞIMLI T TESTİ SONUÇLARI

Çalışma Yeri	Alt Boyut	N	Ort.	Ss.	T değeri	Sd.	Önem (P)
Güngören	Süpervizyon ve Kişilerarası İlişkiler	51	3,42	0,829	-0,740	50	0,463
	İşletme Politikaları	51	3,47	0,887			

*P<0,05

Tablo 43'den görüleceği üzere süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutu ile İşletme Politikaları alt boyutuna ait sorulara verilen yanıtlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık yoktur ($P>0,05$). Bu durumda H₂₄ hipotezi desteklenmemektedir. Ancak alt boyutlara ait ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında sosyolojik olarak, öğretmenlerin işletme politikaları alt boyutunda duymuş oldukları memnuniyet ve motivasyon düzeyinin, süpervizyon ve kişilerarası ilişkiler alt boyutuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitimin en önemli ögesi; eğitim ve öğretimden birinci derecede sorumlu olan öğretmenlerdir. Öğretmenlerin verimli ve üretken bireyler olabilmesi, onların doğru yöntem ve tekniklerle işlerine motive edilmesi ile mümkündür. Öğretmenlerin doğru bir şekilde motive edilmesi ise, yöneticilerinin yaklaşımları ve buldukları ülkenin eğitim politikaları ile ilgilidir. Burada önemli olan noktada, doğru motivasyon faktörlerinin zamanında ve gerektiği şekilde kullanılmasıdır. Bunun yanında önemli olan bir diğer husus ise, öğretmenlerin motivasyon faktörleri hakkındaki tutumlarının değişebilir olmasıdır.

Bu araştırma ile içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etki ve önem dereceleri, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamında incelenmiştir. Bunun için öğretmenlerin motivasyon faktörleri hakkındaki görüşleri alınmış ve doyum düzeyleri ölçülmüştür. Alınan cevaplarda demografik değişkenlere göre farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Böylelikle öğretmenleri işe güdülemede daha gerçekçi değerlendirmeler yapılacağı ve bulunan sonuçların öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yükseltilmesine yönelik yapılan çalışmalara, katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Genel olarak araştırma sonuçları göstermektedir ki; Adalar ve GÜngören ilçelerinde çalışma olgusu ile içsel ve dışsal motivasyon faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Bu sebepten ana hipotez desteklenmemektedir. Buradan anlaşılacağı üzere Adalar ve GÜngören ilçelerinde çalışan öğretmenlerin, motivasyon faktörleri hakkındaki görüşleri benzerlik göstermektedir. Ancak sosyolojik olarak Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada)'da çalışan öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinde yaşamış oldukları memnuniyet düzeyi, anakara (GÜngören)'da çalışan öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinden yüksektir. Her iki bölgede de içsel motivasyon faktörlerinden sağlanan doyum düzeyinin dışsal motivasyon faktörlerinden yüksek olması, Herzberg'in Çift Faktör Kuramının her iki bölgede de geçerliliğini koruduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ilişkin mevcut (3,56) motivasyon düzeyleri, arzu ettikleri (4,63) motivasyon düzeyinin altında bir skor göstermiştir. Ortaya çıkan bu durum, öğretmenlerin mevcut motivasyon düzeylerinin arzu ettikleri motivasyon düzeyinin altında olduğunu, diğer bir deyişle beklentilerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu anlamda öğretmenlerin mevcut durumlarından tam anlamıyla memnun olmadıkları, fakat memnuniyetsizlik seviyelerinin de çok yüksek olmadığı anlaşılmaktadır.

Elde edilen veriler göstermektedir ki; ekonomik motivasyon faktörleri dışında öğretmenlerin tüm motivasyon faktörleri hakkındaki görüşleri olumludur. En çok önem verdikleri motivasyon faktörü içsel motivasyon faktörlerinde bulunan işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutuna ait olan, öğretmenlik mesleğinin anlamlı ve değerli olması, en az memnun oldukları motivasyon faktörü ise dışsal motivasyon faktörlerinde bulunan çalışma koşulları alt boyutuna ait ekonomik motivasyon faktörlerine yönelik olmuştur. Bu bakımdan öğretmenlerin en çok ve en az memnuniyet duyduğu motivasyon faktörleri literatür taraması ile karşılaştırıldığında, daha önce yapılmış olan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin en düşük olduğu motivasyon faktörü, dışsal motivasyon faktörlerinde bulunan ekonomik faktörlerden ücret, prim ve ödüllerin az olması olarak tespit edilmiştir. Özellikle az memnuniyet duyulan motivasyon faktörlerinin tespit edilmesinin, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin iyileştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin anket sorularına vermiş olduğu yanıtlarda içsel motivasyon faktörlerinin, memnuniyet ve önem düzeyinin, dışsal motivasyon faktörlerinden yüksek olduğu gözlenmiştir. Ortaya çıkan bu sonuç Herzberg'in Çift faktör kuramını doğrular bir sonuç göstererek çalışan motivasyonunda içsel motivasyon faktörlerinin dışsal motivasyon faktörlerine göre, daha önemli ve birinci sırada etkili olduğunu göstermiştir. Ancak, hiç bir motivasyon faktörünün kullanımından tam anlamıyla (%100) memnuniyet ya da doyum sağlanmadığı dikkat çekmektedir.

Genel olarak öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin orta seviyede olmasına rağmen, az memnuniyet duyulan motivasyon faktörlerinin daha etkin kullanılması yönünde şu çözümler üretilebilir; öğretmenlerin işlerini icra ederken kendilerine has yeteneklerini kullanmalarına fırsat verilmeli, işlerin tek düzelikten uzaklaştırılarak farklı deneyimler kazanma olanağı sağlanmalıdır. Ayrıca öğretmenlerin işlerini yaparken aynı zamanda çeşitli ilgi ve becerilerini doyurabilmesi, görev dağılımlarının adil ve eşit olarak yapılması, iş arkadaşlarının çalışmaya teşvik edici olması, öğretmenlerin kurumda geçirmiş oldukları hizmet süresine ve deneyimlerine değer verilmesi sağlanmalıdır. Bunlara ek olarak, işyerinde alınan kararlarda söz sahibi olabilmeleri, öğretmenlerin işleri için gerekli olan malzeme araç ve gereçlerin okul kapasitesi ve coğrafi konum gözetmeksizin adil olarak dağıtılması ve eğitim hizmetinin verildiği ortamların fiziksel yeterliliklerinin yeterli seviyede sağlanması gibi çözümler getirilmesinin, öğretmenlerin motivasyon düzeyini arttıracakı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, ölçekte yer alan motivasyon faktörlerinin kullanımından duymuş oldukları doyum ve memnuniyet düzeylerinin genel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırma süresince yapılan istatistiksel analizlerde öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve medeni durum özellikleri ile içsel ve dışsal motivasyon faktörleri arasında istatistiksel anlamda anlamlı farklılıklar olmadığı, diğer bir deyişle cinsiyet, yaş ve medeni durumun motivasyon düzeyini yükseltmede ya da düşürmede herhangi bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Ancak sosyolojik olarak bayan öğretmenlerin içsel, erkek öğretmenlerin ise dışsal motivasyon faktörlerine önem vermesi dikkat çekmektedir. Buradan bayan öğretmenlerin içsel motivasyon faktörleri içinde bulunan işteki yeterlilik, başarı, tanınma, takdir, ilgi, ilerleme ve gelişme, sorumluluk alma ve özerklik konularına erkek öğretmenlerden daha çok önem verdikleri ve bu faktörlerden herhangi biriyle erkek öğretmenlere göre daha fazla motive oldukları yorumu yapılabilir. Erkek öğretmenlerin ise, işletme politikaları, çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler gibi dışsal motivasyonla ilgili konulara, bayan öğretmenlerden daha çok önem verdikleri ve bayan öğretmenlere göre daha fazla motive oldukları söylenebilir. Bu durumun sebebi olarak erkek öğretmenlerin aile reisi olmaları ya da bir anlamda dış yaşamla

sürekli iç içe olmalarından bir çok problem ve durumun çözümünde birinci derecede sorumlu olmalarından örneğin, çocuklarının okul durumundan eşlerinin iş yerlerine, kiralayacakları evin seçimine kadar bir çok konu ile meşgul olmaları bakımından dışsal motivasyon faktörlerine daha çok önem verdikleri söylenebilir. Diğer yandan bayan öğretmenlerin ise işyerinde başarı duygusunu hissetme, bir bayan olarak sorumluluk alma ve özerklik gibi faktörlere sahip olmaktan erkek öğretmenlere göre daha fazla doyum yaşadıkları yorumu yapılabilir. Yine sosyolojik olarak 30 yaşından büyük öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinde 30 yaşından küçük öğretmenlere göre motivasyon düzeyinin yüksek olması, öğretmenlik mesleğinde orta yaş üstü öğretmenlerin, yaşları ilerledikçe işlerine daha çok motive olduğu düşüncesini gündeme getirmektedir. 30 yaşından büyük öğretmenlerin böyle bir tutum içinde olmalarının sebebi olarak, iş yerlerinde yaşlarının büyük olması ve buna bağlı olarak deneyimlerine saygı duyulması gösterilebilir. Bunlara ek olarak, deneyimlerinin uzunluğuna bağlı olarak kuruma bağlılıklarının güçlü olması, yönetici durumlarındaki kişilerle daha rahat iletişim kurabilmeleri, yetiştirmiş olduğu öğrencilerin eğitim sonrası yaşamlarını gördüklerinde maddiyatla ölçülemeyecek maneviyatı yüksek bir meslek sahibi olmanın vermiş olduğu mutluluk duygusu gösterilebilir.

Medeni durum değişkeni açısından sosyolojik olarak bekar öğretmenlerin içsel, evli öğretmenlerin ise dışsal motivasyon faktörleri ile motive olması dikkat çekmektedir. Bu durumla ilgili olarak evli öğretmenlerin sorumluluklarının bekâr öğretmenlere göre daha fazla olmasından, evli öğretmenlerin çalıştıkları ortamdaki kişiler arası ilişkiler, çevresel koşullar, ulaşım, kira, ekonomik gelir, çocuklarının okul durumları gibi dışsal motivasyon faktörlerine bekar öğretmenlerden daha çok önem verdikleri, bekar öğretmenlerin ise bu hususlarda nispeten sorumluluklarının daha az olmasından, daha çok içsel motivasyon faktörlerine yöneldikleri söylenebilir.

Çocuk sahibi ve çocuk sahibi olmayan öğretmenler ile, içsel ve dışsal motivasyon faktörleri arasında yapılan analizler sonucunda, içsel motivasyon faktörlerinde istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Dışsal motivasyon faktörlerinde ise işletme politikaları alt boyutunda bulunan 23. (*İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması*) soruda çocuğu olan öğretmenlerin, çocuğu olmayan öğretmenlere göre memnuniyet düzeylerinin daha

yüksek olduğu gözlenmiştir. Bunun sebebi olarak, bekâr öğretmenlerin kendilerine bildirilen görev tanımlarını fazla bulmaları, ya da evli öğretmenlere göre daha idealist bir tutum içinde olmalarından dolayı, kendilerine bildirilen görev tanımlarını yetersiz bulmalarının sebep olduğu düşünülmektedir. Ayrıca sosyolojik olarak tüm motivasyon faktörlerinde çocuk sahibi olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, çocuk sahibi olmayan öğretmenlere göre yüksek olmasının sebebi olarak, çocuk sahibi olan öğretmenlerin, çocuğu olmayan öğretmenlere göre kendi özel yaşamlarına daha fazla ilgi ve enerji harcadıklarından, beklentilerinin de buna bağlı olarak çocuk sahibi olmayan öğretmenlere göre düşük bir seviyede seyrettiği söylenebilir.

Mesleki deneyim değişkeniyle, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin karşılaştırılmasında, içsel motivasyon faktörlerine ait sorumluluk alma ve özerklik alt boyutu ile çalışma koşulları alt boyutu hariç, tüm alt boyutlarda istatistiksel anlamda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Sorumluluk alma ve özerklik alt boyutu ile çalışma koşulları alt boyutunda, 10 yıldan az ve 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin motivasyon düzeyleri benzerlik göstermektedir. Diğer alt boyutlarda ise, 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin, tüm motivasyon faktörlerinde 10 yıldan az mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerden yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumun sebebi olarak; mesleki deneyim arttıkça öğretmenlerin işlerine alışması, işlerine daha hâkim olmaları, eğitmiş oldukları öğrencilerin ileriki yaşlardaki başarılarını görmeleri, başka bir anlatımla emeklerinin meyvelerini görmeleri gibi faktörler gösterilebilir.

Öğretmenlerin kültür değişkeni ile ilgili olarak, doğu ya da batı kültürü özelliği taşımaları ile içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait alt boyutlar arasında, istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak soru bazında incelendiğinde, dışsal motivasyon faktörlerinde bulunan işletme politikaları alt boyutunda bulunan 23.(*işimde benden beklenenlerin belirgin açık ve tanımlanmış olması*) soruda, doğu kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin tatmin düzeylerinin, batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumun sebebi olarak, doğu kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin yaşamlarında memurluk mesleğine verilen değerin yüksek olması, doğu kültüründe okuma ve meslek sahibi olabilme şartlarının batı kültürüne göre daha zor olması gösterilebilir.

Bu anlamda doğu kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları yeterli görmeleri hususunda, batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenlere göre daha tamahkr bir tutum içinde oldukları ve kendilerine verilerin görev ve sorumlulukları yeterince sorgulamadıkları söylenebilir. rnek olarak; resim atölyesi olmayan bir okulda doğu kültürü özelliği taşıyan ğretmen dersini normal bir derslikte vermekten rahatsız olmayıp öğretmenlik mesleğini yerine getirmenin doyumunu yaşıması, batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenin ise, resim atölyesi olmamasından yaptığı işle ilgili tam anlamıyla memnun olamaması gösterilebilir. Bunlara ek olarak, sosyolojik açıdan tüm motivasyon faktörlerinde doğu kültürü özelliği taşıyan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin, batı kültürü özelliği taşıyan öğretmenlere göre yüksek olması dikkat çekmektedir.

Yapılan istatistiksel analizlerde yaşam ve çalışma yeri değişkenleri ile içsel motivasyon faktörlerine ait alt boyutlar arasında, istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, içsel motivasyon faktörlerine ait sorulara verilen yanıtlar, Güngören ve Adalar ilçesinde benzerlik göstermektedir. Ancak dışsal motivasyon faktörlerinde işletme politikaları alt boyutunda, Adalar ilçesinde yaşayan ve Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin Güngören ilçesinde yaşayan ve Güngören ilçesinde çalışan öğretmenlere göre, daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Burada, alışma yeri değişkeni ile dışsal motivasyon faktörlerine ait alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, soru bazında incelendiğinde işletme politikaları alt boyutunda bulunan 16. (*İş yerinde işlerin adil olarak dağıtılması*) ve 21. (*İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payının olması*) sorularda istatistiksel anlamda anlamlı farklılıklar olması ve Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin bu sorularda motivasyon düzeyinin yüksek olması dikkat çekmektedir. Bu durumun sebebi olarak, Adalar ilçesinde okul başına düşen ğrenci sayısının az olması ile bağlantılı olarak öğretmenler üzerindeki iş yükünün Güngören ilçesindeki öğretmenlere göre daha az olması gösterilebilir. Ayrıca buna ek olarak, okullardaki ğretmen sayısının az olmasından dolayı yeterli derecede samimi ve sıcak ilişkilerin olması, yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi ve yöneticilerin her konuda öğretmenlerin fikir ve görüşlerini alması, öğretmenlere kurumun önemli bir parçası olduklarını hissettirme gibi faktörler eklenebilir.

Diğer yandan sosyolojik olarak Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyinin, tüm motivasyon faktörlerinde Güngören ilçesinde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumun sebebi olarak, Adalar ilçesinde okul başına düşen öğrenci sayısının az olması ve okullardaki öğretmen sayısının az olmasından dolayı, yeterli derecede samimi ve sıcak ilişkilerin olması, yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi, Adalar ilçesinin sakin ve doğal güzelliklerle dolu bir ortam olması gibi sebepler gösterilebilir. Ayrıca bunlara ek olarak, trafik sıkıntısının olmaması, okullardaki öğrenci öğretmen ilişkisinin daha güçlü olması, öğrencilerin aileleriyle sıkı iletişim içinde olunması, öğrenci sayısına bağlı olarak daha az iş yükü, evlerin ya da lojmanların okullara yakınlığı gibi sebepler gösterilebilir.

Çalışma sebebi değişkeni ile içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Ancak soru bazında incelendiğinde içsel motivasyon faktörlerine ait sorumluluk alma ve özerklik alt boyutuna bulunan 4. (*İşimi yaparken kendi kararlarımı verebilme olanağının olması*) soruda şu anda çalışmış olduğu yerde kendi isteği ile bulunan öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin, çalıştığı yerde zorunlu olarak çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumun sebebi olarak çalıştığı yerde kendi isteği ile çalışan öğretmenlerin kendi istediği yerde çalışmış olma psikolojisinin öğretmenler üzerinde iyimser ve pozitif bir bakış açısına sebep olduğu söylenebilir. Bunun yanında sosyolojik olarak çalıştığı yerde zorunlu sebeplerle bulunan öğretmenlerin motivasyon düzeyinin, içsel motivasyon faktörlerine ait işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutunda, çalıştığı yerde kendi isteğiyle bulunanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bunun sebebi olarak çalıştığı yerde zorunlu olarak bulunma durumunun öğretmenleri işlerine motive ettiği, işlerine daha çok yoğunlaşarak başarı takdir ve kendilerini ilerletme gibi faktörleri gerçekleştirmelerine yönelttiği yorumu yapılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörleri hakkındaki görüşleri, ölçeğin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde, sosyolojik olarak Adalar ilçesinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, tüm alt boyutlarda Güngören ilçesinden yüksek çıkmıştır. Diğer yandan içsel motivasyon faktörlerine ait alt boyutlara verilen yanıt ortalamaları, dışsal motivasyon faktörlerine

ait alt boyut yanıt ortalamalarından yüksek çıkararak Herzberg'in Çift Faktör Kuramını destekler sonuçlar göstermiştir. Buradan öğretmenlerin, içsel motivasyon faktörlerine vermiş oldukları önemin, dışsal motivasyon faktörlerine verilen önemden yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Genel olarak içsel motivasyon faktörlerine ait alt boyutlar öğretmen motivasyonundaki önem derecelerine göre ilçeler bazında incelendiğinde Adalar ve Güngören ilçesinde işteki yeterlilik, başarı, tanınma ve takdir alt boyutunun önem derecesinin en yüksek olduğu gözlenmiştir. Bunu sırasıyla sorumluluk alma ve özerklik, ilgi, ilerleme ve gelişme alt boyutları takip etmektedir. Dışsal motivasyon faktörlerinde ise Güngören ilçesinde süpervizyon ve kişiler arası ilişkiler alt boyutu, bunu sırasıyla işletme politikaları ve çalışma koşulları alt boyutlarının takip ettiği, Adalar ilçesinde ise işletme politikaları alt boyutu, bunu süpervizyon ve kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları alt boyutunun izlediği gözlenmiştir. Burada her iki bölgede de çalışma koşulları alt boyutundan duyulan memnuniyet düzeyinin diğer alt boyutlardan düşük olması dikkat çekmektedir. Dışsal motivasyon faktörlerine ait alt boyutlarda çalışma koşulları alt boyutunun diğer dışsal alt boyutlara oranla en az skora sahip olmasının sebebi olarak; öğretmenlerin çalışma koşulları ile ilgili yeterli derecede tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır.

Bu sebeple öğretmenlerin temel ve entelektüel ihtiyaçlarını azami şekilde karşılayacakları yeterli bir ücret ve ödül sisteminin sağlanması, öğretmenlerin bu konudaki memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca ulaşım olanaklarının iyileştirilmesi, sosyal etkinliklerin arttırılması, çalışılan kurumlardaki terfi ve kariyer olanaklarının ulaşılabilir olması, öğretmenlere yönelik kişisel ve mesleki gelişim sağlayıcı iş ortamı gibi faktörler çalışanları işlerine motive etme etkili olabilecektir. Bunların yanında adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, etkili ve objektif bir performans değerlendirme sistemi, yeterli araç, gereç ve donanım sağlanması gibi önlem ve iyileştirmeler ile öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin arttırılabileceği düşünülmektedir.

Ancak içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin alt boyut ortalamaları arasında fazla bir farkın olmaması, Herzberg'in çift faktör kuramından farklı olarak dışsal motivasyon faktörlerinin de çalışan motivasyonunda içsel motivasyon faktörlerine yakın bir derecede öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Bu araştırma ile ortaya çıkan sonuçlar göstermektedir ki, Herzberg'in çift faktör kuramı, içsel motivasyon faktörlerinin dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili ve çalışan motivasyonunda birinci derecede önemli olduğu düşüncesi ile bugünde geçerliliğini korumaktadır. Ancak Herzberg'in kuramından farklı olarak, bu çalışmada dışsal motivasyon faktörlerinin kuramda belirtildiği gibi önemsiz ve nötr olmadığı, dışsal motivasyon faktörlerinin de içsel motivasyon faktörlerine yakın bir derecede öneme sahip olduğu gözlenmiştir. Buradan yola çıkarak öğretmenlerin ücret ve çalışma koşulları tatmin edici bir seviyede iyileştirilmeli ve onların motivasyonlarını arttıracak, mesleklerinde kendilerini geliştirmeye olanak sağlayacak yeterliliğe sahip çalışma zeminleri hazırlanmalıdır. Çünkü, artık çalışanın kendi iç dünyası ile ilgili olmayan dışsal motivasyon faktörleri de içsel motivasyon faktörlerine yakın bir önemdedir.

Bununla beraber bu araştırma resmi ilköğretim okullarının birinci kademesindeki öğretmenlere uygulanmıştır. Bu araştırmanın bir benzeri özel okullarda, lise düzeyindeki okullarda ya da daha geniş bir örneklem grubu üzerinde çalışacak araştırmacılar için önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 212–236.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış*. (1. Baskı). Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. (1.Basım). İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Aslan, A. E. (Ed.) (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (3. Basım). İstanbul: Beta Yayınları
- Ay, F. A. (2006). *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi.
- Ayan, S., Kocacık, F. ve Karakuş, H. (2009). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyi ile Bunu Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Etkenler: Sivas Merkez İlçe Örneği. *Anatolian Journal of Psychiatry* 2009, 10 (1), 18-25.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.

- Balcı, E. (1992). *Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*. (1. Basım). Ankara: Adım Yayınevi.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan E. (1996). *Davranış Bilimleri*. (2. Basım). İstanbul: Avcıol Basın-Yayın.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu H. (2007). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının Ölçülmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (32), 32-41.
- Büyükgöz, T. (2008). *Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, A. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*.(2. Baskı). İstanbul: Avcı Basım Yayın.
- Chen, C. C. ve Ford, C. M. (1999). Do Rewards Benefit the Organization? The Effects of Reward Types and the Perceptions of Diverse R&D Professionals. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 47–55.
- Costley, D.L., Santana-Melgoza, C. ve Todd, R. (1994). *Human Relations In Organizations*, (5. Basım). Usa: West Publishing Company.
- Coşkun, M. (2009). *İlk Öğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşler ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi.
- Cüceloğlu, D. (1999). *İnsan ve Davranışı*. (9. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Dereli, T. (1995). *Örgütsel Davranış*. (3.Basım). İstanbul: Menteş Kitabevi.
- Demirtaş, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi ve Teşvik Araçlarının Yeri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Doğani, O. ve Aysal, T. (2009). *Yönetim-Liderlik-Yöneticilik-İletişim-Motivasyon*. (1. Basım). İstanbul: Kavim Yayıncılık
- Drafke, M. ve Kossen, S. (1997). *The Human Side Of Organizations*. (7. Basım). Newyork: Addison-Wesley Publisher
- Dudak, M. (2005). *İstanbul İli Toplam Kalite Yönetimi Projesi Kapsamındaki İlk Öğretim Okulu Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmin Düzeyleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Durak, İ. (1998). *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi.
- Durgun, S. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). *İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, Gazi üniversitesi Ticaret ve turizm eğitim fakültesi dergisi*, 10 (2), 105-119.
- Elbir, Ö. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumun'da Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi.

- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. (6. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergen, Y. (2009). *İlk Öğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi (Manisa İli Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi.
- Erkan, H. (1995). *Ekonomi Sosyolojisi*.(3. Baskı). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (2000). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fisher, D. C. ve Yuan, Y. X. (1998). What Motivates Employees? A Comparison of US and Chinese Responses, *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 516-528.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. (1. Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Gür, M. (1987). *Hastane Personelini Motive Eden Faktörler*. Yayınlanmış Bilim Uzmanlığı Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Güven, A. (2007). *Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

- Hagemann, G. (1995). *Motivasyon El Kitabı*. (Çev. G. Aksan). İstanbul: Rota Yayınları. (Orjinal Çalışma Basım Tarihi 1992).
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- Johns, G. ve Saks, A.M. (2001). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. (5. Basım). Usa: Parson Education Inc.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2008). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar*. (11. Basım). İstanbul: Sistem Matbaacılık.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(1), 27–40.
- Kanoğlu, B. (2007). *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş Örneği Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi.
- Karaboğa, M. (2007). *Avcılar İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (18. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.

- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. (1. Baskı). Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Kerman, E. (2007). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Bir Uygulama*. Yayınlanmış Dönem Projesi. Ankara Üniversitesi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (3. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Konur, D. Y. (2006). *İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. (6. Basım). Usa: Mc Graw Hill Publishing Company.

- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. (7. Basım). Usa: Mc Graw Hill Publishing Company.
- Manga, E. (2001). *Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Miller, J. E., Porter, M., Drummond, K.E.(1998). *Supervision in The Hospitality Industry*.(3. Basım). Newyork: John Wiley-Sons Inc.
- Mullins, L. J. (1999). *Management and Organizational Behaviour*.(5. Basım). Londra: Pearson Education Limited.
- Mullins, L. J. (2002). *Management and Organisational Behaviour*. (6. Basım). UK: Prentice Hall Publisher.
- Murat, G. ve Çevik, E.İ. (2008). İç paydaş olarak akademik personel memnuniyetini etkileyen faktörlerin analizi: Zonguldak kara elmas örneği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8), 1–18.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal bilimler Fakültesi, Sevinç Matbaası, Yayın No.470.
- Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. (1. Basım). İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi kapsamında bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 39-51.
- Özdöl, M. F. (2008). *Konya İlinde Görev Yapan Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Motivasyonu ve İş Tatminlerinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi.

- Özgün, E. (2008). *İlk Öğretim Birinci Kademe Öğretmenlerinin İş Motivasyonları İle Sınıf Yönetim Becerilerini Algulama Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.
- Öztay, F. E. (2006). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.
- Öztürk, T. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Arttıran ve İdame Ettiren Faktörler (Kâğıthane-Levent Uygulaması)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetim*. İstanbul: Çantay Kitabevi, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4356.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. (2.Basım). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi. Yayın No:3-042-0116.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. (3. Basım). İstanbul: Alfa Basın Yayın.
- Sağır, T. (2004). *İşletmelerde Motivasyon uygulamaları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*.(1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Silah, M. (2001). Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak için Personelin Ödüllendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 95-109.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi

- Şahin, S. (1997). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şenol, Y. (2009). *İlk Öğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Başarılarını Arttırmak İçin Uyguladıkları Dışsal Motivasyonun (Dışsal Güdülenmenin) Etkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.
- Tarlan D. ve Tütüncü Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), s.141-163.
- Taş (Akbulut), M. (2004). *Eğitim de Toplam Kalite Anlayışına Göre Hizmet içi Eğitime Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonlarına İlişkin Durum ve Görüşlerin Araştırılması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi.
- Taştan, S. (b.t.). Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri, Yönetim Organizasyon ve İnsan Kaynakları Bilgi Sitesi. 28.12.2009, <http://www.humanresourcesfocus.com/motivasyon.asp>
- Taştan, S. (b.t.). Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri, Yönetim Organizasyon ve İnsan Kaynakları Bilgi Sitesi. 20.01.2010, <http://www.humanresourcesfocus.com/motivasyon02.asp>
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. (1. Basım). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2006). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar*. (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Tikici, M. (Ed.) (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. (1.Basım). Ankara: Nobel Yayınları.

- Toker, B. (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (1), 69–91.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R. ve Carroll, S. J. (1990). *Managing Organizational Behavior*. (2. Basım). Usa: Harper&Row Publishers.
- Türkel, A. (1999). *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*. (1. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Wiersma, U. J. (1992). The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 101-114.
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Yavuz, F. (2006). *Okul Motivasyonunu Değerlendirme Ölçeği Yapılandırılması ve Güvenilirliği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmi İlk Öğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.
- Yozgat, O. (1992). *İşletme Yönetimi*. (8. Baskı). İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Öğretmen;

Öğretmenlerin iş motivasyonları ile ilgili Herzberg'in Çift faktör kuramı kapsamındaki içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ilişkin öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla, Yüksek Lisans Tezi araştırması yapmaktayım. Aşağıdaki bilgi formunu ve ölçeği doldurmanız araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. İlginiz ve zaman ayırdığınız için içtenlikle teşekkür ederim.

Saygılarımla

Bora YILDIZ
Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

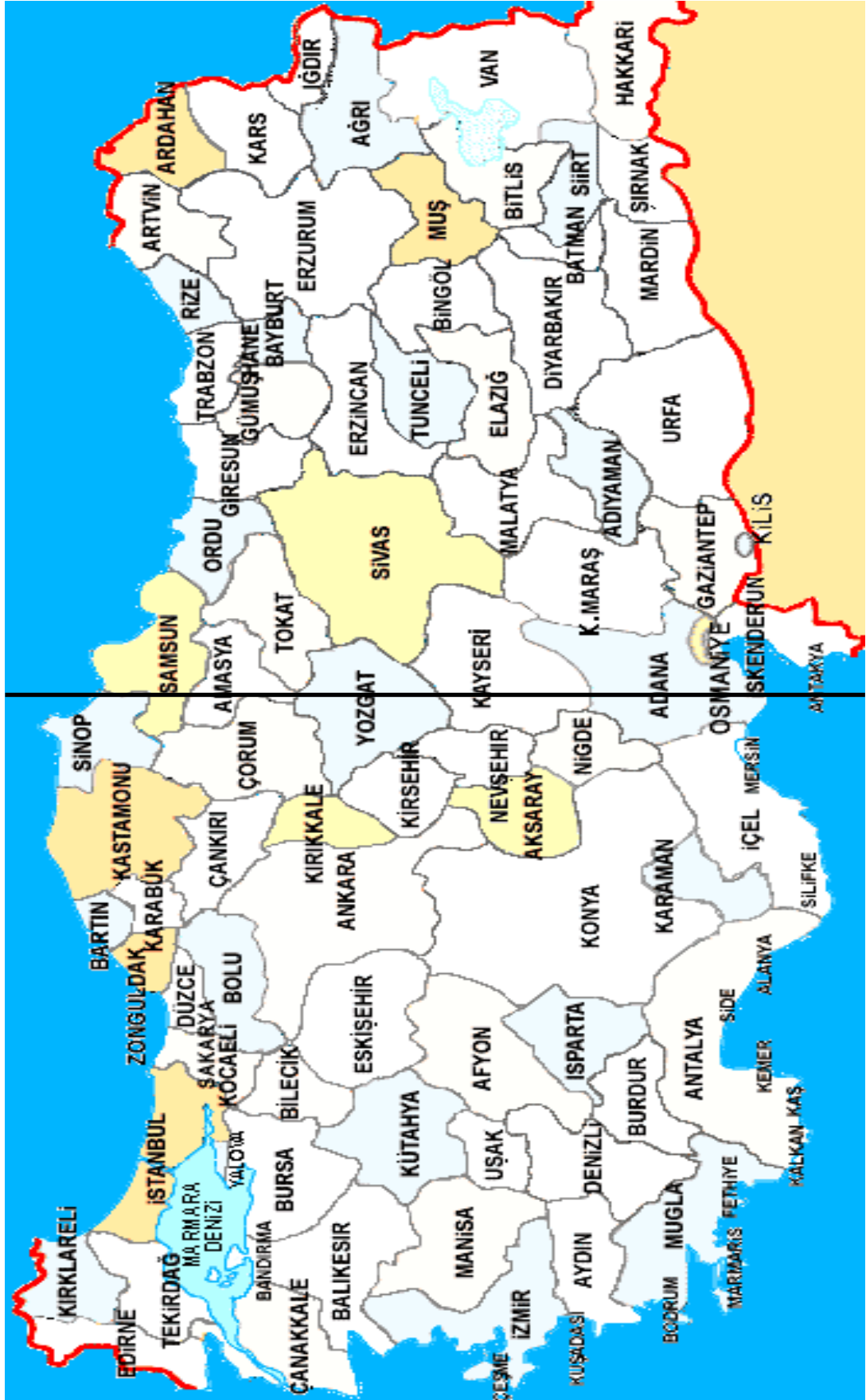
1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Yaşınız: X<30 X>30
3. Medeni Durumunuz: Evli Bekâr Dul ya da Boşanmış
4. Çocuk Durumunuz: Var Yok
5. Kaç yıldır öğretmen olarak çalışıyorsunuz? : X<10 X>10
6. Anne-Baba memleketiniz nerelerdir? Anne: Baba:
7. Nerede Yaşıyorsunuz? İstanbul İçi Adalar
8. Nerede Çalışıyorsunuz? İstanbul İçi Adalar
9. Şuanda Çalışmakta olduğunuz yerde hangi sebeple bulunmaktasınız?
Kendi İsteğimle Zorunlu olarak

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ ANKETİ

Aşağıdaki ölçek 25 sorudan oluşmaktadır. Lütfen, ölçeği **şu andaki işinizi ve çalıştığınız** ortamı düşünerek yanıtlayınız.. Maddelerin her birine iki boyutta, beşli derecelendirme ile (1: en az – 5: en çok) yanıt veriniz. Birinci boyutta maddedeki durumun işiniz/iş yeriniz tarafından **şu anda ne kadar karşılandığını**; İkinci boyutta maddedeki durumun işiniz/iş yeriniz tarafından **sizce ne kadar karşılanması gerektiğini** belirtiniz.

MADDELER	I. Boyut					II. Boyut				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Yaptığım işin yeteneklerimi kullanmama fırsat vermesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Yaptığım işin yeterliliklerime ve becerilerime uygun olabilmesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. İşimin kendime özgü yöntemleri kullanabilmeme olanak sağlaması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. İşimi yaparken kendi kararlarımı verebilme olanağının olması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. İşimin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. İşimin farklı deneyimler edinme fırsatı vermesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. İşimin başarı duygusu tattırması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. İşimin ilgilerimi doyurması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. İşimin hoşlandığım etkinlikleri içermesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11. İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. İşimin anlamlı ve değerli olması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13. İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlaması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14. Yaptığım işlerin tekdüze olmaması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15. İş arkadaşlarımdan çalışmaya teşvik edici olması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16. İşyerimde işlerin adil olarak dağıtılması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17. İş yerimde hizmet süresi ve deneyime değer verilmesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18. İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19. İşyerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında bana iletilmesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20. İş yapılırken herkesin kendi üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21. İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payımın olması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22. İşim için gerekli olan malzeme, araç ve gereçlerin adil olarak dağıtılması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23. İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24. Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (sıcaklık, nem, aydınlık, havalandırma, ses) uygun olması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25. İşimin bana, teşvik anlamında primler sağlaması	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

EK-2: Türkiye İller Haritası



ÖZGEÇMİŞ

05 Mart 1984 tarihinde Kars'ın Sarıkamış ilçesine bağlı Aşğı Sallı Pınar Köyünde doğdum. İlk ve orta öğrenimimi İstanbul İlinde, Lise öğrenimimi ise Ankara İlinde tamamladım. 2003 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümüne kaydoldum ve 2007 yılında bu bölümden mezun oldum. Halen 2009 yılında kayıt olduğum Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İşletme Bölümünde Yüksek Lisans eğitimime devam etmekteyim.

Bora YILDIZ