

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

**AVCILAR İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI  
YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARININ  
ÇALIŞAN(ÖĞRETMEN) MOTİVASYONU  
ÜZERİNE ETKİSİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

**Meral KARABOĞA**

İstanbul, 2007

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

**AVCILAR İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARININ  
YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARININ  
ÇALIŞAN(ÖĞRETMEN) MOTİVASYONU  
ÜZERİNE ETKİSİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:  
**Meral KARABOĞA**  
050712028

Danışman:  
Yrd. Doç. Dr. SEVİNÇ PEKER

İstanbul, 2007

## **YEMİN METNİ**

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 27.07.2006

Meral KARABOĞA

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

22.07.2007

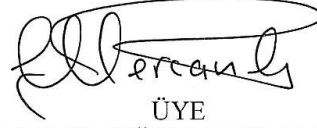
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 050712028 numaralı Meral Karaboğa'ya "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "AVCILAR İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARININ ÇALIŞAN(ÖĞRETMEN) MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ" tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.07.2007 tarih ve 2007/36 sayılı toplantısında seçilen ve Üniversite binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (90) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oybirliği* ile *Kabul* kararı verilmiştir.

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



DANIŞMAN

YRD.DOÇ.DR. SEVİNÇ PEKER



ÜYE

YRD. DOÇ.DR. ÇİĞDEM MERCANLIOĞLU



ÜYE

PROF. DR. MÜNEVVER ÇETİN

## ÖNSÖZ

Yöneticinin davranış biçimi çalışanın motivasyonuna etki eden unsurlardan biridir. Ancak yöneticinin astına karşı davranışlarını yöneticilerin kendi motivasyonlarının etkilediği genellikle gözönünde bulundurulmamaktadır. Başka deyişle motivasyonu düşük olan bir yönetici astlarına karşı olumsuz tavırlar sergileyebilecek ve sonuç olarak astının motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Bu doğrultuda araştırmada yöneticinin motivasyonunun çalışan motivasyonu üzerine etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ortaöğretim okul yöneticilerinin ve kendilerine bağlı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri incelenmiş ve yöneticilerin motivasyonlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde ne düzeyde etkili olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde her türlü desteği ve yardımı benden esirgemeyen saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Sevinç Peker'e teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca gösterdikleri anlayış, destek ve yüreklendirmelerinden dolayı sevgili annem Fatma Karaboğa, babam Bahattin Karaboğa, kardeşlerim Kemal Karaboğa, Kenan Karaboğa ve biricik sevgili kızım Ceren'e küçük yaşına rağmen gösterdiği anlayış ve olgunluğundan dolayı minnettarım, ayrıca tez çalışmalarım esnasında benden yardım ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Gülenaz Selçuk, Rabiş Yurdakul, Güler Kaplan, Özlem Çakmak ve Levent Sevinç'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Meral KARABOĞA

İstanbul, 2007

# AVCILAR ORTAÖĞRETİM KURUMLARININ YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARININ ÇALIŞAN(ÖĞRETMEN) MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

**Meral KARABOĞA**

## **Özet**

Çalışan motivasyonu çalışanların işlerine karşı tutumlarını belirleyen en temel unsurlardan biridir. Çalışanın verimliliği üzerinde etkili olan çalışan motivasyonu işletmeler açısından önemli bir kavramdır. Çeşitli araştırmalar söz konusu faktörler arasında çalışana en fazla etkileyen faktörün yöneticinin çalışana karşı sergilediği davranışlar olduğunu göstermektedir.

Yöneticinin çalışana karşı sergilediği olumlu ya da olumsuz davranışların temelindeki nedenlerden birinin yöneticinin motivasyonu olduğunu düşünmek mümkündür. Başka deyişle kendi motivasyonu düşük olan bir yönetici, astlarına karşı olumsuz davranışlar sergileyerek onların da motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilecektir. Özetle, yönetici ancak kendi motive olmuş bir durumda ise çalışana olması gereken düzeyde motive edebilecektir.

Bu araştırma yöneticilerin motivasyon düzeyinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda ortaöğretim okul yöneticilerinin ve kendilerine bağlı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyi üzerinde sadece okul yöneticisinin sosyal statüden ve yönetici davranışından duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu; işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyon düzeyine sadece okul yöneticisinin işin içeriğinden ve ücretten duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

*Anahtar Kelimeler:* Motivasyon, Okul Yöneticisi, Öğretmenler, Yönetici Motivasyonu, Eğitim Kurumlarında Motivasyon

# **THE EFFECTS OF MANAGER'S MOTIVATION ON THE EMPLOYEES'(TEACHERS') MOTIVATION IN HIGH SCHOOLS IN AVCILAR**

**Meral KARABOĞA**

## **Abstract**

Employee motivation is one of the main components of the employees' attitudes towards his/her duties in the company. Employee motivation, which is effective in the productivity of the employee, is an important concept for enterprises. Some research showed that the most effective factor among the ones affecting the employees was the attitudes of the manager towards the employees.

It is possible to conclude that one of the reasons for the manager's either negative or positive attitudes towards the employees is the motivation of the manager. It means that a manager having low motivation can affect his/her subordinates negatively by his/her negative attitudes towards them. To sum up, the manager can motivate his/her subordinates to a certain point, only if he/she is motivated.

This thesis aimed at exploring the effect of level of managers' motivation on the level of teachers' motivation. To this aim, motivation levels of high school managers and teachers reporting them are investigated. According to the results, managers' motivation level from social status and manager's behaviors had significantly effect on teachers' motivation level from job related issues, and managers' motivation level from job content and compensation had significantly effect on teachers' motivation from the issues that were not job related.

*Keywords:* Motivation, School Manager, Teachers, Managers' Motivation, Motivation in Educational Institution

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Önsöz	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi.....	IV
Şekiller Listesi.....	VI
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

## I. BÖLÜM MOTİVASYON

1.1. Motivasyon Tanımı.....	3
1.2. Motivasyonun Önemi.....	5
1.3. Güdü Çeşitleri.....	7
1.3.1. İç Gdüler.....	7
1.3.2. Fizyolojik Gdüler.....	8
1.3.3. Sosyal Gdüler.....	8
1.3.4. Psikolojik Gdüler.....	9
1.4. Motivasyon Kuramları.....	10
1.4.1. Kapsam Kuramları.....	10
1.4.1.1. Klasik Gdüleme Kuramı.....	10
1.4.1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı.....	11
1.4.1.3. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı.....	13
1.4.1.4. McClelland'ın Başarıya Gdülenme Kuramı.....	14
1.4.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı.....	16



	<b>Sayfa</b>
1.4.1.6. McGregor'un X ve Y Kuramı .....	17
1.4.2. Süreç Kuramları .....	19
1.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı.....	19
1.4.2.2. Porter-Lawler'in Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı.....	21
1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	22
1.4.2.4. Locke'un Amaç Kuramı.....	24
1.5. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	25
1.5.1. İşin Kendisi İle İlgili Faktörler.....	25
1.5.1.1. İşin Kendisi.....	26
1.5.1.2. Sosyal Statü .....	26
1.5.1.3. Gelişme ve Yükselme İmkanları .....	27
1.5.1.4. Takdir Edilme .....	28
1.5.2. İşin Dışındaki Faktörler .....	29
1.5.2.1. Yönetici Davranışı .....	29
1.5.2.2. İş Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	30
1.5.2.3. Ücret.....	30
1.5.2.4. Fiziksel Ortam .....	31
1.5.2.5. İş Güvencesi .....	32
1.6. Eğitim Kurumlarında Motivasyon .....	32

## **II. BÖLÜM**

### **AVCILAR İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARININ ÇALIŞAN(ÖĞRETMEN) MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ**

2.1. İlgili Araştırmalar.....	35
2.1.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	35
2.1.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	36

	<b>Sayfa</b>
2.2. Araştırmanın Problemi .....	38
2.3. Araştırmanın Amacı .....	43
2.4. Araştırmanın Önemi .....	44
2.5. Araştırmanın Varsayımları .....	44
2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	45
2.7. Araştırmanın Yöntemi.....	45
2.7.1. Araştırmanın Modeli.....	45
2.7.2. Evren ve Örneklem .....	46
2.7.3. Veri Toplama Aracı .....	47
2.7.4. Kullanılan İstatistik Analizler .....	49
2.8. Araştırmanın Bulguları.....	50
2.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	50
2.8.2. Birinci Alt Amaca Ait Bulgular .....	52
2.8.3. İkinci Alt Amaca Ait Bulgular .....	78
2.8.4. Üçüncü Alt Amaca Ait Bulgular .....	83
<b>SONUÇ.....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>94</b>
Ek-1 Valilik Makam Onayı .....	95
Ek-2 İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yazısı .....	96
Ek-3 Müdür, Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlere Uygulanan Anket.....	97
Ek-4 Araştırmanın Yapıldığı Okulların Listesi .....	100
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>101</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
1. Evren ve Örneklem .....	47
2. Motivasyon Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri .....	49
3. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	51
4. Motivasyon Ölçeğinden Alınan Puanlar .....	53
5. İşin İçeriği Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	54
6. İşin İçeriği Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	56
7. İlerleme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	57
8. İlerleme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	58
9. Gelişme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	60
10. Gelişme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	61
11. Sosyal Statü Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	62
12. Sosyal Statü Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	64
13. Takdir Edilme Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	65
14. Takdir Edilme Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	66
15. Fiziki Çalışma Koşulları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	67
16. Fiziki Çalışma Koşulları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	68

<b>Tablo No</b>	<b>Sayfa</b>
17. İş Arkadaşları ile İlişkiler Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	69
18. İş Arkadaşları ile İlişkiler Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	71
19. İş Güvencesi Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	72
20. İş Güvencesi Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	73
21. Ücret Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	74
22. Ücret Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	75
23. Yönetici Davranışı Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	76
24. Yönetici Davranışı Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları .....	78
25. Korelasyon Matrisi.....	80
26. Okul Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Öğretmenlerin İşin Kendisinden Duydukları Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi .....	84
27. Okul Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Dışındaki Unsurlardan Duydukları Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi..	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
1. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi .....	12
2. Motivasyon Süreci .....	39
3. Araştırmanın Modeli .....	46

## GİRİŞ

Günümüz işletmeleri teknolojinin ve tüketici tercihlerinin hızla değiştiği, globalleşmenin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedildiği rekabet ortamının giderek sertleştiği küresel pazarlarda hizmet vermek durumundadır. Ayakta kalmanın giderek zorlaştığı böyle bir ortamda işletmeler yeni arayışlara yönelmiş ve sonuç olarak rekabet gücünü yaratan en önemli unsurun insan faktörü olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle yönetim biliminde üzerinde önemle durulan konulardan biri motivasyondur. Psikoloji biliminde davranışın açıklanmasında kullanılan kavramlardan biri olarak motivasyon içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen, belli bir gayesi olan davranışlar için kullanılır. Buna göre insanlar ihtiyaçlarını tatmin ederken dürtülerinin gösterdiği amaçlar doğrultusunda hareket ederler. Fakat bu davranışlar her zaman örgütsel amaçlara uygun olmayabilir. O halde bu davranışların söndürülmesi ve örgütsel amaçlara uygun olan davranışların da pekiştirilmesi gerekir. Çalışanların motivasyonunun yönetimi; onları çalışmaya isteklendirme amacıyla motivasyon araçlarının kullanımıyla oluşturulan planlama, uygulama, denetim ve yeniden düzenleme süreci olarak ifade edilebilir.<sup>1</sup>

Bu kapsamda değerlendirildiğinde özellikle yöneticilerin astların motivasyonunda önemli bir rolü bulunmaktadır. Yöneticinin astları motive etmesinde etkin faktör astların algılarıdır. Çeşitli araştırmalar sonucunda vasıfsız işçileri kendilerine karışmayan nezaretlerden memnun oldukları; belirli bir beceriyi kullanan beyaz yakalı işçilerin ise nezaretçiler ile sıkı ilişkiye önem verdikleri görülmüştür.<sup>2</sup> Buna bağlı olarak araştırmaların ortaya çıkardığı bir başka husus ise insana yönelik yönetici tipinin göreve/işe yönelik yönetici tipinden daha yüksek motivasyona yol açtığıdır. Buna göre göreve dönük yöneticilerin astları yöneticilerini çalışma amaçlarına ulaşmada yardım eden; yükselme, ücret artışı ve benzer performansla ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılamaktadır. Öte yandan insana dönük yöneticilerin astları ise yöneticilerini samimi ilişkiler kuran; çalışanların kişisel

---

<sup>1</sup> Çeltek, E., "Motivasyon Yönetimi", 2004, [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004) (25.03.2007).

<sup>2</sup> Baysal, A.C., Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul, 1981, s.32.

sorunlarına eğilen; çalışanların kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılanmaktadır. Sonuçta bu durum çalışanların motivasyon düzeyine etki etmektedir.<sup>3</sup>

Yöneticinin de nihayetinde bir çalışan olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yöneticinin motivasyon düzeyinin çalışanların motivasyonu üzerinde etki eden bir başka unsur olduğu düşünülebilir. Başka deyişle yöneticinin çalışana karşı olumlu ya da olumsuz davranışlar sergilemesi motivasyonu ile ilişkili olabilir. Bu doğrultuda araştırmada yöneticinin motivasyonunun çalışan motivasyonu üzerine etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışma da motivasyon tanımları ve teorileri ile eğitim kurumlarında motivasyon ele alınmıştır. Uygulamada ise; eğitim yöneticilerinin motivasyon düzeyi ve bunun eğitim çalışanlarının motivasyonları üzerine yansımalarını saptamak amacıyla yapılan anket uygulaması ve uygulamanın amaç ve kapsamı ile sonuçları değerlendirilmektedir.

---

<sup>3</sup> Bartolo, K.; Furlonger, B., "Leadership and Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters in Australia", Journal of Managerial Psychology, 15/1, 2000, s.88.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON

#### 1.1. Motivasyon Tanımı

Latince’de “hareket etmek” anlamını taşıyan “movere” sözcüğünden türeyen motivasyon, temel olarak “harekete geçiren” anlamında kullanılır.<sup>4</sup> Buna karşın motivasyon kelimesinin dilimizde tam olarak karşılığını bulmak zordur. Kelime İngilizce ve Fransızca kökenli “motive” kelimesinden dilimize geçmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı ise güdü olarak tanımlanabilir. “Motive” kelimesi anlam olarak, harekete geçirici, devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip gücü ifade eder. “Motive” temel kavramından türetilen “motivasyon” (güdüleme) ise, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne, amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.<sup>5</sup>

Motivasyon ya da güdülenme; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. İnsanların davranışlarının temelinde güdüler yatar. Güdü bireyi, bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren; bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir iç güçtür.<sup>6</sup> Açlık, susuzluk, cinsellik gibi insanın daha çok biyolojik gereksinimlerini doyurmak için, içinde uyanan itici güce dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denir. Güdüler organizmayı (1) uyarır ve faaliyete geçirir, (2) organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Başka deyişle güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman "güdülenmiş" olduğu söylenir.<sup>7</sup>

Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Kişinin tek bir davranışı bile birbirinden farklı birçok

---

<sup>4</sup> Adair, J., Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz? (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2003, s.9.

<sup>5</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.389.

<sup>6</sup> Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1991, s.145

<sup>7</sup> Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İkinci Baskı, İstanbul, 1991, s.248.



ihtiyacını gidermeye yönelik olabilir.<sup>8</sup> Amaca yönelik davranış, gereksinimleri karşılama isteği etrafında döner.<sup>9</sup> Gereksinimler, fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulması sonucunda ortaya çıkan eksikliklerdir. Bu eksiklikler açığa çıkana kadar kişi güdülenmez.<sup>10</sup>

Bireysel güdülemenin düzeyi, herşeyden önce, bireydeki motive edilme düzeyine bağlıdır. Bireyi belli bir davranışta bulunmaya iten gücün yokluğunu ya da motivasyon gücünü belirleyen etmenler Atkinson'a göre şu denklemlerle belirlenebilir:<sup>11</sup>

Motivasyon Düzeyi = Güdü X Beklenti Düzeyi X Özendirme Ögeleri

Bireylerin motivasyon düzeyleri bu üç değişkenin alacağı değerlere göre değişecektir. Her bir tür motivasyon ayrı bir ihtiyacın tatmin edilmesine yöneliktir. Uyarılan motivasyon tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan motivasyon tarzında bir değişiklik, davranışta da değişiklik doğurur. Bubbitt ve arkadaşları ise motivasyona ilişkin şu görüşleri ileri sürerler "motivasyonun hem yönü hem de yoğunluğu vardır. Motive edilen davranış, bir ihtiyacın azaltılması yönünde bir yanıttır. Motivasyonun yoğunluğu aynı zamanda mevcut diğer ihtiyaçlara oranla, belli bir ihtiyacın yoğunluğu tarafından belirlenir".<sup>12</sup>

Bu açıklama motivasyon ile ihtiyaç arasındaki sıkı bağa işaret etmektedir. Kişiden kişiye önem ve dereceleri değişmekle birlikte, her kişinin çeşitli gereksinim, istek ve beklentileri vardır. Bunların karşılanmaması ya da gerçekleşmemesi durumunda, kişide içsel bir "dengesizlik durumu" veya bir "dengesizlik hissi" ortaya çıkar. Kişiyi rahatsız eden bu dengesizlik durumu sonuçta güdülemenin enerji veren ya da harekete geçiren unsuru haline dönüşür. kişi belirli davranışların bu gereksinimleri, istekleri veya beklentileri karşılayarak içsel dengesizlik durumunu azaltacağını tahmin edip ona göre davranır. Bu tahmine dayalı davranma, güdülemeyi yönlendiren veya amaca yönelik fonksiyonunu oluşturur. davranış bu modele göre bir geri bildirim süreci ile sürdürülür. Birey içsel dengesizlik durumunu ortadan kaldırmak amacıyla yaptığı davranışın sonuçlarını gözlemleyerek, amacına yaklaşıp yaklaşmadığını değerlendirir.

---

<sup>8</sup> Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.169.

<sup>9</sup> Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetimi, İkinci Baskı, Ankara, 1986, s.78.

<sup>10</sup> Semerci, A.S., İş Motivasyonu ve Konular: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama. Uzman Yeterlik Tezi, Ankara, 2005, s.6.

<sup>11</sup> Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996, s.223.

<sup>12</sup> Can, a.g.e., s.19.

Bu değerlendirmeye göre var olan davranışını sürdürebilir veya değiştirebilir ya da ilerleme az ise veya amaç çok net değil ise davranışı bırakabilir.<sup>13</sup> davranışın tek nedeninin motivasyon olduğu düşünülmemelidir. Bunun yanında koşullu tepkiler (alışkanlıklar) ve diğer bazı karma durumlar (bilinçsiz motivasyon) belli bir davranışın nedeni olabilir.<sup>14</sup>

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen Şey söz konusu isin yapılmasıdır. Bu isin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, isi benimsemesini yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.<sup>15</sup> Bu nedenle motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir is ortamı oluşturarak bireyin istekliliğinin artırılması olarak tanımlanabilir.<sup>16</sup> Başka deyişle motivasyon işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi Şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.<sup>17</sup>

## 1.2. Motivasyonun nemi

Günümüz dünyasındaki hızlı teknolojik ve ekonomik gelişmeler insanların isteklerini arttırmakta ve çeşitlendirmektedir. İstenecek, elde etmek için zlem duyulacak olguların giderek arttığı, buna karşılık istekleri karşılama olanaklarının sınırlı olduğu dünyamızda tüm arzuların yerine gelmesini beklemek gerçekçi olmaz. İnsanın doğasında isteme, isteklerini arttırma ve yenilik arama vardır. Üstelik insanın davranışlarını yönlendiren istekler kolayca elde edilebileceklerden çok, bir çaba ve katlanım gerektirenler üzerinde yoğunlaşır. Kişinin arzuları, zaman içerisinde psikolojik veya bazı hallerde fizyolojik ihtiyaç haline getirdiği istekleri karşılanamazsa, ortaya hayal kırıklığı ve mutsuzluk çıkar.<sup>18</sup>

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması

---

<sup>13</sup> Semerci, a.g.e., s.8.

<sup>14</sup> Can, a.g.e., s.17-18.

<sup>15</sup> Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci Baskı, İstanbul, 2000, s.297.

<sup>16</sup> Can, a.g.e., s.168.

<sup>17</sup> Yüksel, ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s.26.

<sup>18</sup> Erdoğan, a.g.e., s.221-222.

sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolayca gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin, çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz ihtiyacın gücünü görebiliriz. Kana kana su içerek bu ihtiyacını gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Su halde amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır.<sup>19</sup>

Sosyal örgütlerdeki bir çok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar, çatışmalar kişinin tatmin edilemeyen ihtiyaçlardan ileri gelmektedir.<sup>20</sup> Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede iste tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin basında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren bir çok yarar sağlar.<sup>21</sup>

Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, motivasyonun düşük olmasıdır.<sup>22</sup> Bu nedenle artık yöneticiler her düzeydeki elemanlarının verimini arttırmayı, düşünsel ve bedensel rasyonelliği ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır. Özellikle yönetim uygulamaları ile bir yandan çalışanların mutluluğu arttırılmak istenmekte, diğer yandan rasyonellik sınırları içinde üretkenlik desteklenmektedir. çalışma yaşamı içerisinde günlük yaşantısının büyük bir kısmını iş ortamında geçiren kişinin olanaklar ölçüsünde, iş tatminsizliği, hayal kırıklığı gibi duygusal sorunlardan uzak tutulması, buna karşılık iş tatmininin arttırılması gerekir.

---

<sup>19</sup> Eren, a.g.e., s.390.

<sup>20</sup> Can, H.; Tecer, M., İşletme Yönetimi, Ankara, 1978, s.56.

<sup>21</sup> Öztürk, Z.; DüNDAR, H., Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4 (2). 2003, s.43.

<sup>22</sup> Acar, N., İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, Ankara, 2000, s.51.

### 1.3. Güdü Çeşitleri

Güdüler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen güdüler bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde insanın fizyolojik yapısında ve bu yapının değişen koşullarında olabilir. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun, motivlerin varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında bir başka deyişle motivin gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinmeler doyurulmuş motivleri yeniden uyabilir. Bu güdüler dinamik yapıya sahip olduğunu gösterir.<sup>23</sup>

Güdüleme  unsurdan oluşmaktadır.<sup>24</sup> Birinci unsur, bireyleri çeşitli şekillerde davranmaya yönlendiren harekete geçirici glerdir. Çevresel faktörler bu tip gleri tetikler. İkinci unsur, herhangi bir şeye yönelik davranışların yoğunluğunu açıklayan hedef odaklanmışlıktır. nc unsur ise, bireyin davranışlarının ne oranda çevresi tarafından desteklendiğini ifade eden dntlerdir. Güdüler, oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sekilerde sınıflandırılabilirler. Düşünsel bir yapıya dayanan güdülere ussal güdü, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan güdü denir. Bunların dışında güdüler dört bölümde incelenebilir.

#### 1.3.1. İ Güdüler

İ güdü, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Daha çok hayvanların davranışları ile zdeşleştirilmişlerdir. İ güdüler insanların hayvanlarla paylaştukları ortak motivlerdir. İnsanların i güdülerinin olmadığını iddia eden psikologlar olduğu gibi, cinsellik, saldırganlık gibi bazı içgüdülerin varlığını savunan psikologlar da vardır. İçgüdüler, ussal olmayan güdü sınıfı içinde değerlendirilirler. İnsanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular veya tepkilerdir.<sup>25</sup>

Herhangi bir davranışın içgüdüsel sayılması için kesin bir fizyolojik nedenin bulunması, davranışın hayvanlarda da görülmesi, öğrenme süreci sonunda değişmemesi gerekmektedir. Başka deyişle i güdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme

---

<sup>23</sup> Özkalp, E., Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir, 1981, s.126.

<sup>24</sup> Argon, T.; Eren, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s.117.

<sup>25</sup> Sabuncuoğlu, Z.; Tz M., rgtsel Psikoloji, Bursa, 2005, s.99.

süreci sonunda değişmemelidir. İç güdüler yaşam boyu unutulmazlar. Çoğu kez soyaçekime ilişkin karmaşık hareket dizileri seklinde görünürler. Örümceğin ağ kurması, tırtılın koza yapması, kuşların göç etmesi gibi. Öte yandan, giderilme biçimleri farklı olmakla birlikte, ustalık gerektirmeyen iç motivlere örnek olarak da; acıkma, susama, soluma, cinsel dürtü vs. gösterilebilir. Bu tür içgüdüler hayvanlar ve insanlarda ortak nitelikli olmakla birlikte davranışlarda farklılık dikkat çeker. İç güdüler, bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada iç güdülerin yeri yoktur.<sup>26</sup>

### **1.3.2. Fizyolojik güdüler**

Fizyolojik güdüler yarı ussal yarı ussal olmayan güdülerden oluşur. İnsan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel güdülerdir. Örneğin, beslenmek, giyinmek, ısınmak, barınmak vb. Bu güdüler, yaşamın temel fizyolojisinden doğarlar. İnsan ırkının devamı ve korunması için büyük önem taşırlar. Fizyolojik güdüler tüm insanlarda var olmakla birlikte şiddet ve kuvveti insandan insana değişir. Fizyolojik güdüler, “birincil güdüler” olarak da adlandırılabilir. Organizmanın yasaması için gerekli olan yeme, içme, nefes alma gibi olaylar birincil güdülere bağlıdır. Fizyolojik denge bozulunca birey dengeyi yeniden sağlayabilmek için harekete geçer.<sup>27</sup>

Fizyolojik güdülerin bir kısmı biyolojiktir. Örneğin, havasız kalan bir insanın hava almak için davranışa geçmesi biyolojik bir güdülemedir. Benzer bir şekilde belli bir süre çalışan bir insanın dinlenme isteği fizyolojik bir gereksinmedir. Birey, temel nitelik taşıyan fizyolojik gereksinmelerden etkilenmez ve güdülenmez.<sup>28</sup>

### **1.3.3 Sosyal Güdüler**

Sosyal güdüler, sonradan öğrenilmiş güdülerdir. Güç, başarı, başarı korkusu, aidiyet, güvenlik ve statü gibi kavramlarla yakından ilgilidirler. Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynarlar. Bu motivler sosyal içeriklidir. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde,

---

<sup>26</sup> Özkalp, a.g.e., s.127.

<sup>27</sup> Kutanis, R.Ö., Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya, 2003, s.32.

<sup>28</sup> Sabuncuoglu ve Tüz, a.g.e., s.100-101.

eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen güçlerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki motivlerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bu nedenle sosyal güdüler bazen fizyolojik güdüleri asabilir. Örneğin savaş sırasında dinsel inançların etkisiyle "ölürse şehit, kalırsa gazi" olmak güdüsü bireyin fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu sosyal motivlerin eseridir.<sup>29</sup>

Toplumun özelliklerine göre sosyal güdüler değişiklik gösterir. Dolayısıyla Türkiye’de geçerli olan sosyal güdüler Amerika’da geçerli olmayabilir. Birey toplumsal düzen içinde bu öğelere uymak zorundadır. Aynı zamanda toplumsal olarak kabul görmek ve takdir edilmek istemektedir. Örneğin, iyi bir görevde çalışmak, yükselmek, tanınmak, başkalarının beğenisini kazanmak, sevmek, başkalarına yardım etmek gibi duygu ve düşünceler bireyi harekete geçiren sosyal içerikli güdülerdir. Ancak, sosyal güdüler bireylerin kişilik yapılarıyla da yakından ilişkilidir. Her sosyal güdü her bireyi aynı şekilde uyarmayabilir. Örneğin, okulda başarılı bir öğrenci olma özleminde olan bir kişi, iş yaşamında da iyi bir görev ve statü sahibi olma isteği taşır.<sup>30</sup>

### **1.3.4 Psikolojik Güdüler**

Psikolojik güdüler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazandığı motivlerdir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Öte yandan psikolojik gereksinimlerden kaynaklanan güdülerin akısını izlemek belki olasıdır, fakat nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik güdülerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal güdülerden daha zordur. Gerçekten psikolojik güdüler son derece karmaşıktır. Olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşırlar. Örneğin bazı olaylar karşısında son derece soğukkanlı görünen bireylere karşılık, benzer olaylar karşısında çabuk etkilenen ve sinirlenen kişiler vardır. diğer yandan, başkalarına karşı saygılı ve hoşgörölü davranan kişilerden farklı olarak, bazı kişilerin saldırgan, kırıncı davrandıkları görülebilir. Bunun gibi bazı şeylere karşı aşırı düşkünlük ya da ilgisizlik, sıkıntı, kuruntu, korku ya da mutluluk duygusu kişilere göre son derece değişken nitelik taşırlar. Psikolojik güdü, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur. Bireyler

---

<sup>29</sup> Başaran, a.g.e., s.144.

<sup>30</sup> Kutanis, a.g.e., s.32.

yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler.<sup>31</sup>

#### **1.4. Motivasyon Kuramları**

Motivasyon kuramları motivasyon kavramına yaklaşımları açısından iki ana başlık altında ele alınmaktadır: Kapsam ve süreç teorileri. Bu bölümde sırasıyla bu iki ana başlık altında yer alan motivasyon teorileri incelenecektir.

##### **1.4.1. Kapsam Kuramları**

Motivasyona klasik kuramlar çerçevesinde yaklaşan kapsam kuramları sadece bireyleri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmiş, davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi verememişlerdir. Bu başlık altında toplanan teoriler, insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılarından gelişen bir varlık olarak ele alır ve kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönler içinde durur. Dolayısıyla bu görüşler, kişiyi anlamaya, davranışları yorumlayarak kişinin içinde bulunan bu faktörleri belirlemeye ve sonuçta bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye çalışmışlardır.<sup>32</sup>

##### **1.4.1.1. Klasik Güdüleme Kuramı**

Frederick Winslow Taylor, 1890'lardan itibaren güdüleme üzerinde durmuş ve bugün klasik güdüleme kuramı denilen bilimsel yönetim yaklaşımı doğmuştur. Bilimsel yönetim anlayışında insan, ekonomik bir varlık olarak düşünülür. İnsan için her şey ekonomik şartların şekillenmesine bağlıdır. Kurama göre kişi; tembel, işten kaçan, para düşkününü ve işini kaybetme kaygısıyla hareket eder. Bireyi harekete geçiren en önemli iki güdüleyici ücret artışı ve işini kaybetme korkusudur. Bu anlayış içinde en iyi motive unsuru, aşırı olmayacak bir ücret artışı ve işten atılmama güvencesi olarak ortaya konabilir.<sup>33</sup>

Kurama göre, görev ve ödül açıkça belli ise, başarı tahmin edilebilir. Eğer, verimli işçiye daha fazla ödenmezse, o da diğerleri gibi yavaş çalışmaya başlayacaktır.

---

<sup>31</sup> Eren, a.g.e., s.390.

<sup>32</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı, İstanbul, 2005, s.304.

<sup>33</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.99.

Oysa ki insanlar, daha fazla çalıştıklarında daha fazla para alacaklarını bilirlerse, daha fazla çalışmaya eğilimlidirler. Bu amaçla Taylor, parça başına ücret sistemini ele alarak geliştirmiştir.<sup>34</sup> Bu sistemde, belirlenen üretim standardına ulaşmak ve onu aşmak için çaba harcayan işgören, kendi ekonomik amaçlarına varmakla doyum sağlarken, işletme de; iş görenlerin daha çok çalışmasıyla verimi yükseltme amacına ulaşmış olmaktadır. Belirlenen standarda ulaşmayan birey, sadece az ücret almakla kalmayacak, bu başarısız çalışması devam ederse işinden olabilecektir. İşini koruma güdüsü ve işten atılma korkusu, ekonomik güdülerle birleştiğinde en etkin bir motivasyon modeli ortaya çıkacağı, geleneksel görüşü benimseyenlerce savunulmaktadır.<sup>35</sup>

İnsan ilişkileri yaklaşımı paranın tek başına güdüleyici olma özelliğinin yetersizliğine işaret etmiş, insana insan olarak değer vermenin güdüleyiciliği üzerinde durmuştur. Böylece güdülemenin sosyal ve psikolojik yönünün önemi ortaya çıkmış ve insan ilişkileri yaklaşımına uygun yeni kuramlar ortaya çıkmıştır.<sup>36</sup>

#### **1.4.1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı**

Klinik psikoloji alanında çalışmalar yapan Abraham Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını 1940'lı yılların ortalarına doğru ortaya koymuş ve 1950'li yılların sonlarına doğru geliştirmiştir. 1960'lı yılların başından itibaren, çalışma yaşamında güdülemenin rolünün öne çıkmasıyla birlikte, kuram, örgütsel davranışı açıklamak üzere örgüt psikolog ve yöneticileri tarafından geniş şekilde tartışılıp uygulanmaya başlanmıştır.<sup>37</sup>

Abraham Maslow, insan güdülerinin hayvan güdülerinden bazı yönlerden farklı olduğunu savunmuş ve insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkinin gereksinimler olduğunu varsayarak güdüleme olgusunu açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un modeli, farklı güdüsel ihtiyaçların hiyerarşik bir şekilde somuttan soyuta doğru sıralanabileceğini ve yüksek düzeydeki ihtiyaçların karşılanabilmesi için alt düzeydeki ihtiyaçların doyurulması gerektiğini öne sürer.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Yüksel, a.g.e, s.134.

<sup>35</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.99.

<sup>36</sup> Yüksel, a.g.e., s.134.

<sup>37</sup> Semerci, a.g.e., s.11.

<sup>38</sup> Argon ve Eren, a.g.e., s.118.



Maslow hiyerarşi içerisinde yer alan ihtiyaçları beş grupta toplamıştır;<sup>39</sup>

- *Fizyolojik İhtiyaçlar*: En temel ihtiyaçlardır. Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme gibi
- *Güvenlik İhtiyaçları*: Hastalık, yaşlılık gibi hallerde geleceği garantiye alma, iş güvenliği
- *Ait olma ve Sevgi İhtiyacı*: Kendi kendini anlama, şefkat vb.
- *Takdir ve Saygı İhtiyaçları*: Prestij, başarı, saygı görme vb.
- *Kendini Gerçekleştirme*: Görevi orijinal ve yaratıcı biçimde yapma arzusu, kişisel yaratıcılık, keşif yapma vb.



**Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi**

*Kaynak*: Argon, T.; Eren, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004, s.118.

Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlardır ve bunlar karşılanmadan bir üst basamağa çıkılması imkansızdır (Şekil 3). Bununla birlikte kişiden kişiye düzeyler arasında farklılık olabilir. Bazı kişiler için başarı güdüsü, ait olma ve sevgi güdüsünden önce gelebilir. İnsanların içinde büyüdükleri kültür ve yetiştikleri aile ortamı hangi düzeydeki güdülerin belirgin rol oynayacağını belirler.<sup>40</sup> Öte yandan Maslow, insanın gelişimindeki şartlar, gelişme yerine güvenlik arayışı

<sup>39</sup> Can, H.; Kavuncubaşı, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2005, s.301.

<sup>40</sup> Fındıkçı, a.g.e., s.299.

içersine girmesine neden olacak kadar kötü olmadıkça kendilerini doğal olarak gerçekleştireceklerini savunmaktadır.<sup>41</sup>

Teori çalışanların sadece ücret için çalışmadıklarını, aynı zamanda işyerinde başka üst düzey ihtiyaçlarını da karşıladıklarını ortaya çıkarmıştır.<sup>42</sup> Bazen işyerlerinde, iyi ücret verilmesine, çalışma koşullarının, sosyal yardımların mükemmel ve işin sürekli olmasına rağmen verimliliğin artmadığı görülür. Yöneticilerde bu durumun nedenlerini çözmekte zorlanır. Çünkü yönetim çalışanın fizyolojik ve güven hissi gereksinimlerini her zaman karşılamıştır. Fakat onların sosyal ve bencil gereksinmelerine gerektiği şekilde eğilememiştir.<sup>43</sup>

Çalışanların aşağı düzeydeki ana gereksinmelerini tam anlamı ile karşılandığı gelişmiş ülkelerde alt düzey gereksinmeler teşvik unsuru olmaktan çıkmıştır. Oralarda gereksinmeler, kişinin kendisine saygı duyması bireysel bir şeyler başarabilmesi noktalarına gelmiştir. Bu ülkelerde yöneticiler genellikle çalışmalarını üst seviye dediğimiz türde gereksinmelerini karşılamaya yöneltmiş koşulları sağlamak için çaba göstermektedirler. Asıl gereksinmeleri sosyal ve bencil nitelikte olan insanları motive etmede, yöneltme, kontrol gibi fonksiyonların rol ve değerinin küçük olduğuna inanılmaktadır.<sup>44</sup>

### **1.4.1.3. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı**

Motivasyon konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz edilen kişi Frederick Herzberg olmuştur. 1959 yılında hazırlamış olduğu "The Motivation to Work" (İşe Motivasyon) adlı çalışması oldukça ilgi toplamıştır. Herzberg, iki yüz muhasebeci ve mühendis ile yaptığı anketin sonuçlarına dayanarak 1950'li yılların sonlarına doğru İki Etmenli Güdüleme Kuramı'nı ortaya koymuştur. Herzberg, çalışanların işlerinden ne istedikleri sorusunun cevabını araştırmış, çalışanlardan işleri ile ilgili "olağanüstü iyi" ve "olağanüstü kötü" hissetmelerine yol açan durumları ayrıntılı olarak anlatmalarını istemiş ve verilen yanıtları tablolaştırarak sınıflandırmıştır.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> Yalom, I., Varoluşçu Psikoterapi, İstanbul, 2000, s.43.

<sup>42</sup> Kutanis, 2003, s.33.

<sup>43</sup> Moore, F., The Management Of Organizations, New York, 1982, s.287.

<sup>44</sup> Yalom, a.g.e., s.43.

<sup>45</sup> Semerci, a.g.e., s.17.

Herzberg temelde Maslow gibi motivasyonun özünde gereksinmelerin varlığını savunmuş ve çalışmasında gereksinmeleri ikiye ayırarak incelemiştir. Birincisi çevreye ilişkisi içinde gelişen fiziksel ve iç güdüsel gereksinmeler, ikincisi ise insanın kendisine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimlerdir.<sup>46</sup> Bunlardan ilki, ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, maaş ödemeleri, politikalar, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri içine alan sağlık etmenleridir. Sağlık etmenleri içindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatminsiz kalırlar. Ama bunların iyi olması kişilerin güdülenmesiyle sonuçlanmaz. Yalnızca tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırır. Buna karşılık, anlamlı, zevk verici bir işte çalışma, başarısının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi konuları içeren etmenler ise güdüleyici etmenlerdir. Kişi işinde bunları bulamazsa istenilen tatmin duymayacaktır. Buna karşılık işinin bu olanakları vermesi iş tatminini arttıracığından kişiyi güdüleyici olacaktır.<sup>47</sup>

Bu kuramın varsayımlarına göre, iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve isten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü iş yerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu iş göreni kötümser yapıp, doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani iş gören sadece bunlara sahip olmakla doyuma (tatmine) ulaşmamaktadır.<sup>48</sup>

#### **1.4.1.4. McClelland'ın Başarıya Güdülenme Kuramı**

İlk olarak 1930'lu yılların sonlarına doğru Henry Murray tarafından ortaya konmuş, ancak 1960'lı yılların başından itibaren David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, bireyler ihtiyaçlarını içinde yaşadıkları kültürden, başlarından geçen çeşitli olaylar yoluyla öğrenirler veya edinirler. Bu nedenle kuram "Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı" olarak da adlandırılmaktadır. Bu öğrenilmiş ihtiyaçlar, insanların durumları algılama biçimini etkileyen ve onları belirli bir amaca ulaşmak

---

<sup>46</sup> O.T.T.T, S., Classic Reading in Organizational Behavior, California, 1989, s.97.

<sup>47</sup> Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.302.

<sup>48</sup> Eren, a.g.e., s.390.

üzere güdüleyen eğilimleri temsil eder. Belirli bir ihtiyacı edinen kişi, o ihtiyacı edinmeyen kişiye göre farklı şekilde davranır.<sup>49</sup>

McClelland, insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. diğ er bir deyimle hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadırlar. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır.<sup>50</sup>

Başarı ihtiyacı, belirli standartlara göre başarılı olma, başarma ve üstün olma için çaba harcama şeklinde ifade edilebilir. Başarı ihtiyacı bireyin içinde olan güçlere dayanmaktadır. McClelland işadamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kimselerin başarı güdüsü konusunda normalin ya da ortanın üzerinde olduklarını saptamıştır. Ona göre, başarı ile güdülenen bir işadamı, sadece kar pesinde değildir. Büyük bir başarma isteğine sahiptir. Onun için, kar etmek kadar başarmak da önemlidir. Kar, işin ne kadar iyi yapıldığının basit bir ölçüsüdür, tek başına bir amaç değildir.<sup>51</sup> McClelland, en kapsamlı çalışmasını başarı ihtiyacı üzerine yapmış ve bu ihtiyaca sahip olan bireylerde şu özelliklerin bulunduğunu saptamıştır:

- Problemlere çözüm üretmek veya bir görevi yerine getirmek amacıyla kişisel sorumluluk almak için güçlü bir istek duyarlar.
- Kendileri için orta zorlukta hedefler belirleme ve hesaplanmış riskler alma eğilimi gösterirler.
- Performansları hakkında somut geribildirim almak için güçlü bir istek duyarlar.

Güç ihtiyacı, başkalarını kontrol etme, onların davranışlarını etkileme ve onlardan sorumlu olma ihtiyacıdır. McClelland'a göre, güç ihtiyacına sahip bireylerde şu özellikler bulunur:

- başkalarını etkilemek ve yönetmek için istek duyarlar.
- başkalarını kontrol etmek isterler.

---

<sup>49</sup> Semerci, a.g.e., s.20.

<sup>50</sup> Eren, a.g.e., s.390.

<sup>51</sup> Aydın, a.g.e., s.83.

- Lider-takip eden ilişkisini sürdürmekle ilgilenirler.

İlişki kurma ihtiyacı, diğer insanlarla arkadaşça ve sıkı ilişkiler kurma ve sürdürme isteğidir. McClelland'a göre, ilişki kurma ihtiyacına sahip bireylerin özellikleri şunlardır:

- Başkaları tarafından kabul görmek isterler.
- Arkadaşlarına değer verdikleri kişiler tarafından baskı yapıldığında, onların isteklerini yerine getirme ve kurallarına uyma eğilimi gösterirler.
- Başkalarının duygularına önem verirler.

#### **1.4.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı**

Clayton Alderfer, 1970'li yılların başında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini gözden geçirerek, özellikle örgütsel ortamdaki insan ihtiyaçlarına yönelik kavramsal çerçeveye sahip, ERG adıyla anılan kuramını ortaya koymuştur. Alderfer'e göre üç temel ihtiyaç grubu vardır:<sup>52</sup> Varlık Sürdürme, İlişki ve gelişme. Kuram, ismini bu üç ihtiyaç grubunun İngilizce karşılıklarının bas harflerinden alır.

ERG kuramının içerdiği boyutlar şu şekilde açıklanabilir:<sup>53</sup>

- *Varolma ihtiyacı:* Bu ihtiyaçlar doğuştan gelen ihtiyaçlar olarak tanımlanabilir. Yemek, içmek, giyinmek, barınmak, iş hayatı, başarı kazanma ihtiyaçları gibi ihtiyaçlardır.
- *Sosyal ihtiyaçlar:* Bu ihtiyaçlar kişilerin çalışma ortamında ve diğer tüm alanlarda insanlarla ilişki kurmasını kapsar. İnsanlarla iletişim kurmak, duygu ve düşünceleri paylaşmak ihtiyacı sosyal çevre edinme ve bir gruba dahil olma ihtiyacıdır.
- *Gelişme İhtiyacı:* Bu ihtiyaç ise, çalışanların kişisel becerilerini, potansiyel güçlerini artırma ihtiyacıdır. Gelişim ile kendine güven sağlama, bir statü elde etme, kariyer sahibi olma da bu ihtiyaçlara dahildir.

---

<sup>52</sup> Semerci, a.g.e., s.15.

<sup>53</sup> Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.55.

Alferder Maslow'un 5 basamaktaki ifade ettiği ihtiyaçları üçe indirmiştir. Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılar. İlişkilerde bulunma ihtiyacı sevgi ve kendini kanıtlama ihtiyacını içerir. Bireyin ihtiyaçlarındaki farklılık bireyin gelişme düzeyine bağlıdır.<sup>54</sup> Örneğin eğitilmiş fakat işsiz bir birey için öncelikle amaç bir iş bulup temel ihtiyaçlarını karşılamak olacaktır, önceleri için yeterli olan bu tatmin işinde geliştikçe yeterli olmamaya başlayacak yeni ilişkiler kurmaya çalışacak, işi dışında uğraşlar bulacaktır. İşinde kendini iyice geliştiren ve çevreyle iyi ilişkiler kuran birey için bu asamadan sonra amaç kendini daha çok ifade edebileceği, daha çok para kazanabileceği yeni bir mevki olacaktır. Maslow'un kuramında olduğu gibi Alderfer'in kuramında da tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışır. Ancak üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme ihtiyaçlarını karşılayan bağımsızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar. Birey gelişme ihtiyacı gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılayamadığında sosyal ilişkiler geliştirecek is ortamları arayarak daha alt düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelir. Örneğin çok iyi çalışan, kazancı da çok iyi olan bir iş gören, daha fazla sorumluluk alma, daha bağımsız olma fırsatı veren gelişme ihtiyacını tatmin edemediği takdirde daha geniş çaplı sosyal ilişkilere yönelecektir. Bu nedenle yönetici işgörenin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçlarının tatmin edildiğini saptayabilmeli ki bireyin bir alt düzeyi ihtiyaca dönmesi yerine daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek başarısını asması sağlanabilsin.<sup>55</sup>

Alderfer'e göre, ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmesiyle daha da artar. ERG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırır.<sup>56</sup>

#### **1.4.1.6. McGregor'un X ve Y Kuramı**

Douglas McGregor insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları altında toplamaya çalışır. Yazara göre, uygulamada yöneticiler, bu iki

---

<sup>54</sup> Yüksel, a.g.e., s.28.

<sup>55</sup> Yüksel, a.g.e., s.128-129.

<sup>56</sup> Can, a.g.e., s.174.

kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmışlardır.<sup>57</sup>

Güdüleme konusundaki klasik görüşler “kuram X” olarak adlandırılmıştır.<sup>58</sup> Buna göre X Kuramı işgörenler hakkında pek de olumlu olmayan görüşleri ileri sürmektedir. İkinci görüş ise “Y Kuramı”dır. Bu kuram, insanın doğası ve güdülemesine daha uygun düşen varsayımlara dayanmaktadır. İnsanı temele alan davranışçılara göre, işgören davranışlarını sorumluluktan kaçınmak, ağır hareket etme ve değişikliklere karşı direnme gibi insan tabiatına bağlamak yanlıştır. Yönetim bu davranışlardan dolayı kusuru kendinde aramalıdır.

X Kuramına göre:

- İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar,
- Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli gerekiyorsa tehdit edilmelidir,
- Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar,
- İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler,
- kişiler kendilerini düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Y Kuramına göre:

- kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır,
- kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir (X kuramında yönlendirme ve kontrol işçinin dışından gelirken burada kendine geçmektedir),

---

<sup>57</sup> Can ve Kavuncubası, a.g.e., s.297.

<sup>58</sup> Çiçek, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Görmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002, s.37.

- Kişinin amaçlarına yönelmesi, ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir,
- Normal insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister,
- kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp, geniş bir biçimde yayılmıştır.

#### 1.4.2. Süreç Kuramları

Bu gruptaki kuramlar güdülenmenin oluşumunu odak olarak alır.<sup>59</sup> Daha çok bireylerin karar verme sistemleri ve bunun davranışla olan bağlantılarını temel alırlar. Kısaca davranışın nasıl harekete geçtiğini, yönlendiğini ve devamlılığının sağlandığını incelerler.<sup>60</sup> Bu bölümde sırasıyla süreç kuramları adı altında ele alınan teoriler incelenecektir.

##### 1.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

V.H.Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, davranışsal temel ile bireylerin kişisel amaçlarına dayanmaktadır. Buna göre kuram, bireylerin gereksinmelerinin tatminini davranışların gizli nedeni olarak almakta ve davranışı ortaya çıkartan nedenleri çevresel uyarıcılarla, insan gereksinmeleri arasındaki ilişkilerde aramaktadır. Bu model çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri ve bunların bireyin davranışına olan etkilerinin incelenmesi açısından bir süreç kuramı olarak da nitelendirilebilir.<sup>61</sup>

Bu kurama göre, organizasyonlarda davranışları belirleyen üç varsayım vardır.<sup>62</sup>

- *Değer*, elde edilmesi umulan sonuçların kişi için çekicilik derecesini belirtir. Bir sonucun değeri “-1.00” ile “+1.00” arasında değişebilir. Kişinin gerçekleşmesini çok istediği bir sonucun (Ücret, terfi, vb.) değeri “+1.00”, gerçekleşmesini hiç istemediği bir sonucun (isten atılma vb.) değeri ise “-1.00” dir. kişi sonucun gerçekleşmesini isteyip istemediği konusunda kararsızsa değer “0” dir. Sonuçların çekiciliği, dolayısıyla sonuçlara verilen değer, kişiden kişiye göre değişir. Burada vurgulanması gereken önemli nokta, çalışanın sonuçların

---

<sup>59</sup> Başaran, a.g.e., s.151.

<sup>60</sup> Ergin, C., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2005, s.120.

<sup>61</sup> Altuğ, D., Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997, s.176.

<sup>62</sup> Altuğ, a.g.e., s.176.



değerini belirlerken elde ettiği gerçek tatmin düzeyine göre değil, elde edeceğini umduğu tatmin düzeyine göre hareket etmesidir.

- *Çaba-Performans Beklentisi* ( $C \rightarrow P$ ), kısaca “beklenti” olarak adlandırılan çaba-performans beklentisi, kişinin isinde sarf ettiği çabanın performansa dönüşme olasılığı konusundaki görüşünü belirtir ve “0” ile “1.00” arasında değerler alabilir. kişi, çabasının performansa dönüşeceğinden eminse değer “1.00”, çabasının performansa dönüşmeyeceğinden eminse değer “0” olur.
- *Performans-Sonuç Beklentisi* ( $P \rightarrow S$ ), “araçsallık” olarak da isimlendirilen performans-sonuç beklentisi, kişinin belirli bir düzeyde performans göstermesinin, kendisine belirli sonuçlar (ikinci derecedeki) sağlayacağı konusundaki görüşüdür. Performans-sonuç beklentisi de “0” ile “1.00” arasında değerler alabilir. kişi, performansına bağlı olarak bu iki değerden birine eşit ya da bu değerler arasında sonuç beklentisine sahip olabilir.<sup>63</sup>

Vroom’a göre, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminde bulunurlar. Kuramı daha iyi anlamak için Vroom’un kullandığı bazı sözcükleri ve onların isleyişini açıklamak gerekir. Sonuçlar, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, işgücü devri, ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır: Ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi.<sup>64</sup>

Beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmayı isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir.<sup>65</sup>

- çalışanların başarı sağlamaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,

---

<sup>63</sup> Semerci, a.g.e., s.29.

<sup>64</sup> Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.306.

<sup>65</sup> Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.307.

- Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak,
- çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda, çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini, uyuşum ve eşitlik içinde yönetmek.

#### **1.4.2.2. Porter-Lawler'in Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı**

İş tutumları ile performans arasındaki karışık ilişkileri açıklayabilmek için Porter ve Lawler, Vroom'un kuramını biraz daha geliştirerek bir işten tatmin ve hoşnut olma halinin performansı arttıracığı şeklindeki geleneksel inanca karşı çıkararak, ümit ve beklentiye dayanan yeni bir model ortaya atmışlardır. Geleceğe yönelik olan bu model, uyarılma ve bunun sonucu ortaya çıkacak verimi umutla beklenmesi halini açıklar.<sup>66</sup>

Porter ve Lawler, Vroom'un işgörenleri göstereceği çabanın, işgörenlerin elde edebilecekleri sonuçlara verdikleri değere ve çabalarının bu ödülleri elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesine bağlı olduğu görüşüne katılmışlardır. Ancak, çabanın her zaman performansla sonuçlanmayabileceğini vurgulamışlar ve hem değerler ve beklentiler arasındaki, hem de çaba ve güdülenme arasındaki ilişkilerin Vroom'un modelinden daha karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir.<sup>67</sup> Beklenti kuramına ek olarak bu kuram, Vroom'un kuramında olmayan başka tutumsal pek çok değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri açıklamıştır.<sup>68</sup> Porter-Lawler modeli, doyumla üretkenlik arasında bir ilişkinin var olduğu sayıtlısından hareketle, yönetsel güdüleme sorununa açıklık getirmeyi amaçlamaktadır.<sup>69</sup>

Modele göre işgörenin çabası iki önemli faktör tarafından ortaklaşa belirlenir: Elde edeceği sonuçlara başka deyişle ödüllere kişinin verdiği değer ve kişinin, çabasının bu ödülleri elde edilmesini ne derecede sağlayacağı konusundaki inancı. kişiler, elde edebilecekleri ödülleri değerli buluyor ve çabaları sonucunda bu ödüllere ulaşabileceklerine inanıyorlarsa belirli düzeyde çaba harcayacaklardır. Kişinin harcadığı çabanın işi meydana getiren görevlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanan iş performansına

---

<sup>66</sup> Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981, s.164.

<sup>67</sup> Semerci, a.g.e., s.35.

<sup>68</sup> Onaran, a.g.e., s.76.

<sup>69</sup> Aydın, a.g.e., s.91.

dönüşebilmesi için; kişinin belirli düzeyde yeteneğe sahip olması ve işi ile ilgili olarak görevleri çok iyi anlamış olması gerekir. Aksi takdirde, kişi çok fazla çaba harcarsa bile gerekli performansı gösteremeyebilir. Model, performansın zorunlu olarak iş tatmini ile ilişkili olmayabileceğini ve performans ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bir çok unsura bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, performans kişiye her zaman örgütsel ödüller sağlamayabilir.<sup>70</sup> işgörenin güdülenmesi performansına, performansı da bireyin ödüllere verdiği değere, çabanın ödülle sonuçlanma olasılığına, bireyin kendi çabası ve yeteneklerine, özelliklerine ve rolüne ilişkin algısına bağlıdır.<sup>71</sup>

Porter ve Lawler ödülleri, “iç” ve “dış” ödüller olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İç ödül, iyi performans için bireyin kendine verdiği ödüldür. Bu ödüller Maslow’un belirttiği gibi, başarıma duygusunun ve yüksek düzeyli gereksinimlerin doyurulmasıdır. dış ödüller, örgüt tarafından verilir ve düşük düzeyli gereksinimleri doyurur. Ücret, terfi, statü ve is güvencesi dış ödüllere örnek olabilir. dış ödüller her zaman performansla ilişkili değildir. Bir ödülün birey tarafından değerli kabul edilmesi gerekir. Aksi halde ödül olarak düşünülemez.<sup>72</sup>

#### 1.4.2.3. Adams’ın Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams adlı düşünür, ABD’nin General Elektrik işletmesinde güdülenme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak, çalışanlar için bir teşvik aracı olan ödüllendirmede asıl önemli olanın ödül adaleti olduğunu tespit etmiştir. Adams incelemelerinde, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödüller arasında karşılaştırma yaptıklarını ve kendileri ile aynı başarıyı gösteren kimselere göre ödülün eşitlik seviyesini tespit etmeye çalıştığını belirlemiştir.<sup>73</sup> Adams’a göre güdülemenin temelinde insanların kendilerine eşit davranılması isteği yatar. Bu doğrultuda Adams’ın kuramının temelinde dört kavram bulunmaktadır.<sup>74</sup>

- *kişi*: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- *Diğer kişi*: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi,
- *Ödüller (Çıktılar)*: Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği ücret,

---

<sup>70</sup> Semerci, a.g.e., s.36.

<sup>71</sup> Çiçek, a.g.e., s.37.

<sup>72</sup> Aydın, a.g.e., s.92.

<sup>73</sup> Eren, a.g.e., s.440.

<sup>74</sup> Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.307.

- *Katkılar (Girdiler):* Kişinin işine taşıdığı eğitim, yetenek, zeka, deneyim, emek gibi özellikler.

Adams'a göre, işgörenler bir örgütle olan ilişkilerini, örgüte sağladıkları katkılar karşılığında ödüller elde ettikleri bir değiş-tokuş süreci olarak algırlar. İşgörenler, ise yönelik katkıları (çaba, deneyim, eğitim, yetkinlik vb.) ile bu katkılar sonucu elde ettikleri ödülleri (ücret düzeyi, ücret artışları, tanınma, vb.) gösteren ödül/katkı oranlarını, benzer bir işi yapan diğer kişilerin ödül/katkı oranları ile karşılaştırırlar. karşılaştırma sonucunda eğer işgörenin oranı benzer durumdaki kişilerin oranına eşitse, işgören için bir eşitlik halinin var olduğu söylenebilir. Eğer işgören oranının eşit olmadığını görürse, bir eşitsizlik gerilimi yaşar. İş gören kendisinin daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu durum kişide kırgınlık; eğer daha çok ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu durum kişide suçluluk yaratır. kişi, bu durumu ortadan kaldırmak için davranışsal ve bilişsel stratejiler geliştirir. Adams, bu olumsuz gerilim halinin, kişiye bu durumu düzeltmek için güdüleme sağladığını savunmaktadır.<sup>75</sup>

Denklik işgörenin örgüte verdikleri ile, örgütten sağladığı arasındaki değer eşitliğidir. işgören algıladığı çıktısı ile algıladığı girdisini aynı değerde bulduğunda, denklik duygusuna ulaşmaktadır. Adams'a göre, denksizlik, işgörende tedirginlik, uyumsuzluk ve zorlanma yaratır. Denksizlik arttıkça, denksizliğin verdiği zorlanmadan kaçma eğilimi de artacaktır. Denksizliğin derecesi, işgörenin denksizlik hoşgörü sınırını aştığında, işgörende davranış bozuklukları ortaya çıkacaktır. Bu bozukluklar, edim azlığı, ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozukluklar olabilir.<sup>76</sup>

Denklik kuramı, işgörelere yönetimce eşit bir şekilde davranıldığında işgörelerin daha iyi bir şekilde güdülenebileceklerini ve adaletsiz bir şekilde davranılırsa güdülenmenin bundan olumsuz etkileneceğini ortaya koymaktadır.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Semerci, a.g.e., s.24.

<sup>76</sup> Başaran, a.g.e., s.162.

<sup>77</sup> Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu, Ankara, 2000, s.42.

#### 1.4.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Amaç kuramı 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaç kuramına göre, davranışların temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Amaçlar insan düşüncesinin rehberi niteliğindedir. Bireyler duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına yönelirler. Locke'a göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında, amacına ulaşmaya kadar çalışır. Buna göre amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır.<sup>78</sup>

Örgüt açısından ise amaçlar, örgütçe konulan ve örgütün ulaşmayı arzuladığı konumdur. Örgütler belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyet, düşük devamsızlık, yüksek işgören tatmini, belirli bir başarı düzeyine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir. Örgütlerin bu amaçlarına ulaşmalarında, çalışanlarının amaçlarıyla aynı doğrultuda ve çalışanların örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesini sağlarsa amaçlarına ulaşmış olur; yani örgütsel amaçlar bireysel amaçlar haline dönüştürülmeli, amaç birliği sağlanmalıdır.<sup>79</sup> Locke'a göre, bir işgören kendisine uygun amaçlar belirlemekten, bu amaçlar için çaba harcamaktan ve amaçlara ulaşmaktan bir haz duyar. Duyduğu haz, onu belirlediği amaçlara ulaşması için güdüler. İşgören örgütsel amaçları gerçekleştirdiği zaman yönetim tarafından ödüllendirilir ve kendisine önderlik yapılırsa, işgörenin amaç belirleme ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur.<sup>80</sup>

Yapılan araştırmalarda, amaçların yöneticiler ve işgörenler tarafından "ortaklaşa belirlenmesi" yönteminin, amaçların yöneticiler tarafından belirlenerek işgörelere bildirilmesi yöntemine göre daha üstün olduğu sonucuna varılmıştır. Ortaklaşa karar almanın bir yararı da, yöneticinin astlarının katkılarıyla ilgili konu hakkında bilgisini arttırması ve bu sayede daha kaliteli kararlar alabilmesidir.<sup>81</sup>

Locke performansı etkileyen güdüleme kaynağını, amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Ona göre bu özellikler amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur. Belirginlik, amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Güçlük, amacı elde edebilmede yeterli derecesi ya da ne düzeyde performansta bulunulacağıdır. Yoğunluk

---

<sup>78</sup> Can ve Kavuncubası, a.g.e., s.308.

<sup>79</sup> Yüksel, a.g.e., s.152.

<sup>80</sup> Başaran, a.g.e., s.165.

<sup>81</sup> Semerci, a.g.e., s.37.

ise, amacı koyma ve ona nasıl ulaşılabileceğini belirlemedir. Önceleri yoğunluk olarak belirtilen bu özellik daha sonraları amacı elde etmek için harcanan çaba miktarını belirten bağlanma sözcüğü ile değiştirilmiştir.<sup>82</sup>

Locke'a göre yüksek güdülenme için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır:<sup>83</sup>

- Amaçlar açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır. Belirsiz amaçlar davranışlardaki istek ve kararlılığı azaltır.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişiler tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir. Kişinin amacını kendisinin belirlemesi durumunda, onları sahipleneceğinden güdülenme ve performansı artacaktır. Bu nedenle yöneticiler, amaçların ne olduğunu söylemektense, amaçların ne olması gerektiğine astlarıyla birlikte karar vermelidirler. Yani işletmelerde “amaçlara göre yönetim” uygulanmalıdır.
- Amaçlar iddialı olmalıdır. Kuram, amacın zorluk derecesinin kişinin güdülenme derecesini de belirleyeceğini söyler. Bu nedenle zor ama ulaşılabilir amaçlar, kolay amaçlara göre kişiyi daha fazla güdülemektedir.
- Amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin geribildirim sağlanmalıdır. Sonuçlara ilişkin objektif ve zamanında verilen bilgi, kişi başarılıysa bu başarısını öğrenerek daha şevkle isine sarılmasına, başarılı değilse, nedenlerini araştırıp başarıya ulaşmasına yol açmaktadır.

### **1.5. Motivasyonu Etkileyen Faktörler**

Motivasyonu etkileyen faktörler genel olarak iki başlıkta incelenmektedir: içsel ve dışsal faktörler. İçsel faktörler daha çok isin kendisi ile ilgili, dışsal faktörler ise daha çok yapılan işin dışındaki unsurları içermektedir.<sup>84</sup>

#### **1.5.1. İşin Kendisi İle İlgili Faktörler**

Bireyin motivasyonunu sağlayan içsel faktörler, bireyin iş ile ilgili olarak meşgul olması, işi ile ilgili bağımsız çalışabilme şansına sahip olması, zaman zaman farklı işler yapabilmesi, işinin kendisine toplumda değer verilen biri olma şansı sağlaması, kişisel

---

<sup>82</sup> Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.308.

<sup>83</sup> Semerci, a.g.e., s.39.

<sup>84</sup> Kılıç, B., Özel ve Devlet Üniversitelerinde Çalışan Araştırma Görevlilerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2002, s.73.

yeteneklerini kullanabileceği bir işte çalışıyor olması, kendi kararlarını uygulayabilme sorumluluğuna sahip olması, kendisine has metotları kullanabilmesi, yapılan iş sonucunda övgü alması ve işten aldığı başarı hissi olarak sıralanmaktadır.<sup>85</sup>

#### **1.5.1.1. İşin Kendisi**

Kişinin yeteneklerinin değerlendirilmesi, kişiye yeni bilgiler kazanması için fırsatlar sunulması, işin zorluk derecesi, iş yükü, sorumluluk ve yetki dengesi gibi kavramlar çalışanın yaptığı işten motivasyon duymasında önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışanların zorluklarla basa çıkabilmeleri, işin düzenlenmesine yönelik kararlarda sorumluluk alabilmeleri fikrinsel güçlerini kullanmalarını sağlayacaktır. Yapılan işin monotonlaşması ise kişinin zihinsel gücünü kullanmamasına yol açmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanlara kendilerini gösterebilecekleri fırsatlar tanındığında motivasyon düzeylerinin arttığını göstermektedir. İlgi çekici projelerde veya daha fazla sorumluluk gerektiren bir statüye kavuştuklarında işin monotonluğundan kurtulacaklardır. Ancak, yeterli derecede iş çeşitliliği iş görenlerde motivasyonu arttırırken, bunun tam tersi bir durum iş çeşitliliğinin fazla oluşudur. Bu durumda kişi kendisini başarısız hissedecek ve motivasyonu azalacaktır.<sup>86</sup>

#### **1.5.1.2. Sosyal Statü**

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Başka deyişle gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için motivasyon yaratır.<sup>87</sup>

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu taktirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve örgüt çıkarlarına

---

<sup>85</sup> Bayraktar, S., Job Satistification of Instructors of English at Private and State Universities, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1996, s.92.

<sup>86</sup> Taştan, S., "Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler", 2004, [www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016/html](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016/html) (21.04.07).

<sup>87</sup> Erdoğan, a.g.e., s.240.

çalışmış olmazlar, toplum içinde birşeyler yapmanın mutluluğunu duyarlar. İnsanın doğasında başkalarına yardım etmek ve bunun etkilerini görmekten haz duymak vardır. Yaptığı işlerin ya da hizmetlerin karşılığını örgütten ücret olarak alan işgören, yaptığı işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyacaktır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan işgören, çektiği zahmetin ve eziyetin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece işgören örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.<sup>88</sup>

Bazı işgörenler, kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt için statülerini yüksek görür ve bundan derin bir motivasyon duyarlar. Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelendirilmesinden ileri gelir. Aynı şekilde iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara affedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Örneğin din adamları, öğretmenler vb.<sup>89</sup>

### **1.5.1.3. Gelişme ve Yükselme İmkanları**

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Yükselme, bireyin yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar.<sup>90</sup>

Yükselme işgörene, kişisel ilerleme, kendini geliştirme olanağı verir. Bu olanak kişinin kendine güvenini arttırır. İşgörenin kendini güçlü hissetmesini sağlar. Bununla birlikte yükselme, bireyin kendini yönetme isteğini gerçekleştirir. Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için yükselme

---

<sup>88</sup> Tosun, K., Yönetim ve Organizasyon (İlkeler), İstanbul, 1989, s.319.

<sup>89</sup> Tekarslan, E., Sosyal Psikoloji, İstanbul, 1989, s.178.

<sup>90</sup> Can, a.g.e., s.86.



psikolojik bir ödüdür. Öte yandan gelişme ve yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir statü kavramlarına dayanan prestij, kişilere yüksek doyum verir. Aynı zamanda yükselme gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın getireceği olumlu etkiden daha fazla olumlu bir etki yaratır.<sup>91</sup>

Bir işletmenin başarısı, elemanların teker teker başarısına bağlıdır. Bireye, yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanıdıkça işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu içinde gösterdiği başarı oranında yükselir. Başarıyı arttırıcı çabaların kişisel yada grupsal olması da tartışılabilir. kişisel başarının birey üzerinde daha etkileyici olduğu söylenebilir. işgörenin benlik duygusu çoğu kez kişisel yeteneklerinin daha çok gelişmesinin ve başarısının daha çok artmasını ister. İş yerinde çalışan tüm işgörenler bu duyguyla hareket edecek olursa örgütte bir yarışma başlar. Böyle bir yarışma işgörenler arası sürtüşmelere yol açacak boyutlara ulaşırsa işletmeye zarar verebilir. Rekabetin olumlu sonuçlar verebilmesi için rakiplerin birbirlerinin çalışmasına etki etmeyecek işlerde bulunmaları, yani birinin başarısının öbürünün başarısızlığına yol açmaması ve başarı için makul, objektif standartların mevcut olması gerekir. Bu koşulları taşıyan ve kontrol altında tutabilen yarışma, işgörenleri daha çok çalışmaya yönelteceği bir gerçektir.<sup>92</sup>

#### **1.5.1.4. Takdir Edilme**

Çalışanı bir “insan” olarak, örgütün kıymetli bir bireyi olarak önem ve değer vermek, çalışan için en büyük ödüdür.<sup>93</sup> Çalışanın kendince en büyük sermayesini yani emeğini üretime katmasının değeri kuşkusuz para ve diğer maddi unsurlarla karşılanmasının yanında yukarıda belirtilen manevi unsurlarla da güdülenmektedir. Bu unsurların içinde önemli unsurlardan bir tanesi de takdir edilmedir. İnsanlar yaratılışları gereği yaptıkları işin önemsenmesini, işteki performanslarının sonunda en azından davranış olarak bunun karşılığını almak isterler.

---

<sup>91</sup> Eren, a.g.e., s.324.

<sup>92</sup> Onaran, a.g.e., s.287.

<sup>93</sup> Genç, N., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004, s.238.

Korman'a göre üç çeşit kendini takdir isteği bulunmaktadır ve söz konusu istekler tamamen kişinin kendine olan güveni ve yapmakta olduğu işle ilgili kabiliyetine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>94</sup>

- *Kronik kendini takdir isteği:* Kişilik yapısına bağlı olup, her durumda kendisine olan ihtiyacı hissettirir.
- *Görevle, özel olarak ilişkili olan kendini takdir ihtiyacı:* Kişinin belirli bir işe karşı yeterliliğini hissetmesidir. Daha çok geçmişteki aynı veya benzeri iş tecrübelerinden kazanılmış duygudur.
- *Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı:* Çevredeki diğer kişilerin beklentileri sonucu ile oluşan takdir ihtiyacıdır.

### **1.5.2. İşin Dışındaki Faktörler**

Dışsal faktörler, bireyin işte ilerleme sansına sahip olması, bireyin nedensiz yere işten çıkarılma endişesi taşımaması, bireyin çalışma arkadaşları ile geçinebilmesi, işteki çalışma şartları, maaşı, üstleri ile olan ilişkileri, üstlerinin karar verme ve yol gösterme konularındaki destekleri şeklinde açıklanmaktadır.<sup>95</sup>

#### **1.5.2.1. Yönetici Davranışı**

Yönetici davranışı, yöneticinin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile iş görenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsüdür. Yönetici davranışı kişiseldir, bir başka deyişle yöneticiye özgüdür, yöneticiden yöneticiye göre değişir.<sup>96</sup>

Araştırmalar insana yönelik yönetici tipinin göreve/işe yönelik yönetici tipinden daha yüksek motivasyona yol açtığını göstermektedir. Buna göre göreve dönük yöneticilerin astları yöneticilerini çalışma amaçlarına ulaşmada yardım eden; yükselme, ücret artışı ve benzer performansa ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılamaktadır. Öte yandan insana dönük yöneticilerin astları ise yöneticilerini samimi ilişkiler kuran; çalışanların kişisel sorunlarına eğilen; çalışanların kişisel ilgilerinin

---

<sup>94</sup> Telman, N., Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi, İstanbul, 1988, s.109.

<sup>95</sup> Bayraktar, a.g.e., s.92

<sup>96</sup> Başaran, a.g.e., s.145

farkında olan kişi olarak algılamaktadır. Sonuçta bu durum çalışanların motivasyon düzeyine etki etmektedir.<sup>97</sup> Benzer şekilde çalışanların yöneticilerini kendilerine yol gösteren ve kararlara katılmalarını sağlayan kişi olarak algılamaları da motivasyon düzeylerinde artışa yol açmaktadır.<sup>98</sup>

### **1.5.2.2. İş Arkadaşlarıyla İlişkiler**

İnsan ilişkileri, bir sistem olan insanın çıktısıdır. Başka bir deyişle insan ilişkileri insanın bir ürünüdür. İnsan bir sistem olarak mal, hizmet ve düşünce üretir. Bu üç tür ürünü üretirken insan başkalarıyla ilişki kurar. ilişkinin niteliği insanın çıktısı olan malın, hizmetin ve düşüncenin sunulmuş biçimini ve başkalarınca bunların benimsenmesini etkiler.<sup>99</sup> İş ortamı ise bireyin sosyal ilişki ihtiyacını karşılama fonksiyonuna sahip olma özelliği taşır. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler motivasyon üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir.<sup>100</sup>

Çeşitli araştırmalar çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkilere sahip olan bireylerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Söz konusu uyumun sağlanamadığı işyerlerinde stres faktörü nedeniyle iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir. Özellikle dostane ve destekleyici iş arkadaşlarının varlığı çalışmada yüksek iş tatminine neden olmaktadır.<sup>101</sup>

### **1.5.2.3. Ücret**

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar, motivasyon üzerinde etkili faktörlerin başlıcasının ücret olduğunu göstermektedir. Çalışanların yaptıkları iş sonucunda aldıkları ücretin yeterliliği motivasyon düzeylerine etki etmektedir. Ancak, ücretin motivasyona etkisi yalnızca çalışan için yeterli olup olmamasına bağlı değildir. Motivasyon konusunda ücretin iş görenler arasındaki dağılımı, miktarından daha etkilidir. Kişi, çalıştığı örgütte ücretlendirmede bir adaletsizlik hissederse motivasyonu azalacaktır. Ücretin motivasyonda etkili olmasının iki nedeni vardır. Bunlardan

---

<sup>97</sup> Bartolo ve Furlonger, a.g.e., s.88.

<sup>98</sup> Yousef, D.A., "Organizational commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-western Country", Journal of Managerial Psychology, 15/1, 2000, s.8.

<sup>99</sup> Başaran, a.g.e., s.145.

<sup>100</sup> Davis, K.; Newstrom, J.W., Organizational Behavior Human Behavior at Work, 10. Baskı, New York, 1998, s.258.

<sup>101</sup> Robbins, S., Organizational Behavior, New Jersey, 1998, s.79.

birincisi, aldığı ücret sonucunda kişinin bireysel ihtiyaçlarını karşılamasıdır. Bu anlamda kişinin aldığı ücret ihtiyaçlarının karşılamıyorsa motivasyonu da bu durumdan olumsuz etkilenecektir. İkinci olarak, ücretin aynı zamanda başarının, tanınmanın, kimileri için sosyal statünün ve güvenliğin bir sembolü olmasıdır.<sup>102</sup>

Kişi, yaptığı iş sonucunda aldığı ücreti başkalarının aldıkları ücretle karşılaştırır. Bunu yaparken kendisinin katkısı ve kazancı ile karşılaştırma yaptığı kişinin katkısı ve kazancını da gözönünde bulundurur. Karşılaştırma yaptığı kişinin aynı iş yerinde çalışması gerekmez, yapılan işin benzer özellikler göstermesi de yeterlidir. Bu karşılaştırma sonucunda kişi, kendi kazancı ile kıyasladığı kişinin kazancı arasında bir eşitlik görüyorsa motivasyonu bu durumdan olumsuz yönde etkilenmez.<sup>103</sup>

#### **1.5.2.4. Fiziksel Ortam**

İşgörenler, zamanlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmektedirler. Dolayısıyla, çalışma ortamının fiziksel koşulları iş görenler için önemlidir. Klasik yönetim kuramları çalışma ortamının fiziksel koşullarının niteliğinin verimlilik üstünde olumlu yönde etki edeceğini savunmaktadır. Günümüzde, çalışma yerinin fiziksel şartlarının verimliliği ve iş gören motivasyonunu arttıran tek etmen olduğu fikri kabul görmese de modern yönetim kuramları, klasik yönetim kuramlarının ortaya koyduğu faktörleri tamamen göz ardı etmemektedir.<sup>104</sup>

Çalışma koşulları, Maslow'un güvenlik ihtiyacı ve Herzberg'in hijyen faktörleri kapsamına girmektedir. İş görenler, çalıştıkları yerin çalışma zevki verecek nitelikte olmalarını istemektedirler. Işıklandırma, havalandırma, ısınma, gürültü gibi faktörler çalışanların performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Fiziksel çalışma koşullarının iş görenlerin istekleri doğrultusunda düzenlenmesi çalışanların motivasyonlarını arttırmaktadır. Gürültülü ortamda çalışan insanların evde ve iş yerlerinde çok fazla çatışmaya girdikleri, kızgınlık ve saldırganlık duygularını daha yoğun yaşadıkları belirlenmiştir. Kötü ışıklandırma sıkıntılı bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bunların dışında, çalışma yerlerinin iyi havalandırılmaması, sıcaklık düzeyinin normal düzeyin altında veya üstünde olması çabuk yorulma, baş ağrısı ve

---

<sup>102</sup> Erdoğan, a.g.e., s.242.

<sup>103</sup> Karagöl, K., Job Satisfaction of English Native Speaking Teachers in İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1997, s.78.

<sup>104</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e, s.99.

tatminsizlik gibi rahatsızlıklara neden olmaktadır. Tüm bu faktörler iş görenleri strese itmekte, bununla beraber de verimlilik de düşme, motivasyonda azalma görülmektedir.<sup>105</sup>

#### **1.5.2.5. İş Güvencesi**

Kişi geleceğini güvenceye almak ister. Bu nedenle işyerinde kendilerini gelecekte de güvende hisseden çalışanların motivasyonları yükselir. İş güvencesi iki şekilde ele alınabilir. Bunlar, kişinin yaptığı işi güvenli bir ortamda yapması ve çalıştığı işin gelecek kaygısı duymasına engel olmasıdır. Çalışanlar hastalandıklarında, kaza geçirdiklerinde veya emekliliklerinde kendilerini maddi güvenceye almak isterler. Çalıştığı iş, birey için günlük ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olan bir araçtan çok daha fazla anlam taşır. Kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay motive olur.<sup>106</sup>

#### **1.6. Eğitim Kurumlarında Motivasyon**

Eğitim kurumlarını diğer örgütlerden ayıran karmaşık yapısı buralarda uygulanacak güdüleme araçlarının da çok çeşitli olmasını gerekli kılmaktadır. Öğretmenlerin motivasyonlarının artması veya çeşitli içsel ve dışsal faktörlerle düşmesi sınıf içi tutumlarına da yansımaktadır. Motivasyonu ve iş doyumunu düşük olan bir öğretmenin bu durumu öğrencilerine yansıtması, öğrencilerin ders içi tutumlarına ve motivasyonlarına da etki edecektir.

Eğitim örgütlerinde motivasyonun artırılmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Eğitim yöneticisinin okulu ne şekilde yönettiği önem taşımaktadır. Organik bir yapıya sahip olan eğitim örgütleri demokratik şekilde yönetilmelidir. Ancak, Eğitim örgütünün demokratik bir şekilde yönetilmeleri öğretmenlerin motivasyonlarını sağlamada tam olarak yeterli değildir. Eğitim örgütlerinde güdüleme işlemi çift yönlü olmak zorundadır. Okul yöneticisi öğretmenleri güdülerken, eğitim yöneticisinin de öğretmenler ve müdür yardımcıları tarafından güdülenmeye ihtiyacı vardır.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Eren, a.g.e., s.389.

<sup>106</sup> Erdoğan, a.g.e., s.243.

<sup>107</sup> Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002, s.56.

Özellikle eğitim kurumları gibi organik yapılarda informal gruplar örgütün motivasyonunda olumlu veya olumsuz etki yaparlar. Eğitim yöneticisinin informal grupları iyi tanınması, gereksinimlerini bilmesi doğru motivasyon araçlarını kullanması bakımından önemlidir. Bir okul yöneticisi, özendirme – ödüllendirme veya moralin yükseltilmesi yoluyla örgüt havasını değiştirebilir. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin sosyal gereksinimlerine karşı duyarlı olmalıdır. Çalışanların gereksinimlerini bilmeyen bir yöneticinin örgüt moralini yükseltebilmesi mümkün değildir.<sup>108</sup>

Eğitim örgütlerinde sınıf öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden diğer bir unsur ise iş stresidir. Literatürde yoğun stres yaşanan meslekler sıralamasında öğretmenlik ikinci sırada yer almaktadır. Stres, çevresel, kurumsal ve bireysel faktörlerden dolayı ortaya çıkabilir. Örneğin, öğretmenlerin görev yaptıkları okulun fiziki şartları, bölgenin sosyo-ekonomik durumu, sınıfların kalabalık ve gürültülü olması, strese neden olan çevresel faktörler olarak sıralanabilir. Kurumsal stres ise kurumsal isteklerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin iş yükü fazlalığı, meslektaşlarıyla olan iletişimsizlikler, kaynak kısıtlılığı, çalışılan sınıf düzeyi ve öğrenci – öğretmen çatışmaları kurumsal strese örnek olarak verilebilir.<sup>109</sup>

Eğitim örgütleri profesyonel işgörenlerin çalıştığı kurumlardır. Bu faktör, eğitim örgütlerinin yönetimini diğer örgüt yönetimlerinden bazı yönlerden farklılaştırmaktadır. Öğretmenlerin aldıkları kararlarda özerk olmaları önemlidir. Kuşkusuz ki, çalışanların tamamen kişisel kararlar alması ve bu kararlar doğrultusunda planlama yapmaları imkansızdır. Ancak, sınıf yönetiminde ve eğitimin planlanmasında öğretmenlerin serbestçe karar verme yetkilerinin olması önemlidir. Eğitim örgütlerinin işleyişinin planlanmasında öğretmenlerin üstlerden gelen direktifler doğrultusunda iş yapmaları bazı çatışmalara neden olabilmekte, bu çatışmalar da öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tip çatışmaların en aza indirgenmesi için, öğretmenlerin kendilerini doğrudan etkileyen kararların alınması sırasında karar alma mekanizmasına doğrudan katkıda bulunmaları önem taşımaktadır.

---

<sup>108</sup> Griffiths, D.E., Human Relations In School Edministration, New York, 1980, s.111.

<sup>109</sup> Korkmaz, Ö., Müzik Öğretmenlerinin Motivasyon Kaynakları ve Mesleki Tükenmişlikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.94.

Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Çalışanların daha yakından tanınmasına ve kariyer planlamasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur. Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece motivasyonlarını artırmak mümkün olur.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Fındıkçı, a.g.e, s.300.

## II. BÖLÜM

### AVCILAR İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARININ ÇALIŞAN(ÖĞRETMEN) MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ

#### 2.1. İlgili Araştırmalar

##### 2.1.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Sylvia ve Hutchison tarafından gerçekleştirilen öğretmen motivasyonunun incelendiği araştırmada, kamu okulu öğretmenlerinin güdülemesinin; yeni düşünceleri geliştirme özgürlüğü, uygun sorumluluk, beklentilerinin arttırılması ve içsel çalışma öğeleri gibi etkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışmada, öğretmenleri mesleğe çekme ve meslekte tutmanın ücret artışı ve öğretmenin desteklenmesine bağlı olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin en çok yönetimin, kendilerine ve performanslarına mesleki destek ve geribildirim vermediklerinden yakındıkları saptanmıştır.<sup>111</sup>

Mosharraf tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre ise devlet okulunda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin, özel okulda çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden daha fazla olduğu; iş tatminsizliğinin en önemli nedenlerinin, özel okulda çalışan öğretmenlerde iş güvensizliği, yönetim etkisi altında kalma ve düşük aylık olduğu; devlet okulunda çalışan öğretmenlerdeki iş tatminsizliğinin en önemli nedenlerinin ise düşük aylık, demokratik olmayan koşullar, terfi olanaklarının olmaması ve kötü çalışma şartları olduğu görülmüştür.<sup>112</sup>

Dinham ve Scott, tarafından “Öğretmen Doyumu, Güdüleme ve Sağlık: Öğretmen 2000 Projesinin Birinci Aşaması” adlı araştırmada öğretmenlik mesleğini benimseyenlerin genellikle doyumlu oldukları, yönetici ile sorun yaşayanların ise

---

<sup>111</sup> Sylvia, D.R.; Hutchinson, T., “What Makes Ms.Johnson Teach? A Study of Teacher Motivation”, Human Relations, 38 (9), 1985, s.54.

<sup>112</sup> Mosharraf, H., “Job Satisfaction of The Secondary Teacher in Bangladesh: A Case Study in Dhaka City”, Journal of Behavioal Sciences, 3(2), 1992, s.17.



genellikle doyumsuz oldukları saptanmıştır. Özellikle ek görevlerin, toplumsal beklenti ve eleştirilerin doyumsuzluğun esas sebebi olduğu saptanmıştır.<sup>113</sup>

Perrie ve Baker, tarafından gerçekleştirilen “Amerikalı Öğretmenler Arasındaki İş Doymu, İşyeri Şartlarının Etkileri, Geçmişten Gelen Özellikler Ve Öğretmen Tazminatı, İstatistiksel Analiz Raporu” adlı çalışmada ise öğretmenlerin iş doyumunun yönetimden gelen destek ve liderlik yeteneğine, öğrenci davranışları ile okulun genel atmosferinden etkilendiği görülmüştür. Öğretmenlere verilen ücretin ise işten doyumla ilgisi düşük olarak bulgulanmıştır.<sup>114</sup>

### 2.1.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Balcı tarafından gerçekleştirilen “Eğitim Yöneticisinin İş Doymu” adlı araştırmada ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; yöneticilerin işin tüm boyutlarında genel bir iş doyumsuzluğu yaşadıkları görülmüştür. Ancak, deneklerin doyumsuzluk düzeyleri yüksek değildir ve doyumsuzluk iş ve işin niteliği faktöründe farklılıklar göstermektedir. Eğitim yöneticileri, en yüksek iş doyumunu iş ve işin niteliğinden, en düşük iş doyumunu ise ücretten sağlamaktadırlar. Ayrıca yöneticiler için örgüt havasına ilişkin faktörler daha doyurucudur.<sup>115</sup> Altaş tarafından gerçekleştirilen “Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doymu Düzeylerinin Analizi” isimli bir çalışma, eğitim yöneticilerinin hem genel iş doyum düzeyleri hem de kendini gerçekleştirme, kişiler arası ilişkiler ekonomik kazançlar gibi iş doyumunun alt boyutlarındaki düzeyleri açısından endüstri yöneticilerine göre daha düşük motivasyona sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.<sup>116</sup> Benzer şekilde Karadal tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise Kredi ve Yurtlar Kurumu yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır.<sup>117</sup>

---

<sup>113</sup> Dinham, S; Scott, C., “Teacher Satisfaction, Motivation and Health”, ERIC Documents, ED 405295, 1996, s.42.

<sup>114</sup> Perrie, M.; Baker, D.P. “Job Satisfaction Among America’s Teacher: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics and Teacher Compensation”, ERIC Documents, ED 412181, 1997, s.55.

<sup>115</sup> Balcı, A., Eğitim Yöneticisinin İş Doymu, Ankara, 1985, s.67.

<sup>116</sup> Altaş, A., Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doymu Düzeylerinin Analizi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1992, s.98.

<sup>117</sup> Karadal, H., “Örgütsel İş Doymu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur’da Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari İlişkiler Fakültesi Dergisi, 5, 1995, s.131.

Özdayı tarafından gerçekleştirilen “Öğretmenlik Mesleğini Tercih Eden Öğretmenlerin Mesleki Tercihlerinin İş Tatminine Etkisi” adlı araştırma ise lisede görev yapan öğretmenlerin en fazla motive oldukları konuların, mesleğin içsel faktörleri ile ilgili olan; serbestlik, otorite, değişiklik ile mesleğin dışsal faktörleri olan; mesleki güvence, maaş, terfi, takdir edilme ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>118</sup> Minibaş’ın özel ve devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi üzerine gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre ise özel ilkokullarda çalışan öğretmenlerin genel iş tatmin düzeylerinin, düşük sosyo-ekonomik çevrelerdeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.<sup>119</sup> Özdayı tarafından yapılan “Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eğitim Ortamlarının İş Tatmini ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi” adlı bir başka araştırmada ise motivasyon unsurlarından başarı, tanınma, sorumluluk, takdir edilme gibi güdüleyici faktörlerde öğretmenlerin yeterli düzeyde motivasyona sahip olmadığı görülmektedir.<sup>120</sup> Çelik tarafından gerçekleştirilen “Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi” isimli araştırmada, öğretmenlerin, en fazla ücretten doyumsuzluk duyduklarını bunu sosyal konum, gelişme ve yükselme olanaklarından duyulan doyumsuzlukların izlediği ortaya konmuştur.<sup>121</sup>

Aydınay tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre ise kadın öğretmenlerin tatmininin erkek öğretmenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca motivasyon faktörleri öncelikler sıralaması ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Avantaja yönelik sıralama derecesi yükseldikçe genel iş tatmini azalmaktadır. Çalışma ortamına önem verme derecesi yükseldikçe fizik öğretmenlerinin iş tatminleri artış göstermektedir.<sup>122</sup> Şahin tarafından gerçekleştirilen “İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri” isimli çalışmada ise

---

<sup>118</sup> Özdayı, N., “Öğretmenlik Mesleğini Tercih Eden Öğretmenlerin Meslek Tercihlerinin İş Tatminine Etkisi”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 4, 1992, s.177.

<sup>119</sup> Minibaş, J., Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü ile İlişkisi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1990, s.123.

<sup>120</sup> Özdayı, N., “Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eğitim Ortamlarının İş Tatmini ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10, 1998, s.248.

<sup>121</sup> Çelik, V., Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1987, s.91.

<sup>122</sup> Aydınay, A., İş Tatmini ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki (Resmi, Özel, Yabancı Özel Lise Öğretmenleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997, s.101.

öğretmenlerin genel olarak kısmen iş doyumuna sahip oldukları; motivasyon unsurlarında ise işin kendisi ve yönetim boyutunda “kısmen” doyumlu, ücret ve veli-öğrenci ilgisizliği boyutunda “doyumsuz ” oldukları ve bireyler arası ilişkiler ve başarı, saygınlık, tanınma boyutlarında ise “doyumlu” oldukları saptanmıştır.<sup>123</sup> Diğer araştırmalardan farklı olarak Günbayı tarafından gerçekleştirilen, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu” adlı araştırmada ise lise okulu öğretmenlerinin iş doyumları yüksek bulunmuştur. Sınıf ve branş öğretmenleri yönetim ve denetim biçimi, çalışanlar arası ilişkiler etkenlerinde “çok yüksek”; iş ve niteliği, yükselme, yetiştirme ve geliştirme olanaklarında “yüksek”; çalışma koşullarında “orta” ve ücrette ise “düşük” iş doyumuna sahiptir.<sup>124</sup> Öztürk (2002) tarafından gerçekleştirilen “Beden Eğitimi Öğretmenlerinde İş Doyumu” adlı araştırmanın sonuçlarına göre ise, ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin en fazla ücret politikası, yükselme olanakları ve çalışma koşullarında doyumunsuz oldukları görülmüştür.

## 2.2. Araştırmanın Problemi

“Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmaları”<sup>125</sup> olarak tanımlanan motivasyon 1940’lı yıllarda yönetimde bilimsel bir gerçek olarak ele alınmıştır. Bu alanda öncü çalışmalardan olan Hawthorne araştırmalarının insanları iş yapmaya yönelten faktörlerin işin fiziksel koşullarının olmadığını ortaya çıkarması, “motivasyon” konusunun daha detaylı ele alınması sonucunu doğurmuş ve işletmenin verimliliğinde insan unsuru ön plana çıkmıştır. Maslow’un yaptığı araştırmalar, Herzberg’in çift faktör kuramları gibi çalışmalarla da insanların ihtiyaçları doğrultusunda oluşan motivatörlerin gerekliliği gerçeği, her alanda gelişme yaşanmakta olan, içinde bulunduğumuz 21.yüzyılda, işletmelerde başarı elde edebilmek için tek etmen olmamakla birlikte her geçen gün artan önemini göstermektedir. Çalışan için motive aracı olarak paradan başka araçların da söz konusu olduğu, kurum için ise sadece kar etme odaklı olmanın dışında başka yönetsel amaçların da olması gerekliliği görülmüştür. Bir kurum ne kadar teknolojik

---

<sup>123</sup> Şahin, İ., İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999, s.93.

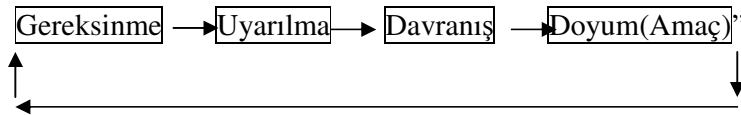
<sup>124</sup> Günbayı, İ., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu (Malatya Örneği), H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1999, s.111.

<sup>125</sup> Koçel, a.g.e., s.633.

donanımla donatılırsa donatılsın hizmeti üreten çalışan görevine yeterli doyum ve uyum sağlayamamışsa o kurumun başarısı söz konusu olamaz.

Motivasyon kavramının yönetim biliminde önemli bir konu olduğu gerçeğinden bugün tüm ilgili kitaplarda bahsedildiğini ve bir işletme için başarının olmazsa olmaz anahtarlarından olduğunu görmekteyiz. Çünkü bugünün, yarınlarda da ayakta başarıyla kalmak isteyen işletmeleri, her ne donanıma sahip olurlarsa olsunlar verimlilikle insan faktörü arasındaki bağlantıyı görmek durumundadırlar. O halde motivasyon, çalışanın motivasyonunu sağlayan etmenler ve iş hayatına yansımaları önemle irdelenmelidir.

“Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini yaratır. Kısaca motivasyon güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir. Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir:



**Şekil 2: Motivasyon Süreci**

*Kaynak:* Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2005, s.40.

“.....mutluluk kavramı, birey ve doyum noktası yada çizgisinde bulundukça varlığını korur. Ancak belirli istek ve gereksinmeler karşısında doyum noktasına ulaşamayan bireylerin ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklendiği toplumsal çevre içinde sık sık rastlanan olaylardır. Gereksinmeler ile doyuma ulaşma arasında görülen denge bozukluklarının giderilmesi, sinirsel gerilimleri azaltır, bireyi yaşama ve çalışma mutluluğuna yöneltir.”<sup>126</sup> Çalışanın davranışının arkasında bir istek önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için isteklerinin doyurulması gerekir. Doyumsuzluk, bireyin çalışma hayatındaki verimine yansır, hatta saldırgan bir tutuma bile itebilir. İş ortamında kimi zaman nedeni bilinmeyen çatışmaların özüne bakıldığında bireysel doyumumsuzluklar görülür. Motivasyon tekniklerini kullanarak elde edilmek istenen en önemli

<sup>126</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.41.

amaç, çalışanların daha çok istekle çalışmalarını sağlayacak etmenleri bularak, onların gereksinmelerini mümkün olduğunca doyumak, istekli olmalarını sağlamaktır. Çalışan motivasyonu çalışanların işlerine karşı tutumlarını belirleyen en temel unsurlardan biridir. Sonuç olarak çalışanın verimliliği üzerinde etkili olan çalışan motivasyonu işletmeler açısından önemli bir kavramdır.

Ancak, İşletmelerde üretimde kullanılan makinelerin arıza yapması durumunda acilen müdahale edilmesi, tamiri ve bakımı hususunda gösterilen hassasiyet söz konusu makineleri kullanan insanlara gösterilmemektedir.<sup>127</sup> Günümüzün rekabet ortamında insan unsuruna gerekli hassasiyetin gösterilmesi hususundaki bilinçlenme yeteri kadar gerçekleşmiş değildir. Çoğunlukla kurumlarda mutsuz çalışanlar görmek mümkündür. Motivasyon konusunda ciddi bir bilinçlenmenin tam olarak yerleşmediği işletmelerle, konuya gerekli hassasiyeti azami derecede gösterebilen, çalışanlarının örgütlerine bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırıp, başarıyı garantilemeye çalışmakta olan işletmeler arasındaki farkı görmek ve irdelemek günümüz ortamının ayakta kalabilmek için kaçınılmaz gerçeğidir.

Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler işin kendisiyle ilgili ve iş dışı faktörler olarak iki grupta ele alınmaktadır. Çeşitli araştırmalar söz konusu faktörler arasında çalışanı en fazla etkileyen faktörün yöneticinin çalışana karşı sergilediği davranışlar olduğunu göstermektedir.

Garih'e göre yönetici;

“...[kurumu bir dişli kutusuna benzeterek] dişli kutusuna fikirleri ile sağladığı enerjiyi veren, her bir dişlinin uygun şekilde kaymadan yuvarlanmasını sağlayan, gıcırtiları elindeki bilgi, fikirler ve tecrübe yağdanlığı ile yağlayıp yok eden, dişlileri ıslah eden, icabında değiştiren ve sonuçta çıkış milinden öngörülen devirde öngörülen gücün sağlanmasından sorumlu olan kişi”dir.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Batmaz, Ş., “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi”, Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi, 491, 2002, s.45.

<sup>128</sup> Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000, s.124.

Buradaki tanımda anlatılan yöneticinin kurumuyla bahsi geçen benzetmedeki gibi iç içe olması yönetsel becerilerinin yanı sıra, kendisinin ve çalışanların motivasyonunun söz konusu olması durumunda geçerlidir.

Kurum-çalışan arasında denge kurmanın en iyi yolu, kurumun amaçları kadar çalışanın amaçlarının da farkında olabilmek, onları işe yönlendiren güdülerini ve gereksinme türlerini bilmektir.<sup>129</sup>

“...başarıyı ve verimliliği yakalamak, değişime ayak uydurmak için Amerika’yı yeniden keşfetmek gerekmiyor. Değişime ayak uydurmak ve belirlediğimiz hedeflere ulaşmak istiyorsak, elimizdeki sihirli değneğin kıymetini ve onu profesyonelce kullanmasını çok iyi bilmemiz yeterli olacaktır”<sup>130</sup>

Motivasyon ile ilgili birtakım reçeteler bugüne kadar üretilmiş olsa da herkese, her topluma ve her kuruma uygun olması olası değildir.<sup>131</sup> Yönetici çalışanın hangi koşul ve ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve nasıl motive edileceğini bilmesi durumunda kurumun bütünlüğünü ve hedeflenen verime ulaşmasını mümkün kılar.

St.Exupery “Bir gemi mi yapmak istiyorsunuz? Yapılacak işleri paylaşırıp emirler yağdırmak yerine, insanların, görkemli denizlerin sonsuzluğuna açılmak için yanıp tutuşmalarını sağlayın”, F.Herzberg ise “Bir yöneticinin görevi, motivasyon ateşini yakmak değil, her insanın içindeki motivasyon kıvılcımının çakmasını sağlayacak ortamı yaratmaktır” sözleriyle konunun önemini çok güzel vurgulamışlardır.<sup>132</sup>

Yönetim, yönetici ve motivasyon kavramları ne derece önem ve hassasiyetle ele alınırsa ancak o nispette başarı sağlanabilir gerçeği eğitim kurumları için de vazgeçilmezdir. Eğitim hem bireyler olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmemizin başlıca yolu, hem de toplum olarak gelişme ve ilerlemenin başlıca yoludur. Eğitimin etkili ve verimli gerçekleştirilebilmesi, eğitim kurumlarındaki eğitim yöneticilerinin ve

---

<sup>129</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.38.

<sup>130</sup> Batmaz, a.g.e., s.48.

<sup>131</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.65.

<sup>132</sup> Baltaş, A., Rekabette Fark Yaratın Ekip Çalışması/Ekip Liderinin El Kitabı, 2. Basım, İstanbul, 2004, s.49.

öğretmenlerin uzmanlığı, verimliliği ve işleri ile ilgili doyumlarının söz konusu olması durumda geçerlidir. Yarınlarımızı emanet ettiğimiz genç beyinlerin, ağaç yaşken, olması gerektiği gibi biçimlendirilebilmesi, söz konusu eğitim kurumunun başarısının da çok ötesinde direkt ülkenin kaderini belirleyecek niteliktedir. Bu nedendir ki Atatürk'te konunun hassasiyetinin altını önemle ve ısrarla çizmiş ve “Öğretmenler yeni nesil sizlerin eseri olacaktır” demiştir. Tüm yenileşme hareketlerinin başarısı eğitim alanındaki başarıya bağlıdır ve kalkınma akıl ve bilimin önderliğinde gerçekleşebilir.

Günümüzdeki teknolojik ve bilimsel alanlardaki değişim, toplumun ve iş dünyasının her kesimine yansımaktadır. Buna bağlı olarak beklenti ve ihtiyaçlara da yansımaktadır. Toplumun ve iş dünyasının beklentileri doğrultusunda birey, tek başına ayakta durabilmeli, sorumluluk alabilmeli, çözümleyici ve problem çözme odaklı düşünebilmeli, takım ile çalışmasını önemsemeli ve sürece odaklanmalıdır. Bireyin bu özellikleri taşımasının en etkili yollarından biri okul eğitimi sırasında kendisine uygun eğitim ortamları sunulması ve hayata hazırlanmasıdır.<sup>133</sup>

“Motivasyon” kurumun işleyişi, yönetimi, verimliliği, amaçlarına ulaşması, misyon ve vizyonunu başarıyla gerçekleştirmesi, ayakta kalabilmesi için önemle ele alınması gereken bir konu olduğuna ve motivasyon süreci bireyin hissettiği eksikliklerle başlayıp, giderilmesiyle sonlandığına göre eğitim yöneticisi de, eğitim çalışanını kurumun amacına uygun bir biçimde motive edebilmeli ve istekli hale getirebilmelidir, eğitim yöneticisi olarak da elde edeceği başarı ile motivasyon bilgisi arasında yakın bir ilişki vardır.

Yöneticinin çalışana karşı sergilediği olumlu ya da olumsuz davranışların temelindeki nedenlerden birinin yöneticinin motivasyonu olduğunu düşünmek mümkündür. Başka deyişle kendi motivasyonu düşük olan bir yönetici, astlarına karşı olumsuz davranışlar sergileyerek onların da motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilecektir. Özetle, yönetici ancak kendi motive olmuş bir durumda ise çalışanı olması gereken düzeyde motive edebilecektir.

---

<sup>133</sup> Mızıkacı, F., “Günümüzün Eğitim Anlayışı”, 2007, (<http://www.egitim.com/egitimciler/0753/0753.1/0753.1.gunumuzunegitimanlayisi.p02.asp>) (05/02/2007).

Eğitimin en ideal koşullarda verilebilmesi hem eğitim kurumunun başarısı hem de ülkenin geleceği hususunda oynadığı etkin rol açısından hassasiyetle ele alınmalıdır. Ancak ülkenin içinde bulunduğu koşullardan dolayı, eğitim çalışanlarının maddi sıkıntıları ve motivasyonları konusunda yaşadıkları problemleri, geçinebilmeleri için ek işler yapmak durumunda kalan mutsuz çalışanlar tablosunu önümüze sermektedir.

Bağımsız Eğitimciler Sendikası AR-GE kurulunun, Ankara’da 1100 eğitimciyle yaptığı “11. Eğitim Bileşenleri Araştırma Raporu” sonuçlarına göre; eğitim çalışanlarının yüzde 87’sinin fırsatları olması durumunda daha iyi ücret veren ve sosyal haklar tanıyan kamu kurumlarına geçmeyi istediği, yüzde 74’ünün ekonomik, mesleki ve özlük haklarının yetersizliğinden dolayı ilk fırsatta emekli olmayı düşündüğü, yüzde 89’unun Milli Eğitim yöneticilerini yetersiz, donanımsız, siyasi ve başarısız bulduğu, yüzde 80’inin kişisel gelişim, kendini yenileme, yetiştirme gibi konularda tatminsiz olduğu, yüzde 72’sinin yaşadıkları sorunları yöneticileriyle paylaşmadığı ve sorunlarını paylaşamayan eğitimcilerin yüzde 77’sinin iş yerinin konumundan, çalışma düzeninden ve şartlarından memnun olmadığı, yüzde 62’sinin işiyle özel hayatı arasında denge kuramadığı, yüzde 78’inin ciddi ekonomik sorunlar içinde olduğunu görülmüştür. İncelenmenin yapıldığı grupta ağırlığı oluşturan öğretmenlerin okullardan değil yöneticilerinden ve sistemden ayrılmak istedikleri görülmektedir.<sup>134</sup>

Eğitim kurumlarında üretilen hizmetin kalitesini arttırmak, yarınları büyük bir bilinçle garanti altına almak için, tüm diğer, gerekli eğitim ekipmanlarının sağlanması, uygun eğitim ortamlarının yaratılması vs. gibi hususların yanında, eğitim çalışanlarının da motivasyon düzeylerinin, bir başka deyişle mutlu birer çalışan olup olmadıkları araştırılmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Bu çalışmada; yönetimde önemli bir konu olan motivasyon ana başlığı altında, yöneticinin motivasyonunun çalışan motivasyonu üzerine etkileri eğitim kurumlarında eğitim yöneticileri ve çalışanları hedef alınarak incelenecektir.

### **2.3. Araştırmanın Amacı**

---

<sup>134</sup> Intervizyon Haber Merkezi , “AR-GE Raporu: Eğitim Çalışanları Kurum Değiştirmek İstiyor”, 2006, <http://www.intervizyon.com/article.php?aID=1945>, (05/02/2007).



Araştırmanın genel amacı yönetici motivasyonunun çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Yöneticileri ve astları motive eden unsurlar arasında farklılık bulunmakta mıdır?
2. Yöneticinin motivasyonu ile çalışanlarının motivasyon düzeyi arasında ilişki var mıdır?
3. Yöneticinin motivasyonu hangi unsurlar açısından çalışanın motivasyonu üzerinde etkilidir? Yöneticinin hangi motivasyon unsurlarında düşük motivasyona sahip olması çalışanın motivasyonu üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır?

Araştırmada, yukarıda belirtilen sorular kapsamında, lise okul yöneticilerinin ve kendilerine bağlı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri incelenerek, yöneticilerin motivasyonlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde ne düzeyde etkili olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırmada test edilmek üzere ise aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1.  $H_1$ : Yöneticinin motivasyon düzeyi ile astlarının motivasyon düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır.
2.  $H_1$ : Yöneticinin motivasyon düzeyi ile astlarının yönetici davranışından kaynaklanan motivasyon düzeyi üzerinde etkilidir.

#### **2.4. Araştırmanın Önemi**

Çalışanların motivasyonları üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda yönetici davranışı genellikle kapsamlı olarak incelenmemektedir. Başka deyişle yönetici davranışı çalışanın motivasyonu üzerinde etkili bir faktör olarak görülmüş; ancak yöneticinin astlarına karşı sergilediği davranışların temelinde yatan nedenlerin neler olduğu fazla inceleme konusu olmamıştır. Bu nedenle bu araştırma, çalışanların motivasyonu üzerinde belki de en önemli unsur olan yönetici davranışının gerisinde yatan nedenleri inceleme konusu yapması nedeniyle önem kazanmaktadır.

#### **2.5. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Araştırma kapsamında yer alan ilçede faaliyet gösteren lise okullarının İstanbul genelindeki lise okullarından farklılık göstermeyeceği varsayılmaktadır.
2. Deneklerin ankette yer alan ifade ve soruları içten, dürüst ve gerçekçi bir şekilde yanıt verecekleri varsayılmaktadır.
3. Bir okuldaki öğretmen sayısının çokluğu okul müdürünün her öğretmenle birebir ilişkide olmasının önünde önemli bir engeldir. Araştırmada öğretmenlerin okul müdürünün davranışlarına birebir muhatap olduğu varsayılmaktadır.

## **2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma aşağıdaki hususları kapsamaktadır:

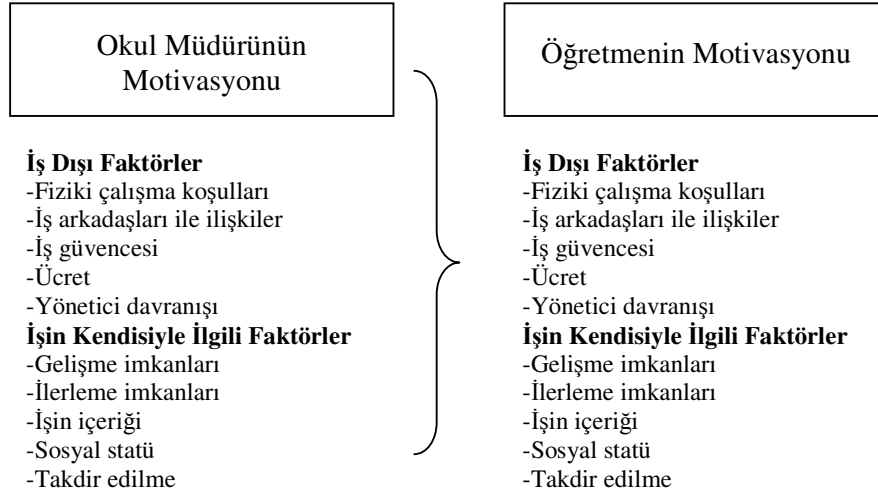
1. Araştırma zaman ve mali kısıtlar nedeniyle sadece Avcılar ilçesindeki ortaöğretim okulları üzerinde gerçekleştirilecektir.
2. Araştırma kamuya bağlı lise okullarını kapsamaktadır; özel okullar araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur.
3. Araştırmada yönetici olarak okul müdürleri ve müdür yardımcıları dikkate alınacaktır.
4. Araştırmada her okuldan belirli sayıda öğretmen üzerinde anket çalışması gerçekleştirilecektir; okuldaki tüm öğretmenler araştırma kapsamı dahilinde değerlendirilmeyecektir.
5. Okul müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığı'ndan bağımsız hareket edememesi ve resmi kanun ve yönetmeliklere bağlı kalmak zorunda olması ve benzeri nedenler okul müdürlerinin öğretmenlerinin motivasyon düzeyi üzerinde yeterince etkili olamamasına yol açabilir. Bu tür dış unsurlar araştırma kapsamı dışındadır.

## **2.7. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme araçlarının hazırlanması ve uygulanması, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistik teknikler yer almaktadır.

### **2.7.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.<sup>135</sup> Araştırmanın bağımlı değişkeni öğretmenin motivasyon düzeyi, bağımsız değişkeni ise öğretmenin bağlı olduğu okul yöneticisinin (okul müdürü ya da müdür yardımcısı) motivasyon düzeyi olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmada okul yöneticilerinin ve kendilerine bağlı öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki incelenerek okul yöneticilerinin motivasyonunun öğretmenin motivasyonu üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Buna göre araştırmacı tarafından belirlenen araştırma modeli Şekil 2’de sunulmuştur.



**Şekil 3: Araştırmanın Modeli**

### 2.7.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avcılar ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenler ve bağlı oldukları okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada her okulun yöneticilerine ve kendilerine bağlı en az 5 öğretmene anket uygulanması planlanmıştır. Araştırmada toplam 28 okul yöneticisinden 27’sine anket uygulanabilmiş (geri dönüş oranı %96); anket dağıtılan toplam 140 öğretmenden ise 133’ü anket uygulamasına katılmıştır (geri dönüş oranı %95) (Tablo 1).

<sup>135</sup> Kurtuluş, K., Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, 1996, s.361.

**Tablo 1. Evren ve Örneklem**

	<i>Evren</i>		<i>Örneklem</i>	
	<i>Müdür ve Müdür Yardımcısı</i>	<i>Öğretmen</i>	<i>Planlanan</i>	<i>Gerçekleşen</i>
50.Yıl Avcılar İnsa Lisesi	3	58	15	15
Avcılar ATL, AML, TL, EML	3	95	15	14
Avcılar Eğitim Uygu.Okulu ve İş Eğt.Mrk.	1	17	5	5
Avcılar Mehmet Emin Horoz Anadolu Lojistik Meslek Lisesi	1	12	5	5
Avcılar Ticaret Meslek Lisesi	3	28	15	15
Avcılar Lisesi	3	56	15	13
Gümüşpala Lisesi	1	20	5	5
Haydar Akın Anadolu Meslek Lisesi	3	27	15	14
İHKİB Avcılar Hazır Giyim ve Konf Mes Lisesi	3	18	15	15
Saide Zorlu Tic.Mes.Lis.ve And.Tic.Mes.Lis	3	46	15	13
Süleyman Nazif Anadolu Lisesi	3	15	15	14
Süleyman Nazif Lisesi	1	72	5	5
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>464</b>	<b>140</b>	<b>133</b>

### 2.7.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kıdem, toplam mesleki deneyim, branş, hizmet içi eğitime katılma sıklığı, yöneticilik formasyonu almış olma) belirlemeye yönelik sorular; ikinci bölümünde ise öğretmen ve okul yöneticisinin motivasyon düzeyini belirlemeye yönelik bir ölçek yer almaktadır.

Ankette okul müdürü ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek İnce tarafından geliştirilmiştir<sup>136</sup> ve kendisinden izin alınarak araştırmada kullanılmıştır. Ölçek çalışan motivasyonunu Herzberg'in teorisi kapsamında ele almaktadır. Buna göre motivasyon unsurları için kendisiyle ilgili olanlar

<sup>136</sup> İnce, Ö., İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Özel Bir Bankada Gerçekleştirilen Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s.44.

ve iş dışı olanlar olmak üzere iki ana kategoride toplam 10 boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Toplam 35 ifadenin 24'ü olumlu olup kalan 11'i olumsuzdur. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmektedir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan kişinin ilgili unsur itibarıyla motivasyonunun yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir.

Ölçekte yer alan motivasyon unsurları ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir:<sup>137</sup>

#### *İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları*

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

#### *İş Dışı Motivasyon Unsurları*

6. Fiziki Çalışma Koşulları: Çalışma ortamının fiziki özelliklerinden duyulan memnuniyet; işyerinin çalışanına iş yapmak için yeterli donanımı sağlaması
7. İş Arkadaşları ile İlişkiler: Çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olma; iş arkadaşları ile ilişkilerden duyulan memnuniyet

---

<sup>137</sup> İnce, a.g.e., s.44.

8. İş Güvencesi: İşini kaybetmeme konusunda işyerine duyulan güven; işyerinin çalışanın sağlığını korumaya verdiği önem
9. Ücret: Yaptığı işin karşılığını aldığı düşünmesi; başkalarıyla karşılaştığında aldığı ücreti yeterli bulması; piyasa koşullarına göre ücretini tatminkar bulması
10. Yönetici Davranışı: Yöneticinin çalışanın işinde serbest bırakması; çalışanın iş dışındaki sorunlarıyla ilgilenmesi

İnce'nin çalışmasında ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri (0,70 ve 0,76 arasında değişmektedir) ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri ise Tablo 2'de belirtilmiştir.

**Tablo 2: Motivasyon Ölçeği Cronbach's Alfa Değerleri**

Boyutlar		İfade Sayısı	Cronbach's Alfa
<i>İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları</i>	İşin İçeriği	3	0,66
	İlerleme İmkanları	3	0,73
	Gelişme İmkanları	3	0,77
	Sosyal Statü	4	0,69
	Takdir Edilme	3	0,72
	<i>GENEL</i>	16	0,87
<i>İş Dışı Motivasyon Unsurları</i>	Fiziki Çalışma Koşulları	3	0,64
	İş Arkadaşları ile İlişkiler	5	0,74
	İş Güvencesi	2	0,66
	Ücret	4	0,79
	Yönetici Davranışı	5	0,74
	<i>GENEL</i>	19	0,85

#### 2.7.4. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada motivasyon ölçeğinde elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri ile; demografik sorulardan elde edilen yanıtlar ise frekans dağılımları ile sunulmuştur. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin birbirinden farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla z testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon ölçeğinden elde ettikleri puanların öğretmenlerin bireysel özelliklerine ve bağlı oldukları yöneticinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi ile; ikiden fazla kategoriye sahip

değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi; okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Tüm analizler SPSS 13,0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

### **3.8. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde belirlenen amaç ve alt amaçlara ilişkin olarak toplanan verilerin, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmesi ve işlenen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### **3.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde (Tablo 3) öğretmenlerin yarısından fazlasının (%62) kadınlardan oluştuğu ve evli (%63) olduğu; çoğunluğa yakınının (%78) 30 yaş ve üzerinde olduğu; büyük çoğunluğunun (%90) lisans mezunu olduğu; yarıya yakınının (%44) branşının fen ve sosyal bilimler olduğu; çoğunluğa yakınının (%70) 5 yıl ve üzeri süredir buldukları okulda görev yaptığı; yarısından fazlasının (%52) toplam mesleki deneyiminin 10 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaklaşık yarısı (%48) daha önce 5'den fazla sayıda hizmet içi eğitime katıldığını belirtirken; %11'i daha önce hiç hizmet içi eğitim almadığını ifade etmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun (%89) yöneticilik formasyonu bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özellikleri incelendiğinde ise (Tablo 3) yöneticilerin çoğunluğunun (%81) erkeklerden oluştuğu; büyük çoğunluğunun (%89) evli olduğu; çoğunluğa yakınının (%74) 35 yaş ve üzerinde olduğu; büyük çoğunluğunun (%93) lisans mezunu olduğu; yarısından fazlasının (%52) branşının meslek öğretmenliği ve sosyal bilimler olduğu; yaklaşık çoğunluğunun (%78)

10 yıl ve üzeri süredir buldukları okulda görev yaptığı; çoğunluğunun (%85) toplam mesleki deneyiminin 10 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yarıya yakınının (%44) daha önce 10 defadan fazla sayıda hizmet içi eğitime katıldığını belirtirken; %15'i ise daha önce hiç hizmet içi eğitim almadığını ifade etmektedir. Yöneticilerin çoğunluğa yakınınının (%70) yöneticilik formasyonu bulunmaktadır.

**Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		<i>Öğretmenler</i>		<i>Okul Yöneticileri</i>	
		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	Erkek	50	38	22	81
	Kadın	83	62	5	19
Medeni Durum	Bekar	49	37	3	11
	Evli	84	63	24	89
Yaş	25'in altı	5	4	0	0
	25 - 29 arası	24	18	3	11
	30 - 34 arası	49	37	4	15
	35 ve üzeri	55	41	20	74
Eğitim	Lisans	120	90	25	93
	Lisans üstü	13	10	2	7
Branş	Eğitim Bilimleri	13	10	1	4
	Fen Bilimleri	36	27	5	19
	Matematik	16	12	3	10
	Sosyal Bilimler	22	17	6	22
	Türkçe	17	13	1	4
	Yabancı dil	12	9	1	4
	Spor	11	8	2	7
Meslek Öğretmenliği	6	5	8	30	
Kıdem	1 yıldan az	10	8	1	4
	1-5 yıl arası	30	23	0	0
	5-10 yıl arası	41	31	5	19
	10 yıl ve üzeri	52	39	21	78
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	2	2	0	0
	1-5 yıl arası	21	16	0	0
	5-10 yıl arası	41	30	4	15
	10 yıl ve üzeri	69	52	23	85



**Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri (Devam)**

		<i>Öğretmenler</i>		<i>Okul Yöneticileri</i>	
		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	15	11	4	15
	1-4 kez	55	41	4	15
	5-9 kez	50	38	7	26
	10 kez ve üzeri	13	10	12	44
Yöneticilik Formasyonu	Var	14	11	19	70
	Yok	119	89	8	30

### 3.8.2. Birinci Alt Amaca Ait Bulgular

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin motivasyon ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde (Tablo 4) öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili olan motivasyon unsurlarından ve iş dışı motivasyon unsurlarından genel olarak kısmen motivasyon duyduğu (sırasıyla  $\bar{x}=2,78$  ve  $\bar{x}=2,89$ ); okul yöneticilerinin ise işin kendisiyle ilgili olan motivasyon unsurlarından motivasyon duydukları ( $\bar{x}=3,75$ ); buna karşın iş dışı motivasyon unsurlarından genel olarak kısmen motivasyon duydukları ( $\bar{x}=3,39$ ) görülmektedir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin her iki ana boyutta elde ettikleri puanlar anlamlı düzeyde birbirinden farklıdır. Buna göre okul yöneticilerinin ana boyutlar itibarıyla motivasyon düzeylerinin öğretmenlerden yüksek olduğu görülmektedir.

Motivasyon unsurları içerisinde öğretmenlerin en fazla motivasyon duyduğu unsurların iş dışı motivasyon unsurlarından iş güvencesi ( $\bar{x}=3,84$ ) ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler ( $\bar{x}=3,67$ ) olduğu görülmektedir (Tablo 4). Öğretmenler söz konusu iki unsurdan motivasyon duyduklarını belirtmektedir. Öğretmenlerden en düşük puanı almış motivasyon unsurları ise sırasıyla iş dışı motivasyon unsurlarından ücret ( $\bar{x}=1,98$ ), işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarından ilerleme imkanları ( $\bar{x}=2,41$ ) ve gelişme imkanları ( $\bar{x}=2,48$ ). Öğretmenlerin söz konusu unsurlardan motivasyon duymadıkları görülmektedir. Diğer tüm unsurlarda ise öğretmenlerin kısmen motivasyona sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4: Motivasyon Ölçeğinden Alınan Puanlar**

Boyutlar		Öğretmenler		Okul Yöneticileri		z Testi	
		$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	z	P
<i>İşin Kendiyle İlgili Motivasyon Unsurları</i>	İşin İçeriği	3,01	1,08	3,86	0,89	3,87	0,00**
	İlerleme İmkanları	2,41	0,97	3,17	1,15	3,61	0,00**
	Gelişme İmkanları	2,48	0,88	3,22	1,00	3,91	0,00**
	Sosyal Statü	3,25	1,11	4,02	0,87	3,39	0,00**
	Takdir Edilme	2,78	0,82	3,75	0,82	5,60	0,00**
	<i>GENEL</i>	2,82	0,80	3,63	0,77	4,87	0,00**
<i>İş Dışı Motivasyon Unsurları</i>	Fiziki Çalışma Koşulları	2,59	0,95	3,28	0,90	3,49	0,00**
	İş Arkadaşları ile İlişkiler	3,67	0,62	3,79	0,53	0,90	0,37
	İş Güvencesi	3,84	0,84	4,09	0,90	1,41	0,16
	Ücret	1,98	0,73	2,18	0,75	1,27	0,21
	Yönetici Davranışı	2,89	0,86	3,39	0,79	2,76	0,01*
	<i>GENEL</i>	2,96	0,51	3,29	0,51	3,12	0,00**

Okul yöneticilerinin motivasyon unsurlarına ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde ise (Tablo 4) yöneticilerin en fazla motivasyon duyduğu unsurların iş dışı motivasyon unsurlarından iş güvencesi ( $\bar{x}=4,09$ ), işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarından sosyal statü ( $\bar{x}=4,02$ ) olduğu görülmektedir. Bunları sırasıyla işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarından işin içeriği ( $\bar{x}=3,86$ ) ve takdir edilme ( $\bar{x}=3,75$ ) ile iş dışı motivasyon unsurlarından iş arkadaşlarıyla ilişkiler ( $\bar{x}=3,79$ ) izlemektedir. Yöneticilerin söz konusu unsurlardan motivasyon duydukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin en düşük puan verdiği motivasyon unsuru ise iş dışı motivasyon unsurlarından ücret ( $\bar{x}=2,18$ ) olmuştur. Buna göre yöneticiler ücretten motivasyon duymamaktadır. Diğer motivasyon unsurlarında ise okul yöneticilerinin kısmen motivasyona sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon unsurları içerisinde ücret, iş güvencesi ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler unsurlarının öğretmenler ve okul yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği; buna karşın diğer tüm unsurlarda okul yöneticilerinin lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre ücret, iş güvencesi ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler unsurları hariç

diğer tüm motivasyon unsurlarında okul yöneticilerinin motivasyonlarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu; söz konusu üç unsurda ise öğretmenlerle aynı düzeyde motivasyona sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin her bir motivasyon unsurunda elde ettikleri puanların çeşitli bireysel özelliklerine ve bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi ile, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. Takip eden bölümde söz konusu bulgulara yer verilecektir.

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan işin içeriği unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde (Tablo 5) öğretmenlerin sadece cinsiyetlerine ve yöneticilik formasyonu alma durumlarına göre bu unsura ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre kadınların erkeklere göre; yöneticilik formasyonu almış olanların almamış olanlara göre işin kendisiyle ilgili daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: İşin İçeriği Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	P
Cinsiyet	Erkek	2,72	1,09	-2,43	0,02*
	Kadın	3,18	1,03		
Yaş	25'in altı	2,60	0,92	2,42	0,07
	25 - 29 arası	3,07	1,14		
	30 - 34 arası	2,73	1,02		
	35 ve üzeri	3,26	1,07		
Medeni Durum	Bekar	2,91	1,13	-0,78	0,43
	Evli	3,06	1,05		
Eğitim	Lisans	3,02	1,09	0,48	0,63
	Lisans üstü	2,87	0,98		
Kıdem	1 yıldan az	3,67	0,90	1,45	0,23
	1-5 yıl arası	2,99	1,02		
	5-10 yıl arası	3,00	1,05		
	10 yıl ve üzeri	2,90	1,14		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,00	1,41	0,76	0,52
	1-5 yıl arası	2,68	1,05		
	5-10 yıl arası	3,06	1,05		
	10 yıl ve üzeri	3,08	1,10		

**Tablo 5: İşin İçeriği Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	P
Branş	Eğitim Bilimleri	3,54	0,82	0,80	0,59
	Fen Bilimleri	3,04	1,26		
	Matematik	2,81	0,98		
	Sosyal Bilimler	3,03	0,97		
	Türkçe	2,81	1,00		
	Yabancı dil	2,94	0,90		
	Spor	2,73	1,24		
	Meslek Öğretmenliği	3,34	1,23		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,38	0,80	1,48	0,22
	1-2 kez	3,12	1,11		
	3-4 kez	2,84	1,06		
	5 kez ve üzeri	2,74	1,18		
Yöneticilik Formasyonu	Var	3,60	0,69	2,19	0,03*
	Yok	2,94	1,09		

Öğretmenlerin işin içeriği unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin, bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 6) bağlı olunan yöneticinin medeni durumu hariç diğer tüm özelliklerine göre öğretmenlerin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bağlı olduğu yöneticisi kadın olanların erkek olanlara göre; 1-2 kez hizmet içi eğitim almış olanların hiç almamış ya da daha fazla sayıda almış olanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeyleri daha yüksek iken; bağlı olduğu yöneticisi 30-34 yaş arasında olanların diğer yaş gruplarındakilere göre; lisansüstü mezunu olanların lisans mezunlarına göre; kıdemi ve toplam mesleki deneyimi 10 yıl ve üzerinde olanların daha az kıdem ve toplam mesleki deneyim sahibi olanlara göre; yöneticilik formasyonu almış olanların almamış olanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak, bağlı olduğu yöneticisinin branşı eğitim bilimleri ve matematik olanların diğer branşlara sahip olanlara göre bu unsurda daha yüksek motivasyona sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 6: İşin İçeriği Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	P
Cinsiyet	Erkek	2,86	1,08	-3,52	0,00**
	Kadın	3,70	0,73		
Yaş	25 - 29 arası	3,55	0,96	12,44	0,00**
	30 - 34 arası	2,05	0,95		
	35 ve üzeri	3,15	1,00		
Medeni Durum	Bekar	2,64	1,23	-1,34	0,18
	Evli	3,05	1,05		
Eğitim	Lisans	3,10	1,03	3,37	0,00**
	Lisans üstü	2,00	1,08		
Kıdem	1 yıldan az	4,33	0,67	4,74	0,01**
	5-10 yıl arası	3,50	0,52		
	10 yıl ve üzeri	2,90	1,10		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,64	0,72	2,16	0,03*
	10 yıl ve üzeri	2,95	1,09		
Branş	Eğitim Bilimleri	4,00	0,00	3,48	0,00**
	Fen Bilimleri	3,23	1,11		
	Matematik	3,90	0,76		
	Sosyal Bilimler	3,00	0,98		
	Türkçe	3,22	1,26		
	Yabancı dil	2,04	0,45		
	Spor	3,00	1,00		
	Meslek Öğretmenliği	2,74	1,11		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,38	0,60	4,42	0,01*
	1-2 kez	3,77	0,87		
	3-4 kez	2,83	0,98		
	5 kez ve üzeri	2,84	1,15		
Yöneticilik Formasyonu	Var	2,76	1,05	-5,32	0,00**
	Yok	3,84	0,66		

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan ilerleme imkanları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde (Tablo 7) öğretmenlerin sadece yöneticilik formasyonu alma durumlarına göre bu unsura ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık

gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre yöneticilik formasyonu almış olanların almamış olanlara göre ilerleme imkanları ile ilgili daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: İlerleme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	2,24	0,93	-1,59	0,11
	Kadın	2,51	0,98		
Yaş	25'in altı	2,20	1,07	0,98	0,41
	25 - 29 arası	2,40	0,99		
	30 - 34 arası	2,26	1,01		
	35 ve üzeri	2,57	0,91		
Medeni Durum	Bekar	2,45	0,91	0,34	0,73
	Evli	2,39	1,01		
Eğitim	Lisans	2,45	0,95	1,31	0,19
	Lisans üstü	2,08	1,09		
Kıdem	1 yıldan az	2,90	1,03	1,52	0,21
	1-5 yıl arası	2,41	0,90		
	5-10 yıl arası	2,21	0,89		
	10 yıl ve üzeri	2,47	1,03		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	2,34	1,89	1,03	0,38
	1-5 yıl arası	2,21	0,87		
	5-10 yıl arası	2,28	0,94		
	10 yıl ve üzeri	2,55	1,00		
Branş	Eğitim Bilimleri	2,51	0,85	0,66	0,70
	Fen Bilimleri	2,54	1,00		
	Matematik	2,02	0,73		
	Sosyal Bilimler	2,56	0,92		
	Türkçe	2,37	1,01		
	Yabancı dil	2,17	0,98		
	Spor	2,42	1,26		
	Meslek Öğretmenliği	2,50	1,21		

**Tablo 7: İlerleme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	p
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	2,84	0,97	1,29	0,28
	1-2 kez	2,40	0,95		
	3-4 kez	2,29	0,93		
	5 kez ve üzeri	2,44	1,15		
Yöneticilik Formasyonu	Var	3,10	0,56	2,87	0,00**
	Yok	2,33	0,98		

Öğretmenlerin ilerleme imkanları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin, bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 8) öğretmenlerin bağlı oldukları yöneticinin yaşına, kıdemine, mesleki deneyimine ve yöneticilik formasyonu alma durumuna göre değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bağlı olduğu yöneticisi 30 yaş ve üzerinde olanların daha genç olanlara göre; kıdemi ve toplam mesleki deneyimi 10 yıl ve üzerinde olanların daha az kıdem ve toplam mesleki deneyim sahibi olanlara göre; yöneticilik formasyonu almış olanların almamış olanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 8: İlerleme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	P
Cinsiyet	Erkek	2,36	0,98	-1,23	0,22
	Kadın	2,64	0,90		
Yaş	25 - 29 arası	2,97	0,69	4,48	0,01*
	30 - 34 arası	1,95	0,86		
	35 ve üzeri	2,45	0,98		
Medeni Durum	Bekar	2,12	1,14	-1,20	0,23
	Evli	2,45	0,95		
Eğitim	Lisans	2,41	0,99	-0,05	0,96
	Lisans üstü	2,42	0,79		

**Tablo 8: İlerleme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	P
Kıdem	1 yıldan az	3,33	0,34	6,58	0,00**
	5-10 yıl arası	3,08	0,66		
	10 yıl ve üzeri	2,29	0,97		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,06	0,62	2,46	0,02*
	10 yıl ve üzeri	2,35	0,98		
Branş	Eğitim Bilimleri	3,50	0,24	1,32	0,24
	Fen Bilimleri	2,60	1,11		
	Matematik	2,56	0,94		
	Sosyal Bilimler	2,39	1,06		
	Türkçe	3,22	0,51		
	Yabancı dil	1,93	0,64		
	Spor	2,33	1,12		
	Meslek Öğretmenliği	2,27	0,82		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	2,55	0,86	0,87	0,46
	1-2 kez	2,69	0,90		
	3-4 kez	2,47	1,12		
	5 kez ve üzeri	2,30	0,94		
Yöneticilik Formasyonu	Var	2,26	0,99	-3,42	0,00**
	Yok	2,92	0,68		

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan ilerleme imkanları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde (Tablo 9) öğretmenlerin herhangi bir özelliğine göre bu unsura ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır.



**Tablo 9: Gelişme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	2,37	0,83	-1,04	0,30
	Kadın	2,54	0,91		
Yaş	25'in altı	2,33	1,03	1,60	0,19
	25 - 29 arası	2,43	0,88		
	30 - 34 arası	2,30	0,89		
	35 ve üzeri	2,67	0,85		
Medeni Durum	Bekar	2,54	0,82	0,68	0,50
	Evli	2,44	0,92		
Eğitim	Lisans	2,51	0,87	1,50	0,14
	Lisans üstü	2,13	0,99		
Kıdem	1 yıldan az	3,00	0,90	2,29	0,08
	1-5 yıl arası	2,46	0,82		
	5-10 yıl arası	2,25	0,86		
	10 yıl ve üzeri	2,56	0,90		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	2,84	1,65	1,33	0,27
	1-5 yıl arası	2,27	0,77		
	5-10 yıl arası	2,34	0,92		
	10 yıl ve üzeri	2,61	0,87		
Branş	Eğitim Bilimleri	2,44	0,81	0,42	0,89
	Fen Bilimleri	2,55	0,93		
	Matematik	2,17	0,77		
	Sosyal Bilimler	2,64	0,89		
	Türkçe	2,49	0,83		
	Yabancı dil	2,47	0,73		
	Spor	2,39	1,13		
	Meslek Öğretmenliği	2,50	1,23		
Hizmetçi Eğitim	Hiç	2,80	0,92	1,09	0,36
	1-2 kez	2,51	0,90		
	3-4 kez	2,40	0,87		
	5 kez ve üzeri	2,26	0,82		
Yöneticilik Formasyonu	Var	2,88	0,61	1,83	0,07
	Yok	2,43	0,90		

Öğretmenlerin gelişme imkanları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin, bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 10) öğretmenlerin bağlı oldukları yöneticinin yaşına,

kıdemine, mesleki deneyimine ve yöneticilik formasyonu alma durumuna göre değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bağlı olduğu yöneticisi 30 yaş ve üzerinde olanların daha genç olanlara göre; kıdemi ve toplam mesleki deneyimi 10 yıl ve üzerinde olanların daha az kıdem ve toplam mesleki deneyim sahibi olanlara göre; yöneticilik formasyonu almış olanların almamış olanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 10: Gelişme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	2,45	0,88	-0,70	0,49
	Kadın	2,59	0,89		
Yaş	25 - 29 arası	3,18	0,64	5,51	0,01*
	30 - 34 arası	2,13	0,73		
	35 ve üzeri	2,47	0,90		
Medeni Durum	Bekar	2,36	0,96	-0,53	0,60
	Evli	2,49	0,88		
Eğitim	Lisans	2,47	0,90	-0,38	0,70
	Lisans üstü	2,57	0,62		
Kıdem	1 yıldan az	3,33	0,34	6,54	0,00**
	5-10 yıl arası	3,08	0,71		
	10 yıl ve üzeri	2,37	0,87		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,17	0,52	2,92	0,00**
	10 yıl ve üzeri	2,41	0,88		
Branş	Eğitim Bilimleri	3,50	0,71	2,11	0,05
	Fen Bilimleri	2,51	0,94		
	Matematik	2,90	0,87		
	Sosyal Bilimler	2,54	0,92		
	Türkçe	2,67	1,00		
	Yabancı dil	1,67	0,58		
	Spor	2,43	0,74		
	Meslek Öğretmenliği	2,39	0,81		

**Tablo 10: Gelişme İmkanları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	p
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	2,60	1,02	2,27	0,08
	1-2 kez	2,86	0,86		
	3-4 kez	2,62	0,90		
	5 kez ve üzeri	2,31	0,83		
Yöneticilik Formasyonu	Var	2,37	0,89	-2,57	0,01*
	Yok	2,83	0,75		

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan sosyal statü unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde (Tablo 11) öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına ve yöneticilik formasyonu alma durumlarına göre bu unsura ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre kadın öğretmenlerin erkeklere göre; 35 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin daha genç olanlara göre; yöneticilik formasyonu almış olanların almamış olanlara göre sosyal statü ile ilgili daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 11: Sosyal Statü Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	2,98	1,18	-2,23	0,03*
	Kadın	3,41	1,05		
Yaş	25'in altı	3,10	1,35	3,66	0,01*
	25 - 29 arası	3,15	1,07		
	30 - 34 arası	2,91	1,19		
	35 ve üzeri	3,60	0,96		
Medeni Durum	Bekar	3,16	1,15	-0,67	0,50
	Evli	3,30	1,10		
Eğitim	Lisans	3,25	1,12	-0,07	0,94
	Lisans üstü	3,27	1,11		
Kıdem	1 yıldan az	3,98	0,46	2,04	0,11
	1-5 yıl arası	3,09	1,05		
	5-10 yıl arası	3,09	1,18		
	10 yıl ve üzeri	3,33	1,14		

**Tablo 11: Sosyal Statü Unsurlarına İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	p
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,88	0,18	1,94	0,13
	1-5 yıl arası	2,85	1,10		
	5-10 yıl arası	3,12	1,20		
	10 yıl ve üzeri	3,43	1,05		
Branş	Eğitim Bilimleri	3,83	0,82	0,99	0,44
	Fen Bilimleri	3,19	1,21		
	Matematik	2,97	1,29		
	Sosyal Bilimler	3,32	0,98		
	Türkçe	3,18	1,14		
	Yabancı dil	3,46	0,92		
	Spor	2,82	1,31		
	Meslek Öğretmenliği	3,38	0,86		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,82	0,62	2,49	0,06
	1-2 kez	3,35	1,15		
	3-4 kez	3,05	1,12		
	5 kez ve üzeri	2,90	1,17		
Yöneticilik Formasyonu	Var	3,88	0,48	2,26	0,03*
	Yok	3,17	1,14		

Öğretmenlerin sosyal statü unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin, bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 12) öğretmenlerin bağlı oldukları yöneticinin tüm özelliklerine göre değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bağlı olduğu yöneticisi kadın olanların erkek olanlara göre; yaşı 25-29 arasında olanların daha yaşlı olanlara göre; evli olanların bekar olanlara göre; kıdemi 1 yıldan az olanların kıdemi daha fazla olanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeyleri daha yüksek iken; bağlı olduğu yöneticisi lisansüstü mezunu olanların lisans mezunlarına göre; toplam mesleki deneyimi 10 yıl ve üzerinde olanların daha az toplam mesleki deneyim sahibi olanlara göre; 3'den fazla kez hizmet içi eğitim almış olanların daha az sayıda ya da hiç almamış olanlara göre; yöneticilik formasyonu almış olanların almamış olanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak, bağlı olduğu yöneticisinin branşı eğitim

bilimleri, matematik ve Türkçe olanların diğer branşlara sahip olanlara göre bu unsorda daha yüksek motivasyona sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 12: Sosyal Statü Unsurlarına İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	3,11	1,11	-3,26	0,00**
	Kadın	3,91	0,88		
Yaş	25 - 29 arası	3,82	0,58	14,34	0,00**
	30 - 34 arası	2,19	1,00		
	35 ve üzeri	3,41	1,05		
Medeni Durum	Bekar	2,63	1,46	-2,25	0,03*
	Evli	3,32	1,05		
Eğitim	Lisans	3,31	1,10	2,14	0,03*
	Lisans üstü	2,57	1,07		
Kıdem	1 yıldan az	4,25	0,43	3,26	0,04*
	5-10 yıl arası	3,73	0,50		
	10 yıl ve üzeri	3,15	1,16		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,88	0,55	2,07	0,04*
	10 yıl ve üzeri	3,19	1,14		
Branş	Eğitim Bilimleri	4,00	0,00	3,91	0,00**
	Fen Bilimleri	3,57	1,11		
	Matematik	4,08	0,58		
	Sosyal Bilimler	3,33	1,17		
	Türkçe	3,92	0,14		
	Yabancı dil	2,22	0,51		
	Spor	2,71	0,98		
	Meslek Öğretmenliği	2,94	1,10		
Hizmetçi Eğitim	Hiç	3,63	0,97	4,51	0,00**
	1-2 kez	4,05	0,53		
	3-4 kez	3,01	1,20		
	5 kez ve üzeri	3,10	1,12		
Yöneticilik Formasyonu	Var	3,01	1,14	-4,91	0,00**
	Yok	4,06	0,43		

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan takdir edilme unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde (Tablo 13) öğretmenlerin kıdemlerine, branşlarına ve yöneticilik formasyonu alma durumlarına göre bu unsura ilişkin değerlendirmelerinin

anlamli düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre kıdemi 1 yıldan az olan öğretmenlerin kıdemi daha fazla olanlara göre; yöneticilik formasyonu almış olanların almamış olanlara göre takdir edilme ile ilgili daha fazla motivasyona sahip olduğu; buna karşın branşı meslek öğretmeni olanların diğer branşlardaki öğretmenlere göre bu unsurda daha düşük motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 13: Takdir Edilme Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	2,79	0,89	0,09	0,92
	Kadın	2,78	0,78		
Yaş	25'in altı	3,40	1,01	2,24	0,09
	25 - 29 arası	3,04	0,69		
	30 - 34 arası	2,67	0,84		
	35 ve üzeri	2,72	0,81		
Medeni Durum	Bekar	2,93	0,81	1,59	0,11
	Evli	2,70	0,82		
Eğitim	Lisans	2,75	0,79	-1,36	0,18
	Lisans üstü	3,08	1,02		
Kıdem	1 yıldan az	3,67	0,54	5,94	0,00**
	1-5 yıl arası	2,96	0,57		
	5-10 yıl arası	2,63	0,90		
	10 yıl ve üzeri	2,64	0,81		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4,00	0,47	2,25	0,09
	1-5 yıl arası	3,00	0,64		
	5-10 yıl arası	2,70	0,89		
	10 yıl ve üzeri	2,73	0,81		
Branş	Eğitim Bilimleri	2,64	0,99	2,30	0,03*
	Fen Bilimleri	2,67	0,63		
	Matematik	2,65	0,92		
	Sosyal Bilimler	3,21	0,85		
	Türkçe	2,63	0,78		
	Yabancı dil	2,81	0,87		
	Spor	3,24	0,70		
	Meslek Öğretmenliği	2,17	0,59		
Hizmetçi Eğitim	Hiç	3,07	1,04	2,74	0,05
	1-2 kez	2,88	0,74		
	3-4 kez	2,54	0,81		
	5 kez ve üzeri	3,00	0,71		
Yöneticilik Formasyonu	Var	3,26	0,80	2,35	0,02*
	Yok	2,73	0,81		

Öğretmenlerin takdir edilme unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin, bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 14) öğretmenlerin bağlı oldukları yöneticinin mesleki deneyimine ve hizmet içi eğitim alma sıklığına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, toplam mesleki deneyimi 5-9 yıl arasında olanların daha fazla mesleki deneyime sahip olanlara göre; 3-4 kez hizmet içi eğitim almış olanların daha az ya da daha fazla sayıda hizmet içi eğitim almış olanlara göre; bu unsura ilişkin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 14: Takdir Edilme Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	2,79	0,78	0,10	0,92
	Kadın	2,77	0,99		
Yaş	25 - 29 arası	2,94	0,61	0,57	0,57
	30 - 34 arası	2,63	0,70		
	35 ve üzeri	2,80	0,86		
Medeni Durum	Bekar	3,14	0,55	1,74	0,08
	Evli	2,74	0,84		
Eğitim	Lisans	2,80	0,82	0,63	0,53
	Lisans üstü	2,63	0,84		
Kıdem	1 yıldan az	3,33	0,34	2,89	0,06
	5-10 yıl arası	3,17	0,83		
	10 yıl ve üzeri	2,72	0,81		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,25	0,82	2,09	0,04*
	10 yıl ve üzeri	2,74	0,81		
Branş	Eğitim Bilimleri	3,33	1,41	1,70	0,11
	Fen Bilimleri	3,03	0,85		
	Matematik	2,85	0,60		
	Sosyal Bilimler	2,88	0,83		
	Türkçe	1,67	0,67		
	Yabancı dil	2,63	0,51		
	Spor	2,86	0,72		
	Meslek Öğretmenliği	2,61	0,85		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	2,72	1,04	3,16	0,03*
	1-2 kez	2,63	0,76		
	3-4 kez	3,18	0,63		
	5 kez ve üzeri	2,67	0,82		
Yöneticilik Formasyonu	Var	2,78	0,77	-0,03	0,97
	Yok	2,79	0,98		

Öğretmenlerin işin dışındaki motivasyon unsurları içerisinde yer alan fiziki çalışma koşulları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde (Tablo 15) öğretmenlerin sadece cinsiyet ve yaşlarına göre bu unsura ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre kadın öğretmenlerin erkek olanlara göre; 35 yaş ve üzerinde olanların ise daha genç olanlara göre fiziki çalışma koşulları ile ilgili daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 15: Fiziki Çalışma Koşulları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	2,33	0,85	-2,49	0,01*
	Kadın	2,75	0,97		
Yaş	25'in altı	2,33	0,82	3,14	0,03*
	25 - 29 arası	2,49	0,91		
	30 - 34 arası	2,35	0,95		
	35 ve üzeri	2,88	0,91		
Medeni Durum	Bekar	2,40	0,95	-1,78	0,08
	Evli	2,70	0,93		
Eğitim	Lisans	2,59	0,94	-0,10	0,92
	Lisans üstü	2,62	1,04		
Kıdem	1 yıldan az	2,43	0,75	0,15	0,93
	1-5 yıl arası	2,54	0,91		
	5-10 yıl arası	2,63	0,98		
	10 yıl ve üzeri	2,62	1,00		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,00	0,47	1,16	0,33
	1-5 yıl arası	2,29	0,78		
	5-10 yıl arası	2,55	0,98		
	10 yıl ve üzeri	2,70	0,97		
Branş	Eğitim Bilimleri	3,00	0,71	1,04	0,40
	Fen Bilimleri	2,54	1,04		
	Matematik	2,40	0,75		
	Sosyal Bilimler	2,61	0,84		
	Türkçe	2,43	1,11		
	Yabancı dil	2,75	0,85		
	Spor	2,30	0,90		
	Meslek Öğretmenliği	3,17	1,35		



**Tablo 15: Fiziki Çalışma Koşulları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,02	0,73	1,74	0,16
	1-2 kez	2,66	1,01		
	3-4 kez	2,45	0,91		
	5 kez ve üzeri	2,38	0,92		
Yöneticilik Formasyonu	Var	2,67	0,69	0,31	0,75
	Yok	2,58	0,97		

Öğretmenlerin fiziki çalışma koşulları unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin, bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 16) öğretmenlerin bağlı oldukları yöneticinin yaşına, eğitim düzeyine, branşına ve yöneticilik formasyonuna sahip olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre yöneticisi 25-29 yaş grubunda yer alanların daha ileri yaş gruplarında yer alanlara göre; lisans mezunu olanların lisansüstü mezunu olanlara göre; yöneticilik formasyonu almamış olanların alanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna ek olarak yöneticisinin branşı eğitim bilimleri olanların özellikle yöneticisinin branşı yabancı dil ve meslek öğretmenliği olanlara göre bu unsurda daha fazla motivasyon duydukları görülmektedir.

**Tablo 16: Fiziki Çalışma Koşulları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	2,55	1,00	-1,23	0,22
	Kadın	2,81	0,64		
Yaş	25 - 29 arası	3,33	0,93	12,01	0,00**
	30 - 34 arası	1,84	0,76		
	35 ve üzeri	2,67	0,89		
Medeni Durum	Bekar	2,26	0,63	-1,38	0,17
	Evli	2,63	0,97		
Eğitim	Lisans	2,68	0,91	3,91	0,00**
	Lisans üstü	1,58	0,75		
Kıdem	1 yıldan az	2,67	0,58	1,92	0,15
	5-10 yıl arası	3,02	0,49		
	10 yıl ve üzeri	2,53	0,99		

**Tablo 16: Fiziki Çalışma Koşulları Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	2,97	0,59	1,47	0,14
	10 yıl ve üzeri	2,55	0,97		
Branş	Eğitim Bilimleri	3,67	0,47	4,53	0,00**
	Fen Bilimleri	2,55	0,96		
	Matematik	2,90	0,70		
	Sosyal Bilimler	3,00	1,00		
	Türkçe	3,55	0,69		
	Yabancı dil	1,74	0,49		
	Spor	2,67	0,47		
	Meslek Öğretmenliği	2,23	0,86		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	2,81	0,61	2,68	0,05
	1-2 kez	3,02	0,72		
	3-4 kez	2,73	0,91		
	5 kez ve üzeri	2,40	1,02		
Yöneticilik Formasyonu	Var	2,50	0,99	-2,06	0,04*
	Yok	2,90	0,73		

Öğretmenlerin işin dışındaki motivasyon unsurları içerisinde yer alan iş arkadaşları ile ilişkiler unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde (Tablo 17) öğretmenlerin herhangi bir özelliğine göre bu unsura ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 17: İş Arkadaşları ile İlişkiler Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	3,65	0,59	-0,27	0,79
	Kadın	3,68	0,64		
Yaş	25'in altı	3,68	0,72	1,80	0,15
	25 - 29 arası	3,53	0,50		
	30 - 34 arası	3,58	0,71		
	35 ve üzeri	3,81	0,55		
Medeni Durum	Bekar	3,58	0,54	-1,24	0,22
	Evli	3,72	0,66		
Eğitim	Lisans	3,67	0,62	-0,32	0,75
	Lisans üstü	3,72	0,63		

**Tablo 17: İş Arkadaşları ile İlişkiler Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	p
Kıdem	1 yıldan az	3,96	0,56	2,47	0,07
	1-5 yıl arası	3,51	0,48		
	5-10 yıl arası	3,57	0,68		
	10 yıl ve üzeri	3,79	0,62		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,90	0,42	1,51	0,21
	1-5 yıl arası	3,51	0,50		
	5-10 yıl arası	3,57	0,74		
	10 yıl ve üzeri	3,77	0,57		
Branş	Eğitim Bilimleri	3,97	0,67	1,21	0,30
	Fen Bilimleri	3,76	0,55		
	Matematik	3,44	0,58		
	Sosyal Bilimler	3,65	0,52		
	Türkçe	3,64	0,60		
	Yabancı dil	3,67	0,59		
	Spor	3,40	0,93		
	Meslek Öğretmenliği	3,77	0,75		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,87	0,49	0,76	0,52
	1-2 kez	3,64	0,68		
	3-4 kez	3,62	0,58		
	5 kez ve üzeri	3,77	0,64		
Yöneticilik Formasyonu	Var	3,80	0,46	0,82	0,41
	Yok	3,66	0,64		

Öğretmenlerin iş arkadaşları ile ilişkiler unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin, bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 18) öğretmenlerin bağlı oldukları yöneticinin cinsiyetine, branşına ve yöneticilik formasyonuna sahip olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre yöneticisi kadın olanların erkeklere göre; yöneticilik formasyonu almamış olanların alanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna ek olarak yöneticisinin branşı Türkçe olanların özellikle yöneticisinin branşı yabancı dil olanlara göre bu unsorda daha fazla motivasyon duydukları görülmektedir.

**Tablo 18: İş Arkadaşları ile İlişkiler Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,62	0,61	-2,09	0,04*
	Kadın	3,91	0,61		
Yaş	25 - 29 arası	3,78	0,57	0,45	0,64
	30 - 34 arası	3,57	0,58		
	35 ve üzeri	3,68	0,64		
Medeni Durum	Bekar	3,90	0,59	1,47	0,14
	Evli	3,64	0,62		
Eğitim	Lisans	3,69	0,62	0,90	0,37
	Lisans üstü	3,51	0,62		
Kıdem	1 yıldan az	4,07	0,50	0,75	0,47
	5-10 yıl arası	3,59	0,61		
	10 yıl ve üzeri	3,67	0,62		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,82	0,58	0,85	0,39
	10 yıl ve üzeri	3,66	0,62		
Branş	Eğitim Bilimleri	3,70	0,14	2,45	0,02*
	Fen Bilimleri	3,65	0,64		
	Matematik	3,74	0,60		
	Sosyal Bilimler	3,84	0,51		
	Türkçe	4,53	0,23		
	Yabancı dil	3,29	0,40		
	Spor	3,91	0,50		
	Meslek Öğretmenliği	3,50	0,70		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,81	0,55	1,67	0,18
	1-2 kez	3,89	0,63		
	3-4 kez	3,73	0,60		
	5 kez ve üzeri	3,57	0,63		
Yöneticilik Formasyonu	Var	3,58	0,60	-3,36	0,00**
	Yok	3,99	0,58		

Öğretmenlerin işin dışındaki motivasyon unsurları içerisinde yer alan iş güvencesi unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde (Tablo 19) öğretmenlerin herhangi bir özelliğine göre bu

unsura ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 19: İş Güvencesi Unsurlarına İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	3,69	0,82	-1,58	0,12
	Kadın	3,93	0,85		
Yaş	25'in altı	4,30	1,04	1,19	0,32
	25 - 29 arası	3,83	0,67		
	30 - 34 arası	3,69	0,92		
	35 ve üzeri	3,93	0,81		
Medeni Durum	Bekar	3,83	0,77	-0,12	0,90
	Evli	3,85	0,89		
Eğitim	Lisans	3,83	0,83	-0,55	0,58
	Lisans üstü	3,96	0,95		
Kıdem	1 yıldan az	4,20	0,75	0,83	0,48
	1-5 yıl arası	3,88	0,65		
	5-10 yıl arası	3,83	0,93		
	10 yıl ve üzeri	3,75	0,89		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	4,75	0,35	1,03	0,38
	1-5 yıl arası	3,69	0,72		
	5-10 yıl arası	3,88	0,90		
	10 yıl ve üzeri	3,83	0,85		
Branş	Eğitim Bilimleri	3,92	1,32	0,72	0,66
	Fen Bilimleri	3,96	0,68		
	Matematik	3,78	0,82		
	Sosyal Bilimler	3,95	0,84		
	Türkçe	3,74	0,73		
	Yabancı dil	3,83	0,69		
	Spor	3,36	1,07		
	Meslek Öğretmenliği	3,83	0,75		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,83	0,92	1,27	0,29
	1-2 kez	3,99	0,83		
	3-4 kez	3,67	0,84		
	5 kez ve üzeri	3,85	0,80		
Yöneticilik Formasyonu	Var	3,93	0,81	0,42	0,67
	Yok	3,83	0,85		

Öğretmenlerin iş güvencesi unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin, bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 20) öğretmenlerin bağlı oldukları yöneticinin herhangi bir özelliğine göre bu unsur için yapılan değerlendirmelerin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 20: İş Güvencesi Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	3,79	0,83	-1,42	0,16
	Kadın	4,07	0,87		
Yaş	25 - 29 arası	3,55	0,72	2,58	0,08
	30 - 34 arası	3,55	0,77		
	35 ve üzeri	3,93	0,85		
Medeni Durum	Bekar	3,68	0,72	-0,75	0,46
	Evli	3,86	0,86		
Eğitim	Lisans	3,87	0,84	1,59	0,12
	Lisans üstü	3,45	0,79		
Kıdem	1 yıldan az	3,67	0,76	0,52	0,60
	5-10 yıl arası	4,03	0,92		
	10 yıl ve üzeri	3,82	0,84		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,92	0,82	0,34	0,74
	10 yıl ve üzeri	3,83	0,85		
Branş	Eğitim Bilimleri	4,75	0,35	1,12	0,35
	Fen Bilimleri	3,92	0,96		
	Matematik	4,12	0,85		
	Sosyal Bilimler	3,93	0,73		
	Türkçe	3,50	1,73		
	Yabancı dil	3,89	0,74		
	Spor	3,64	0,56		
	Meslek Öğretmenliği	3,63	0,84		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	4,32	0,50	2,27	0,08
	1-2 kez	4,00	1,02		
	3-4 kez	3,68	0,74		
	5 kez ve üzeri	3,77	0,87		
Yöneticilik Formasyonu	Var	3,77	0,79	-1,82	0,07
	Yok	4,08	0,97		

Öğretmenlerin işin dışındaki motivasyon unsurları içerisinde yer alan ücret unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde (Tablo 21) öğretmenlerin yaşlarına, branşlarına ve yöneticilik formasyonu alma durumlarına göre bu unsura ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre yaşı 25'in altında olanların daha yaşlı olanlara göre; branşı meslek öğretmenliği olanların diğer branşlardaki öğretmenlere göre; yöneticilik formasyonu olanların olmayanlara göre ücret ile ilgili daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 21: Ücret Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	1,87	0,69	-1,41	0,16
	Kadın	2,05	0,75		
Yaş	25'in altı	2,60	1,46	2,88	0,04*
	25 - 29 arası	2,06	0,75		
	30 - 34 arası	1,78	0,64		
	35 ve üzeri	2,06	0,68		
Medeni Durum	Bekar	2,04	0,77	0,74	0,46
	Evli	1,94	0,71		
Eğitim	Lisans	2,00	0,72	0,79	0,43
	Lisans üstü	1,83	0,86		
Kıdem	1 yıldan az	2,40	1,04	2,51	0,06
	1-5 yıl arası	2,09	0,74		
	5-10 yıl arası	1,77	0,58		
	10 yıl ve üzeri	2,00	0,73		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	2,88	2,65	1,71	0,17
	1-5 yıl arası	2,15	0,78		
	5-10 yıl arası	1,88	0,63		
	10 yıl ve üzeri	1,96	0,69		
Branş	Eğitim Bilimleri	1,98	0,46	2,29	0,03*
	Fen Bilimleri	1,88	0,66		
	Matematik	1,86	0,61		
	Sosyal Bilimler	2,06	0,79		
	Türkçe	1,72	0,67		
	Yabancı dil	1,88	0,65		
	Spor	2,41	0,98		
	Meslek Öğretmenliği	2,79	0,97		

**Tablo 21: Ücret Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	2,38	0,99	2,22	0,09
	1-2 kez	2,00	0,76		
	3-4 kez	1,90	0,61		
	5 kez ve üzeri	1,75	0,56		
Yöneticilik Formasyonu	Var	2,45	0,68	2,58	0,01*
	Yok	1,92	0,72		

Öğretmenlerin ücret unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin, bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 22) öğretmenlerin bağlı oldukları yöneticinin yaşlarına, kıdem ve toplam mesleki deneyimlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre yöneticisi 25-29 yaş arasında olanların daha yaşlı olanlara göre; kıdemi ve toplam deneyimi 5-9 yıl arasında olanların daha az kıdeme ve daha fazla kıdem ve toplam deneyime sahip olanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 22: Ücret Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	1,95	0,75	-1,01	0,31
	Kadın	2,12	0,63		
Yaş	25 - 29 arası	2,52	0,67	4,42	0,01*
	30 - 34 arası	1,74	0,70		
	35 ve üzeri	1,97	0,72		
Medeni Durum	Bekar	1,80	0,78	-0,95	0,34
	Evli	2,00	0,72		
Eğitim	Lisans	1,97	0,73	-0,64	0,53
	Lisans üstü	2,11	0,73		
Kıdem	1 yıldan az	2,33	0,76	9,00	0,00**
	5-10 yıl arası	2,64	0,84		
	10 yıl ve üzeri	1,88	0,67		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	2,71	0,86	3,81	0,00**
	10 yıl ve üzeri	1,91	0,68		



**Tablo 22: Ücret Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Branş	Eğitim Bilimleri	3,25	2,12	1,55	0,16
	Fen Bilimleri	2,06	0,66		
	Matematik	1,88	0,69		
	Sosyal Bilimler	1,86	0,78		
	Türkçe	2,67	0,95		
	Yabancı dil	1,86	0,47		
	Spor	2,07	0,70		
	Meslek Öğretmenliği	1,96	0,67		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	2,23	0,97	1,50	0,22
	1-2 kez	2,03	0,77		
	3-4 kez	2,11	0,81		
	5 kez ve üzeri	1,87	0,62		
Yöneticilik Formasyonu	Var	1,92	0,68	-1,90	0,06
	Yok	2,20	0,84		

Öğretmenlerin işin dışındaki motivasyon unsurları içerisinde yer alan yönetici davranışı unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde (Tablo 23) öğretmenlerin hizmet içi eğitim alma sıklıkları ve yöneticilik formasyonu alma durumlarına göre bu unsura ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre hiç hizmet içi eğitim almamış olanların hizmet içi eğitim alanlara göre; yöneticilik formasyonu olanların olmayanlara göre yönetici davranışları ile ilgili daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 23: Yönetici Davranışı Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	2,81	0,86	-0,81	0,42
	Kadın	2,94	0,86		
Yaş	25'in altı	2,76	1,16	1,21	0,31
	25 – 29 arası	2,95	0,94		
	30 – 34 arası	2,72	0,82		
	35 ve üzeri	3,03	0,83		
Medeni Durum	Bekar	2,90	0,91	0,08	0,94
	Evli	2,89	0,84		

**Tablo 23: Yönetici Davranışı Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Özelliklerine Göre Farklılıkları (Devam)**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Eğitim	Lisans	2,89	0,85	-0,21	0,83
	Lisans üstü	2,94	1,02		
Kıdem	1 yıldan az	3,54	0,88	2,31	0,08
	1-5 yıl arası	2,94	0,94		
	5-10 yıl arası	2,81	0,73		
	10 yıl ve üzeri	2,80	0,87		
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	3,00	1,13	0,09	0,97
	1-5 yıl arası	2,83	1,13		
	5-10 yıl arası	2,86	0,76		
	10 yıl ve üzeri	2,92	0,84		
Branş	Eğitim Bilimleri	2,74	0,73	0,80	0,58
	Fen Bilimleri	2,97	0,91		
	Matematik	2,70	0,66		
	Sosyal Bilimler	3,19	0,92		
	Türkçe	2,87	0,78		
	Yabancı dil	2,90	0,78		
	Spor	2,71	1,09		
	Meslek Öğretmenliği	2,53	0,99		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,51	0,78	3,51	0,02*
	1-2 kez	2,87	0,90		
	3-4 kez	2,81	0,80		
	5 kez ve üzeri	2,57	0,77		
Yöneticilik Formasyonu	Var	3,36	0,50	2,18	0,03*
	Yok	2,84	0,88		

Öğretmenlerin yönetici davranışı unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin, bağlı oldukları yöneticilerinin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise (Tablo 24) öğretmenlerin bağlı oldukları yöneticinin hemen hemen tüm özelliklerine göre değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre, bağlı olduğu yöneticisi kadın olanların erkek olanlara göre; kıdemi 1 yıldan az olanların kıdemi daha fazla olanlara göre; toplam mesleki deneyimi 5-9 yıl arası olanların deneyimi daha fazla olanlara göre; yöneticisi hiç hizmet içi eğitim almamış olanların almış olanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeyleri daha yüksek iken; yöneticisinin branşı Türkçe ve yabancı dil olan öğretmenlerin diğer branşlardaki yöneticilere sahip olanlara göre; yöneticilik formasyonu almış olanların

almamış olanlara göre bu unsura ilişkin motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 24: Yönetici Davranışı Unsuruna İlişkin Puanların Öğretmenlerin Yöneticilerinin Özelliklerine Göre Farklılıkları**

Özellikler		$\bar{x}$	SS	$z/F$	$p$
Cinsiyet	Erkek	2,79	0,86	-2,94	0,00**
	Kadın	3,36	0,73		
Yaş	25 - 29 arası	3,24	0,83	2,99	0,05
	30 - 34 arası	2,52	0,74		
	35 ve üzeri	2,93	0,87		
Medeni Durum	Bekar	2,96	0,93	0,31	0,76
	Evli	2,88	0,86		
Eğitim	Lisans	2,92	0,86	1,24	0,22
	Lisans üstü	2,58	0,88		
Kıdem	1 yıldan az	3,87	0,64	6,07	0,00**
	5-10 yıl arası	3,41	0,70		
	10 yıl ve üzeri	2,79	0,85		
Mesleki Deneyim	5-10 yıl arası	3,38	0,80	2,11	0,04*
	10 yıl ve üzeri	2,84	0,85		
Branş	Eğitim Bilimleri	3,20	0,85	2,61	0,02*
	Fen Bilimleri	2,90	1,09		
	Matematik	3,49	0,64		
	Sosyal Bilimler	3,04	0,74		
	Türkçe	2,20	0,60		
	Yabancı dil	2,24	0,65		
	Spor	3,11	0,70		
	Meslek Öğretmenliği	2,71	0,81		
Hizmetiçi Eğitim	Hiç	3,41	0,64	4,55	0,00**
	1-2 kez	3,25	0,80		
	3-4 kez	2,97	0,82		
	5 kez ve üzeri	2,68	0,87		
Yöneticilik Formasyonu	Var	2,80	0,88	-2,28	0,02*
	Yok	3,20	0,70		

### 3.8.4. İkinci Alt Amaca Ait Bulgular

Araştırmada öğretmenlerin her bir motivasyon unsurundaki motivasyon düzeylerinin okul yöneticilerinin her bir motivasyon unsurundaki motivasyon düzeyleri ile ilişkisi korelasyon analizi ile incelenmiştir (Tablo 25). Analiz sonuçlarına göre

öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili unsurlarla ilgili genel motivasyon düzeyinin, okul yöneticilerinin işin kendisiyle ve iş dışındaki unsurlarla ilgili genel motivasyon düzeyleri ile anlamlı düzeyde ilişkili (sırasıyla  $r=0,58$  ve  $r=0,57$ ) olduğu; benzer şekilde öğretmenlerin işin dışındaki unsurlarla ilgili genel motivasyon düzeyinin, okul yöneticilerinin işin kendisiyle ve iş dışındaki unsurlarla ilgili genel motivasyon düzeyleri ile anlamlı düzeyde ilişkili (sırasıyla  $r=0,56$  ve  $0,58$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile okul yöneticilerinin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki olumlu yönde olup orta düzeydedir ( $0,40 < r < 0,70$ ) (Hipotez 1 Kabul). Buna göre yöneticilerin işin kendisi ve işin dışındaki unsurlara ilişkin motivasyon düzeyi arttıkça öğretmenlerin de işin kendisi ve işin dışındaki unsurlara ilişkin motivasyon düzeyi artış göstermektedir.

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili unsurlardan işin içeriğine ilişkin motivasyon düzeylerinin sırasıyla okul yöneticilerinin işin içeriğinden (0,62), işin kendilerine sağladığı sosyal statüden (0,62), yöneticilerinin davranışlarından (0,61), kurumun sağladığı fiziki çalışma koşullarından (0,54) ve iş güvencesinden (0,54), gelişme imkanları (0,42) ve ilerleme imkanlarından (0,40) duydukları motivasyon düzeyleri ile olumlu yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin işin içeriğinden duyduğu motivasyon düzeyi, en az okul yöneticisinin ücretten duyduğu motivasyon düzeyi (0,25) ile ilişkilidir. Okul yöneticilerinin takdir edilme ve iş arkadaşları ile ilişkilerinden duydukları motivasyon düzeyi ise öğretmenlerin işin içeriğinden duyduğu motivasyon düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili değildir.

Öğretmenlerin ilerleme imkanlarına ilişkin motivasyon düzeylerinin, okul yöneticilerinin takdir edilme, iş arkadaşları ile ilişkiler ve ücretten duydukları motivasyon düzeyi hariç diğer tüm unsurlardan duydukları motivasyon düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Bunların içerisinde sadece okul yöneticilerinin işin kendilerine sağladığı sosyal statüden (0,42) duydukları motivasyon düzeyinin öğretmenlerin ilerleme imkanlarından duydukları motivasyon düzeyi ile orta düzeyde ilişkili olduğu; diğer tüm unsurların ise öğretmenlerin ilerleme imkanlarından duydukları motivasyon düzeyi ile düşük düzeyde ( $r < 0,40$ ) ilişkili olduğu görülmektedir.

**Tablo 25: Korelasyon Matrisi**

		Okul Yöneticilerinin Motivasyon Düzeyi											
		İşin Kendisi					İş Dışı						
Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyi		İşin İçeriği	İlerleme İmkanları	Gelişme İmkanları	Sosyal Statü	Takdir Edilme	GENEL	Fiziki Çalışma Koşulları	İş Ark. ile İlişkiler	İş Güvencesi	Ücret	Yönetici Davranışı	GENEL
İşin Kendisi	İşin İçeriği	0,62**	0,40**	0,42**	0,62**	0,11	0,58**	0,54**	0,16	0,54**	0,25**	0,61**	0,65**
	İlerleme İmkanları	0,36**	0,27**	0,30**	0,42**	0,06	0,38**	0,30**	0,03	0,29**	0,16	0,27**	0,32**
	Gelişme İmkanları	0,43**	0,36**	0,36**	0,49**	0,10	0,46**	0,36**	0,12	0,25**	0,25**	0,27**	0,38**
	Sosyal Statü	0,63**	0,45**	0,43**	0,61**	0,15	0,60**	0,56**	0,03	0,53**	0,25**	0,54**	0,59**
	Takdir Edilme	0,18*	0,23*	0,19*	0,16	0,20*	0,23*	0,26**	0,08	0,10	0,12	0,20*	0,24*
	GENEL	0,58**	0,44**	0,43**	0,59**	0,15	0,58**	0,52**	0,10	0,46**	0,26**	0,49**	0,57**
İş Dışı	Fiziki Çalışma Koşulları	0,61**	0,23*	0,42**	0,56**	-0,05	0,49**	0,54**	0,19*	0,34**	0,18*	0,41**	0,51**
	İş Arkadaşları ile İlişkiler	0,28**	0,24*	0,20*	0,28**	0,20*	0,31**	0,30**	0,09	0,31**	0,10	0,31**	0,34**
	İş Güvencesi	0,22*	0,18*	0,21*	0,17**	0,22*	0,25**	0,15	-0,02	0,19*	0,19*	0,33**	0,28**
	Ücret	0,15	0,14	0,05	0,21**	-0,12	0,13	0,07	-0,03	0,09	0,15	0,05	0,10
	Yönetici Davranışı	0,55**	0,36**	0,39**	0,52**	0,22*	0,54**	0,47**	0,11	0,44**	0,32**	0,51**	0,57**
	GENEL	0,59**	0,37**	0,40**	0,57**	0,15	0,56**	0,51**	0,12	0,45**	0,30**	0,51**	0,58**

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Öğretmenlerin gelişme imkanlarına ilişkin motivasyon düzeylerinin, okul yöneticilerinin takdir edilme ve iş arkadaşları ile ilişkilerinden duydukları motivasyon düzeyi hariç diğer tüm unsurlardan duydukları motivasyon düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Bunların içerisinde sadece okul yöneticilerinin işin kendilerine sağladığı sosyal statüden (0,49) ve işin içeriğinden (0,42) duydukları motivasyon düzeyinin öğretmenlerin gelişme imkanlarından duydukları motivasyon düzeyi ile orta düzeyde ilişkili olduğu; diğer tüm unsurların ise öğretmenlerin gelişme imkanlarından duydukları motivasyon düzeyi ile düşük düzeyde ( $r < 0,40$ ) ilişkili olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin sosyal statü unsuruna ilişkin motivasyon düzeyinin, okul yöneticilerinin takdir edilme ve iş arkadaşları ile ilişkilerinden duydukları motivasyon düzeyi hariç diğer tüm unsurlardan duydukları motivasyon düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Bunların içerisinde ücret hariç diğer tüm unsurlardan okul yöneticilerinin duyduğu motivasyon düzeyinin öğretmenlerin sosyal statüden duydukları motivasyon düzeyi ile ilişkisinin orta düzeyde ( $0,40 < r < 0,70$ ) olduğu görülmektedir. Ücretten duyulan motivasyon düzeyinin öğretmenin sosyal statüden duyduğu motivasyon düzeyi ile ilişkisi düşüktür ( $r < 0,40$ ). Unsurlar içerisinde öğretmenlerin sosyal statüden duydukları motivasyon düzeyi ile ilişkisi en yüksek olanlar sırasıyla işin içeriği (0,63) ve sosyal statü (0,61) olmuştur.

Öğretmenlerin takdir edilmeden duydukları motivasyon düzeyinin, okul yöneticilerinin sosyal statü, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş güvencesi ve ücretten duydukları motivasyon düzeyleri hariç diğer tüm unsurlardan duydukları motivasyon düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Tüm korelasyon katsayıları olumlu yönde ancak düşüktür ( $r < 0,40$ ). Göreceli olarak öğretmenlerin takdir edilmeden duydukları motivasyon düzeyi ile en fazla ilişkili olan unsurlar ise fiziki çalışma koşulları (0,26) ve ilerleme imkanlarıdır (0,23).

Öğretmenlerin işin dışındaki unsurlardan fiziki çalışma koşullarına ilişkin motivasyon düzeylerinin okul yöneticilerinin takdir edilmeden duydukları motivasyon düzeyi hariç diğer tüm unsurlardan duydukları motivasyon düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin işin içeriğinden (0,61), sosyal statüden (0,56), fiziki çalışma koşullarından (0,54), gelişme imkanlarından (0,42) ve

yönetici davranışlarından (0,41) duydukları motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin fiziki çalışma koşullarından duyduğu motivasyon düzeyi ile orta seviyede ilişkili olduğu; diğer unsurlarla ise düşük seviyede ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. En düşük korelasyon katsayısı sırasıyla ücret (0,18) ve iş arkadaşları ile ilişkiler (0,19) unsurlarına aittir.

Öğretmenlerin iş arkadaşları ile ilişkiler unsurundan duydukları motivasyon düzeyinin, okul yöneticilerinin iş arkadaşları ile ilişkiler ve ücretten duydukları motivasyon düzeyleri hariç diğer tüm unsurlardan duydukları motivasyon düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Tüm korelasyon katsayıları olumlu yönde ancak düşüktür ( $r < 0,40$ ). Göreceli olarak öğretmenlerin iş arkadaşları ile ilişkiler unsurundan duydukları motivasyon düzeyi ile en fazla ilişkili olan unsurlar sırasıyla iş güvencesi (0,31) ve yönetici davranışı (0,31) olmuştur.

Öğretmenlerin iş güvencesi unsurundan duydukları motivasyon düzeyinin, okul yöneticilerinin fiziki çalışma koşullarından ve iş arkadaşları ile ilişkilerden duydukları motivasyon düzeyleri hariç diğer tüm unsurlardan duydukları motivasyon düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Tüm korelasyon katsayıları olumlu yönde ancak düşüktür ( $r < 0,40$ ). Göreceli olarak öğretmenlerin iş güvencesi ile ilişkiler unsurundan duydukları motivasyon düzeyi ile en fazla ilişkili olan unsur ise yönetici davranışı (0,31) olmuştur.

Öğretmenlerin ücretten duydukları motivasyon düzeyinin sadece okul yöneticilerinin sosyal statüden duydukları motivasyon düzeyleri ile anlamlı düzeyde olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte söz konusu ilişki düşüktür ( $r < 0,40$ ).

Öğretmenlerin yönetici davranışı unsuruna ilişkin motivasyon düzeyinin, okul yöneticilerinin iş arkadaşları ile ilişkilerinden duydukları motivasyon düzeyi hariç diğer tüm unsurlardan duydukları motivasyon düzeyi ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu unsurlar içerisinde işin içeriği (0,55), sosyal statü (0,52), yönetici davranışı (0,51), fiziki çalışma koşulları (0,47), iş güvencesi (0,44) unsurlarının öğretmenlerin yönetici davranışından duydukları motivasyon düzeyi ile orta düzeyde ( $0,40 < r < 0,70$ ) ilişkili olduğu görülmektedir. İlerleme imkanları, gelişme imkanları, ücret ve takdir edilmeden duyulan motivasyon ise öğretmenlerin yönetici davranışından

duydıkları motivasyon düzeyi ile düşük seviyede ilişkilidir. Söz konusu unsurlar içerisinde göreceli olarak en düşük ilişki (0,22) takdir edilmeye aittir.

### **3.8.5. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular**

Araştırmada okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasından bağımlı değişkene en çok etki edenleri seçerek regresyon modelini oluşturan Adım Adım Regresyon Modeli (Stepwise Regression) tercih edilmiştir. Analiz önce işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarının geneli için ardından iş dışı motivasyon unsurlarının geneli için gerçekleştirilmiştir. İlk analizde bağımlı değişken öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili genel motivasyon düzeyi, bağımsız değişkenler ise okul yöneticilerinin her bir motivasyon unsurundaki motivasyon düzeyidir. İkinci analizde ise bağımlı değişken iş dışı motivasyon unsurlarının geneli, bağımsız değişkenler ise yine okul yöneticilerinin her bir motivasyon unsurundaki motivasyon düzeyidir.

Okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili unsurlardan duydukları genel motivasyon düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda anlamlı tek bir model elde edilmiştir. Modelde (Tablo 26) bağımsız değişkenler içerisinde sadece okul yöneticisinin sosyal statüden ve yönetici davranışından duyduğu motivasyon düzeyinin öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyinde olumlu yönde etkili olduğu görülmektedir (Hipotez 2 Kabul). Modele göre okul yöneticilerinin söz konusu unsurlardan duyduğu motivasyon, öğretmenlerin işin kendisine ilişkin motivasyonundaki değişikliğin %38'ini açıklamaktadır. Okul yöneticilerinin sosyal statüden duydukları motivasyon düzeyinin (SB=0,46) öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyine etkisinin takdir edilmeden duyulan motivasyon düzeyinde (SB=0,22) daha fazla olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin motivasyon düzeyini değerlendiren ölçekten sosyal statü boyutunda alınan puandaki bir standart sapmalık artış öğretmenin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyinde 0,46 standart sapmalık artışa; takdir edilme boyutundan elde edilen puandaki bir standart sapmalık artış ise öğretmenin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyinde 0,22 standart sapmalık artışa neden olmaktadır.



**Tablo 26: Okul Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Öğretmenlerin İşin Kendisinden Duydukları Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi**

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	1,14	0,20		5,61	0,00**
Sosyal Statü	0,33	0,06	0,46	5,32	0,00**
Yönetici Davranışı	0,20	0,08	0,22	2,48	0,01*

R=0,62; R<sup>2</sup>=0,38; F=39,80, p=0,00<0,01

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin işin dışındaki unsurlardan duydukları genel motivasyon düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda anlamlı tek bir model elde edilmiştir. Modelde (Tablo 27) bağımsız değişkenler içerisinde sadece okul yöneticisinin işin içeriğinden ve ücretten duyduğu motivasyon düzeyinin öğretmenlerin işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyon düzeyinde olumlu yönde etkili olduğu görülmektedir (Hipotez 2 Kabul). Modele göre okul yöneticilerinin söz konusu unsurlardan duyduğu motivasyon, öğretmenlerin işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyondaki değişikliğin %38'ini açıklamaktadır. Okul yöneticilerinin işin içeriğinden duydukları motivasyon düzeyinin (SB=0,55) öğretmenlerin işin dışındaki unsurlarla ilgili motivasyon düzeyine etkisinin ücretten duydukları motivasyon düzeyinden (SB=0,18) daha fazla olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin motivasyon düzeyini değerlendiren ölçekten işin içeriği boyutundan elde edilen puandaki bir standart sapmalık artış öğretmenin işin dışındaki unsurla ilgili motivasyon düzeyinde 0,55 standart sapmalık artışa; ücret boyutundan elde edilen puandaki bir standart sapmalık artış ise öğretmenin işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyon düzeyinde 0,18 standart sapmalık artışa neden olmaktadır.

**Tablo 27: Okul Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Dışındaki Unsurlardan Duydukları Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi**

	<i>Beta</i>	<i>St.Hata</i>	<i>St.Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	1,90	0,13		14,64	0,00**
İşin İçeriği	0,26	0,03	0,55	7,73	0,00**
Ücret	0,13	0,05	0,18	2,55	0,01*

R=0,61; R<sup>2</sup>=0,38; F=39,29, p=0,00<0,01

\*\*p<0,01 \*p<0,05

## SONUÇ

Bu araştırmada yöneticilerin motivasyon düzeyinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda ortaöğretim okul yöneticilerinin ve kendilerine bağlı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve yöneticilerin motivasyonlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde ne düzeyde etkili olduğu incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili olan motivasyon unsurlarından ve iş dışı motivasyon unsurlarından genel olarak kısmen motivasyon duyduğu; okul yöneticilerinin ise işin kendisiyle ilgili olan motivasyon unsurlarından motive oldukları ancak iş dışı motivasyon unsurlarından genel olarak kısmen motivasyon duydukları ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin her iki ana boyutta elde ettikleri puanlar anlamlı düzeyde birbirinden farklıdır. Buna göre okul yöneticilerinin ana boyutlar itibariyle motivasyon düzeylerinin öğretmenlerden yüksek olduğu görölmektedir.

Motivasyon unsurları içerisinden öğretmenlerin en fazla motivasyon duyduğu unsurların iş dışı motivasyon unsurlarından iş güvencesi ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler olduğu görölmektedir. Buna göre öğretmenler söz konusu iki unsur itibariyle motivasyona sahiptir. Bununla birlikte öğretmenlerin iş dışı motivasyon unsurlarından ücret, işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarından ilerleme imkanları ve gelişme imkanları unsurlarından motivasyon düzeylerinin düşük olduğu; geri kalan tüm unsurlardan ise kısmen motivasyon duydukları görölmektedir.

Okul yöneticilerinin en fazla motivasyon duyduğu unsurların ise iş dışı motivasyon unsurlarından iş güvencesi ve işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarından sosyal statü olduğu görölmektedir. Bunları sırasıyla kısmen motivasyon sahibi oldukları işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarından işin içeriği ve takdir edilme ile iş dışı motivasyon unsurlarından iş arkadaşlarıyla ilişkiler izlemektedir. Yöneticilerin motivasyonun düşük olduğu tek unsur iş dışı motivasyon unsurlarından ücrettir.

Motivasyon unsurları içerisinden ücret, iş güvencesi ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler unsurlarının öğretmenler ve okul yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği; buna karşın diğer tüm unsurlarda okul yöneticilerinin lehine anlamlı bir farklılık olduğu

görülmektedir. Buna göre ücret, iş güvencesi ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler unsurları hariç diğer tüm motivasyon unsurlarında okul yöneticilerinin motivasyonlarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu; söz konusu üç unsurda ise öğretmenlerle aynı düzeyde motivasyona sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları içerisinde yer alan işin içeriği unsuruna ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin bireysel özelliklerine göre farklılığı incelendiğinde öğretmenlerin sadece cinsiyetlerine ve yöneticilik formasyonu alma durumlarına göre bu unsura ilişkin değerlendirmelerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre kadınların erkeklere göre; yöneticilik formasyonu almış olanların almamış olanlara göre işin kendisiyle ilgili daha fazla motivasyona sahip olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin her bir motivasyon unsurundaki motivasyon düzeylerinin okul yöneticilerinin her bir motivasyon unsurundaki motivasyon düzeyleri ile ilişkisi korelasyon analizi ile incelendiğinde; öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili unsurlarla ilgili genel motivasyon düzeyinin, okul yöneticilerinin işin kendisiyle ve iş dışındaki unsurlarla ilgili genel motivasyon düzeyleri ile anlamlı düzeyde ilişkili (sırasıyla  $r=0,58$  ve  $r=0,57$ ) olduğu; benzer şekilde öğretmenlerin işin dışındaki unsurlarla ilgili genel motivasyon düzeyinin, okul yöneticilerinin işin kendisiyle ve iş dışındaki unsurlarla ilgili genel motivasyon düzeyleri ile anlamlı düzeyde ilişkili (sırasıyla  $r=0,56$  ve  $0,58$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin işin kendisi ve işin dışındaki unsurlara ilişkin motivasyon düzeyi arttıkça öğretmenlerin de işin kendisi ve işin dışındaki unsurlara ilişkin motivasyon düzeyi artış göstermektedir.

Öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarından duydukları motivasyon düzeyinin okul yöneticisinin çoğu motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyi ile ilişkili olduğu görülmektedir. Sadece okul yöneticisinin takdir edilme ve iş arkadaşları ile ilişkiler unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyinin öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili motivasyon unsurlarının çoğunluğundan duyduğu motivasyon düzeyi ile anlamlı ilişkiye sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin işin dışındaki motivasyon unsurlarından duydukları motivasyon düzeyinin, ücret hariç, okul yöneticisinin çoğu motivasyon unsurlarından duyduğu motivasyon düzeyi ile ilişkili olduğu görülmektedir. Sadece okul yöneticisinin iş

arkadaşları ile ilişkilerden duyduğu motivasyon düzeyinin öğretmenlerin işin dışındaki unsurların çoğunluğundan duyduğu motivasyon düzeyi ile anlamlı ilişkiye sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde okul yöneticisinin takdir edilme unsurundan duyduğu motivasyon düzeyinin öğretmenlerin işin dışındaki unsurların çoğunluğundan duyduğu motivasyon düzeyi ile anlamlı ilişkiye sahip olmadığı görülmektedir. Öte yandan öğretmenlerin ücretten duydukları motivasyon düzeyi ise okul yöneticilerinin sosyal statüden duydukları motivasyon düzeyi hariç diğer hiçbir unsurdaki motivasyon düzeyi ile anlamlı ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili unsurlardan duydukları genel motivasyon düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyin üzerinde sadece okul yöneticisinin sosyal statüden ve yönetici davranışından duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Modele göre okul yöneticilerinin söz konusu unsurlardan duyduğu motivasyon, öğretmenlerin işin kendisine ilişkin motivasyonundaki değişikliğin %38'ini açıklamaktadır. Okul yöneticilerinin sosyal statüden duydukları motivasyon düzeyinin öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyine etkisinin takdir edilmeden duyulan motivasyon düzeyinde daha fazla olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin işin dışındaki unsurlardan duydukları genel motivasyon düzeyi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucuna göre ise öğretmenlerin işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyon düzeyine sadece okul yöneticisinin işin içeriğinden ve ücretten duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Modele göre okul yöneticilerinin söz konusu unsurlardan duyduğu motivasyon, öğretmenlerin işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyondaki değişikliğin yine %38'ini açıklamaktadır. Okul yöneticilerinin işin içeriğinden duydukları motivasyon düzeyinin öğretmenlerin işin dışındaki unsurlarla ilgili motivasyon düzeyine etkisinin ücretten duydukları motivasyon düzeyinden daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları özet olarak değerlendirildiğinde, yöneticinin motivasyon düzeyinin öğretmenlerin motivasyon düzeyinde etkili olduğu görülmektedir. Bununla

birlikte öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili unsurlardan duyduğu motivasyon ile işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyonun yöneticilerin farklı unsurlardan duyduğu motivasyon düzeyinden etkilendiği ortaya çıkmaktadır. Buna göre yöneticiler ne kadar görevlerinin ve kurumlarının kendilerine sağladığı sosyal statüden ve bağlı oldukları üstlerin kendilerine olan davranışlarından motive olurlarsa öğretmenler yaptıkları işle ilgili unsurlardan o düzeyde motive olmaktadır. Bu sonucun kendi içinde yöneticilerin motivasyon düzeyinin astları üzerinde etkili olduğunu destekler nitelikte olduğunu ileri sürmek mümkündür. Öyle ki öğretmenlerin amiri pozisyonundaki okul yöneticileri kendilerinin bağlı olduğu yöneticinin davranışlarından motive oldukları durumda öğretmenlerin motivasyon düzeyi artmaktadır. Başka deyişle okul yöneticisi bağlı olduğu yöneticiden etkilenmekte; sonuç olarak bu durum öğretmenin motivasyonuna yansımaktadır.

Öte yandan öğretmenlerin işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyon düzeyinin okul yöneticilerinin yaptıkları işin içeriğinden ve aldıkları ücretten duydukları motivasyon düzeyinden etkilendiği görülmektedir. Buna göre yöneticiler ne kadar yaptıkları işten içerik olarak keyif alırsa ve aldıkları ücreti tatmin edici bulursa öğretmenler yaptıkları iş dışı unsurlardan o düzeyde motive olmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin kendilerini gerçekleştirme imkanı bulduklarında ve bunun karşılığında maddi bir doyum elde ettiklerinde okul şartlarını öğretmenlerin lehine değiştirme çabası sergilediğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları öğretmenlerin motivasyon düzeyini artırmak için öncelikle yöneticilerin motivasyon düzeyinin artırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna göre Milli Eğitim Bakanlığı yetkililerine, öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaya yönelik sergileyecekleri çabalarda bu durumu gözönünde bulundurmaları önerilir. Bu amaçla özellikle okul yöneticilerinin bağlı olduğu Şube Müdürlükleri bünyesinde görev yapan yöneticilerin yöneticilik konusunda hizmet içi eğitime alınmaları önerilir. Benzer şekilde okul yöneticilerinin yaptıkları işten daha fazla keyif almalarını sağlamak amacıyla kendilerine özerklik tanınmasının ve maddi imkanlarının iyileştirilmesinin öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin artmasını sağlama konusunda faydalı olacağı düşünülebilir. Gelecekte bu konu ile ilgili araştırma yapacak olanlara, farklı ilçelerden öğretmen ve yöneticileri kapsayacak şekilde araştırmayı genişletmeleri önerilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, N., İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Baskı, Ankara, 2000.
- Adair, J., Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz? (Çev. S. Uyan). İstanbul, 2003.
- Altaş, A., Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Analizi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992.
- Altuğ, D., Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Ankara, 1997.
- Argon, T.; Eren, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004.
- Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetimi, İkinci Baskı, Ankara, 1986.
- Aydınay, A., İş Tatmini ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki (Resmi, Özel, Yabancı Özel Lise Öğretmenleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997.
- Balcı, A., Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu, Ankara, 1985.
- Baltaş, A., Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması/Ekip Liderinin El Kitabı, 2. Basım, İstanbul, 2004.
- Bartolo, K.; Furlonger, B., "Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia", Journal of Managerial Psychology, 15/1, 2000.
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1991.
- Batmaz, Ş., "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi", Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi, 491, 2002.
- Bayraktar, S., Job Satisfaction of Instructors of English at Private and State Universities, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1996.
- Baysal, A.C., Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, İstanbul, 1981.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002.

- Can, H.; Kavuncubaşı, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2005.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997.
- Can, H.; Tecer, M., İşletme Yönetimi, Ankara, 1978.
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İkinci Baskı, İstanbul, 1991.
- Çelik, V., Teknik Öğretmenlerin İş Doyumuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987.
- Çeltek, E., “Motivasyon Yönetimi”, 2004,  
[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=182&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004) (25.03.2007).
- Çiçek, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Görmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002.
- Davis, K.; Newstrom, J.W., Organizational Behavior Human Behavior at Work, 10. Baskı, New York, 1998.
- Dinham, S; Scott, C., “Teacher Satisfaction, Motivation and Helath”, ERIC Documents, ED 405295, 1996.
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1996.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001.
- Ergin, C., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2005.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci Baskı, İstanbul, 2000.
- Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000.
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2004.
- Griffiths, D.E., Human Relations In School Edministration, New York, 1980.
- Günbayı, İ., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu (Malatya Örneği), H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1999.
- Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu, Ankara, 2000.

- İnce, Ö., İş Tatminine Etki Eden Faktörler: Özel Bir Bankada Gerçekleştirilen Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- Intervizyon Haber Merkezi, “AR-GE Raporu: Eğitim Çalışanları Kurum Değiştirmek İstiyor”, 2006, <http://www.intervizyon.com/article.php?aID=1945> (05/02/2007).
- Karadal, H., “Örgütsel iş doyumunu etkileyenler ve doyum düzeylerine ilişkin Yurtkur’da bir araştırma”, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari İlişkiler Fakültesi Dergisi, 5, 1995.
- Karagöl, K., Job Satisfaction of English Native Speaking Teachers in İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1997.
- Kılıç, B., Özel ve Devlet Üniversitelerinde Çalışan Araştırma Görevlilerinin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2002.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı, İstanbul, 2005.
- Korkmaz, Ö., Müzik Öğretmenlerinin Motivasyon Kaynakları ve Mesleki Tükenmişlikleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2004.
- Kurtuluş, K., Pazarlama Araştırmaları, İstanbul, 1996.
- Kutunis, R.Ö., Örgütlerde Davranış Bilimleri, Sakarya, 2003.
- Mızıkacı, F., “Günümüzün Eğitim Anlayışı”, 2007, <http://www.egitim.com/egitimciler/0753/0753.1/0753.1.gunumuzunegitimanlayisi.p02.asp> (05/02/2007).
- Minibaş, J., Özel ve Devlet İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki Tipi ve Agresyon Yönü ile İlişkisi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1990.
- Mosharraf, H., “Job Satisfaction of The Secondary Teacher in Bangladesh: A Case Study in Dhaka City”, Journal of Behavioral Sciences, 3 (2), 1992.
- Moore, F., The Management of Organizations, New York, 1982.



- Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, 1981.
- O.T.T.T, S., Classic Reading in Organizational Behavior, California, 1989.
- Özdayı, N., “ğretmenlik Mesleğini Tercih Eden ğretmenlerin Meslek Tercihlerinin İş Tatminine Etkisi”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 4, 1992.
- Özdayı, N., “Liselerde Görev Yapan ğretmenlerin Eğitim Ortamlarının İş Tatmini ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10, 1998.
- zkalp, E., Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir, 1981.
- Öztürk, G., Beden Eğitimi ğretmenlerinde İş Doyumu, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002.
- Öztürk, Z.; Dündar, H., Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4 (2), 2003.
- Perrie, M.; Baker, D.P., “Job Satisfaction Among America’s Teacher: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics ad Teacher Compensation”, ERIC Documents, ED 412181, 1997.
- Robbins, S., Organizational Behavior, New Jersey, 1998.
- Sabuncuoğlu, Z.; Tz M., rgtsel Psikoloji, Bursa, 2005.
- Semerci, A.S., İş Motivasyonu ve Konular: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama. Uzman Yeterlik Tezi. Ankara, 2005
- Slyvia, D.R.; Hutchinson, T., “What Makes Ms. Johnson Teach? A Study of Teacher Motivation”, Human Relations, 38 (9), 1985.
- Şahin, İ., İlköğretim Okullarında Görevli ğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1999.
- Taştan, S., “Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, 2004, [www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016.html](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016.html) (21.04.07).
- Tekarslan, E., Sosyal Psikoloji, İstanbul, 1989.

Telman, N., Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi, İstanbul, 1988.

Tosun, K., Yönetim ve Organizasyon (İlkeler). İstanbul, 1989.

Yalom, I., Varoluşçu Psikoterapi, İstanbul, 2000.

Yousef, D.A., “Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country”, Journal of Managerial Psychology, 15/1, 2000.

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2004.

## **EKLER**

## Ek-1 Valilik Makam Onayı

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 309 07 /02/2007  
Konu : Anket(Meral KARABOĞA)

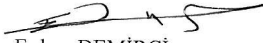
### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.  
b) Beykent Üniversitesi Rektörlüğünün 08.01.2007 tarih ve 52 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Meral KARABOĞA'nın "**Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan(Öğretmenlerin) Motivasyonu Üzerine Etkisi**" konusunda anket çalışması yapma isteği hakkındaki ilgi(b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, **(2006/2007 öğretim yılı)** eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, **anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla**, ekli onaylı EK-3/3,3/4,3/5'de bulunan toplam 35 sorudan ibaret anket çalışmasını EK-3/6'da bulunan ilimiz Avcılar ilçesindeki ortaöğretim kurumlarındaki müdür ve öğretmenlere uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamımızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
Erdem DEMİRCİ  
Millî Eğitim Müdürü V.

EKLER :  
Ek-1. İlgi (b) yazı ve ekleri

OLUR  
07/02/2007

Hikmet DİNÇ  
Vali Yardımcısı

EGİTİME  
%100  
DESTEK

4440632

**NOT :** Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
**Adres :** İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82  
**E-Mail:** [kultur34@meb.gov.tr](mailto:kultur34@meb.gov.tr) Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

## Ek-2 İl Millî Eğitim Müdürlüğü Yazısı

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/31  
Konu : Anket(Meral KARABOĞA)

CA /02/2007

### BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi: a) Valilik Makamının 11.01.2007 tarih ve 580/56 sayılı onayı.  
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün 2430 sayılı emri.  
c) Beykent Üniversitesi Rektörlüğünün 08.01.2007 tarih ve 52 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Meral KARABOĞA'nın "**Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan(Öğretmenlerin) Motivasyonu Üzerine Etkisi**" konusunda tez çalışması yapmasının uygun görüldüğü hakkındaki İlgi (a) Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Onayı doğrultusunda, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

  
Erdem DEMİRCİ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EKLER :  
Ek-1. İlgi (a) Valilik Onayı.  
Ek-2. Anket

**EĞİTİME**  
**%100**  
**DESTEK**

4440632

**NOT :**Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
**Adres :**İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82  
**E-Mail:** [kultur34@meb.gov.tr](mailto:kultur34@meb.gov.tr) **Web:** <http://Istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

## Ek-3 Müdür, Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlere Uygulanan Anket

### ANKET FORMU

Ek-3/s  
A

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tezi için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışma, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin çalışma koşullarına yönelik tutumlarının incelenmesini amaçlanmaktadır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel değişkenlere yönelik sorular yer almaktadır. Cevap verirken sorunun karşısında yer alan seçeneklerden size uygun olanını işaretleyiniz.

İkinci bölümde ise okul müdür ve öğretmenlerinin motivasyon düzeylerine ilişkin çeşitli ifadeler vardır. Her bir ifadeye katılma düzeyiniz doğrultusunda sunulan beş kriterden birini işaretleyiniz.

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

Saygılarımla,

Meral Karaboğa

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi  
[meraltuana@hotmail.com](mailto:meraltuana@hotmail.com)

### BÖLÜM I

<b>Cinsiyetiniz:</b>	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
<b>Yaşınız:</b>	<input type="checkbox"/> 25'in altı <input type="checkbox"/> 25 – 29 arası <input type="checkbox"/> 30 – 34 arası <input type="checkbox"/> 35 ve üzeri
<b>Medeni Durumunuz:</b>	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>Eğitiminiz:</b>	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans üstü
<b>Çalıştığınız Kurumdaki Kıdeminiz:</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
<b>Toplam Mesleki Tecrübeniz:</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 5-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri
<b>Hizmet İçi Eğitim Aldınız mı?</b>	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
<b>Aldıysanız Kaç kez?</b>	.....
<b>Branşınız:</b>	<input type="checkbox"/> Sosyal Bilimler <input type="checkbox"/> Fen Bilimleri <input type="checkbox"/> Matematik <input type="checkbox"/> Türkçe/ Türk Dili ve Edebiyatı <input type="checkbox"/> Yabancı Dil <input type="checkbox"/> Spor/Sanat <input type="checkbox"/> Eğitim Bilimleri
<b>Yüksek Lisans/Doktora yaptınız mı ya da yapmakta mısınız ?</b>	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans Yaptım/ Yapmaktayım <input type="checkbox"/> Doktora Yaptım/ Yapmaktayım <input type="checkbox"/> Hayır
<b>Yöneticilik Formasyonunuzu nasıl edindiniz?</b>	<input type="checkbox"/> MEB Eğitim Yöneticiliği Kursuna katıldım <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans ya da Doktora Çalışması sonucu <input type="checkbox"/> Lisans Eğitimi Sonucu <input type="checkbox"/> Özel Eğitim Kurumlarının Kursları sonucu <input type="checkbox"/> Yöneticilik Formasyonum yok.

BÖLÜM II

Ek 3/4  
4

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

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

1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir	(a) (b) (c) (d) (e)
2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
9. Bu kurumda ilerleme imkanım olduğunu düşünmüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
10. İşimi severek yapıyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
12. Bu kurumda başarı ödüllendirilir	(a) (b) (c) (d) (e)
13. İşimin fiziki çalışma koşullarından (aydınlatma, havalandırma vb ) memnunum	(a) (b) (c) (d) (e)
14. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor	(a) (b) (c) (d) (e)
15. Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır	(a) (b) (c) (d) (e)
17. Kurumum bana kendimi geliştirme imkanları sunar	(a) (b) (c) (d) (e)
18. Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar	(a) (b) (c) (d) (e)
19. Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
20. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim	(a) (b) (c) (d) (e)
21. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor	(a) (b) (c) (d) (e)
22. Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder	(a) (b) (c) (d) (e)
23. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor	(a) (b) (c) (d) (e)
24. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim	(a) (b) (c) (d) (e)
25. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
26. Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz	(a) (b) (c) (d) (e)
27. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
28. Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor	(a) (b) (c) (d) (e)
29. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)

63/5

30. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez	(a) (b) (c) (d) (e)
31. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor	(a) (b) (c) (d) (e)
32. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
33. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
34. Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez	(a) (b) (c) (d) (e)
35. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum	(a) (b) (c) (d) (e)

Katılımınız için teşekkür ederim.



#### **Ek-4 Araştırmanın Yapıldığı Okulların Listesi**

50.Yıl Avcılar İnsa Lisesi

Avcılar ATL, AML, TL, EML

Avcılar Eğitim Uygu.Okulu ve İş Eğt.Mrk.

Avcılar Mehmet Emin Horoz Anadolu Lojistik Meslek Lisesi

Avcılar Ticaret Meslek Lisesi

Avcılar Lisesi

Gümüşpala Lisesi

Haydar Akın Anadolu Meslek Lisesi

İHKİB Avcılar Hazır Giyim ve Konf Mes Lisesi

Saide Zorlu Tic.Mes.Lis.ve And.Tic.Mes.Lis

Süleyman Nazif Anadolu Lisesi

Süleyman Nazif Lisesi

## ÖZGEÇMİŞ

1972 yılı Ankara doğumluyum. İstanbul Koca Mustafa Paşa Lisesi mezunuyum. 1992 yılında Bilkent Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümündeki eğitimimi 1994 yılında yatay geçiş yaptığım İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden 1996 yılında mezun olarak tamamladım. 1996-1997 yıllarında Klassis Otel Satış ve Müşteri İlişkiler Sorumlusu, 1997-1999 yıllarında Management Centre Türkiye Şirket İçi Eğitimler Sorumlusu, 2003-2005 yıllarında Bahçeşehir Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu İngilizce öğretmeni olarak çalıştım ve ayrıca da 1999 yılından itibaren de Milli Eğitim Bakanlığı Saide Zorlu Anadolu Ticaret Meslek Lisesi'nde İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmaktayım. 2005 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. Bekar ve yedi yaşında bir kız çocuk annesiyim.

Meral Karaboğa