

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI BAKIŞ AÇISIYLA SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İŞ
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN ETMENLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ:
ÇANKAYA İLÇESİNDE BİR UYGULAMA**

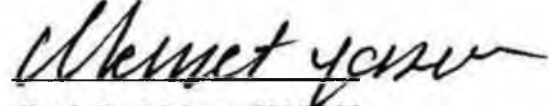
Filiz AVŞAR

ŞUBAT 2014

Tez Başlığı: İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonunu Etkileyen Etmenlere İlişkin Görüşleri: Çankaya İlçesinde Bir Uygulama

Tezi Hazırlayan: **Filiz AVŞAR**

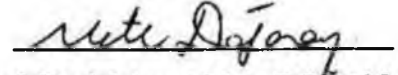
Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Prof. Dr. Mehmet YAZICI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

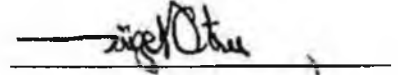
Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet Mete DOĞANAY

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



Dr. Tüzel ATICI
Tez Danışmanı

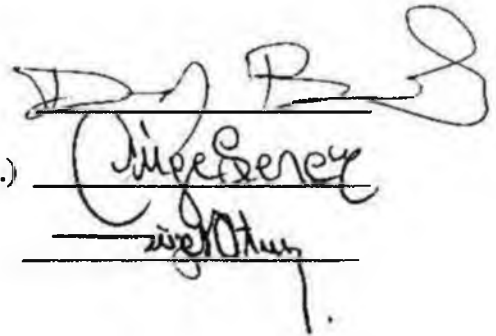
Tez Jüri Tarihi: 05/02/2014

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL (Gazi Üniv.)

Yrd. Doç. Dr. İrge ŞENER (Çankaya Üniv.)

Dr. Tüzel ATICI (Çankaya Üniv.)

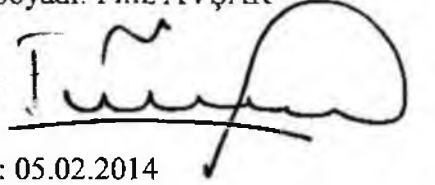


ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, Soyadı: Filiz AVŞAR

İmza:



Tarih: 05.02.2014

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI BAKIŞ AÇISIYLA SINIF ÖĞRETMENLERİNİN İŞ MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN ETMENLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ: ÇANKAYA İLÇESİNDE BİR UYGULAMA

AVŞAR, Filiz

Yüksek Lisans Tezi

Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü

Tez Yöneticisi: Dr. Tüzel ATICI

Şubat 2014, 117 sayfa

Sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen etmenlere ait görüşleri, değişim ve gelişimlere paralel olarak sürekli değişiklik göstermektedir. Bu nedenle sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonları hemen hemen her eğitim kurumunda olumlu veya olumsuz olarak farklılaşmaktadır. Bu araştırma; Ankara İli Çankaya ilçesi devlet ilkokullarında görev yapmakta olan 310 sınıf öğretmeni ile anket uygulaması yapılarak gerçekleştirilmiştir; sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon ve iş motivasyonu ile ilgili temel kavramlar, kapsam ve süreç teorileri, örgütlerde motivasyonun boyutları ve araçları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise; ilgili araştırmalar, yöntem, bulgular, yorum ve önerilere yer verilmiştir. Uygulamada kullanılan ve otuz altı sorudan oluşan anketin ilk bölümünde demografik özelliklere ilişkin sorular, anketin ikinci bölümünde ise 5' li Likert ile öğretmenin iş motivasyonuna ilişkin sorulara yer verilerek sınıf

öğretmenlerinin görüşleri ile iş motivasyonları üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri; cinsiyet, öğrenim durumu ve meslekteki hizmet süreleri değişkenleri bağlamında, Herzberg' in içsel (motive edici) faktörler, dışsal (hijyen) faktörler çerçevesinde farklılık gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Araştırmada her bir maddeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Araştırmada; sınıf öğretmenlerinin çoğunluğunun görevlerini severek yaptıkları ve öğretmenlik mesleğinin toplum içindeki statüsünün hak ettiği yerde olmadığını düşündükleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sınıf öğretmeni, iş motivasyonu, görüş

ABSTRACT

PRIMARY SCHOOL TEACHERS' OPINIONS ON FACTORS AFFECTING THEIR MOTIVATION IN JOB

AVŞAR, Filiz

Master Thesis

Institution of Social Sciences, Department of Management

Adviser: Dr. Tüzel ATICI

February 2014,

Primary school teachers' opinions on factors affecting their motivation in job have been changing in parallel with the alteration and developments. That's why teachers' motivation in job has been indicating differences positively or negatively in almost every educational institutions. This study was carried out with 310 teachers working as a primary school teacher in public schools in Çankaya, Ankara by the questionnaire application and tried to determine what the teachers' opinions on factors affecting their job motivation are. In the first part of the study, it was given information about the basic concepts, content and process theories, the dimensions of motivation in organizations and instruments related with motivation and job motivation. In the second part of the study, the related researches, methods, findings, comments and suggestions were presented. In the first part of the questionnaire application including 36 questions was given to questions on demographic characteristics. In the second part of the questionnaire

application, it was tried to indicate the opinions of the primary school teachers and factors affecting their job motivation by the questions related to the teachers' job motivation with Likert 5. It was evaluated whether the teachers' job motivation Shows differences or not in regarding the variance of gender, educational background and working period by the view of Herzberg's inner factors and external factors. The frequency and percentage distributions for each item was given in the study. It was seen that the majority of the primary school teachers' do their tasks fondly and they also think the position of teaching profession is not the rightful place in society.

Keywords: Primary School Teacher, Job Motivation , Opinion

TEŞEKKÜR

Tez çalıŐmalarım sűresince deęerli yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren ve yűnlendiren tez danıŐmanım Dr. Tűzel ATICI' ya, yine kıymetli deneyim ve bilgi birikiminden faydalandıęım ve veri analizleri esnasında benden yardım ve desteklerini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Őener BűYűKűZTűRK' e ve Dr.M.GűlŐah EROęLU' na, manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan annem Őayeste EKİNCİ ve babam YaŐar EKİNCİ' ye, ocuklarım Elif ve Ahmet' e ve çok deęerli űęretmen arkadaŐım Atakan KűKSAL' a, tűm űęrenim hayatımda bana emek veren tűm űęretmen ve hocalarıma teŐekkűrű bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İNİTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv

BÖLÜMLER

BÖLÜM 1

1.GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Sayıtlılar.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Tanımlar.....	4

BÖLÜM 2

2.KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Motivasyon Kavramı.....	6
2.2. Motivasyon Tanımı.....	7
2.3. Motivasyon Kuramları.....	9
2.3.1. Kapsam Kuramları.....	10
2.3.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	10
2.3.1.2.Çift Faktör Kuramı.....	12

2.3.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı.....	16
2.3.1.4. ERG Yaklaşımı.....	19
2.3.2. Süreç Kuramları.....	20
2.3.2.1. Davranış Şartlandırma Kuramı.....	21
2.3.2.2. Beklenti Kuramı.....	22
2.3.2.3. Eşitlik Kuramı.....	23
2.3.2.4. Amaç Kuramı.....	24
2.4. Örgütlerde Motivasyonun Boyutları	25
2.4.1. Psikolojik Boyutu.....	25
2.4.1.1. İçsel Güdülenme.....	25
2.4.1.2. Dışsal Güdülenme.....	26
2.4.2. Yönetimsel Boyutu.....	26
2.5. Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar.....	27
2.5.1. Ekonomik Araçlar.....	27
2.5.1.1. Maaş.....	27
2.5.1.2. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	28
2.5.2. Psikososyal Motive Ediciler.....	28
2.5.2.1. Değer ve Statü.....	28
2.5.2.2. Takdir ve İşletmenin Başarısından Sorumlu Tutma.....	29
2.5.2.3. Zümre ve takım çalışması.....	30
2.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Etmenler.....	32
2.5.3.1. Amaç Birliği Sağlama.....	32
2.5.3.2. Kararlara Katılma.....	33
2.5.3.3. Yükselme Olanakları	34
2.5.3.4. Eğitim İmkanları.....	36
2.5.3.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	36
2.5.3.6. Olumlu Yönetim Yaklaşımı.....	37
2.6. İlgili Araştırmalar.....	38

BÖLÜM 3

3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Modeli.....	41
3.2. Evren ve Örneklem.....	41

3.3. Veri Toplama Aracı.....	41
3.4. Verilerin Analizi.....	43
BÖLÜM 4	
4.BULGULAR VE YORUMLAR	
4.1. Demografik Özellikler	44
4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	46
4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	52
4.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular:	61
4.5. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	71
BÖLÜM 5	
5.SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	88
EKLER	
EK 1: ÇANKAYA MEM YAZISI.....	95
EK 2: ANKETİN UYGULANDIĞI İLKOKULLAR.....	96
EK 3: ARAŞTIRMA ANKET FORMU.....	97
EK 4: VERİ TOPLAMA İZİN ONAYI	101
EK 5: ÖZGEÇMİŞ.....	102

TABLolar LİSTESİ

TABLolar	Sayfa No
Tablo 1 Ortalama Bir İnsan İçin İhtiyaçların Karşılanması.....	12
Tablo 2 Herzberg'in ift Faktör Kuramı.....	15
Tablo 3 İçsel (Motive Edici) ve Dışsal (Hijyen) Faktörlere Ait Maddeler	43
Tablo 4 Sınıf Öğretmenlerinin Demografik Bilgiler.....	44
Tablo 5 Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen İçsel (Motive Edici) Faktörlere İlişkin Görüşleri.....	46
Tablo 6 Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen Dışsal (Hijyen) Faktörlere İlişkin Görüşleri	49
Tablo 7 Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen İçsel (Motive Edici) Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Düzeyinde İncelenmesi.....	53
Tablo 8 Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen Dışsal (Hijyen) Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Düzeyinde İncelenmesi.....	57
Tablo 9 Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen İçsel (Motive Edici) Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Düzeyinde İncelenmesi.....	62
Tablo 10 Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen Dışsal (Hijyen)Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Düzeyinde İncelenmesi.....	66
Tablo 11 Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen İçsel (Motive Edici) Faktörlereİlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Düzeyinde İncelenmesi.....	72
Tablo 12 Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen Dışsal (Hijyen) Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Düzeyinde İncelenmesi.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER	Sayfa No
Şekil 1 Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	11
Şekil 2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	13
Şekil 3 Motive Edici Faktörler / Hijyen Faktörler.....	14
Şekil 4 Alderfer' in ERG Kuramı.....	20
Şekil 5 Beklenti Kuramı.....	22
Şekil 6 Edwin Locke' un Amaçlar Kuramı.....	24

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
N	: Frekans Sayısı
SPSS	: Statistical Package for Social Science for Windows.
SS	: Standart Sapma
v.b.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Teknolojinin her gün kendini yenilediği ve geliştiği bir çağda yaşıyoruz. Bu değişim ve gelişim eğitim-öğretim süreçlerini de hızlandırmakta aynı zamanda da kolaylaştırmaktadır. Geleceğimizi emanet edeceğimiz çocuklarımız, teknolojinin en yakın takipçisi durumundalar. Ülkenin ve toplumun gelişmesi ve değişmesine en büyük katkıyı vermesi beklenenler şüphesiz öğretmenlerdir. Sınıf öğretmeni, eğitimin mihenk taşı konumundadır. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin çocuklara eğitim ve öğretimi birlikte gerçekleştiren sınıf öğretmenin yerinin doldurulamayacağı bir gerçektir. Öğrenim hayatımıza baktığımızda hepimizin onlarca öğretmeni olmuştur, ancak sınıf öğretmenini hatırlamayan yok gibidir. İnsan yetiştirmeye en çok katkısı beklenen ve bu sorumluluğu omuzlarına alan Sınıf Öğretmeni acaba kendi iş motivasyonunu koruyabilmekte midir? Bu önemli sorunun olması halinde sınıfta çocuğa ve daha sonra aileye ve topluma olumsuz etkilemesi kaçınılmaz olacaktır. Bilişim ve bilgi çağında yaşadığımız günümüzde eğitim ve öğretimde kaliteli yükselişin sağlanması amacıyla temel eğitimin uygulayıcısı sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonunu azami ölçüde artırılmalıdır. Ülkenin top yekün kalkınmasında ve şekillenmesinde önemli rolü olan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyon düzeylerini olumsuz şekilde etkileyen her türlü etmen ortadan kaldırılmalıdır.

Kurumlarda işlerin yürümesinde en önemli unsurlardan birisi insan faktörüdür. Kurumların daha verimli ve etkili olabilmeleri, rekabet güçlerini koruyabilmeleri ancak çalışanlarının dinamizmine bağlıdır. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise ancak onların işlerinden tatmin olmalarına ve motivasyonlarına bağlıdır (Eren, 2010).

Diğer bütün kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da verimli olunabilmesi için çalışan personelin moralli ve motivasyonunun iyi olması çok

önemlidir. Kuruluş içinde çalışanların moralinin yüksek olmasının; yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla olan iletişimine, kendisine değer verilmesine, statüsüne ve yöneticisinin davranışlarıyla çok yakından ilgili olduğu düşünülmektedir (Bingöl, 1984). Kurumda çalışan personeli motive eden unsurların neler olduğu, ne kadar iyi anlaşılır ve tespit edilirse, personeli buna göre daha etkin bir şekilde motive etmek mümkün olur. Motivasyonun temeli gereksinimlerin karşılanmasıdır (Hanks, 1999). Motivasyon, genel olarak fertlerin beklenti ve gereksinimlerini, amaçlarını, davranışlarını kapsar. Motivasyon, insanların sahip oldukları içsel enerjilerinin belirli hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve aktive edilmesidir (Düren, 2000).

Motivasyon, insanları sürekli bir şekilde belli bir yönde harekete geçirmek için sarf edilen çabaların bütünüdür (Akat,1984). Motivasyon, bir örgüt içinde insan davranışlarına yön veren ve insan davranışlarının ortaya çıkmasını sağlayan bir faktör olarak örgütsel davranışın her zaman önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Örücü ve Kambur, 2008). Motivasyon, bireyin yapacağı işte başarılı olmasını destekleyen ve çalışanların performansını doğrudan etkileyen güçtür (Özdemir ve Muradova, 2008).

Bu tanımlardan yola çıkarak, motivasyon için; bireyde herhangi bir şeyi ya da bir işi yapmaya yönelten, istek uyandıran itici güç olarak değerlendirilebilir.

1950' ler motivasyon kuramlarının gelişim gösterdiği zengin bir dönemdir. Bu dönemde geliştirilen dört teori (İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Çift Faktör Kuramı, Başarma İhtiyacı Kuramı, ERG Yaklaşımı) günümüzde de en çok bilinen çalışan motivasyonuna ilişkin çalışmalardır. Motivasyona ilişkin daha geçerli açıklamalar geliştirilmesine rağmen bu teorileri iki temel nedenden dolayı bilmek gerekebilir:

- 1.Bu teoriler çağdaş teorilerin gelişiminin temellerini oluşturmaktadırlar.
- 2.Günümüzde yöneticiler çalışan motivasyonunu açıklarken halen bu teorileri ve onunla ilgili terimleri kullanmaktadırlar (Robbins ve Judge,2012).

1.1 Problem Durumu

İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonunu etkileyen içsel (motive edici) ve dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin görüşleri ne düzeydedir?

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonunu etkileyen içsel (motive edici) ve dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin görüşlerinin farklı değişkenler açısından belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranacaktır.

1. Alt Problem: İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri;

a) İçsel faktörlere göre nasıl değişmektedir?

b) Dışsal faktörlere göre nasıl değişmektedir?

2. Alt Problem: İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri cinsiyet değişkeni bağlamında;

a) İçsel faktörlere göre nasıl değişmektedir?

b) Dışsal faktörlere göre nasıl değişmektedir?

3. Alt Problem: İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri öğrenim durumu değişkeni bağlamında;

a) İçsel faktörlere göre nasıl değişmektedir?

b) Dışsal faktörlere göre nasıl değişmektedir?

4. Alt Problem: İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri mesleki kıdem bağlamında;

a) İçsel faktörlere göre nasıl değişmektedir?

b) Dışsal faktörlere göre nasıl değişmektedir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Sınıf Öğretmenleri temel eğitimin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Türkiye’ de 1997 yılında geçilen 8 Yıllık kesintisiz zorunlu eğitimden, 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Sonucu, 4+4+4 olarak bilinen ve zorunlu eğitimi 12 yıla çıkaran kanunla, eğitim sisteminde başlayan yeni dönem 2012-2013 eğitim öğretim yılından itibaren uygulamaya geçirilmiştir. Düzenlemeyle eğitim kademelere bölünmüştür. Birinci kademe 4 yıl süreli ilkokul, ikinci kademe 4 yıl süreli ortaokul ve üçüncü kademe 4 yıl süreli lise olarak yapılandırılmıştır (MEB, 2012).

Eğitim sisteminde yapılan bu köklü değişiklikten sonra sınıf öğretmenleri üzerinde iş motivasyonunu etkileyen etmenler konulu yapılmış araştırmaya rastlanmamıştır. Eğitim örgütlerinde başarıyı sağlayan en önemli faktörlerden biri iş motivasyonudur. Eğitimde niteliği belirleyen en önemli gücün sahibi sınıf öğretmenleri olduğu bir gerçektir. Türkiye' nin başkenti olan Ankara' da (Çankaya İlçesi) yapılan bu çalışma ile sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen etmenlere ait görüşlerin ortaya çıkması, bu alanda yapılabilecek düzenlemelere ve çalışmalara veri sağlaması açısından önem taşımaktadır.

1.4 Sayıtlar

1. Örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır. Evreni; Çankaya ilçesindeki 70 devlet ilkokulu ve görev yapan 1519 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.
2. Araştırmanın örnekleme, amaçsal örnekleme ile belirlenmiştir. Belirlenen, 35 ilkokul ve 310 kişilik grubun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına tam, doğru ve içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmıştır.
3. Anket sorularının çalışmanın literatür bölümünde yer alan motivasyonu etkileyen içsel ve dışsal faktörleri yansıtmakta olduğu varsayılmıştır.

1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. 2013-2014 eğitim öğretim yılında Çankaya ilçesi' nde ilkokullarda görev yapan araştırmaya gönüllü katılan 310 sınıf öğretmeninin görüşü ile sınırlıdır.
2. Sayıtların karşılandığı veri analizi teknikleri ile sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Sınıf Öğretmeni: İlk eğitim 1. kademe öğretmeni olarak, çocuğun gelişimini tamamlamasına, yeteneklerini geliştirmesine, toplumsallaşmasına, toplumsal kurallara, normlara uymasına, üretici olmayı öğrenmesine, kültürel yapıya uyum sağlamasına yardım eden; bilgi yaymanın yanı sıra bilgi öğrenmenin aracılığını yapan kişidir (Livatyalı, 2004). Alanı sınıf öğretmenliği olan öğretmen (MEB, İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği).

İş motivasyonu: Örgüt düzenlerinde davranışın güçlendirilmesi, yöneltmesi ve sürdürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Steers ve Porter, 1991'den aktaran Ağca ve Ertan, 2008). Örgüt ortamında davranışa güç veren, onu besleyen ve yönlendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Leonard, Beauvais ve Scholl, 1999).

Görüş: Olaylara, düşüncelere ya da nesnelere biçilen değer, onlar için verilen yargı, belirtilen kanı (Türk Dil Kurumu, 2000).

BÖLÜM 2

2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Motivasyon Kavramı

Gündelik yaşantımızda yaptığımız davranışların, gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerimizin birçoğu isteklerimizi, ihtiyaçlarımızı karşılamaya yöneliktir. Günlük yaşam trafiği içerisinde fark etmeden yaptığımız her davranışın arkasında bir güdü vardır. Örneğin yemek yememizin nedeni acıkmış olmamızdır. Günlük yaşantımızda hayati fonksiyonu olan bu eylemlerimizin yanında fizyolojik olmayan başka davranışlarda da bulunmaktayız. Bu nedenle insanlar hayatlarını devam ettirirken bir itici güce, motivasyona ihtiyaç duyarlar. İnsanların hayatlarında tatmin olmaları için motivasyon büyük önem arz etmektedir (Ünlü, vd, 2013).

Motivasyon yönetsel olarak da büyük öneme sahiptir. Örgütte çalışanların ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir uyumsuzluk olabileceği düşüncesi kabul edildikten sonra motivasyonun ne derece önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanın davranışlarını etkileyen ve davranışlarına yön veren istek, ihtiyaç ve amaçlar gibi etmenlerin yanında, sosyal durum, çalışma koşulları, kişisel izlenimler ve tutumlar v.b. bir takım çevresel etmenler de bulunmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003).

Örgütsel açıdan bakıldığında motivasyon, çalışanlarda işe karşı istek uyandırma ve verimli çalışmalarını neticesinde örgüt tarafından ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanacağına inandırma sürecidir (Yüksel, 1997).

Amerika Birleşik Devletleri' ndeki bir çalışmaya göre, çalışanların % 97' si motivasyon durumlarının verimliliklerine çok büyük etkisi olduğunu, % 92' si ise motivasyonlarının örgütlerine olan sadakatlerine karşı kilit rol oynadığını belirtmişlerdir (Hageman, 1997).

İnsan, istek ve ihtiyaçlarını karşılayamadıkça, bir iç tutarsızlık durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir. İnsanın arzu ve ihtiyaçlarını etkileyen güdüler

bireysel olup, sosyal çevre ve kültürün etkisi altında oluşabilmektedir. İş yaşamında ise arzu ve ihtiyaçları yönetim tarafından sağlanan özendirme araçları ve istenilen çalışma şartları ile çalışanın iş yapma arzusu da artabilecektir. İnsanın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bu araçlar, aynı zamanda kişinin örgüt amaçlarını benimsemesini ve çalışmalarını yoğunlaştırmasını da sağlayabilir.

2.2 Motivasyonun Tanımı

“Motivasyon, insanın belirli bir istikamete yönelmesini sağlayan, harekete geçiren güç demektir”. Bu durumda “motive”, eyleme geçiren, eylemi devam ettiren ve istedik yöne yönlendiren olmak üzere üç ana unsura sahip bir güçtür. Motivasyon, insanı veya grubu, bir amaç doğrultusunda sürekli şekilde hareket etmesini sağlamak için yapılan gayretlerin tümüdür (Eren, 2010).

“İnsanların belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır” (Silah, 2000). “İstediğimiz bir şeyi elde etmeye çalışmak veya gerçekleştirmeye yönelik eyleme geçmek konusunda kendimizi yeterince hazır hissedip hissetmememiz meselesidir” (Ingham, 1997). “Genellikle, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir” (Arık, 1996).

“Motivasyon, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, insan ihtiyaçlarının sürekli olarak değişimi, birey davranışlarındaki farklılığı da beraberinde getirir” (Sabuncuoğlu, 1982).

“Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleridir” (Koçel,2005). Tanımı incelediğimizde motivasyon ile ilgili olarak;

1. İnsanların ihtiyaçları ve beklentileri
2. Hedefleri
3. Davranışları
4. Kendilerine performansları ile ilgili bilgi verilmesini içerdiği anlaşılmaktadır (Koçel, 2005).

Motivasyon dilimizde teşvik etme ya da güdülenme anlamına karşılık gelmektedir. Motivasyon için; çalışanları örgütün hedeflerine karşı inandırıcı, özendirici ve yaklaşıtııcı olarak gerçekleştirilen girişim ve çabalar denilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Motivasyon psikolojide bireyin içinden gelen duygularla belirli bir amaca yönelen maksatlı davranışlar anlamına gelmektedir. Motivasyon, “bireyi davranışa sevk eden içsel bir güç” ifadesi olarak da tanımlanabilmektedir (Keser, 2006). “Motivasyon, insanların diğer insanlara karşı davranma stili ve insanların işleri ile ilgili hissettikleriyle ilgili bir durumdur”(Keenan, 1996). Kişinin belirli bir zaman diliminde, belirli bir şekilde davranılmasına yol açan çeşitli psikolojik ve fizyolojik faktörlerdir (Plotnik,2009).

Örgütlerde insanlar, örgütün hedeflerini hayata geçirmek için çalışırlar. Bu hedef üretim şeklinde veya hizmet alanında olabilir. Çalışanlara emekleri için ücret, maaş vb. ekonomik karşılığı verilir. Çalışanlar böylece bir takvim süresince hedefe ulaşmak için sürekli olarak motive edilirler. Eylemlerde her ne kadar istek ve amaçlar gizli olsa da, ayrıca, çalışanın tutum ve tavırları üzerinde etkili ve yön verici başkaca uyarıcı etmen bulunmaktadır. Bunlar arasında genellikle; kişisel tutumlar, çevresel etmenler ve sosyal tutumlar gibi faktörler bulunur. İnsanın istek ve ihtiyaçları karşılanmadıkça gerilim ve tutarsızlık göstermek gibi durumlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Çalışanın bu ihtiyaçlarının karşılanması ile gerilimin azaltılması ya da tamamen giderilmesi sonucunda insan tatmin olacaktır. İşte bu nedenlerle, özellikle sosyal örgütlerdeki pek çok istenmeyen davranış ve tutumlar insanların karşılanmayan ihtiyaç ve isteklerinden gelmektedir (Eren, 2010).

Bentley ise motivasyonu, bir insanın duygu olarak, pozitif veya negatif belli bazı eylemlerde bulunması ve bazı kişisel isteklerine ulaşması ve bunun neticesinde tatmin olmasını sağlayan güç olarak tanımlamaktadır (Simpson, 2001).

Sabuncuoğlu ise, motivasyonun meydana gelişi ve etkilerini dört yönlü olarak irdelemektedir:

1. Bireyi harekete geçirir ve hedefler doğrutusunda çabaların yürütülmesini sağlar.
2. Uyarlanmayı kolaylaştırır.
3. Kişiyi yönlendirir.

4.Motivasyon, bireyin dūşünsel gücünü artırır ve algılama yönündeki çabaların en üst düzeyde gelişmesini sağlar (Sabuncuođlu ve Tüz, 1998).

Motivasyon bir kişinin bir hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu tutarlılık, hedef ve azim sürecidir. Bir başka ifade ile motivasyon “bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak” tanımlanabilir. Motivasyon kavramını incelerken motivasyonun sadece insanlar arasında farklılık göstermediğini aynı birey için bile farklı zamanlarda dahi farklılık arz ettiği görülebilmektedir. Tanımdaki üç ana husus, yoğunluk, istikamet ve kararlılıktır (Robbins ve Judge,2012).

Yoğunluk bir kişinin ne kadar emek verdiği ile ilişkilidir. Bu motivasyon ile ilgili konularda çoğunlukla odaklanılan husustur.Ayrıca; gayret organizasyonun amacı doğrultusunda bir istikamete yönlendirilmediği taktirde yüksek düzeyli yoğunluk nadiren olumlu düzeyde iş performansı sonuçlarını sağlayacaktır. Dolayısıyla gayretin kalitesi yoğunluğu kadar önemlidir. Örgüt yönetimi açısından, örgütsel hedeflere yönelik ve örgütsel hedefler ile uyumlu gayret istenilen türden bir gayrettir (Robbins ve Judge, 2012).

Motivasyonun bir de kararlılık boyutu vardır. Bu durum çalışanın gayretini ne kadar süre koruyabileceğine ilişkindir. Bir hedef doğrultusunda motive olmuş insanlar bir görevi başarıncaya kadar göreve bağlılıklarını sürdürebilirler (Robbins ve Judge, 2012).

2.3 Motivasyon Kuramları

1950’ ler motivasyon kuramlarının gelişim gösterdiği zengin bir dönemdir. Bu dönemde geliştirilen dört kuram, günümüzde de en çok bilinen çalışan motivasyonuna ilişkin çalışmalardır. Motivasyona ilişkin daha geçerli açıklamalar geliştirilmesine rağmen bu teorileri iki temel nedenden dolayı bilmek gerekebilir:

1. Bu kuramlar (İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Çift Faktör Kuramı, Başarma İhtiyacı Kuramı, ERG Yaklaşımı) çağdaş kuramların gelişiminin temellerini oluşturmaktadır.
2. Günümüzde yöneticiler çalışan motivasyonunu açıklarken halen bu kuramları ve onunla ilgili terimleri kullanmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012).

2.3.1 Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarına göre; içsel etmenlerle birlikte insanın davranışları üzerinde çevresel faktörlerinde dikkate alınması gerektiği, ayrıca ihtiyaçların, insanın eyleme geçmesini sağlayan unsurlardan yalnızca biri olması nedeni ile buraya dışsal etmenlerin de ilave edilmesi gerekir (Efil, 1996).

2.3.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow' un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" motivasyon kuramları arasında en bilinen yaklaşımdır. Bu yaklaşım iki temel varsayıma dayanmaktadır:

1. Bireyin tüm davranışları; hissettiği ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir.
2. Bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için öncelik sıralaması vardır. Önce alt sıradaki ihtiyaçlar karşılanmalıdır, karşılanmadan, bir üst basamaktaki ihtiyaçları gidermeye yönelik davranışlar yapılmaz (Ünlü, vd, 2013).

Maslow, insan davranışlarını biçimlendiren ihtiyaçları bir hiyerarşi sıralamasında, en temel gereksinimlerden yukarı doğru en karmaşık olanına doğru uzanan bir piramit biçiminde sınıflandırmıştır. Maslow, her insanda beş temel ihtiyaç olduğunu varsaymaktadır:

1. Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk, uyku, korunma, cinsellik ve diğer bedensel ihtiyaçlar. Bu tür ihtiyaçlar giderildikleri takdirde ortadan kalkarlar. Örgüt temelinde ise uygun bir ısınma, hava ve geçimini sağlayacak kadar bir maaşı ifade eder (Ünlü, vd, 2013).
2. Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik ve duygusal zararlardan ve tehditlerden uzak bir yaşam isteğidir. Örneğin; işsizlik, ani ölüm gibi durumlar. Örgüt temelinde ise iş güvenliği olan, şiddetten uzak, güvenli, getirisi iyi bir işi ifade eder. Bu ihtiyacın birinci basamaktaki ihtiyaçtan farkı, süreklilik arz etmemesi ve karşılanması durumunda sona ermesidir (Kantar, 2008).
3. Sosyal İhtiyaçlar: İnsanoğlunun sosyal yönünü yansıtan ihtiyaçlardır. Arkadaşlık, sevgi, ait olma, kabullenilme gibi ihtiyaçlardır. Örgüt temelinde ise, diğer çalışanlar ile iyi ilişkiler kurmalı, diğer departmanlara katılmayı ve yöneticilerle olumlu iletişim halinde olmayı ifade eder (Ünlü, vd, 2013).

4. Kendini Gösterme İhtiyacı: Maslow, insanların bu ihtiyaçlarını iki yönden incelemiştir. Birincisi, bireyin kendisi ile ilgili, öz saygı, özerklik, başarı gibi içsel faktörler. İkincisi, statü, tanınma, saygı görmesi gibi bireyin başkaları tarafından takdir edilmesi, iyi bir imaj oluşturma gibi dışsal faktörler. Örgüt boyutunda ise herkes tarafından bilinme, sorumlulukların artışı, mevki sahibi olma ve örgütün yapısına katkı sağlamadan dolayı taltif edilme beklentilerini içerir (Ünlü, vd, 2013).

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Sahip olduğumuz tüm yetenekleri kullanma, potansiyeli geliştirme, güzel ahlak sahibi olunması anlamına gelen ihtiyaçlardır. Örgüt bu ihtiyaçlara yönelik olarak insanlara kariyer yapma imkanı vererek, kendilerini geliştirecek eğitim imkanları sağlayarak karşılık verebilir (Hersey ve Blanchard, 1982).

Her ne kadar hiçbir ihtiyaç tam olarak karşılanamasa da, kısmen karşılanmış ihtiyaçlar güdüleyici olmaktan çıkar. Bir ihtiyaç kısmen de olsa karşılandıktan sonra bir üst basamaktaki ihtiyaç güdüleyici etken hale gelmektedir (Robbins ve Judge, 2012).



Şekil 1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2005)

Maslow beş kademeyi yüksek ve düşük düzeyli olmak üzere ikiye ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzeyli ihtiyaçlar, sosyal, kendini gösterme (değer) ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise yüksek düzeyli ihtiyaçlar olarak gruplandırılabilir. Bu iki grup arasındaki temel fark yüksek düzeyli

ihtiyaçların içsel, düşük düzeyli ihtiyaçların ise çoğunlukla dışsal (ücret, kıdem vb.) etmenler ile karşılanmasıdır (Robbins ve Judge, 2012).

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı zaman zaman eleştirilmektedir. Şöyle ki; herkesin aynı biçimde ve aynı şiddette motive olduğu söylenilemez. Ayrıca her zaman için bireyin ihtiyaçlarının Maslow' un hiyerarşisindeki basamakları takip etmediği görülmektedir. Örneğin; bazı ailelerde ekonomik problemler sonucu ilk sırada olan fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasına ait sorun yaşansa da aile fertleri birbirlerine daha çok bağlanarak bir üst basamaktaki bir arada bulunma ihtiyacının giderildiği görülmektedir (Tuna, 2011). Maslow, ortalama bir insan için ihtiyaçların karşılanma yüzdelerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Tablo 1. Ortalama Bir İnsan İçin İhtiyaçların Karşılanması

İHTİYAÇ	YÜZDE (%)
Fizyolojik ihtiyaçlar:	85
Güvenlik ihtiyacı	75
Sosyal İhtiyaçlar	50
Saygı ve Statü ihtiyacı	40
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	10

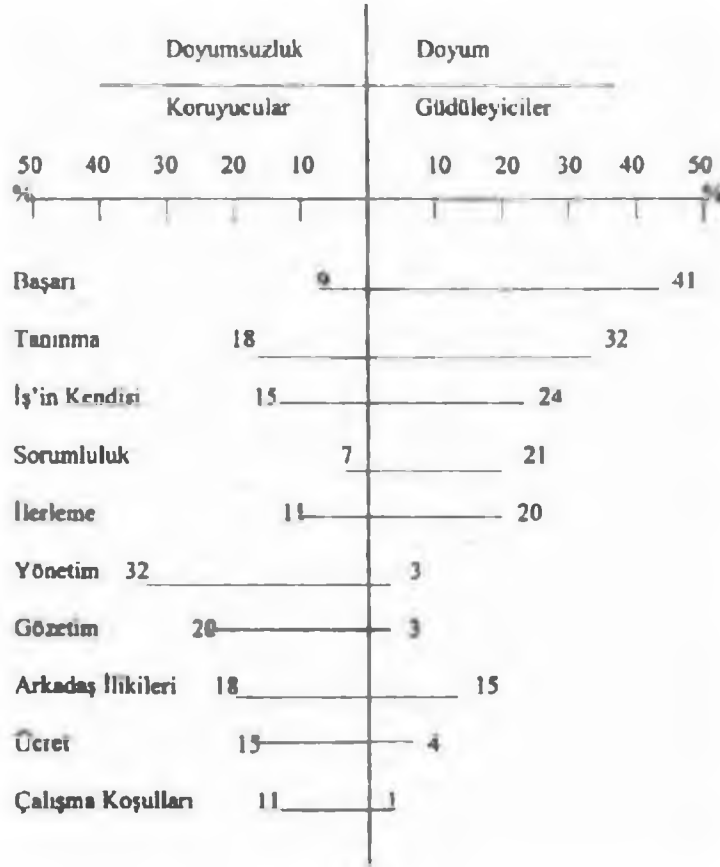
Kaynak: (Kantar, 2008)

Bu sonuçlar kişiden kişiye göre değişebileceği gibi ülkeden ülkeye göre de değişebilmektedir (Kantar, 2008). Bazen alt sıralardaki ihtiyaçların yeterli şekilde karşılanmasıyla da tatmin seviyesi artırılabilir (Karaca, 2001).

2.3.1.2 Çift Faktör Kuramı

Psikolog Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Kuram, Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen motivasyon kuramıdır. Herzberg'in çalışmalarının en önemli yanlarından birisi de iş hayatındaki motivasyon konusu ile ilgili deneysel araştırmalar yapması ve duygu ve düşüncelerde motivasyon ile ilgili güçlü uyarılarda bulunmasıdır. Herzberg'in kuramı günümüzde de hala yöneticiler tarafından popülerliğini korumaktadır (Ünlü, vd, 2013).

Ayrıca iş tatmini ve motivasyon ile ilgili olarak geliştirilen en önemli kuramlardan, Çift Faktör (motivasyon – hijyen kuram) olarak bilinen kuram, insanın işi ile ilişkisinin temel olduğuna inanmaktadır; böylece kişinin çalışmaya karşı tutumu başarı ya da başarısızlığı belirleyecektir. Herzberg “ İnsanlar işlerinden ne ister? ” sorusunun cevabını araştırmıştır. Çalışanlardan kendilerini işlerinde iyi ve kötü hissettikleri durumları detaylı olarak tanımlamalarını istemiştir. Cevapları aşağıdaki şekildeki gibi kategorilere ayırmıştır (Robbins ve Judge, 2012).



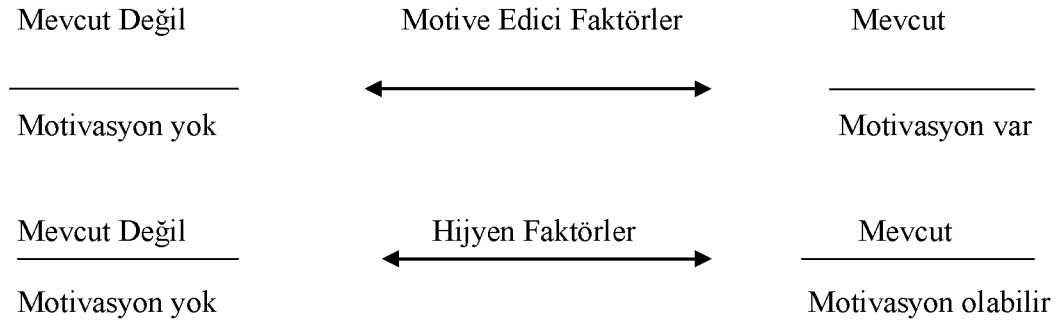
Şekil 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Kerman, 2007)

Herzberg çalışanların işleri ile ilgili kendilerini iyi hissettikleri durumların kendilerini kötü hissettikleri durumlardan anlamlı derecede farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır. Şekil 2 de gösterildiği üzere gelişme, tanınma, sorumluluk ve başarı gibi içsel faktörlerin iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. İşleri ile ilgili iyi durum hisseden iş görenler genellikle bu faktörlere atıf yapmışlardır. Diğer taraftan tatminsiz iş görenler yönetim, ücret, işletme politikaları ve çalışma koşulları gibi dışsal faktörlere işaret etmişlerdir (Robbins ve Judge, 2012).

Eğer kişileri işleri ile ilgili motive etmek istiyorsak; işin kendisi ya da işin sonucu olan terfi imkanları, kişisel gelişim, tanınma, takdir edilme, statü, sorumluluk sahibi olma ve başarı gibi faktörlere odaklanmayı tavsiye etmektedir. Bunlar içsel olarak ödüllendirici faktörlerdir. Bu faktörler varsa bireyin çalışma isteği artar. Bu faktörlerin yokluğunda ise bireylerin motive olmaması ile karşılaşılacaktır. Çalışanların bu faktörleri bilmesi ve hissetmesi tatmin ve motive olmalarını sağlayacaktır (Ünlü, vd, 2013).

Herzberg'in uyguladığı süreçler yöntemi ile sınırlı olmak ile birlikte, işler yolundayken insanlar bu durumu kendilerine bağlama eğilimi gösterdiklerini, tam tersi durumda ise başarısızlığı çevresel faktörlere bağladıklarını tespit etmiştir (Robbins ve Judge, 2012).

Herzberg'e göre hijyen faktörler (dışsal faktörler) olarak nitelendirilenler: maaş, ücret, örgüt politikası ve yönetimi, ast - üst ilişkisi, çalışma koşulları, örgütün fiziksel ortamının durumu, iş güvenliği, iş arkadaşlarıyla geçim, özel hayattaki mutluluk gibi faktörlerdir. Eğer bu faktörler yoksa, çalışanları motive etmek çok zordur (Ünlü, vd, 2013).



Şekil 3. Motive Edici Faktörler/ Hijyen Faktörler (Koçel, 2005)

Motive edici faktörler (içsel faktörler) ise: Çalışanların, motivasyon ve tatmini sağlayan başlıca unsurlar olarak belirttikleri faktörlerdir. Başarı ve doyum, insanların yeteneklerine uygun bir işte çalışmaları, terfi ve ilerleme imkanlarının yeterli ve adil olması, ilerleme, statü, kariyer yapma imkanı gibi motivasyonel faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler varsa çalışanın çalışma isteği ve arzusu artar. Bu faktörlerin yokluğunda ise çalışanın motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Ünlü, vd, 2013).

Kuram yönetici açısı ile bakıldığında, iş ortamında hijyen faktörler; zorunlu asgari unsurlardır. Bu unsurlar mevcut değilse çalışanın motive olması imkansızdır. Var olmaları motivasyonun sağlanması için gerekli ortamı hazırlar. Motivasyon, içsel faktörler bulunursa sağlanabilir. Hijyen faktörleri gerçekleştirilmeden yalnızca motiveyi sağlayacak unsurları bulundurmamak, çalışanın motive olmasına yeterli olmayacaktır (Robbins ve Judge, 2005).

Hijyen faktörler ile motive edici faktörler belirli bir sıra içinde etkili olmakta; hijyen faktörler sağlandıktan sonra özendirici faktörler kendiliğinden bunu takip etmektedir. Bu durumda, her iki grup faktörün güdülemede ayrı bir yeri olup; hijyen koşullar sağlandıktan sonra, özendiricilerde yapılan her türlü artış iş görenleri motive edecektir (Northcraft ve Neale, 1996).

Tablo 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

HİJYEN FAKTÖRLER	ÖZENDİRİCİ FAKTÖRLER
Şirket politikası ve idare	Başarı
Yönetim	Tanınma
Yöneticiyle ilişkiler	İşin kendisi
İş koşulları	Sorumluluk
Maaş	İlerleme
Emsallerle ilişkiler	Gelişme ve büyüme
Şahsi hayat	
Astlarla ilişkiler	
Statü	
Güvenlik	

Kaynak: (Herzberg, 1971)

Herzberg; yönetimin, çalışanları motive etmeye yeterli olamayacağını; yalnızca çalışanların motive olabilecekleri çevresel faktörleri oluşturabileceklerini söylemektedir. Kurama göre, işyerinde belirli faktörlerin varlığı çalışanın

motivasyonuna olumlu katkıda bulunmaktadır. Ancak bunların yokluğu doyumsuzluğa yol açmaz, sadece nötr bir durum yaratır. Belirli faktörlerin yokluğu, çalışanın tatminini olumsuz yönde etkiler, doyumsuzluğa neden olur. Bunlar hijyen faktörleridir ve hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış çalışanı güdüleyici bir rol oynayacaktır. Kısaca, iki faktör türünün motivasyonda ayrı bir yeri vardır (Eren, 2010).

İşyerinde belirli faktörlerin varlığı çalışanın motivasyonuna olumlu katkıda bulunmaktadır. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, aile yaşamının düzenli olmaması, çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi, çalışma koşullarındaki problemler) motivasyonun gerçekleşmesini engelleyici rol oynar. Herzberg' in kuramına göre, hijyen faktörlerin olumlu olması durumu yalnızca iş görenler tarafından kabul edilir. Herzberg'e göre motivasyon faktörleri insanı memnun eden, örgüte bağlayan, işyerinde mutlu olmasını sağlayan etmenlerdir. Hijyen faktörler insanları daha çok çalışmaya sevk etmeyebilir (Ünlü, vd, 2013).

Kuram yönetici bakışı açısından şunları ifade etmektedir: Hijyen faktörleri, sağlanması gerekli asgari unsurlardır. Bu unsurlar yoksa çalışanı motive etmek imkânsızdır. Ancak mevcut olmaları motivasyon için gerekli ortamı hazırlar. Motivasyon, motive edici etmenler hazır bulunursa sağlanabilir. Hijyen faktörlerini var etmeden yalnızca motive edici etmenleri sağlamak, çalışanın motive olmasını sağlamaya yeterli olmayacaktır (Eren, 2005).

Sonuç olarak, Herzberg yönetim kalitesi, ücret, işletme politikaları, diğerleri ile ilişkiler ve iş güvenliği gibi faktörleri hijyen faktörler olarak nitelendirmektedir. Bu faktörler yeterli olduğunda, insanlar tatminsizlik hissetmeyeceklerdir; aynı zamanda tatmin de olmayacaklardır (Robbins ve Judge, 2012).

2.3.1.3 McClelland' ın Başarım İhtiyacı Kuramı

Başarım İhtiyacı Kuramı David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramda McClelland, insanların ihtiyaçlarla doğmadıklarını, öğrenme yoluyla sonradan sahip olduklarını savunmuş, yaşam tecrübeleri ve deneyimlerle ortaya çıkan bu ihtiyaçları sınıflamıştır (Stringer, 1971).

McClelland' ın kuramı üç ihtiyaç üzerine odaklanmaktadır:

1. Başarma İhtiyacı; kendini geliştirme güdüsü, belirlenmiş bir takım standartlara ulaşma, başarma arzusudur.
2. Güç İhtiyacı; başkalarını etkileyerek belirli bir yönde davranmalarını sağlamaktır.
3. İlişki İhtiyacı; diğerleri ile samimi ilişkiler kurma güdüsüdür (Robbins ve Judge, 2012).

Maslow, başarı motivasyonunu ihtiyaçlar hiyerarşisinde üst basamaktaki ihtiyaçlar arasında göstermektedir. Herzberg ise motivasyon etmenlerinden söz ederken ayrıca başarma motivasyonu tatmini üzerinde durmuştur (Kerman, 2007).

McClelland'a göre ise; çalışanların motivasyon durumu, örgütün başarılı veya başarısızlığında önemli rol oynamaktadır. Çalışanlardan yüksek başarı motivasyonu gösterenler, diğerlerine göre daha gerçekçi bakış, kararlı duruş ve uygulamaya geçebilen bir zekâya sahiptirler. Ancak bu özelliklerde işin gerekleri, bireysel gayret ve yenilikleri kabul edip, etmeme durumu etkilidir. Eğer işte bu unsurlar var ise başarı motivasyonu yüksek olan insan kendisi ile yarışanları gerilerde bırakabilir. İşin özelliği bireysel gayret, yeniliğe açık değilse, bu çalışanlar sıradan ve yenilikçilikten uzak bir iş başarısı gösterirler (Bingöl, 1990).

Başarma ihtiyacı, insanın diğer insanlar ile sosyal diyaloglar içinde bulunması, güçlü olması ve yetenekleri ve sahip olduğu becerileri ile belirli bir başarı sahibi olma gibi çeşitli ihtiyaç hallerini karşılamaya yönelik davranmasıdır (Bingöl, 1990).

Yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçları ile ilgili öngörü sahibi olurlar ise, onların performansları ile ilgili daha iyi sonuç elde edebilir ve çalışanlarda bilgi ve yeteneklerini maksimum düzeye çıkarıp kullanırlar. McClelland bir araştırmasında, gerçekleştirme (başarma) ihtiyacı ile ilgili olarak büyük bir örgütün yöneticilerinin büyük çoğunluğunun ihtiyaç olarak, en fazla otoriteye sahip olmak istediklerini tespit etmiştir (Efil, 1996).

McClelland'a göre bireyler hayatları süresince bazı ihtiyaçlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, bireyler doğarken bu ihtiyaçlar ile doğmamakta, hayat tecrübeleriyle ihtiyaçlar kendini göstermektedir. Bu ihtiyaçlar arasında en belirgin olarak üç ihtiyaç tespit edilmiştir. Bunlar;

Başarı ihtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan birey, zor olan, ulaşılmaz güç amaçlar seçer. Bunları yerine getirmek için başarı standardını yüksek tutarak gerekli bilgi ve yetenekleri kazanacak ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2005). Rekabet ortamının çok yaşandığı modern toplumlarda daha da ön planda olan başarıma ihtiyacı insan davranışlarını yönlendirmede etkili olmaktadır. Ayrıca; birey kendi bilgilerini ve yeteneklerini değerlendirip, bir işe niyetlenmeden önce başarı ve başarısızlık ihtimallerini ölçer. Başarılı olma ihtimali düşük bir durumda o işe kalkışma ihtimali azdır (Ünlü, vd, 2013).

İlişki kurma ihtiyacı: İlişki kurma ihtiyacına göre birey, sosyal bir özellik taşır. İnsanların arkadaş grupları ve grup içinde farklı düzeylerde arkadaşlık ilişkileri mevcuttur. Bu özellik insandan insana değişiklik gösterebilir. İnsanlarla yakın ilişki kurma güdüsüne sahip olan insanlar, sorumluluk almak, çatışmadan sakınmak, amaca yönelmek isterler. Bu ihtiyacı yüksek olan birey iyi arkadaşlıklar geliştirme arzusuna önem verir (Ünlü, vd, 2013).

Güç ihtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı diğerlerini etkileyerek, kontrol etme, belirli bir yönde davranmalarını sağlamaktır. Bireyin etrafındakilere hakim olma isteğinden kaynaklanmaktadır (Ünlü, vd, 2013).

McClelland, bu üç ihtiyaç arasında dikkatini başarı ihtiyacına yoğunlaştırmıştır. Başarı odaklılar başarı ihtimallerini % 50 gördükleri zaman en yüksek performansa ulaşmaktadırlar. Aynı şekilde yüksek başarı olasılıklarından da memnun olmazlar. Çünkü; bu durum bilgi ve yeteneklerini zorlayıcı değildir. Kendilerine biraz zorlayan hedefler koymayı severler. İlişki ve güç ihtiyacı yönetim başarısı ile de yakından ilgilidir. En iyi yöneticiler güç ihtiyacı yüksek, ilişki ihtiyacı ise düşük olanlardır (Robbins ve Judge, 2012).

McClelland, çalışmaları neticesinde, bir ülkenin genel iktisadi gelişmişlik durumu ile o ülkedeki ölçülebilen başarı değerleri arasında doğru orantı olduğu kanaatine varmıştır. Eski medeniyetler bu yönden irdelendiğinde, ulusal zenginliğin ve genel ekonomik kalkınmanın ancak ülke vatandaşlarının başarı çabasıyla sağlanabileceği kabul edilmiştir (Şimşek vd, 1998).

McClelland' ın yıllarca devam eden çalışmaları neticesinde, üst kademe yöneticilerinin çoğunluğunun güç ihtiyacını yüksek derecede hisseden insanlardan oluştuğunu ve güç ihtiyacına göre başarı ihtiyacı fazla olan yöneticilerin kariyerlerinin ömrünün daha kısazamanda sonlandığını tespit etmiştir (Gannon, 1979).

Başarı ihtiyacı yüksek olan insanlar, girişimde bulunma yönü gelişmiş olan insanlardır. Rakiplerine göre makul iş riskleri alabilen ve iyi işler yapmaya isteklidirler. Kabul görme ihtiyacı yüksek olan insanlar ise iletişimde başarılı koordinasyoncudurlar, işleri örgüt içerisindeki departmanlar arasında koordinasyon sağlamaktır. Yüksek güç ihtiyacı ise hiyerarşi içerisinde örgütte yüksek makamlara çıkma isteğiyle yüksek makamlara ulaşma isteği ile ilgilidir (Koçel,2005).

2.3.1.4 ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basitleştirerek geliştirmiştir. Bu kuramda, ihtiyaçlar sıralaması daha basit olup, ilkeler aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar, sonra üst düzey ihtiyaçlar karşılanmalıdır (Ünlü, vd, 2013).

Kuramda ihtiyaçlar sıralaması üç kategoriye ayrılmıştır:

1. Varolma (“E” xistance) ihtiyacı- alt düzey
2. Aidiyet (“R” elatedness) ihtiyacı
3. Gelişme (“ G” rowth) ihtiyacı- üst düzey (Ünlü, vd, 2013).

Alderfer' in var olma gereksinimleri, Maslow'un birinci basamaktaki fizyolojikihtiyacı, insanlarla birlikte olma, sosyal olma ihtiyaçları ile ilgilidir. Gelişme ihtiyacı ile ilgili olarak bireylerin kendi kendilerini geliştirme ihtiyacına karşılık gelebilir (Beysel ve Tekaslan, 1996).

Alderfer'in ERG kuramının, Maslow' un görüşlerinden farkı, ihtiyaç kategorileri arasında net çizgiler ve hiyerarşinin bulunmamasıdır. Alderfer' e göre insanların ihtiyaçlarının ortaya çıkışında belli bir aşama, sıra olmayabilir ve hatta birden çok ihtiyaç aynı zamanda tezahür edebilir ve insanı aynı anda güdülüyor olabilir. Bu kuramda, bireyin yaşantısında önce alt düzey ihtiyaçlar karşılanmalı daha sonra aidiyet ihtiyacı gelmelidir şeklinde kesin bir ayırım olmayıp,

sınıflandırmalar arasındada alt-üst geçişler olabilir. İhtiyaçlar zaman zaman yer değiştirebilir (Kerman, 2007).

Alderfer'e göre, ihtiyaçlar devamlı ve dönem bazlı olarak ayrılmaktadır. Devamlı ihtiyaçlar, insanın davranışlarını her zaman motive eden ihtiyaçlardır. Örneğin, başarıma ihtiyacı, ilgi görme, tanınma ihtiyacı gibi psikolojik ve sosyal denilebilecek üst ihtiyaçlar bu tür ihtiyaçlardandır. Dönem bazlı ihtiyaçlar ise belli zamanlarda kendini göstermektedir. Karşılandıkları anda güdüleyici özelliklerini kaybederler. İnsanın acıktığı anda bir şeyler atıştırması örnek verilebilir (Kerman, 2007).



Şekil 4. Alderfer' in ERG Kuramı (Ünlü, vd, 2013)

ERG kuramına göre; basamaklardan yukarıya doğru çıktıkça tatmin olma soyutlaşır ve zor hale gelir. Bazı insanlar bu basamakları çıkarken kendilerinde ilerleme veya gelişim görmüyorsa, tekrar alttaki basamaklara dönme ve gayretini oraya yoğunlaştırmaya yönelirler (Kanbur, 2005).

2.3.2 Süreç Kuramları

Süreç kuramları, “güdülemenin bilişsel yönü ile güdüleyiciler arasındaki ilişkilerle ilgilenir.”Süreç teorilerinden pekiştirme teorisi; başarı ile ödül arasında karşılıklılık ilkesi olduğunu belirtirken, beklenti kuramı; algılanan ilişkiler üzerinde yoğunlaşır (Yüksel, 1997).

Süreç kuramları, birey davranışlarının niçin başladığı, nasıl devam ettirildiği, nasıl sonlandığı aşamalarını açıklığa kavuşturmaya çalışır. Diğer bir ifade ile motivasyonun harekete nasıl dönüştürüldüğü sürecine açıklık getirerek, motivasyon sürecinde değişkenlerin birbiri ile olan ilgilerini ortaya koymaya çalışır (Aşan, 2001). Süreç kuramlarında, motivasyon konu olduğunda özellikle bilişsel etmenler dikkate alındığı için, literatürde bilişsel kuramlar ismi ile de bilinmektedir. Süreç kuramları, motivasyonu farklı açılardan inceleyerek düşünsel süreçlerin motivasyon ile ilişkisini temel almıştır (Çetinkanat, 2000).

Süreç Kuramları:

1. Motivasyon sürecinin nasıl işlediğini inceler.
2. Bu süreci oluşturan değişkenleri araştırır ve bu değişkenler arasındaki bağlantıyı inceler.
3. Davranışın başlama, yönlendirme, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğunu açıklamayı amaçlar (Can, 1999).

Süreç kuramlarına göre, ihtiyaçlar bireyi davranışa iten faktörlerden en önemlisidir. Bu iç faktörlerin yanında birçok dış faktör de bireyi motive edici rol oynamaktadır.

Süreç Kuramları;

1. Davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma- edimsel şartlandırma) kuramı
2. Beklenti kuramı
3. Eşitlik kuramı
4. Amaç kuramı olarak incelemiştir (Ünlü, vd, 2013).

2.3.2.1 Davranış Şartlandırma Kuramı

Pavlov'dan esinlenen Skinner, Davranış Şartlandırma kuramını geliştirmiştir. Kuramın temeli; davranışların karşılaştıkları durumlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. İnsan, herhangi bir sebeple davranışını sergiler. Burada ana husus, davranışın ne ile karşılaşacağı ve sonucudur. Alınan sonuç, davranışın tekrarlanıp, tekrarlanmayacağını belirler (Ünlü, vd, 2013).

Davranışlar, birey tarafından “haz verici, memnun edici” olarak sonuçlanırsa, birey aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaştığı sonuçlar

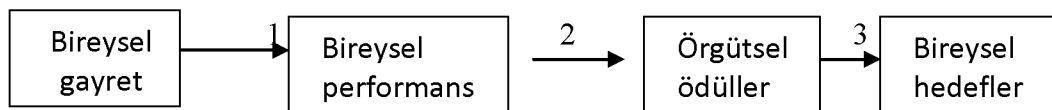
“istenmeyen, hoşlanılmayan, üzücü” olarak nitelenen sonuçlar ise aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Koçel, 2005).

İnsan yaşamında ödüller davranışları güdüleme açısından önemlidir. Ödül; değer vermeyi öğrendiğimiz ve sahip olmak için motive olduğumuz varlık ya da düşünce şeklindeki hedeflerdir. Ödüllerin değeri zaman içinde değişebilir ve aynı zamanda bu ödüller öğrenilmektedir. Örneğin; birey bebekken herhangi bir markanın onun için önemi yoktur, bağımlılık duymaz, bu durum büyüdükçe sosyalleştikçe öğrenilmektedir. Davranışların çoğu diploma, övgü, para gibi maddi ya da manevi çeşitli teşvikler tarafından motive edilir (Plotnik, 2009).

Ödüller “dışsal ödüller” ve “içsel ödüller” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dışsal ödüllere, maaş artışı, içsel ödüllere ise takdir etme gibi durumlar örnek verilebilir. Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalarda, cezalandırmalara yer verilmemesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenlerle de istendik davranış geliştirmede ödüllendirme esas alınmalıdır (Koçel, 2005).

2.3.2.2 Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı Victor Vroom tarafından geliştirilmiş olup motivasyona ilişkin bir modeldir. Beklenti Kuramı “belirli bir davranışı gösterme eğilimini, davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara ilişkin beklentilerin gücüne bağlamaktadır.” (Robbins ve Judge, 2013). Beklenti kuramı, çalışanların işlerinden neden motive olmadıklarını ve yalnız asgari neticeyi almak için gayret gösterdiklerini açıklamaktadır (Aşan, 2001). İnsanlar olumlu bir performans değerlendirme ile sonuçlanacağına inandıkları takdirde en üst seviyede çaba göstereceklerdir. Olumlu performans değerlendirme neticesinde; maaş artışı, prim, terfi gibi örgütsel ödüllerle karşılaşmaları uygun olacaktır. Bu nedenle ödüller çalışanların bireysel hedeflerini karşılayacak nitelikte olmalıdır. Bu nedenle kuram temelde üç ilişki üzerine kurulmaktadır (Robbins ve Judge, 2012).



Şekil 5. Beklenti Kuramı (Robbins ve Judge, 2012)

1. Gayret-performans ilişkisi: Çalışanın gayreti ile gayret sonucunda oluşan performans arasındaki ilişkinin olasılığa yönelik bireyin algısı.
2. Performans - ödül ilişkisi: Belirli bir seviyede performans gösterme ile performans sonucu istenilen ödüle ulaşma arasındaki ilişki.
3. Ödül-kişisel hedefler ilişkisi: Örgütsel ödüllerin kişisel hedefleri veya gereksinimleri karşılama düzeyi ya da karşılaşıacağı ödüllerin çalışan için cazibesi (Robbins ve Judge, 2012).

2.3.2.3 Eşitlik Kuramı

R. Stacy Adams'ın geliştirdiği kurama göre çalışanın iş başarısı ve tatmin olma derecesi, iş ortamındaki eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Çalışanlar iş ortamında eşit şekilde davranış görme arzusundadırlar ve bu arzu motivasyonu etkilemektedir. Adams çalışmalarında, insanların, kendi ödülleri ile diğer çalışanlara verilen ödülleri her zaman mukayese ettiklerini ve kendine layık görülen ödül ile, aynı başarıyı sergileyen bireylerle aynı olup olmadığı ile ilgili tespitler yapmaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2010).

Adams' a göre, ödülde adaleti sağlamanın çalışanlar üzerinde teşvik edici ve motivasyonu canlı tutmayı sağlama gibi çok önemli bir işlevi bulunmaktadır. Çalışanın başarısı ve tatmin olma durumu, örgütteki ortam ile ilgili eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Koçel, 2005).

Çalışanların işten elde ettikleri (çıktılar) ve işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili algıları bulunmaktadır. Çalışanlar için “çıktı”, maaş, zamlar, tanınma, terfi, sorumluluk artışı vb. olabilir. “Girdi” ise işi başarmak için çalışanın işe verdiklerine gayret, deneyim, yaş, eğitim, yetkinlik vb. olabilir. Çalışanları kendi çıktı- girdi oranını kendilerine uygun veya denk statüde, görevde olan diğer kişilerle karşılaştırırlar (Koçel, 2005).

Eğer oran uygun bulduğumuz kişiler ile karşılaştırıldığında dengeli ise bir eşitlik durumundan bahsedilebilir; bu durumda örgütsel adalet yürürlüktedir. Eğer durum dengede değilse bir eşitlik gerginliği yaşarız. Daha düşük düzeyde ödüllendirildiğimizi düşündüğümüzde bu durum öfkeye dönüşür, daha yüksek düzeyde ödüllendirildiğimizi düşündüğünüzde ise suçluluk hissi devreye girer (Çetinkanat, 2000).

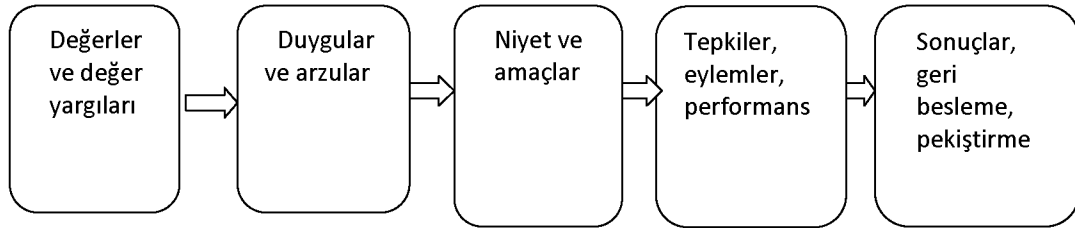
2.3.2.4 Amaç Kuramı

Edwin Locke 1968 yılında geliştirdiği kuramına göre; davranışların ana sebebi insanların bilinçli niyet ve amaçlarıdır. Her insan, kendisi ile ilgili hedefler belirler ve bu hedefler onun motivasyon derecesini belirler (Can, 1999).

Amaç kuramı bireyin ulaşmak istediği hedefleri için bilinçli bir şekilde harekete geçeceği fikrini savunmaktadır. Bu fikre göre, çalışan işi ile ilgili, kendisine göre hedefler belirlemekten; bu amaçları, hedefleri gerçekleştirmek için emek sarf etmekten ve sonucunda amacına ulaşmaktan mutluluk duyar. Bu mutluluk, çalışanın belirlediği amaçlarını gerçekleştirebilmesi için motive edici bir etkidir. Çalışanında yönetim tarafından ödüllendirildiğinde ve çalışana liderlik yapıldığında, çalışanın amaç belirleme ve bu amaca ulaşma gayretleri teşvik edilmiş ve pekiştirilmiş, onaylanmış olacaktır (Başaran, 2000).

Kuramın temel iki görüşü bulunmaktadır:

1. “İnsanın kendisi için belirlediği amaçlar çoğunlukla kişinin davranışlarını yönlendirmektedir.”
2. “Örgütün sağladığı teşvik edici etmenler, çalışanların amaçları üzerinde olumlu etki uyandırarak iş başarısında etkili olmaktadır (Can, 1999).”



Şekil 6. Edwin Locke' un Amaçlar Kuramı (Pekel, 2001)

Amaçların iş başarısını artırabilmesi aşağıda yer alan hususlara bağlıdır:

- Amaçlar, ne kadar açık ve net olursa, iş başarısı o kadar yüksek olmaktadır.
- Amaçların çalışanlar için tam olarak benimsenmiş olması da iş başarısının yüksek olmasını sağlamaktadır.

Amaçlara ne kadar ulaşıldığına dair çalışanlara bilgi verilmesi çok önemli olup, tamamen özendirici bir role sahiptir. Amaç kuramı, iş yerlerinde çalışanları değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların örtüşmesini sağlamak bakımında da yöneticiye önemli çıktılar vermektedir (Eren, 2010).

Yönetici bakımından önemli olan, yönetim kademesinin amaçları ile çalışanın belirlediği amaçlar arasında uygunluk ve paralellik sağlamaktır. Bu tespit içinde örgütte astların ve çalışanların katkı sağlamasına imkan vermektir (Koçel, 2005).

2.4 Örgütlerde Motivasyonun Boyutları

2.4.1 Psikolojik Boyutu

Motivasyon sürecinde insanın amaçlı bir şekilde harekete geçmesini sağlayan itici gücün içeriği ve bu eylemle ilişkili olarak oluşan tatminin ortaya çıkış zamanı, motivasyonun psikolojik boyutunu meydana getirir. İnsanı eyleme geçirip onu davranışa yönelten bu dürtü, bazen iç kaynaklı, bazen de dış kaynaklı olabilir. Bununla birlikte tatmin, harcanan efor esnasında gerçekleşebileceği gibi, bazen de efordan sonra ortaya çıkabilir. Tam bu noktada içsel güdülenme ve dışsal güdülenme tespitinin yapılması doğru olacaktır (Başaran, 1998).

2.4.1.1 İçsel Güdülenme

İnsanlar zaman zaman belli bir sonuca ulaşmak için olağanüstü gayret sarf ederler. İnsanın bir isteğini veya ihtiyacını gidermek için yoğun bir emek harcaması, güdülendiğinin göstergesidir. İçsel güdülenmede bireyi harekete geçiren ve tatmin olma gerçekleştiğinde hissedilen doğal bir itici güç vardır. Bu güç insanın içinden gelmekte ve birey kendi kendini güdülemektedir (Newstrom ve Davis, 1993).

İçsel güdülenen insan sadece kendisi istediği için efor harcamakta ve ödülü kendi kendisine vermektedir. Yapılan iş ile ödül arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur ve çalışan bu ödülü işi yaparken almaktadır. Yapılan işten zevk alınmakta ve tatmin, işin yapılma sürecinde elde edilmektedir (Eren, 1993).

24.1.2 Dışsal Güdülenme

Bireyin dıştan denetimli olduğu durumlarda, onu harekete geçiren sebepler de dışsal faktörlerdir. Dışsal güdülenmede bireyin motive edilmesi için örgüt, evre veya üstler tarafından konulan ödüller söz konusudur. Bu dışsal ödüller yapılan işin doğasıyla doğrudan ilişkili olmayan ödüllerdir ve tatmin, işin yapılışı sırasında değil, iş yapıldıktan, eylem sona erdikten sonra ortaya çıkmaktadır. Emeklilik planları, sağlık sigortası ve tatiller dışsal ödüllere örnek verilebilirler (Benton ve Halloran, 1991).

2.4.2 Yönetsel Boyutu

Alt seviye ihtiyaçları (fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı) tatmin olmuş bireyler birdaha o ihtiyaçların tatmini için motive edilemediklerinden, sonuçta bu ihtiyaçlar ynetimiin motivasyona konu olmaktan çıkmaktadır. Yönetsel bakış ise bu noktada makul ücretler, iyi çalışma koşulları, mkemmел sosyal sigorta ve emeklilik imkanları ve sağlam bir istihdam sunulmasına rağmen, iş görenlerin niçin daha verimli çalışmadıkları ve işlerinde minimum eforlarından daha fazlasını ortaya koymaya istekli olmadıkları sorusunu sormaktadır. Iř görenlerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının bir şekilde yönetim tarafından zaten karşılanıyor olması motivasyon vurgusunu üst seviyedeki ihtiyaçlara (sosyal ihtiyaçlar ve saygı-statü ihtiyaçları) kaydırmaktadır. Işlerinde bu üst seviye ihtiyaçlarını karşılayacak imkanlar olmadığı sürece iş görenler tatmin olmayacaklar ve bu tatminsizlik onların tutum ve davranışlarına yansiyacaktır. Bu şartlar altında eğer yönetim dikkatini temel fizyolojik ihtiyaçlar üzerinde odaklamaya devam ederse çabaları etkisiz kalacaktır (McGregor, 1971).

Planlama, rgtleme ve kontrolün yanı sıra motivasyon da yöneticinin görevleri arasındadır (Dalton, 1971). Üst seviyedeki ihtiyaçları kullanarak iş görenleri motive etmeye çalışan yöneticiler düzenli işleyen tutarlı bir motivasyon sistemi tesis ettiklerinde daha yüksek performansa zemin teşkil edecek bir çalışma ortamı ve örgüt iklimi oluşabilecektir. Çalışanlar da yükselen performansları ve artan verimlilikleri ile hem kendi ihtiyaçlarını tatmin edecekler hem de işletmenin amaçlarına daha iyi hizmet etmiş olacaklardır.

2.5 Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar

2.5.1 Ekonomik Araçlar

2.5.1.1 Maaş

Taylor, çalışanların en çok motive olmasını sağlayan faktörlerin başında yüksek ücretler geldiğini savunmuştur. Bu düşüncedeki en önemli husus, “baskın bir motive edici olarak paranın ihtiyaç duyulabilecek çok çeşitli mal ve hizmetleri satın alabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda mesleki yeterlilik ve bireysel başarının bir nevi göstergesi olduğu gerçeğidir” (Bennett, 1997).

Muhtelif yer ve zamanlarda çalışanların işleri ile ilgili beklentilerini tespit etmeye yönelik yapılan çalışmalarda genellikle ilk sırada “daha iyi ücret” beklentisi yer almaktadır. Gerçekten de ücret, çalışanı her zaman motive edici tek faktör olmasa da, örgütler parayı motivasyonu sağlayıcı bir faktör olarak görmezlerse, çalışanın verimliliği önemli oranda düşecektir (De Cenzo ve Robbins, 1996). Çünkü; ücret yalnız emeğin ve performansın değil, işteki başarının da karşılığıdır. Ücretin artırılması, iş tatminini azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltır (Başaran, 1998).

Ücret, çalışanın kuruma giriş nedeni olması yanında, ayrıca onun kuruma sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Yüksek ücret, işe olan talebi artırır. Örgüt açısından da personel seçiminde daha donanımlı ve örgütte uzun süre görev alabilecek personelin alınmasında da önemli rol oynar. Yüksek ücret, örgütün çalışanlarına verdiği değeri gösterir. Maaşlar eğer piyasa fiyatlarının üzerinde ise çalışan bu durumu armağan olarak hisseder ve verimini artırır. Bu durum ayrıca örgüt açısından da maliyetleri düşürdüğü için avantajdır. Ayrıca ücret artışının enformasyonel bir araç olarak kullanılması içsel motivasyonu ve verimliliği teşvik edecektir (Gilbert, 1994).

Bazı örgütlerde yöneticiler, düşük maaşın, iş gücü maliyetlerini düşürdüğü için avantajlı olduğunu düşünseler de verimlilik ile doğru orantı kurulduğunda bu varsayımın çok da doğru olmadığı ortaya çıkar. “Ücretlerle motivasyon arasındaki bağlantıyı inceleyen bilim adamlarının çalışmaları neticesinde ücretlerin miktarı çalışanları motive eden faktörlerin başında gelmektedir.”Etkili bir maaş sistemi

oluşturmak için örgütler; verimlilik, performans ve diğer motivasyonu artırıcı argümanları teşvik maksatlı kullanmalıdırlar (Eren, vd, 2000).

2.5.1.2 Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Günümüz çalışma hayatında hukuksal açıdan yasa ile zorunlu hale gelmiş olan “bu kavramlar artık teşvik edici birer ödül olmaktan ziyade birer haklardır” (Herzberg, 1971). Daha iyi imkanlarla emeklilik ikramiyesi, emeklilik maaşı ve sağlık güvencesi gibi unsurlar, çalışanın örgütten ve işinden memnun kalmasına katkı sağlar (Peker, 1995). Çalışanın daha iyi şartlarda çalışma ve emekli olma durumu, örgütler için ek maliyet olmasına rağmen, çalışanın verimliliğini direkt etkileyeceği için örgüt içinde kazan-kazan anlamına gelecektir (Eren, 1993).

Örgütlerde çalışanların motivasyonlarını artıran faktörler arasında sosyal güvenlik sistemi ve emeklilik sistemi baş sıralarda yer almaktadır. Performans, yetenek, az devamsızlık ve kazasızlık gibi olumlu durumların ekonomik değer taşıyan sosyal güvenlik sisteminde yer alması çalışanın motive olması açısından önem taşımaktadır (Newstrom ve Davis, 1993). Ancak; bu durum çalışanlarda hayatlarının büyük bir bölümünü örgütlerde geçirmek, sosyal hayattan hatta duygusal ihtiyaçlarından taviz verme noktasında kullanılma durumunu göz önüne alarak, bu tür özendirme argümanlarının planlanmasında dikkatli olunması gerekmektedir (Ertekin, 1978).

2.5.2 Psikososyal Motive Ediciler

2.5.2.1 Değer ve Statü

Yöneticiler, çalışanların birer sosyal varlık olduklarını unutmayıp, onların grup kurma veya değişik grupların içinde yer almalarına fırsat vermelidir. Ayrıca, çalışanların yaptıkları işe, önerilerine, duygu ve düşüncelerine değer vermelidirler. İnsanın örgüt içinde bulunduğu konum statüdür. Örgütlerde çalışanlara iş yaptırmanın en iyi yollarından biriside yüksek statü sağlamaktır. Burada önemli olan hiyerarşik statü değil, fonksiyonel statü sağlamaktır. Yani, çalışana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamak temel kriterdir (Koontz ve O'donnell, 1968).

Örgütte, çalışanlar için önemli olan husus, statü ve başkaları tarafından değer verilme, saygınlık görme, beğenilme isteğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.5.1.2 Takdir ve İşletmenin Başarisından Sorumlu Tutma

Çalışanlar, üstün gayretleri neticesinde çalışmaları ve ürünleri ile yöneticileri tarafından fark edilmek isterler. Bu çalışmaları ile ilgili bir beklenti içine girerler (Erengül, 1997).

Yöneticiler ve çalışanların bulunduğu bir ortamda, çalışanın takdir edilmesi vebaşarisının açıklanması, çalışanın sosyal statüsü anlamında olumlu gelişmeler sağlayacaktır. Ödüllendirmek ve kişinin ömrü boyunca saklayacağı armağanları veya teşekkürleri, özel merasimler yaparak herkesin önünde takdim etmek önemlidir (Robertson, 1996). Sembolik ödül ile taltif edilmek örgüte aidiyet derecesini artıracaktır. Böylece çalışanlar, ekonomik teşviklerin gerçekleştiremediği duygusal tatmini sağlayacaktır. Psiko-sosyal doyum verimini kat kat artıracaktır (Başaran, 1998). Kimi zaman sadece basit bir övgü bile yeterli olacaktır (Delaney, 1995).

Ayrıca, mümkünse elektronik ortamda tüm örgüt çalışanlarının duymasını sağlamak statünün sosyalleşmesi için önemli yollardan biridir. Bu türlü bir motivasyon aracı çalışanın veriminin daha çok artmasına büyük katkı sağlayacaktır. Maddi değere sahip ödüller genellikle çalışanların motive olmasında büyük önem taşırsalar da, her zamanya da her çalışanda beklenen etkiyi gösteremez (Erengül, 1997).

Ekonomik teşvik ediciler, özellikle geri kalmış ve az gelişmiş ülkelerde, alt düzey çalışanlarda ve teknolojiyi az kullanan örgütlerde tercih edilmektedir. Çalışanın işine ve örgütüne duyduğu sevgi ve aidiyet hissi bazen ücretten daha etkiyici olabilmektedir. Bu atmosfer içindeki en iyi motivasyon aracı, takdir etme ve örgütün çalışmalarından sorumlu olmalarıdır (Ertekin, 1978).

İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren 11 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde 129 personel ile görüşülerek yapılan bir anket, takdir edilmenin çalışanlar açısından ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanların işlerinden beklentileri arasında

sayılan “yapılan işin takdiri” seçeneği en yüksek frekans ve yüzde ile ilk sırayı almıştır (Batman, vd, 1996).

ABD’de yapılan bir ankette ise, imalat, hizmet, kamu ve eğitim sektörlerindeki çeşitlikademelerde (yönetim, teknik, profesyonel) çalışan 1563 çalışana “sizi ne motive eder?” sorusu yöneltilmiş ve yanıtların % 52’si “yaptığım işin işletmeye yönelik sonuçlarından sorumlu tutulmam” şeklinde olmuştur (Burney, 2000).

İyi yapılmış bir işten dolayı çalışanın övülmesi ve çeşitli yollarla takdir edilmesi, yönetimin çalışanlara karşı duyarlı olduğunun bir göstergesidir, bu yüzden takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır (Eren, 1993).

2.5.1.3 Zümre ve Takım Çalışması

Zümre öğretmeni; aynı kademede sınıf okutan öğretmenler olarak tanımlanabilir. Örneğin: aynı okulda birinci sınıfı okutan üç öğretmen, birinci sınıflar zümresini oluştururlar (İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği). Takım, örgütün stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla, çalışmalarında birbirine bağlı ve eş güdümlü olarak performans gösteren ve ortak iş başarımları elde etme yolunda sorunlara ortak çözümler getiren, iki veya daha fazla çalışanın oluşturduğu faaliyet birimi şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 1999).

Örgütlerde takım temelli bir örgüt modelinin uygulanması hem örgütsel etkililiğin sağlanması, hem de motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Başaran, 1998).

Grup ve takım halinde çalışmanın, bireysel çalışmaya kıyasla daha yüksek performans düzeyleri sağladığı şeklinde yaygın bir kanaat vardır. Gerçekten de tek başına çalışan iş görenlerin herhangi bir sorun ile başa çıkmak için, daha az tecrübe, yetenek, bilgi ve enerjiye sahip olduğu düşünülünce, grup ve takım çalışmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Roy ve Gauvin, 1996).

Bir örgütte grup ve takımların oluşturulması, takımı oluşturan bireyleri olumlu etkilediği gibi, örgütün kültürünü ve iklimini de değiştirmektedir. Takımlar meydana getirildiğinde, örgütleme, yürütme ve denetim faaliyetlerini de devralmakta ve bu faaliyetleri uygulayan yetenek parçacıkları olan takım üyeleri bir

ekip ruhuna kavuşmaktadırlar. Takıma yüklenen sorumlulukların takım üyelerince paylaşılması ve oluşan ekip ruhu, üyelerin kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerini ve aidiyet hislerinin takımdaki rol kabulleri çerçevesinde gelişmesini sağlamakta ve doğal bir motivasyona sebep olmaktadır (Johnsson, 1993).

Takım çalışmasının, motivasyona yardımcı bir öge olarak başka bir özelliği de takım üyelerinin, kendi takımlarının üretimi ile bunun örgütün bütünsel üretim ve dışsal başarılarına katkısı arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olmasıdır. Elde edilen başarıların tüm örgüte yansması ve bunun görülebilmesi, çalışanların takıma katkılarını artırmaktadır. Oluşturulan grup ve takımların faaliyetlerini iyi belirlenmiş hedefler doğrultusunda yürütmeleri ve diğer takımların varlığının oluşturduğu rekabet duygusu bireylerin içsel motivasyonları ve verimliliği için ön şartlardır (Mulvey ve Ribbens, 1999).

Grupların belli amaçlar doğrultusunda çalışmaları, fikir üretimi, yaratıcılık ve yenilikçilik başta olmak üzere birçok performans zemini için daha verimli olmaktadır. Ayrıca, takımın başarısı ile kendi başarısı arasında ilişki kuran çalışanlar, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile olumlu bir süreç içine girmekte ve herhangi bir dışsal ödüle gerek duymaksızın iş doyumunu sağlamaktadırlar. Takım çalışması, duygusal gereksinimleri desteklediği gibi, çalışanların sosyalleşmelerine de yardımcı olmaktadır (Roy ve Guavin, 1996).

Bireylerin tek tek motive edilmesindeki güçlükler düşünüldüğünde takım odaklı motivasyon tekniklerinin etkin ve düşük maliyetli teknikler olduğu görülecektir. Bu açıdan yöneticiler yönetim sinerjisinden azami şekilde faydalanmak ve çalışanların kapasitesinden en üst seviyede avantajlar elde etmek istiyorlarsa, örgütün toplam üretimi ile takımların kritik yeteneklerini birleştiren bir motivasyon modelini kesinlikle uygulamalıdır (Yılmaz, 1999).

Takım çalışmasının, motivasyona yardımcı bir öge olarak başka bir özelliği de takım üyelerinin, kendi takımlarının üretimi ile bunun örgütün bütünsel üretim ve dışsal başarılarına katkısı arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olmasıdır. Elde edilen başarıların tüm örgüte yansması ve bunun görülebilmesi, çalışanların takıma katkılarını artırmakta ve yönlendirmektedir. Oluşturulan grup ve takımların faaliyetlerini iyi belirlenmiş hedefler doğrultusunda yürütmeleri ve diğer takımların

varlığının oluşturduğu rekabet duygusu bireylerin içsel motivasyonları ve verimliliğini sağlamada ön şartlardır (Mulvey ve Ribbens, 1999).

Grupların belli amaçlar doğrultusunda çalışmaları, fikir üretimi, yaratıcılık ve yenilikçilik başta olmak üzere bir çok performans zeminini daha verimli kılmaktadır (Roy ve Guavin, 1996).

2.5.3 Örgütsel ve Yönetmel Etmenler

2.5.3.1 Amaç Birliğı Sağlama

Her örgütün kuruluş amacı ve hedefleri bulunmaktadır. Örgütlerin, hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi için, her çalışanın üzerine düşen hedefleri belirlenmektedir. Bu hedef doğrultusunda yöneticiler ile çalışanlar kendi hisselerine düşen amaçlar için yapmaları gerekenler üzerinde fikir birliğine varırlar. Hedef belirlemede çalışanların sergileyecekleri özverili emek ve çabalar davranışlardaki belirsizliklerin kalkmasını sağlar (Başaran, 1998).

Amaç birliğı sağlama ile ödül sürecinde de hedeflere başarıyla ulaşma ile bireyselleştirildiği takdirde çalışan beklentilerinin açıklığı kavuşturması ve sürekli olarak teşvik imkanı sunması nedeni ile her iki kesim içinde olumlu sonuçlar alınır (Barney ve Griffin, 1992). Çalışanların motivasyonlarına ve performanslarına olumlu etki yapmaktır (Mulvey ve Ribbens, 1999).

Hedef belirlenmediği durumlarda ise bu durum somut olarak, özellikle üretim kademesinde olduğu kadar satış kademesinde de çalışanların motivasyon ve performanslarının düşme eğilimine girdiği gözlenmektedir (Flynn,1994). En iyi motivasyon aracı bile, belirlenen bir hedefe yöneltildiği zaman faydasız olmaktadır (De Cenzo ve Robbins, 1996).

Belirlenen hedeflere başarıyla ulaşılabilmesi için; ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler konulması, esneklik özelliğı barındırılarak gerektiğinde değışikliklere gidilebilmesi ve çalışanlara gerekli enstrümanların temin edilmesi, çözüm üretebilme imkanının verilmesi, başarı neticesinde ödüllendirme ile taltif edilmesi ancak başaramama sonucunda herhangi bir cezai müeyyide uygulanmaması ve çalışanlara güven verilmesi gibi hususlara dikkat edilmesi gereklidir (Human Research Institute, 1997).

2.5.3.2 Kararlara Katılma

Çalışanların yönetimin karar süreçlerinde yer alması, yıllardan beri motivasyon sağlayıcı faktörler arasındaki önemini korumaktadır (Bennett, 1997). Genelde çalışanların, üst kademelerden gelen kararların uygulanmasına dair gayret ve isteklilikleri yeterli olmamakta ve genellikle çalışanların yöneticilerden gelen karar ve talimatlarla aynı fikirde olmamalarından kaynaklanan bir gönülsüzlük ortaya çıkmaktadır (Garih, 2000). Bu nedenle görev yaptıkları birimde alınacak kararlarda etkili olmak veya bu kararların verilme sürecine ortak olabilmek çalışanlar için birinci derecede motivasyon kaynağı olmaktadır (McGregor, 1971).

Alınan kararların, örgütte çalışan tüm bireylerin üzerinde birleştikleri bir yönde olması, bu kararların uygulanabilir olmasına büyük katkı sağlayacaktır (Eren, 1993). Özellikle çalışanları doğrudan ilgilendiren kararların, onların fikir ve tavsiyeleri göz önünde bulundurularak alınması, söz konusu kararların hayata geçirilmesi açısından önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Örgüt içerisinde yaşananlara astlarının da aktif olarak katılımına fırsat veren yöneticiler, önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla beraber, aynı zamanda astların da güvenini hissederler. Kararlara katılma, çalışanların sorumluluk alma ve kontrol sağlama, aidiyet hissini geliştirmekle beraber, örgütte huzursuzluk çıkarma isteğini de azaltmakta, çalışanın kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmin edilmesinde motivasyon artırıcı rol üstlenir (Hagemann, 1997). Çalışanlar, kararlara katılmakla, örgütün iş ve işlemlerinde önemli olduklarını ve kendi görüşlerinin de yönetim nazarında önemli olduğunu hissetmektedirler. Böylece yöneticiler, yeni bilgi ve önemli yenilik kaynakları olan çalışanlara ulaşabilecek etkili bir iletişim sürecini başlatmış olacaklardır (Northcraft ve Neale, 1996).

Çalışanların, bilgileri, birikimleri ve donanımlarının yeterli olmaması, alınması düşünülen kararlara kayıtsız kalmaları ya da gizlilik gerektirebilecek kararların aklanamaması gibi sakınca ve tehditleri içermesi ayrıca çalışanların katılımının sağlanması sürecinin karar alma sürecinde yavaşlamalara neden olması gibi olumsuz eleştiriler olması ile birlikte, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmemesi halinde ise; örgüte karşı yabancı hissetme, tatminsizlik, işi bırakma

neticesinde nitelikli personel kaybı, devamsızlık yapma, verimsiz çalışma gibi olumsuz durumlarla karşılaşılmasına neden olacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996).”

ABD’de yapılan bir ankete göre, çalışanların da söz sahibi olabildikleri başlıca kararkonuları; kazaların önlenmesi, çalışanları ilgilendiren örgüt amaçlarının iyileştirilmesi, firelerin, kötü malların, işe gelmemelerin azaltılması, zamanın iyi kullanılması, çalışanların güvenliği, kalite kontrolleri, işin değerlendirilmesi, işin fiziki şartları ve işe geç kalmala rolduğu görülmüştür (Rasmusson, 1998).

Filipinler’ de yapılan bir araştırma, işçilerin % 69.5’inin kendi işlerinin planlamasına katılmayı arzu ettiklerini, öte yandan % 77.5’inin de işleri ile ilgili olarak kararlar alınmadan önce yönetimin kendilerine danışmasını istediklerini göstermiştir (Propenko, 1992). İş görenlerin, yönetimin karar süreçlerine dahil olmalarındaki en önemli sonuç, kendilerinin de içinde buldukları kararları uygularken “içsel güdülenmenin yakalanması ve dışsal güdülenmenin güçlükleriyle uğraşmak zorunda kalınmasıdır (Peker, 1995) ”.

Genelde iş görenlerin, üst kademelerden gelen kararların uygulanmasındaki gayret ve isteklilikleri yeterli olmamakta ve çoğu zaman da işgörenlerin yöneticilerden gelen karar ve talimatlarla aynı fikirde olmamalarından kaynaklanan bir gönülsüzlük ortaya çıkmaktadır (Garih, 2000).

2.5.3.3 Yükselme Olanakları

Her çalışan kendisi ile ilgili örgüt içerisindeki geleceğine dair bazı kaygılar taşır. Bu endişe ve kaygılarla ilişkili olarak kariyerinde ulaşabileceği en ileri mevkiye kadar olan yükselme yollarının mümkün olduğunca açık olmasını ister. Zaman zaman yaptığı işin modasının geçmiş olduğu inancına kapılan çalışanların şevki kırılır. Çalışanların işleri ile ilgili tecrübeleri arttıkça ustalaşırlar ve daha fazla yetki ile bir üst makama çıkmaya ihtiyaç duyarlar (Breuer, 1995).

Bir üst mevkiye çıkmak her çalışan için farklı anlamlara gelebilir. Bazısı için terfi maddi bir anlam ifade ederken, bazısı için sosyal statüde yükselme ve toplum içindeki prestijin sağlanması , bazısı için de psikolojik ilerleme veya adaletin yerini bulması anlamına gelir. Bu nedenle yükselme, her çalışan için iş motivasyonu vetatmini düzeyinde farklı etkiler yapacaktır (Başaran, 1998).

Her çalışanın, bir üst göreve çıkma isteğine karşın, örgüt hiyerarşisinde çalışanların bu istek ve beklentilerinin tamamını karşılayacak kadar mevki bulunması mümkün değildir. Çünkü; örgüt yapılarının piramit benzeri şekilleri doğal olarak buna izin vermez. Başka bir deyişle örgüt yapısının zirvesine yakın olan az sayıda mevki ve bu mevkilere talip olan çok sayıda çalışan bulunmaktadır. Bu nedenle bir çok çalışan tecrübeli ve bilgili dahi olsa, hiyerarşik yapının belli bir noktasında kalacaktır. Kariyer tıkanması veya durgunluğu herhangi bir personelin kariyerinde mevcut hiyerarşide yukarı doğru bir hareket ihtimalinin çok az olduğu noktadır. Bu durum hiç kimsenin hatası olmadığı gibi çalışanların karşılaşmak zorunda kaldıkları bir gerçektir (Erdoğan, 1996).

İnsan kaynakları yöneticilerinin tahminine göre işletme çalışanlarının yaklaşık % 60'ı tıkanık durumdadır. Kariyer yolu tıkalı olan bu çalışanlar, etkili performans gösterme, istikrar ve devamlılığın sağlanması ve örgütün kalan kısmının verimliliği açısından oldukça önemli bir örgüt katmanını oluşturmaktadır (Tan ve Salamone, 1994).

Yine insan kaynakları yöneticilerinin araştırmalarına göre % 60 oranındaki bu çalışanların üçte ikisi kariyerlerindeki tıkanmaya rağmen hala etkili ve yüksek düzeyli performans sergilemeye devam etmektedirler. Kalan üçte birlik kısmının ise etkisiz ve standartların altında performans gösterdikleri belirtilmektedir (Tan ve Salamone, 1994).

Yükselme olanakları tıkalı olmayan çalışanlar konusunda yöneticilere düşen görev, bir üst göreve gelebilmeleri için gerekli olan anahtar davranışların ve yeterliliklerin açık bir şekilde belirlenmesi ve gerçekten hak eden, layık olan bireylerin terfi ettirilmesidir (Breuer, 1995). Mümkün olduğunca terfilerin dışarıdan değil, örgüt içerisinde yapılması tercih edilmelidir (Pfeffer, 1995).

Kariyer yolu açık olmayan çok sayıdaki çalışanın motivasyon düzeylerini artırmak için yalnız performansın ödüllendirilmesi gibi geleneksel teşviklerden ziyade, çalışanların kariyer hedefleri belirlemelerine ve uygun ilerleme yollarını bulmalarına yardımcı olmak için ilgilendikleri alanlar ve düşüncelerinin dinlenip onlara işle ilgili spesifik bilgilerin verilmesi olarak tanımlanan kariyer danışmanlığı (career counseling) ve örgütsel aracılık (organizational intervention) gibi, çalışan ile

örgütün bire bir diyalogu şeklinde yapılan ve bu çalışanlara örgütçe verilen değer in en iyi şekilde anlatılab ilmesini sağlayan yöntemler kullanılmalıdır. Bu insanların eğitim ve iletişim yoluyla bilgilendirilmesi ve örgüt samimiyetine inandırılmaları, üçte bir oranındaki düşük performanslı çalışan sayısının azalmasını ya da en azından artmamasını sağlayabilecektir (Werther ve Davis, 1996).

2.5.3.4 Eğitim İmkanları

Çalışanların örgüt tarafından eğitilmesi ve gerekli konularda yetiştirilmesi günümüzde tercih edilen etkili motivasyon tekniklerinden biridir. Örgütler, çalışanlarının mesleki beceri, bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programları ile motivasyon programlarını eş zamanlı olarak uygulamalıdır. Çünkü eğitim çalışanların en önemli ihtiyaçlarından dır. Sorumlu olduğu işi en iyi şekilde yapma azmi olan her işgören çalışan olmak, mesleki donanımını artırmak isteyecektir (Rasmusson, 1998). Örgüt içi kurslar, seminerler ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, çeşitli kurum ve kuruluşlarca düzenlenen kurs, seminer, fuar, konferans, sempozyum ve benzeri bilgilendirme faaliyetlerine çalışanların katılımlarının sağlanması, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapacaktır (Human Research Institute, 1997).

Bu eğitim faaliyetleri ile çalışanlar, teknolojik ve mesleki gelişmeleri güncel olarak takip etme, diğer alanlarda uygulanmakta olan yeni yöntemleri, teknik ve bilimsel yenilikleri tanıma fırsatı bulacaklardır. Çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlanmalarında fırsatların eşit dağıtılması ve adaletli davranılması, örgüte bağlılığın artmasında önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.5.3.5 Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Çalışma ortamındaki fiziki şartlar ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışanların motivasyonlarının artırılması ve kapasitelerini tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılmaları açısından önemlidir (Eren, 1997).

Örgüt çevresinin fiziksel koşulları arasında sıcaklık, aydınlatma, temizlik, havalandırma, gürültü, rahatlık ve iş yeri güvenliği gibi faktörlerdir. Bunun yanında, iş yerinin eve yakınlığı, işin icra edilmesinde kullanılan araç, gereç ve makinelerin günün şartlarına uygun ve kullanılabilir olması aynı zamanda iş görenin kendisinden

beklenen performansı göstermesinde belirleyici etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. “İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işten kaynaklanabilecek bazı risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabildiği ve tüm bu fiziksel koşulların çalışanın iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen uyarıcılar olduğu görülmektedir.” Tamamen ortadan kaldırılmalarına imkan olmasa da bu uyarıcıların düzenlenerek, çalışan için ideal standartları sağlamak örgütün tasarrufu altındadır. Bu konu yöneticiler tarafından mutlaka üzerinde titizlikle durulması gereken bir husustur (Akyıldız, 2001). Çünkü; sözü edilen bu fiziksel koşullar çalışanların motivasyon seviyelerini, morallerini, streslerini, iş tatminlerini, bedeni ve zihni eforlarını direk etkilemekte ve işe gelmeme, iş kazaları, işten bıkkınlık, yıpranma ve işi bırakma oranlarını etkileyerek örgüt performansında belirleyici rol oynamaktadır (Başaran, 1998).

2.5.3.6 Olumlu Yönetim Yaklaşımı

Hayatta her konuda olduğu gibi yönetim alanında da inanç faktörü çok önemlidir. Her şey inanmakla başlar. Örgütlerde motivasyon sağlamada, eğer yönetici çalışanları motive edeceğine inanırsa başarmanın önündeki engelleri aşarak, hedefine ulaşır. Bazı yöneticiler çalışanlarını; “motive edebileceklerim” ve “motive edemeyeceklerim” olarak sınıflandırır (Dinçer ve Fidan, 1996).

Örgütte yeni göreve başlayan iş gören, tanıma sürecinin sonunda yöneticinin gözünde olumlu intibalar uyandırmamışsa, yönetici o çalışanla yolları ayırır. Bu tutum içerisinde olan yöneticiler, tutumlarındaki olumsuzluk nedeni ile yenilgiyi ilk aşamada kabullenmiş olacaktırlar. Örgüt için motivasyonun önemini ve çalışan tavır ve davranışlarının doğasını tespit etmiş tecrübeli yöneticiler, hemen hemen tüm çalışanların motive olabileceğine inanır ve en verimli şekilde onların çalışmalarını sağlamaya uğraşır. Bu anlayıştaki yönetim paradigması “olumlu yönetim yaklaşımı” (positive management attitude)’dır (Duffy, www.ttg.sba.dal.ca).

İş görenlerden üstünlük sağlama ve bağımsız çalışma ihtiyacı yüksek olanlar benlik duygusunu tatmin etmek ve ya kişisel gelişim gücünü arttırmak amacıyla olumlu yönetim konusuna büyük önem verirler. İnsan, özgürlük içinde geliştiği

zaman, kendisini grubun önemli bir üyesi olarak görerek ve grup için önemli bir şeyler yapma isteği, ihtiyacı duyar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.6 İlgili Araştırmalar

Recepoglu (2012) çalışmasında sınıf ve branş öğretmenlerinin iş motivasyonlarını cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, branş ve çalıştıkları okuldaki görev süresi değişkenlerine göre incelemiştir. Ölçme aracı olarak Aksoy (2006) tarafından geliştirilen “İş Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde cinsiyet, öğrenim durumu, branş ve çalıştıkları okullardaki görev sürelerine göre manidar bir farklılık görülmezken; yaş ve mesleki kıdemlere göre manidar fark görülmüştür.

Yazıcı (2009) çalışmasında öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumları, kuramsal bir bakışla incelediği çalışmasında, içsel motivasyon kaynaklarının dışsal kaynaklardan etkili olduğu, öğretmenlerin motivasyonları, değer ve inançlarıyla da ilişkili olduğunu, mantıksız ve işlevsel olmayan inançların öğretmen tutumlarını etkilediğini, bu tür inançların uyumu zorlaştırdığı ve bazı psikolojik sorunların ortaya çıkmasına yol açtığını, öğretmenlik mesleğinin etkili şekilde sürdürülmesi için bu tür bilişsel çarpıtmaların değiştirilmesi ve öz-farkındalık, içtenlik, tutarlılık, empati gibi tutumların geliştirilmesi gerektiği görülmüştür.

Yavuz ve Karadeniz (2009) araştırmalarında sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisinin boyutlarını, sosyal imkan, çalışma ortamı, ihtiyaçlar, terfi ve ödüllendirme sistemi, verilen görevler ve eğitim seviyesi, olarak altı grupta incelemişler. Ölçme aracı olarak Öztürk' ün (2006) ‘İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler’ adlı yüksek lisans tezinde kullandığı anketten faydalanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, iş tatmini açısından çalışma ortamı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığı, fiziki ortamın sağlığı meslekteki hizmet süresi yüksek olan öğretmenler için araç-gereç yeterliliğine oranla daha fazla önem arz ettiği, meslekteki hizmet süresi az olan öğretmenlerin iş tatmininde ise araç- gereçlerin yeterliliğinin ilk sırada yer aldığı, eğitim seviyesinin iş tatmini

üzerinde olumlu etkisi olduğu ve bu durumun çalışanlara verilen görevler üzerinde olumlu etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karaboğa (2007) çalışmasında Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisini incelemiş, bağımlı değişken öğretmen motivasyon düzeyi, bağımsız değişken olarak ise öğretmenin bağlı olduğu okul yöneticisinin motivasyon düzeyi olarak belirlemiştir. Ölçme aracı olarak İnce (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin işin kendisi ile ilgili motivasyon düzeyi üzerinde sadece okul yöneticisinin sosyal statüden ve yönetici davranışından duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu, işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyon düzeyinin sadece işin içeriğinden ve ücretten duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür.

Öztürk (2006) çalışmasında ilköğretim öğretmenlerinin motivasyonunu artıran ve idame ettiren faktörleri, çalışma ortamı, sosyal imkanlar, terfi, ödül ve ceza uygulamaları, verilen görevler, ihtiyaç öncelikleri, eğitim seviyesi ve diğer hususlar bağlamında incelemiştir. Ölçme aracı olarak kendisinin geliştirdiği anket kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsünün hak ettiği yerde olmadığı, çalışma ortamındaki insan ilişkilerinin (Yönetici- öğretmen ilişkileri, yöneticilerin tutumu) motivasyonu etkilediği görüşüne katıldığını, ankete katılan öğretmenlerin tamamına yakını çalışma ortamındaki eğitim teçhizat ve malzemelerinin yetersiz ve teknolojik olarak eski olmasının motivasyonu olumsuz etkilediği, elde edilen gelirin kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Barlı, Bilgili, Çelik, Bayrakçeken (2005) Erzurum il merkezinde bulunan özel ve devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek, farklılıkları ve sorunları araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin meslekleri konusunda motivasyonlarının yüksek olduğu gözlenmiş, mesleklerini severek yürüttükleri belirlenmiş, öğretmenlerin meslekleri alanında araştırma yapmak ve kendilerini geliştirmek konusunda eğilimlerinin zayıf olduğu, yönetim ile ilgili olarak ise yönetim faaliyetlerinden memnun oldukları, ancak Bakanlık ile ilgili yönetim faaliyetlerinden memnun olmadıkları ve motivasyonlarının düşük olduğu, benzer şekilde ücretlerle ilgili genel motivasyonun

düşük olduğu, eğitimde öğretmenlere seminerler verilmesi gibi rehberlik hizmetleri konusunda motivasyon yüksek olup, teftiş sistemi uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonunu düşürdüğü görülmüştür. Okulların fiziksel şartları ve imkanları konusunda tatminsizlik söz konusudur. Meslektaşlar arasındaki ilişkilerde öğretmenlerin motivasyonu düşük bulunmuştur. Eğitim durumuna göre, eğitim düzeyi yüksek olanların motivasyonunun düşük çıktığı belirlenmiştir.

BÖLÜM III

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma, sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen içsel ve dışsal faktörlere ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlandığından dolayı tarama çalışması niteliğinde betimsel bir araştırmadır. Eğitim alanındaki araştırmada, en yaygın betimsel yöntem tarama çalışmasıdır, çünkü araştırmacılar bireylerin, grupların ya da bazen fiziksel ortamların (okul gibi) özelliklerini (yetenekler, tercihler, davranışlar vb.) özetler (Büyüköztürk vd, 2012).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini; 2013–2014 yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ilkokullarında görev yapan, sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Çankaya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 09.10.2013 tarihinde alınan bilgilere göre; Çankaya ilçesinde 2013-2014 eğitim öğretim yılında 70 resmi ilkokul, görevde 1519 Sınıf öğretmeni bulunmaktadır (EK1).

Araştırmanın örnekleme, okulun bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi, kolay ulaşılabilirlik gibi faktörler dikkate alınarak amaçsal örnekleme ile belirlenmiştir. Belli ölçütleri karşılayan veya belirli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışmak istenildiğinde tercih edilir (Büyüköztürk vd, 2012). Araştırmanın örneklemini 35 ilkokul ve bu okullarda 2013 - 2014 öğretim yılında görev yapan 310 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır (EK 2).

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen etmenlere ait görüşlerini araştırabilmek için, Büyükses (2010) tarafından geliştirilen “Öğretmenin İş Motivasyonunu Etkileyen

Etmenler”adlı anketinden faydalanılmıştır. Araştırmacı Büyükses’den anket kullanma izni alınmıştır. Büyükses’ in çalışmasında kullandığı anket iki bölümden oluşmakta olup, ilk bölüm 12 sorudan oluşan kişisel bilgilerden, ikinci bölüm ise 28 maddeden oluşmaktadır. Büyükses (2010), yaptığı çalışmada anketin güvenilirlik katsayısını 0.80 olarak bulunmuştur. İlgili ankette yer alan bazı ifadeler bu araştırmanın kapsamı ve örnekleme göz önünde bulundurularak değiştirilmiş veya çıkartılmıştır. Buna göre araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mezuniyet alanı, meslekteki hizmet süresi, aylık gelir durumu, hizmet içi eğitimi durumu) bilgilerine ilişkin 9 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise öğretmenin iş motivasyonuna ilişkin kişisel ifadelerden oluşan, sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik 27 maddeden oluşan 5’ li likert anket bulunmaktadır (EK 3). Anket uygulamasının Çankaya ilçesi devlet ilkokullarında uygulanabilmesi için Ankara Milli Eğitim Müdürlüğü’ nden resmi izin alınmıştır (EK 4). Ankette yer alan 27 madde Herzberg’in çift faktör kuramına göre içsel ve dışsal faktörler olarak gruplandırılmıştır. Karaboğa (2007) sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını ilgili kuram çerçevesinde gruplandırmıştır. Buna göre;

İçsel (Motive Edici) Faktörler

1. Gelişme İmkanları
2. İlerleme İmkanları
3. İşin içeriği
4. Sosyal statü
5. Takdir edilme

Dışsal (Hijyen) Faktörler

1. Fiziki Çalışma Koşulları
2. İş Arkadaşları ile İlişkiler
3. İş Güvencesi
4. Ücret
5. Yönetici Davranışdır.

Ankette yer alan maddeler, araştırmacı tarafından uzman görüşü alınarak Tablo 3’deki gibi sınıflandırılmıştır.

Tablo 3. İçsel (Motive Edici) ve Dışsal (Hijyen) Faktörlere Ait Maddeler

İçsel (Motive Edici) Faktörler		Dışsal (Hijyen) Faktörler	
Alt faktörler	Madde No	Alt faktörler	Madde No
1. İşin İçeriği	1, 10, 27	1. Fiziki Çalışma Kosulları	9, 14, 23, 26
2. İlerleme İmkanları	18	2. İş Arkadaşları ile İlişkiler	5,20
3. Gelisme İmkanları	8, 24, 25	3. İş güvencesi	12,15
4. Sosyal Statü	2	4. Ücret	11,13
5. Takdir Edilme	3, 4, 6, 7	5. Yönetici davranışı	16, 17, 19, 21, 22

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmada her bir maddeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Ayrıca görüşler ile ilgili her bir madde için (27 madde için) cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki kıdeme göre ayrıca ki kare yapılmıştır. İki değişken için ki-kare (kay-kare) testi, iki sınıflamalı (kategorik) değişkenin birbirinden bağımsız olup olmadığını test eder. Bu analiz için, analizin temel sayıltısı için beklenen değeri 5 den küçük olan gözenek sayısının % 20' nin altında kalmasına ilişkin, sayıltının karşılanabilirliğini sağlamak adına cevap skalası 5' den 3' e indirgenmiştir. Hiç katılmıyorum ile Katılmıyorum seçeneği; Katılmıyorum adı ile yeni bir seçenek tanımlanmıştır. Katılıyorum ve Kesinlikle katılıyorum seçenekleri; Katılıyorum adı ile yeni bir seçenek olarak tanımlanmıştır. Bu durum ki kare anılan sayıltısını karşılanması için başvurulan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2003). Ayrıca verilerin analizinde ilgili sayıltının karşılanmaması durumunda ki kare analizi sonuçlarına yer verilmemiştir.

BÖLÜM IV

1. BULGULAR VE YORUM

4.1 Demografik Özellikler

Araştırmada kullanılan veri aracının ilk bölümünde katılımcılardan demografik bilgiler istenmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan ilkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mezuniyet alanı, meslekteki hizmet süresi, aylık gelir durumu ve hizmet içi eğitimi durumu değişkenlerine göre dağılımı Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4. Sınıf Öğretmenlerinin Demografik Bilgileri

Değişkenler	Türü	N	%
Cinsiyet	Kadın	217	70
	Erkek	93	30
Yaş	20-29	6	2
	30-39	30	10
	40-49	158	51
	50 ve üzeri	116	37
Medeni Durum	Evli	265	85,5
	Bekar	45	14,5
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	95	30,6
	Lisans	206	66,5
	Yüksek Lisans	9	2,9
Mezun Olunan Alan	Sınıf Öğretmenliği	207	66,8
	Diğer	103	33,2
Meslekteki Hizmet Süresi	1-5 yıl	4	1,3
	6-10 yıl	9	2,9
	11-15 yıl	20	6,5
	16-20 yıl	71	22,9
	21-25 yıl	81	26,1
	26 yıl ve üzeri	125	40,3

Tablo 4 (devam)

Görevli Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 yıl	124	40
	6-10 yıl	71	22,9
	11-15 yıl	48	15,5
	16-20 yıl	54	17,4
	21-25 yıl	5	1,6
	26 yıl ve üzeri	8	2,6
Aylık Gelir	2000-2500 TL	239	77
	2501-3000 TL	56	18,1
	3001-3500 TL	8	2,6
	3501 TL ve üzeri	7	2,3
Hizmet İçi Eğitim	Hayır	3	1
	Evet 1-3 kez	87	28,1
	Evet 4-6 kez	86	27,7
	Evet 7-9 kez	41	13,2
	Evet 10 ve üzeri	93	30,0

Araştırmada Ankara ili Çankaya ilçesinde görevli toplam 310 sınıf öğretmeninden veri alınmıştır. Sınıf öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde; %70'i kadın (n=217) %30'u ise erkek (n=93) tir.

- Sınıf öğretmenlerinin yaşları incelendiğinde; %2'si (n=9) 20-29 yaş aralığında, %10'u (n=30) 30-39 yaş aralığında, %51' i (n=158) 40-49 yaş aralığında ve %37'sinin (n=116) ise 50 ve üzeri yaşa sahip olduğu görülmektedir.
- Medeni durumlarına bakıldığında ise; araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin %84,5'u evli (n=265) ve %14,5'u bekar (n=45) dir.
- Sınıf öğretmenlerinin %30,6'sı ön lisans (n=95), %66,5'u lisans (n=206) ve %2,9'u yüksek lisans (n=9) mezunudur.
- Mezun olunan alan bağlamında ise sınıf öğretmenlerinin %66,8'i sınıf öğretmenliği (n=207), %33,2'si ise diğer (n=103) alanlardan mezundur.
- Sınıf öğretmenlerinin meslekteki hizmet süreleri incelendiğinde; sınıf öğretmenlerinin %1,3'ü 1-5 yıl (n=4), %2,9'u 6-10 yıl (n=9), %6,5'i 11-15 yıl (n=20), %22,9'u 16-20 yıl (n=71) ve %40,3'ü ise 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

- Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin şuan görevli oldukları okuldaki görev süreleride incelenmiştir. Buna göre öğretmenlerin % 40'ı (n=124) 1-5 yıl, %22,9'u (n=71) 6-10 yıl, %15,5 'i (n=48) 11-15 yıl, %17,4'ü (n=54) 16-20 yıl, %1,6'sı (n=5) 21-15 yıl ve %2,6'sını (n=8) ise 26 yıl ve üzeri görevi süresi söz konusudur.
- Sınıf öğretmenlerinin aylık geliri incelendiğinde; %77,1'i (n=239) 2000-2500 TL, %18,1' i (n=56) 2501-3000 TL, %2,6 'sı (n=8) 3001-3500 TL ve %2,3'ü (n=7) ise 3501 TL ve üzeri değişen aylık gelire sahiptir.
- Ayrıca sınıf öğretmenlerinin %28,1 'i (n=87) 1-3 kez, %27,7'si (n=86) 4-6 kez, %13,2' si ise (n=41) 7-9 kez ve %30'u ise (n=93) 10 ve üzeri hizmet içi eğitime katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin %1'i (n=3) ise hiç hizmet içi eğitime katılmadığını belirtmişlerdir.

4.2 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular:

İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen;

a) İçsel (motive edici) faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu alt problem için her bir ifadeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin katılma düzeylerine ilişkin görüşleri incelenmiş ve frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca her bir maddeye ilişkin yanıtların ortalaması ve standart sapması da Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5. Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen İçsel (Motive Edici) Faktörlere İlişkin Görüşleri

İfadeler	Frakans (yüzde)	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	\bar{x}	SS
1. Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum.	n	11	12	287	2,89	0,41
	%	3,5	3,9	92,6		

Tablo 5(devam)

2. Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yeredir.	n	256	26	28	1,26	0,61
	%	82,6	8,4	9		
3. Öğretmenlerden beklenen olumlu davranışlar ödüllendirilir ise bunların tekrarlanma olasılığı yükselir.	n	31	26	253	2,71	0,63
	%	10	8,4	81,6		
4. Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum.	n	216	57	37	1,42	0,69
	%	69,7	18,4	11,9		
6.Yöneticilerimin yaptığım çalışmalarını yeterince takdir etmemeleri iş motivasyonumu etkilemez	n	174	29	107	1,78	0,93
	%	56,1	9,4	34,5		
7. İş motivasyonunda Milli Eğitim Bakanlığı' nın vermiş olduğu ödüllendirmeler yeterli bulunmaktadır.	n	250	29	31	1,29	0,63
	%	80,6	9,4	10		
8. Uzman öğretmenlik, baş öğretmenlik sınavlarına kariyerim, dolayısıyla motivasyonumu artırmak için katılıyorum.	n	155	49	106	1,84	0,90
	%	50	15,8	34,2		
10.Okulumda kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.	n	37	35	238	2,64	0,68
	%	11,9	11,3	76,8		
18. Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.	n	122	97	91	1,9	0,82
	%	39,4	31,3	29,4		
24. Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır.	n	42	32	236	2,62	0,71
	%	13,5	10,3	76,1		
25.Öğretmenler, iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarına kolay ulaşabilmektedirler.	n	109	60	141	2,1	0,89
	%	34,8	19,4	45,5		
27. Okulun başarısındaki veya başarısızlığındaki en önemli katkı öğretmenlere aittir.	n	120	29	161	2,13	0,94
	%	38,7	9,4	51,9		

Tablo 5’de her bir maddeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen içsel faktörlere ilişkin görüşleri incelenmiştir. Her bir maddeye ilişkin öğretmenlerin katılma durumları aşağıda yorumlanmıştır.

M1 “Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum”ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%92,6) katılmaktadır

M2 “Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%82,6) katılmamaktadır

M3 “Öğretmenlerden beklenen olumlu davranışlar ödüllendirilir ise bunların tekrarlanma olasılığı yükselir” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%81,6) katılmaktadır

M4 “Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%69,7) katılmamaktadır

M6 “Yöneticilerimin yaptığım çalışmalarını yeterince takdir etmemeleri iş motivasyonumu etkilemez” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%56,1) katılmamaktadır

M7 “İş motivasyonunda Milli Eğitim Bakanlığı’ nın vermiş olduğu ödüllendirmeler yeterli bulunmaktadır.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%80,6) katılmamaktadır.

M8 “Uzman öğretmenlik, başöğretmenlik sınavlarına kariyerim, dolayısıyla motivasyonumu artırmak için katılıyorum.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%50) katılmamaktadır

M10 “Okulumda kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%76,8) katılmaktadır.

M18 “Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%39,4) katılmamaktadır.

M24 “Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır. “ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%76,1) katılmaktadır.

M25 “Öğretmenler, iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarına kolay ulaşabilmektedirler.”ifadesine öğretmenlerin çoğunluğu (%45,5) katılmaktadır.

M27 “Okulun başarısındaki veya başarısızlığındaki en önemli katkı öğretmenlere aittir.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%51,9) katılmaktadır.

İş motivasyonunu etkileyen içsel (motive edici) faktörlere ilişkin; sınıf öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde en çok ($\bar{x}=2,89$) “Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum” ifadesine katılırken en az ($\bar{x}= 1,26$) ise

“Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir.” ifadesine katıldığı görülmektedir. Ayrıca ilgili maddelerdeki öğretmen görüşleri incelendiğinde “Okulun başarısındaki veya başarısızlığındaki en önemli katkı öğretmenlere aittir.” ifadesinde öğretmen görüşlerinin birbirinden çok farklılık (SS= 0,94) gösterdiği; Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum.” ifadesinin ise daha az farklılık (SS= 41) gösterdiği belirlenmiştir.

b) Dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu alt problem için her bir ifadeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin katılma düzeylerine ilişkin görüşleri incelenmiş olup, frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca her bir maddeye ilişkin yanıtların ortalaması ve standart sapması da Tablo 6 da sunulmuştur.

Tablo 6. Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen Dışsal (Hijyen) Faktörlere İlişkin Görüşleri

İfadeler	Frekans (yüzde)	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	\bar{x}	SS
5. Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler.	n	9	13	288	2,9	0,38
	%	2,9	4,2	92,9		
9.Öğrenci velilerimin iş verimime olumlu katkısı bulunmaktadır	n	43	34	233	2,61	0,72
	%	13,9	11	75,2		
11.Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarımı karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.	n	230	27	53	1,43	0,69
	%	74,2	8,7	17,1		
12. Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.	n	258	23	29	1,26	0,62
	%	83,2	7,4	9,4		
13. Uzman Öğretmenlik, başöğretmenlik sınavına katılmamdaki sebep tamamen maddi sebeplerdir.	n	139	38	133	1,98	0,93
	%	44,8	12,3	42,9		

Tablo 6(devam)

14. Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.	n	88	64	158	2,22	0,86
	%	28,4	20,6	51,0		
15. Yöneticilerde uygulanmaya konulan altı yılda bir zorunlu yer değiştirme uygulamasının öğretmenlerde de uygulanmaya konulması, öğretmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler.	n	157	44	109	1,84	0,91
	%	50,6	14,2	45,2		
16. Okulumuzda öğretmenler ile yönetim arasında genellikle etkili bir iletişim mevcuttur.	n	62	51	197	2,44	0,80
	%	20	16,5	63,5		
17. Okulumuzdaki alınan kararlara katılmam, iş motivasyonumu olumlu etkiler.	n	24	28	258	2,75	0,58
	%	7,7	9	83,2		
19. Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.	n	76	73	161	2,27	0,83
	%	24,5	23,5	51,9		
20. Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici öğretmen hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu olumlu etkilemektedir.	n	49	43	218	2,54	0,75
	%	15,8	13,9	70,3		
21. Çalıştığım okullarda çoğunlukla "Amaç birliği" sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir.	N	64	54	192	2,41	0,81
	%	20,6	17,4	61,9		
22. İş hayatındaki başarımlarım ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortamda yaşadığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.	N	32	31	247	2,69	0,64
	%	10,3	10	79,7		
23. Okulumuzdaki eğitim araç gereçlerinin, teknolojik olarak yeni imkânlarla donatıldığını düşünüyorum.	N	69	41	200	2,42	0,83
	%	22,3	13,2	64,5		
26. Okulumun bulunduğu yerleşim yeri çalışmalarımı olumlu etkilemektedir.	N	46	26	238	2,61	0,73
	%	14,8	8,4	76,8		

Tablo 6’da her bir maddeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen dışsal faktörlere ilişkin görüşleri incelenmiştir. Her bir maddeye ilişkin öğretmenlerin katılma durumları aşağıda yorumlanmıştır.

M5 “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%92,9) katılmaktadır.

M9 “Öğrenci velilerimin iş verimime olumlu katkısı bulunmaktadır” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%75,2) katılmaktadır.

M11 “Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarımı karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.” İfadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%74,2) katılmamaktadır.

M12 “Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%83,2) katılmamaktadır.

M13 “Uzman Öğretmenlik, başöğretmenlik sınavına katılmamdaki sebep tamamen maddi sebeplerdir.” İfadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%44,8) katılmamaktadır.

M14 “Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%51) katılmaktadır.

M15 “Yöneticilerde uygulanmaya konulan altı yılda bir zorunlu yer değiştirme uygulamasının öğretmenlerde de uygulanmaya konulması, öğretmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%50,6) katılmamaktadır.

M16 “Okulumuzda öğretmenler ile yönetim arasında genellikle etkili bir iletişim mevcuttur.” İfadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%63,5) katılmaktadır.

M17 “Okulumuzdaki alınan kararlara katılmam, iş motivasyonumu olumlu etkiler.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%83,2) katılmaktadır.

M19 “Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%51,9) katılmaktadır.

M20 “Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici öğretmen hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu olumlu etkilemektedir.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%70,3) katılmaktadır.

M21 “Çalıştığım okullarda çoğunlukla “Amaç birliği” sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%61,9) katılmaktadır.

M22 “ İş hayatındaki başarımlarım ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortamda yaşadığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%79,7) katılmaktadır.

M23 “Okulumuzdaki eğitim araç gereçlerinin, teknolojik olarak yeni imkânlarla donatıldığını düşünüyorum.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%64,5) katılmaktadır.

M26 “Okulumun bulunduğu yerleşim yeri çalışmalarımı olumlu etkilemektedir.” ifadesine sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu (%76,8) katılmaktadır.

İş motivasyonunu etkileyen dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin; sınıf öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde; en çok ($\bar{x}=2,9$) “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler” ifadesine katılırken, en az ($\bar{x}= 1,26$) ise “Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum” ifadesine katıldığı görülmektedir. Ayrıca ilgili maddelerdeki öğretmen görüşleri incelendiğinde “Uzman Öğretmenlik, başöğretmenlik sınavına katılmamdaki sebep tamamen maddi sebeplerdir” ifadesinde öğretmen görüşlerinin birbirinden çok farklılık ($SS= 0,93$) gösterdiği; “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler” ifadesinde ise en az farklılık ($SS= 41$) gösterdiği belirlenmiştir.

4.3 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular:

İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen;

a) İçsel (motive edici) faktörlere ilişkin görüşleri cinsiyete göre nasıl değişmektedir?

Bu alt problem için her bir madde düzeyinde sınıf öğretmenlerinin görüşleri cinsiyete göre incelenmiş olup sonuçlar frekans ve yüzde olarak Tablo 7’de sunulmuştur. Ayrıca öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ki-kare testi yapılmıştır. Ki-kare testinin varsayımları söz konusudur. Analizden önce varsayımların sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir. Herhangi bir kategorideki beklenen değer sayısının en az 5 olması

(Büyüköztürk, Çoklu ve Köklü, 2010) varsayımının sağlandığı maddeler için ki-kare testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 7. Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen İçsel (Motive Edici) Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Düzeyinde İncelenmesi

İfadeler	Cinsiyet	Frakans (Yüzde)	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	Ki-KARE χ^2
1. Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum.	K (n=217)	n (%)	8 (% 3,7)	7 (%3,2)	202 (%93,1)	-
	E (n=93)	n (%)	3 (% 3,2)	5 (% 5,4)	85 (% 91,4)	
2. Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir.	K (n=217)	n (%)	178 (% 82)	18 (%8,3)	21 (%9,7)	$\chi^2=0,36$ df=2 p=0,83
	E (n=93)	n (%)	78 (% 83,9)	8 (% 8,6)	7 (%7,5)	
3. Öğretmenlerden beklenen olumlu davranışlar ödüllendirilir ise bunların tekrarlanma olasılığı yükselir.	K (n=217)	n (%)	16 (% 7,4)	20 (% 9,2)	181 (%83,4)	$\chi^2=5,87$ df=2 p=0,05
	E (n=93)	n (%)	15 (% 16,1)	6 (% 6,5)	71 (%77,4)	
4. Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum.	K (n=217)	n (%)	150 (% 69,1)	36 (%16,6)	31 (%14,3)	$\chi^2=4,65$ df=2 p=0,09
	E (n=93)	n (%)	66 (%71)	21 (% 22,6)	6 (% 6,5)	
6. Yöneticilerimin yaptığım çalışmalarını yeterince takdir etmemeleri iş motivasyonumu etkilemez	K (n=217)	n (%)	121 (%55,8)	20 (%9,2)	76 (%35)	$\chi^2=0,08$ df=2 p=0,95
	E (n=93)	n (%)	53 (%57)	9 (%9,7)	31 (%33,3)	
7. İş motivasyonunda Milli Eğitim Bakanlığı' nın vermiş olduğu ödüllendirmeler yeterli bulunmaktadır.	K (n=217)	n (%)	172 (%79,3)	22 (%10,1)	23 (%10,6)	$\chi^2=0,90$ df=2 p=0,64
	E (n=93)	n (%)	78 (% 83,9)	7 (% 7,5)	8 (% 8,6)	
8. Uzman öğretmenlik, baş öğretmenlik sınavlarına kariyerim, dolayısıyla motivasyonumu artırmak için katılıyorum.	K (n=217)	n (%)	102 (% 47)	35 (% 16,1)	80 (%36,9)	$\chi^2=2,85$ df=2 p=0,24
	E (n=93)	n (%)	53 (% 57)	14 (%15,1)	26 (%28)	

Tablo 7(devam)

10.Okulunda kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.	K (n=217)	n (%)	27 (% 12,4)	23 (% 10,6)	167 (% 77)	$\chi^2=0,47$ df=2 p=0,79
	E (n=93)	n (%)	10 (% 10,8)	12 (% 12,9)	71 (%76,3)	
18. Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.	K (n=217)	n (%)	85 (%39,2)	69 (31,8)	63 (%29)	$\chi^2=0,09$ df=2 p=0,96
	E (n=93)	n (%)	37 (%39,8)	28 (%30,1)	28 (%30,1)	
24. Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır.	K (n=217)	n (%)	16 (% 7,4)	26 (%12)	175 (%80,6)	$\chi^2=24,4$ 5 df=2 p=0,00
	E (n=93)	n (%)	26 (% 28)	6 (%6,5)	61 (%65,6)	
25.Öğretmenler, iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarına kolay ulaşabilmektedirler.	K (n=217)	n (%)	66 (% 31)	44 (%20,3)	107 (%49,3)	$\chi^2=8,07$ df=2 p=0,04
	E (n=93)	n (%)	43 (% 46,3)	16 (%17,2)	34 (%36,6)	
27. Okulun başarısındaki veya başarısızlığındaki en önemli katkı öğretmenlere aittir.	K (n=217)	n (%)	91 (% 41,9)	18 (%8,3)	108 (%49,8)	$\chi^2=3,46$ df=2 p=0,17
	E (n=93)	n (%)	29 (% 31,2)	11 (%11,8)	53 (%47)	

Tablo 7’de yer alan değerlerden yararlanarak her bir maddeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen içsel (motive edici) faktörlere ilişkin görüşleri, cinsiyet bazında aşağıda yorumlanmıştır.

M1 “Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum” ifadesine kadınların % 93,1’i, erkeklerin ise % 91,4’ünün katıldıkları görülmektedir.

M2 “Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yeredir” ifadesine kadınların % 82’sinin erkeklerin ise % 83,9’unun katılmadıkları görülmektedir. Cinsiyete göre grupların analizinde anlamlı bir farklılık çıkmamaktadır (sig>0,05).

M3 “Öğretmenlerden beklenen olumlu davranışlar ödüllendirilir ise bunların tekrarlanma olasılığı yükselir” ifadesine kadınların %83,4’ünün katılırken erkeklerin ise %77,4’ü katılmaktadır. Cinsiyet grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğu belirlenmiştir (sig=0,05) M4 “Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum” ifadesine kadınların %69,1 ‘inin, erkeklerin ise %71’inin katılmadığı görülmektedir. Gruplar

arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ($\text{sig}>0,05$).

M6 “Yöneticilerimin yaptığım çalışmalarını yeterince takdir etmemeleri iş motivasyonumu etkilemez” ifadesine kadınların %55,8 ‘inin, erkeklerin ise %57’sinin katılmadığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ($\text{sig}>0,05$).

M7 “İş motivasyonunda Milli Eğitim Bakanlığı’ nın vermiş olduğu ödüllendirmeler yeterli bulunmaktadır.” ifadesine kadınların %79,3 ‘nün, erkeklerin ise %83,9’unun katılmadığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ($\text{sig}>0,05$).

M8 “Uzman öğretmenlik, baş öğretmenlik sınavlarına kariyerim, dolayısıyla motivasyonumu artırmak için katılıyorum.” ifadesine kadınların %47 ‘sinin, erkeklerin ise %57’sinin katılmadığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ($\text{sig}>0,05$).

M10 “Okulumda kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.” ifadesine kadınların %77 ‘sinin, erkeklerin ise %76,3’ünün katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ($\text{sig}>0,05$).

M18 “Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.” ifadesine kadınların % 39,2’ sinin, erkeklerin ise % 39,8’inin katılmadığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur ($\text{sig}>0,05$).

M24 “Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır. “ifadesine kadınların % 80,6’sının, erkeklerin ise % 65,6’sının katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ($\text{sig}<0,05$). Kadınların erkeklere kıyasla daha olumlu tutuma sahip oldukları belirtilebilir.

M25 “Öğretmenler, iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarına kolay ulaşabilmektedirler.” ifadesine kadınların çoğunluğunun (% 49,3) katıldığı, erkeklerin ise % 46,3’ünün katılmadığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur (sig<0,05). Kadınların erkeklere kıyasla daha olumlu tutuma sahip oldukları belirtilebilir.

M27 “Okulun başarısındaki veya başarısızlığındaki en önemli katkı öğretmenlere aittir.” ifadesine kadınların % 49,8’inin, erkeklerin ise % 47’sinin katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

İçsel faktörlerde yer alan maddelerin geneline bakıldığında ise kadın (%93,1) ve erkek (%91,4) sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu “Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum” ifadesine katılmaktadır. Kadın (%9,7) ve erkek (%7,9) sınıf öğretmenlerinin benzer şekilde en az “Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir” ifadesine katıldığı görülmektedir. Kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin görüşleri “Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır” ifadesinde farklılık göstermektedir. İlgili ifadeye kadın sınıf öğretmenlerinin katılma oranı erkek öğretmenlere kıyasla daha fazladır. Ayrıca “Öğretmenler, iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarına kolay ulaşabilmektedirler” ifadesinde de kadın ve erkeklerin görüşleri anlamlı farklılık göstermekte olup, kadın öğretmenlerin daha olumlu görüş bildirdikleri belirtilebilir.

b) Dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin görüşleri cinsiyete göre nasıl değişmektedir?

Bu alt problem için her bir madde düzeyinde sınıf öğretmenlerinin görüşleri cinsiyete göre incelenmiş olup sonuçlar frekans ve yüzde olarak Tablo 8’de sunulmuştur. Ayrıca öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ki-kare testi yapılmıştır. Ki-kare testi için gerekli varsayımların sağlandığı ifadeler için; analiz sonuçları tabloda verilmiştir.

Tablo 8. Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen Dışsal (Hijyen) Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Düzeyinde İncelenmesi

İfadeler	Cinsiyet	Frakans (yüzde)	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	Ki-KARE χ^2
5. Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler.	K (n=217)	n (%)	6 (%2,8)	9 (%4,1)	202 (%93,1)	-
	E (n=93)	n (%)	3 (%3,2)	4 (%4,3)	86 (%92,5)	
9.Öğrenci velilerimin iş verimime olumlu katkısı bulunmaktadır	K (n=217)	n (%)	28 (%12,9)	22 (%10,1)	167 (%77)	$\chi^2=1,25$ df=2 p=0,53
	E (n=93)	n (%)	15 (%16,1)	12 (12,9)	66 (%71)	
11.Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarımı karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.	K (n=217)	n (%)	156 (%71,9)	22 (% 10,1)	39 (% 18)	$\chi^2=2,53$ df=2 p=0,28
	E (n=93)	n (%)	74 (%79,6)	5 (%5,4)	14 (% 15,1)	
12. Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.	K (n=217)	n (%)	179 (%82,5)	17 (%7,8)	21 (% 9,7)	$\chi^2=0,29$ df=2 p=0,86
	E (n=93)	n (%)	79 (%84,9)	6 (%6,5)	8 (% 8,6)	
13. Uzman Öğretmenlik, başöğretmenlik sınavına katılmamdaki sebep tamamen maddi sebeplerdir.	K (n=217)	n (%)	97 (%44,7)	30 (%13,8)	90 (% 41,5)	$\chi^2=1,79$ df=2 p=0,86
	E (n=93)	n (%)	42 (%45,2)	8 (% 8,6)	43 (% 46,2)	
14. Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.	K (n=217)	n (%)	57 (%26,3)	51 (%23,5)	109 (% 50,2)	$\chi^2=4,08$ df=2 p=0,13
	E (n=93)	n (%)	31 (%33,3)	13 (% 14)	49 (% 52,7)	
15. Yöneticilerde uygulanmaya konulan altı yılda bir zorunlu yer değiştirme uygulamasının öğretmenlerde de uygulanmaya konulması, öğretmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler.	K (n=217)	n (%)	114 (%52,5)	27 (%12,4)	76 (%35)	$\chi^2=2,07$ df=2 p=0,35
	E (n=93)	n (%)	43 (%46,2)	17 (% 18,3)	33 (%35,5)	

Tablo 8(devam)

16. Okulumuzda öğretmenler ile yönetim arasında genellikle etkili bir iletişim mevcuttur.	K (n=217)	n (%)	42 (%19,4)	36 (%16,6)	139 (%64,1)	$X^2=0,18$ df=2 p=0,91
	E (n=93)	n (%)	20 (%21,5)	15 (%16,1)	58 (%62,4)	
17. Okulumuzdaki alınan kararlara katılmam, iş motivasyonumu olumlu etkiler.	K (n=217)	n (%)	12 (%5,5)	23 (%10,6)	182 (%83,9)	$X^2=6,57$ df=2 p=0,04
	E (n=93)	n (%)	12 (%12,9)	5 (%5,4)	76 (%81,7)	
19. Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.	K (n=217)	n (%)	54 (%24,9)	50 (%23)	113 (% 52,1)	$X^2=0,12$ df=2 p=0,94
	E (n=93)	n (%)	22 (%23,7)	23 (%24,7)	48 (% 51,6)	
20. Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici öğretmen hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu olumlu etkilemektedir.	K (n=217)	n (%)	36 (%16,6)	29 (%13,4)	152 (% 70)	$X^2=0,42$ df=2 p=0,81
	E (n=93)	n (%)	13 (% 14)	14 (%15,1)	66 (% 71)	
21. Çalıştığım okullarda çoğunlukla "Amaç birliği" sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir.	K (n=217)	n (%)	44 (%20,3)	39 (%18)	134 (% 61,8)	$X^2=0,18$ df=2 p=0,92
	E (n=93)	n (%)	20 (%21,5)	15 (%16,1)	58 (% 62,4)	
22. İş hayatındaki başarımlar ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortamda yaşadığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.	K (n=217)	n (%)	20 (% 9,2)	18 (%8,3)	179 (% 82,5)	$X^2=3,67$ df=2 p=0,16
	E (n=93)	n (%)	12 (%12,9)	13 (%14)	68 (% 73,1)	
23. Okulumuzdaki eğitim araç gereçlerinin, teknolojik olarak yeni imkânlarla donatıldığını düşünüyorum.	K (n=217)	n (%)	47 (%21,7)	32 (%14,7)	138 (% 63,6)	$X^2=1,47$ df=2 p=0,48
	E (n=93)	n (%)	22 (%23,7)	9 (%9,7)	62 (% 66,7)	
26. Okulumun bulunduğu yerleşim yeri çalışmalarımı olumlu etkilemektedir.	K (n=217)	n (%)	29 (%13,4)	16 (%7,4)	172 (%79,3)	$X^2=2,53$ df=2 p=0,28
	E (n=93)	n (%)	17 (%18,3)	10 (%10,8)	66 (%71)	

Tablo 8’de yer alan değerlerden yararlanarak her bir maddeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin görüşleri, cinsiyet bazında aşağıda yorumlanmıştır.

M5 “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler” ifadesine kadınların % 93,1 ‘inin, erkeklerin ise %92,5’inin katıldığı görölmektedir.

M9 “Öğrenci velilerimin iş verimime olumlu katkısı bulunmaktadır” ifadesine kadınların % 77’sinin, erkeklerin ise %71’inin katıldığı görölmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M11 “Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarını karşıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.” İfadesine kadınların % 71,9’unun, erkeklerin ise %79,6 ‘sının katılmadığı görölmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M12 “Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.” ifadesine kadınların % 82,5’inin, erkeklerin ise %84,9 ‘unun katılmadığı görölmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M13 “Uzman Öğretmenlik, başöğretmenlik sınavına katılmamdaki sebep tamamen maddi sebeplerdir.” İfadesine kadınların %41,5’inin, erkeklerin ise %46,2’sinin katıldığı görölmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M14 “Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.” ifadesine kadınların % 50,2’sinin, erkeklerin ise %52,7’sinin katıldığı görölmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M15 “Yöneticilerde uygulanmaya konulan altı yılda bir zorunlu yer değiştirme uygulamasının öğretmenlerde de uygulanmaya konulması, öğretmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler.” ifadesine kadınların % 52,5’inin, erkeklerin ise % 46,2’sinin katılmadığı görölmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M17 “Okulumuzdaki alınan kararlara katılmam, iş motivasyonumu olumlu etkiler.” ifadesine kadınların %83,9’unun, erkeklerin ise %81,7’sinin katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur (sig<0,05). Kadınların erkeklere kıyasla daha olumlu tutuma sahip olduğu belirtilebilir.

M19 “Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.” ifadesine kadınların %52,1’inin, erkeklerin ise %51,6’sının katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M20 “Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici öğretmen hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu olumlu etkilemektedir.” ifadesine kadınların %70’inin, erkeklerin ise %71’inin katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M21 “Çalıştığım okullarda çoğunlukla “Amaç birliği” sağlanmaktadır.Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir.” ifadesine kadınların %61,8’inin, erkeklerin ise %62,4’ünün katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M22 “İş hayatındaki başarımlarım ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortamda yaşadığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.” ifadesine kadınların %82,5’inin, erkeklerin ise %73,1’inin katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M23 “Okulumuzdaki eğitim araç gereçlerinin, teknolojik olarak yeni imkânlarla donatıldığını düşünüyorum.” ifadesine kadınların %63,6’sının, erkeklerin ise %66,7’sinin katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M26 “Okulumun bulunduğu yerleşim yeri çalışmalarımı olumlu etkilemektedir.” ifadesine kadınların %79,3’ünün, erkeklerin ise %71’inin katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

Dışsal faktörlerde yer alan maddelerin geneline bakıldığında ise kadın (%93,1) ve erkek (%92,5) sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler” ifadesine katılmaktadır. Kadın (%9,7) ve erkek (%8,6) sınıf öğretmenlerinin benzer şekilde en az “Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum” ifadesine katıldığı görülmektedir.

Kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin görüşleri; “Okulumuzdaki alınan kararlara katılmam, iş motivasyonumu olumlu etkiler.” ifadesinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. İlgili ifadeye kadın sınıf öğretmenlerinin katılma oranı erkek öğretmenlere kıyasla daha fazladır.

4.4 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular:

İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen;

a) İçsel (motive edici) faktörlere ilişkin görüşleri öğrenim durumuna göre nasıl değişmektedir?

Bu alt problemde öğretmenlerin katılma durumları frekans ve yüzde olarak verilmiş olup, gerekli sayıtların içsel faktörlerde yer alan hiçbir maddede karşılanmamasından dolayı ki-kare sonuçları verilememiştir. Tablo 9’da içsel faktörlerde yer alan her bir maddeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri öğrenim durumuna göre incelenmiştir.

Tablo 9. Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen İçsel (Motive Edici) Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Düzeyinde İncelenmesi

İfadeler	Öğrenim Durumu	Frakans (yüzde)	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM
1. Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	3 (%3,2)	1 (%1,1)	91 (%95,8)
	Lisans (n=206)	n (%)	8 (%3,9)	9 (%4,4)	189 (%91,7)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	-	2 (%22,2)	7 (%77,8)
2. Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	73 (%76,8)	11 (%11,6)	11 (%11,6)
	Lisans (n=206)	n (%)	175 (%85)	14 (%6,8)	17 (%8,3)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	8 (%88,9)	1 (%11,1)	-
3. Öğretmenlerden beklenen olumlu davranışlar ödüllendirilir ise bunların tekrarlanma olasılığı yükselir.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	11 (%11,6)	8 (%8,4)	76 (%80)
	Lisans (n=206)	n (%)	19 (%9,2)	17 (%8,3)	170 (%82,5)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	1 (%11,1)	1 (%11,1)	7 (%77,8)
4. Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığımı, hak edenlerin aldığımı düşünüyorum.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	65 (%68,4)	14 (%14,7)	16 (%16,8)
	Lisans (n=206)	n (%)	145 (%70,4)	42 (%20,4)	19 (%9,2)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	6 (%66,7)	1 (%11,1)	2 (%22,2)
6. Yöneticilerimin yaptığım çalışmalarını yeterince takdir etmemeleri iş motivasyonumu etkilemez.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	41 (%43,2)	10 (%10,5)	44 (%46,3)
	Lisans (n=206)	n (%)	127 (%61,7)	18 (%8,7)	61 (%29,6)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	6 (%66,7)	1 (%11,1)	2 (%22,2)

Tablo 9 (devam)

7. İş motivasyonunda Milli Eğitim Bakanlığı' nın vermiş olduğu ödüllendirmeler yeterli bulunmaktadır.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	74 (%77,9)	9 (%9,5)	12 (%12,6)
	Lisans (n=206)	n (%)	168 (%81,6)	19 (%9,2)	19 (%9,2)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	8 (%88,9)	1 (%11,1)	-
8. Uzman öğretmenlik, baş öğretmenlik sınavlarına kariyerim, dolayısıyla motivasyonumu artırmak için katılıyorum.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	57 (%60)	14 (%14,7)	24 (%25,3)
	Lisans (n=206)	n (%)	96 (%46,6)	33 (%16)	77 (%37,4)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	2 (%22,2)	2 (%22,2)	5 (%55,6)
10.Okulunda kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	10 (%10,5)	13 (%13,7)	72 (%75,8)
	Lisans (n=206)	n (%)	25 (%12,1)	19 (%9,2)	162 (%78,6)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	2 (%22,2)	3 (%33,3)	4 (%44,4)
18. Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	39 (%41,1)	26 (%27,4)	30 (%31,6)
	Lisans (n=206)	n (%)	78 (%37,9)	68 (%33)	60 (%29,1)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	5 (%55,6)	3 (%33,3)	1 (%11,1)
24. Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	16 (%16,8)	7 (%7,4)	72 (%75,8)
	Lisans (n=206)	n (%)	26 (%12,6)	25 (%12,1)	155 (%75,2)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	-	-	9 (%100)
25.Öğretmenler, iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarına kolay ulaşabilmektedirler.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	29 (%30,5)	16 (%16,8)	50 (%52,6)
	Lisans (n=206)	n (%)	75 (%36,4)	43 (%20,9)	88 (%42,7)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	5 (%55,6)	1 (%11,1)	3 (%33,3)

Tablo 9 (devam)

27. Okulun başarısındaki veya başarısızlığındaki en önemli katkı öğretmenlere aittir.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	37 (%38,9)	8 (%8,4)	50 (%52,6)
	Lisans (n=206)	n (%)	81 (%39,3)	21 (%10,2)	104 (%50,5)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	2 (%22,2)	-	7 (%77,8)

Tablo 9’da yer alan değerlerden yararlanarak her bir maddeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen içsel (motive edici) faktörlere ilişkin görüşleri; öğrenim durumu düzeyinde aşağıda yorumlanmıştır.

M1 “Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 95,8’i, lisans mezunu öğretmenlerin % 91,7’sinin ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %77,8’sinin katıldıkları görülmektedir.

M2“Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 76,8’inin, lisans mezunu öğretmenlerin % 85’inin ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %88,9’unun katılmadıkları görülmektedir.

M3“Öğretmenlerden beklenen olumlu davranışlar ödüllendirilir ise bunların tekrarlanma olasılığı yükselir” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin %80’inin, lisans mezunu öğretmenlerin %82,5’inin ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %77,8’inin katıldıkları görülmektedir.

M4“Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin %68,4’ünün, lisans mezunu öğretmenlerin %70,4’ünün ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %66,7’sinin katılmadığı görülmektedir.

M6 “Yöneticilerimin yaptığım çalışmalarını yeterince takdir etmemeleri iş motivasyonumu etkilemez” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 46,3’ünün katılırken lisans mezunu öğretmenlerin % 61,7’sinin ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %66,7’sinin katılmadıkları görülmektedir.

M7 “İş motivasyonunda Milli Eğitim Bakanlığı’ nın vermiş olduğu ödüllendirmeler yeterli bulunmaktadır.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin %77,9’unun, lisans mezunu öğretmenlerin %81,6’sının ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %88,9’unun katılmadıkları görülmektedir.

M8 “Uzman öğretmenlik, başöğretmenlik sınavlarına kariyerim, dolayısıyla motivasyonumu artırmak için katılıyorum.” ifadesine ön lisans mezunu

öğretmenlerin %60'ının, lisans mezunu öğretmenlerin %46,6'sının katılmadığı, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %55,6'sının katıldıkları görülmektedir.

M10 “Okulumda kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin %75,8'inin, lisans mezunu öğretmenlerin %78,6'sının ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %44,4'ünün katıldıkları görülmektedir.

M18 “Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 41,1'inin, lisans mezunu öğretmenlerin % 37,9'unun yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %55,6'sının katılmadıkları görülmektedir.

M24 “Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır. “ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 75,8'inin, lisans mezunu öğretmenlerin % 75,2'sinin yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %100'ünün katıldıkları görülmektedir.

M25“Öğretmenler,iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarına kolay ulaşabilmektedirler.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 52,6'sının, lisans mezunu öğretmenlerin % 42,7'sinin katıldıkları; yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %55,6'sının katılmadıkları görülmektedir.

M27 “Okulun başarısındaki veya başarısızlığındaki en önemli katkı öğretmenlere aittir.” ifadesine n lisans mezunu öğretmenlerin % 52,6'sının, lisans mezunu öğretmenlerin % 50,5'inin ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %77,8'inin katıldıkları görülmektedir.

İçsel faktörlerde yer alan maddelerin geneline bakıldığında; ön lisans mezunu öğretmenlerin en çok (%95,8) “ Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum” ifadesine en az (%11,8) ise “Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yeredir” ifadesine katıldıkları görülmektedir. Lisans öğretmenlerinin görüşleri de benzerlik göstermektedir. Farklı olarak yüksek lisans mezunu öğretmenlerin en çok (%100) “Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır.” ifadesine katılmakta iken “Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yeredir.” ifadesine ise hiç katılmamaktadırlar.

b) Dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin görüşleri öğrenim durumuna göre nasıl değişmektedir?

Bu alt problemde öğretmenlerin katılma durumları frekans ve yüzde olarak verilmiş olup, gerekli sayıtların içsel faktörlerde yer alan hiçbir maddede karşılanmamasından dolayı ki-kare sonuçları verilememiştir. Tablo 10'da içsel faktörlerde yer alan her bir maddeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri öğrenim durumuna göre incelenmiştir.

Tablo 10. Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen Dışsal (Hijyen) Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Düzeyinde İncelenmesi

İfadeler	Öğrenim Durumu	Frekans (Yüzde)	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM
5. Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	2 (%2,1)	3 (%3,2)	90 (%94,7)
	Lisans (n=206)	n (%)	7 (%3,4)	10 (%4,9)	189 (%91,7)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	-	-	9 (%100)
9.Öğrenci velilerimin iş verimime olumlu katkısı bulunmaktadır	Ön Lisans (n=95)	n (%)	15 (%15,8)	9 (%9,5)	71 (%74,7)
	Lisans (n=206)	n (%)	27 (%13,1)	23 (%11,2)	156 (%75,7)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	1 (%11,1)	2 (%22,2)	6 (%66,7)
11.Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarımı karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	63 (%66,3)	10 (%10,5)	22 (%23,2)
	Lisans (n=206)	n (%)	161 (%78,2)	16 (%7,8)	29 (%14,1)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	6 (%66,7)	1 (%11,1)	2 (%22,2)

Tablo 10 (devam)

12. Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	70 (%73,7)	10 (%10,5)	15 (%15,8)
	Lisans (n=206)	n (%)	182 (%88,3)	11 (%5,3)	13 (%6,3)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	6 (%66,7)	2 (%22,2)	1 (%11,1)
13. Uzman Öğretmenlik, başöğretmenlik sınavına katılmamdaki sebep tamamen maddi sebeplerdir.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	42 (%44,3)	11 (%11,6)	42 (%44,2)
	Lisans (n=206)	n (%)	93 (%45,1)	25 (%12,1)	88 (%42,7)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	4 (%44,4)	2 (%22,2)	3 (%33,3)
14. Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	17 (%17,9)	21 (%22,1)	57 (%60)
	Lisans (n=206)	n (%)	65 (%31,6)	42 (%20,4)	99 (%48,1)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	6 (%66,7)	1 (%11,1)	2 (%22,2)
15. Yöneticilerde uygulanmaya konulan altı yılda bir zorunlu yer değiştirme uygulamasının öğretmenlerde de uygulanmaya konulması, öğretmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	49 (%51,6)	10 (%10,5)	36 (%37,9)
	Lisans (n=206)	n (%)	104 (%50,5)	33 (%16)	69 (%33,5)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	4 (%44,4)	1 (%11,1)	4 (%44,4)
16. Okulumuzda öğretmenler ile yönetim arasında genellikle etkili bir iletişim mevcuttur.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	18 (%18,9)	13 (%13,7)	64 (%67,4)
	Lisans (n=206)	n (%)	42 (%20,4)	35 (%17)	129 (%48,1)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	2 (%22,2)	3 (%33,3)	4 (%44,4)
17. Okulumuzdaki alınan kararlara katılmam, iş motivasyonumu olumlu etkiler.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	11 (%11,6)	7 (%7,4)	77 (%81,1)
	Lisans (n=206)	n (%)	13 (%6,3)	18 (%8,7)	175 (%85)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	-	3 (%33,3)	6 (%66,6)

Tablo 10 (devam)

19. Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	22 (%23,2)	19 (%0)	54 (%56,8)
	Lisans (n=206)	n (%)	49 (%23,8)	50 (%24,3)	107 (%51,9)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	5 (%55,6)	4 (%44,4)	-
20. Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici öğretmen hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu olumlu etkilemektedir.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	18 (%18,9)	14 (%14,7)	63 (%66,3)
	Lisans (n=206)	n (%)	28 (%13,6)	27 (%13,1)	151 (%73,3)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	3 (%33,3)	2 (%22,2)	4 (%44,4)
21. Çalıştığım okullarda çoğunlukla "Amaç birliği" sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	16 (%16,8)	13 (%13,7)	66 (%69,5)
	Lisans (n=206)	n (%)	44 (%21,4)	38 (%18,4)	124 (%60,2)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	4 (%44,4)	3 (%33,3)	2 (%22,2)
22. İş hayatındaki başarımlarım ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortamda yaşadığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	9 (%9,5)	7 (%7,4)	79 (%83,2)
	Lisans (n=206)	n (%)	22 (%10,7)	22 (%10,7)	162 (%78,6)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	1 (%11,1)	2 (%22,2)	6 (%66,7)
23. Okulumuzdaki eğitim araç gereçlerinin, teknolojik olarak yeni imkânlarla donatıldığını düşünüyorum.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	18 (%18,9)	13 (%13,7)	64 (%67,4)
	Lisans (n=206)	n (%)	46 (%22,3)	27 (%13,2)	133 (%64,6)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	5 (%55,6)	1 (%11,1)	3 (%33,3)
26. Okulumun bulunduğu yerleşim yeri çalışmalarımı olumlu etkilemektedir.	Ön Lisans (n=95)	n (%)	14 (%14,7)	4 (%4,2)	77 (%81,1)
	Lisans (n=206)	n (%)	30 (%14,6)	22 (%10,7)	154 (%74,8)
	Yüksek Lisans (n=9)	n (%)	2 (%22,2)	-	7 (%77,8)

Tablo 10’da yer alan değerlerden yararlanarak; her bir maddeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin görüşleri; öğrenim durumu düzeyinde aşağıda yorumlanmıştır.

M5 “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 94,7’sinin, lisans mezunu öğretmenlerin % 91,7’sinin ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %100’ünün katıldıkları görölmektedir.

M9 “Öğrenci velilerimin iş verimime olumlu katkısı bulunmaktadır” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin %74,7’sinin, lisans mezunu öğretmenlerin %75,7’sinin ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise % 66,7’sinin katıldıkları görölmektedir.

M11 “Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.” İfadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 66,3’ünün, lisans mezunu öğretmenlerin % 78,2’sinin ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise % 66,7’sinin katılmadıkları görölmektedir.

M12 “Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 73,7’sinin, lisans mezunu öğretmenlerin % 88,3’ünün ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise % 66,7’sinin katılmadıkları görölmektedir.

M13 “Uzman Öğretmenlik, başöğretmenlik sınavına katılmamdaki sebep tamamen maddi sebeplerdir.” İfadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 44,3’ünün, lisans mezunu öğretmenlerin % 45,1’inin ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %44,4’ünün katılmadıkları görölmektedir.

M14 “Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 60’ının, lisans mezunu öğretmenlerin % 48,1’inin katıldığı yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise % 66,7’sinin katılmadıkları görölmektedir.

M15 “Yöneticilerde uygulanmaya konulan altı yılda bir zorunlu yer değiştirme uygulamasının öğretmenlerde de uygulanmaya konulması, öğretmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 51,6’sının, lisans mezunu öğretmenlerin % 50,5’inin, yüksek lisans mezunu

öğretmenlerin ise %44,4'ünün katılmadıkları görülmektedir. Ayrıca yüksek lisans öğretmenlerinin ilgili ifadeye katılmama durumu ile katılma durumu benzer çıkmıştır.

M16 “Okulumuzda öğretmenler ile yönetim arasında genellikle etkili bir iletişim mevcuttur.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 67,4'ünün, lisans mezunu öğretmenlerin % 48,1'inin yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %44,4'ünün katıldıkları görülmektedir.

M17 “Okulumuzdaki alınan kararlara katılmam, iş motivasyonumu olumlu etkiler.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 81,1'inin, lisans mezunu öğretmenlerin % 85'inin yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %66,6'sının katıldıkları görülmektedir.

M19 “Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 56,8'inin, lisans mezunu öğretmenlerin % 51,9'unun katıldıkları, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %55,6'sının katılmadıkları görülmektedir.

M20 “Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici öğretmen hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu olumlu etkilemektedir.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 66,3'ünün, lisans mezunu öğretmenlerin % 73,3'ünün yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise % 44,4'ünün katıldıkları görülmektedir.

M21 “Çalıştığım okullarda çoğunlukla “Amaç birliği” sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin %69,5'inin, lisans mezunu öğretmenlerin % 60,2'sinin katıldıkları, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %44,4'ünün katılmadıkları görülmektedir.

M22 “. İş hayatındaki başarımlarım ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortamda yaşadığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin %83,2'sinin, lisans mezunu öğretmenlerin %78,6'sının yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise % 66,7'sinin katıldıkları görülmektedir.

M23 “Okulumuzdaki eğitim araç gereçlerinin, teknolojik olarak yeni imkânlarla donatıldığını düşünüyorum.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin %67,4'ünün, lisans mezunu öğretmenlerin % 64,6'sının katıldıkları; yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise % 55,6'sının katılmadıkları görülmektedir.

M26 “Okulumun bulunduğu yerleşim yeri çalışmalarımı olumlu etkilemektedir.” ifadesine ön lisans mezunu öğretmenlerin % 81,1'inin, lisans mezunu öğretmenlerin

%74,8'inin ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise %77,8'inin katıldıkları görülmektedir.

Dışsal faktörlerde yer alan maddelerin geneline bakıldığında; ön lisans mezunu (%94,7) ve lisans öğretmenlerin (%91,7) en çok “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler.” ifadesine katılmaktadırlar. Ön lisans (%15,8) ve lisans (%6,3) mezunu öğretmenlerin en az ise “Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum” ifadesine katıldıkları görülmektedir” ifadesine katıldığı görülmektedir.

Yüksek lisans mezunu öğretmenler ise en çok (%100) “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler” ifadesine katılmakta iken “Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur” ifadesine ise hiç katılmamaktadırlar.

Sonuç olarak; dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin maddelerde her üç öğrenim durumundaki öğretmenlerin en çok katılım gösterdiği madde benzerdir.

4.5 DördüncüAlt Probleme İlişkin Bulgular:

İlkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen;

a) İçsel (motive edici) faktörlere ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre nasıl değişmektedir?

Bu alt problem için her bir madde düzeyinde sınıf öğretmenlerinin görüşleri mesleki kıdeme göre incelenmiş olup sonuçlar frekans ve yüzde olarak Tablo 11’de sunulmuştur. Sınıf öğretmenlerinin kategorilerdeki dağılımı göz önüne alınarak analizlerde 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kategorileri birleştirilerek “15 yıl ve altı” olarak değiştirilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin görüşleri mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ki-kare testi yapılmıştır. Testin varsayımlarının karşılandığı maddeler için analiz sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen İçsel (Motive Edici) Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Düzeyinde İncelenmesi

İfadeler	Mesleki Kıdem	Frakans (yüzde)	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	Ki-KARE χ^2
1. Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum.	15yıl ve altı (n=33)	n (%)	2 (%6,1)	3 (%9,1)	28 (%84,8)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	2 (%2,8)	7 (%9,9)	62 (%87,3)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	5 (%6,2)	1 (%1,2)	75 (%92,6)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	2 (%1,6)	1 (%0,8)	122 (%97,6)	
2. Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	28 (%84,8)	1 (%3)	4 (%12,1)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	63 (%88,7)	5 (%7)	3 (%4,2)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	67 (%82,7)	5 (%6,2)	9 (%11,1)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	98 (%78,4)	15 (%12)	12 (%9,6)	
3. Öğretmenlerden beklenen olumlu davranışlar ödüllendirilir ise bunların tekrarlanma olasılığı yükselir.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	2 (%6,1)	5 (%15,2)	26 (%78,8)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	5 (%7)	6 (%8,5)	60 (%84,5)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	10 (%12,3)	7 (%8,6)	64 (%79)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	14 (%11,2)	8 (%6,4)	103 (%82,4)	
4. Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum.	15 yıl ve altı (n=313)	n (%)	23 (%69,7)	5 (%15,2)	5 (%15,2)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	44 (%62)	19 (%26,8)	8 (%11,3)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	65 (%80,2)	12 (%14,8)	4 (%4,9)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	84 (%67,2)	21 (%18,4)	20 (%16)	
6.Yöneticilerimin yaptığım çalışmalarını yeterince takdir etmemeleri iş motivasyonumu etkilemez	15 yıl ve altı (n=313)	n (%)	20 (%60,6)	2 (%6,1)	11 (%33,3)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	43 (%60,6)	8 (%11,3)	20 (%28,2)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	49 (%60,5)	6 (%7,4)	26 (%32,1)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	62 (%49,6)	13 (%10,4)	50 (%40)	

Tablo 11 (devam)

7. İş motivasyonunda Milli Eğitim Bakanlığı'nın vermiş olduğu ödüllendirmeler yeterli bulunmaktadır.	15 yıl ve altı (n=313)	n (%)	25 (%75,8)	3 (%9,1)	5 (%15,2)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	56 (%78,9)	10 (%14,1)	5 (%7)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	72 (%88,9)	2 (%2,5)	7 (%8,6)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	97 (%77,6)	14 (%11,2)	14 (%11,2)	
8. Uzman öğretmenlik, baş öğretmenlik sınavlarına kariyerim, dolayısıyla motivasyonumu artırmak için katılıyorum.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	14 (%42,4)	7 (%21,2)	12 (%36,4)	$X^2=10,52$ df=6 p=0,1
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	29 (%40,8)	8 (%11,3)	34 (%47,9)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	41 (%50,6)	13 (%16)	27 (%33,3)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	71 (%56,8)	21 (%16,8)	33 (%26,4)	
10. Okulumda kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	6 (%18,2)	2 (%6,1)	25 (%75,8)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	11 (%15,5)	13 (%18,3)	47 (%66,2)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	8 (%9,9)	9 (%11,1)	64 (%79)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	12 (%9,6)	11 (%8,8)	102 (%81,6)	
18. Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	13 (%39,4)	5 (%15,1)	15 (%45,5)	$X^2=14,18$ df=6 p=0,02
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	27 (%38)	31 (%43,7)	13 (%18,3)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	29 (%35,8)	29 (%35,8)	23 (%28,4)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	53 (%42,4)	32 (%25,6)	40 (%32)	
19. Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	9 (%27,3)	5 (%15,2)	19 (%57,6)	$X^2=7,13$ df=6 p=0,31
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	18 (%25,4)	24 (%33,8)	29 (%40,8)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	20 (%24,7)	18 (%22,2)	43 (%53,1)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	29 (%23,2)	26 (%20,8)	70 (%56)	
24. Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	2 (%6,1)	4 (%12,1)	27 (%81,8)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	5 (%7)	11 (%15,5)	55 (%77,5)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	13 (%16)	9 (%11,1)	59 (%72,8)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	22 (%17,6)	8 (%6,4)	95 (%76)	

Tablo 11 (devam)

25.Öğretmenler, iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarına kolay ulaşabilmektedirler.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	11 (%33,3)	4 (%12,1)	18 (%54,5)	X ² =6,04 df=6 p=0,41
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	30 (%42,3)	17 (%23,9)	24 (%33,8)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	27 (%33,3)	15 (%18,5)	39 (%48,1)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	41 (%32,8)	24 (%19,2)	60 (%48)	
27. Okulun başarısındaki veya başarısızlığındaki en önemli katkı öğretmenlere aittir.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	9 (%27,3)	2 (%6,1)	22 (%66,7)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	28 (%39,4)	10 (%14,1)	33 (%46,5)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	35 (%43,2)	6 (%7,4)	49 (%49,4)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	48 (%38,4)	11 (%8,8)	161 (%51,9)	

Tablo 11’de yer alan değerlerden yararlanarak; her bir maddeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen içsel (motive edici) faktörlere ilişkin görüşleri; mesleki kıdem düzeyinde aşağıda yorumlanmıştır.

M1 “Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 84,8’i, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 87,3’ü, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 92,6’sı ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %97,6’sının katıldığı görülmektedir.

M2 “Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 84,8’i, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 88,7’si, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 82,7’si ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %78,4’ünün katılmadığı görülmektedir.

M3“Öğretmenlerden beklenen olumlu davranışlar ödüllendirilir ise bunların tekrarlanma olasılığı yükselir” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 78,8’ i, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 84,5’ i, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 79’ u ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %82,4’ ünün katıldığı görülmektedir.

M4 “Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %69,7’si, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 62’si, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 80,2’si ve

26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %67,2'sinin katılmadığı görülmektedir.

M6 “Yöneticilerimin yaptığım çalışmalarını yeterince takdir etmemeleri iş motivasyonumu etkilemez” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 60,6' sını, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 60,6' sını, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 60,5' ini ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise % 49,6' sının katılmadığı görülmektedir.

M7 “İş motivasyonunda Milli Eğitim Bakanlığı' nın vermiş olduğu ödüllendirmeler yeterli bulunmaktadır.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 75,8' ini , 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 78,9' unu, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 88,9' unu ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise % 77,6' sının katılmadığı görülmektedir.

M8 “Uzman öğretmenlik, başöğretmenlik sınavlarına kariyerim, dolayısıyla motivasyonumu artırmak için katılıyorum.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %42,4' ünü, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %40,8' ini, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 50,6' sını ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %56,8'inin katılmadığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M10 “Okulumda kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %75,8' ini, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %66,2' sini, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %79' unu ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %81,6' sının katıldığı görülmektedir.

M18 “Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %45,5' ini katılmaktadır. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %43,7' sini kararsız iken 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %35,8' ini hem katılmamakta hem de kararsız kalmaktadırlar. 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %42,4' ünü ise katılmamaktadırlar. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur (sig<0,05). Yani sınıf öğretmenlerinin ilgili ifadeye ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre değişiklik gösterebilmektedir yorumu yapılabilir.

M19 “Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %57,6’sı, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %40,8’i, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %53,1’i, 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %56’sının katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M24 “Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır. “ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %81,8’i, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %77,5’i, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %72,8’i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %76’sının katıldığı görülmektedir.

M25 “Öğretmenler, iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarına kolay ulaşabilmektedirler.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %54,5’i, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 48,1’ i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise % 48’ inin katıldığı görülmektedir. Farklı olarak 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 42,3’ ünün ise katılmadığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M27 “Okulun başarısındaki veya başarısızlığındaki en önemli katkı öğretmenlere aittir.” ifadesine ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %66,7’si, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %46,5’i, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %49,4’ü ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %51,9’unun katıldığı görülmektedir.

Genel olarak öğretmen görüşleri incelendiğinde; 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en çok (%84,8) “Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum” ifadesine, en az ise (%12,1) “Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir.” ifadesine katıldığı görülmektedir. Benzer şekilde 16-20 yıl (%87,3), 21-25 yıl (%92,6) ve 26yıl üzeri (%97,6) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin de en çok katıldığı ifade “Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum” dır. Ayrıca; 16-20 yıl (%4,2) ve 26 yıl üzeri (%9,6) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en az katıldığı ifade “Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerdedir” dir. 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en az (%4,9)

katıldığı ifade ise diğerlerinden farklı olarak “Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum” dur. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerinin “Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir” ifadesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. İlgili ifadeye en çok 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenler katılırken; en az 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler katılım göstermektedir.

Sonuç olarak; iş motivasyonunu etkileyen içsel (motive edici) faktörlere ilişkin; öğretmenlerin en çok katıldığı ifadeler mesleki kıdem düzeyinde farklılık göstermemektedir.

b) Dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre nasıl değişmektedir?

Bu alt problem için her bir madde düzeyinde sınıf öğretmenlerinin görüşleri mesleki kıdeme göre incelenmiş olup sonuçlar frekans ve yüzde olarak Tablo 12’de sunulmuştur. Sınıf öğretmenlerinin kategorilerdeki dağılımı göz önüne alınarak analizlerde 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kategorileri birleştirilerek “15 yıl ve altı” olarak değiştirilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin görüşleri mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla ki-kare testi yapılmıştır. Testin varsayımlarının karşılandığı maddeler için analiz sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen Dışsal (Hijyen) Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Düzeyinde İncelenmesi

İfadeler	Mesleki Kıdem	Frakans (yüzde)	KATILMIYORU M	KARARSIZIM	KATILYORUM	Ki-KARE χ^2
5. Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler.	15 yıl ve altı (n=313)	n (%)	1 (%3)	2 (%6,1)	30 (%90,9)	----- ---
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	2 (%2,8)	3 (%4,2)	66 (%93)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	1 (%1,2)	3 (%3,7)	77 (%95,1)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	5 (%4)	5 (%4)	115 (%92)	

Tablo 12 (devam)

9.Öğrenci velilerimin iş verimime olumlu katkısı bulunmaktadır	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	4 (%12,1)	4 (%12,1)	25 (%75,8)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	9 (%12,7)	9 (%12,7)	53 (%74,6)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	8 (%9,9)	7 (%8,6)	66 (%81,5)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	22 (%17,6)	14 (%11,2)	89 (%71,2)	
11.Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarımı karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	28 (%84,8)	1 (%3)	4 (%12,1)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	54 (%76,1)	7 (%9,9)	10 (%14,1)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	56 (%69,1)	9 (%11,1)	16 (%19,8)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	92 (%73,6)	10 (%8)	23 (%18,4)	
12. Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	29 (%87,9)	1 (%3)	3 (%9,1)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	62 (%87,3)	8 (%11,3)	1 (%1,4)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	65 (%80,2)	6 (%7,4)	10 (%12,3)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	102 (%81,6)	8 (%6,4)	15 (%12)	
13. Uzman Öğretmenlik, başöğretmenlik sınavına katılmamdaki sebep tamamen maddi sebeplerdir.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	15 (%45,5)	6 (%18,2)	12 (%36,4)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	32 (%45,1)	14 (%19,7)	25 (%35,2)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	31 (%38,3)	6 (%7,4)	44 (%54,3)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	61 (%48,8)	12 (%9,6)	52 (%41,6)	
14. Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	15 (%45,5)	3 (%9,1)	15 (%45,5)	X ² =9,83 df=6 p=0,13
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	21 (%29,6)	19 (%26,8)	31 (%43,7)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	23 (%28,4)	17 (%21)	41 (%50,6)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	29 (%23,3)	25 (%20)	71 (%56,8)	
15. Yöneticilerde uygulanmaya konulan altı yılda bir zorunlu yer değiştirme uygulamasının öğretmenlerde de uygulanmaya konulması, öğretmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	14 (%42,4)	5 (%15,2)	14 (%42,4)	-----
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	39 (%54,9)	13 (%18,3)	19 (%26,8)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	39 (%48,1)	14 (%17,3)	28 (%34,6)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	65 (%52)	12 (%9,6)	48 (%38,4)	

Tablo 12 (devam)

16. Okulumuzda öğretmenler ile yönetim arasında genellikle etkili bir iletişim mevcuttur.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	9 (%27,3)	4 (%12,1)	20 (%60,6)	$\chi^2=6,99$ df=6 p=0,32
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	14 (%19,7)	17 (%23,9)	40 (%56,3)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	19 (%23,5)	12 (%14,8)	50 (%61,7)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	20 (%16)	18 (%14,4)	87 (%69,6)	
17. Okulumuzdaki alınan kararlara katılmam, iş motivasyonumu olumlu etkiler.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	1 (%3)	6 (%18,2)	26 (%78,8)	----- ---
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	3 (%4,2)	6 (%8,5)	62 (%87,3)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	10 (%12,3)	9 (%11,1)	62 (%76,5)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	10 (%8)	7 (%5,6)	108 (%86,4)	
19. Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	9 (%27,3)	5 (%15,2)	19 (%57,6)	$\chi^2=7,13$ df=6 p=0,31
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	18 (%25,4)	24 (%33,8)	29 (%40,8)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	20 (%24,7)	18 (%22,2)	43 (%53,1)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	29 (%23,2)	26 (%20,8)	70 (%56)	
20. Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici öğretmen hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu olumlu etkilemektedir.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	5 (%15,2)	4 (%12,1)	24 (%72,7)	----- ---
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	13 (%18,3)	9 (%12,7)	49 (%69)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	14 (%17,3)	12 (%14,8)	55 (%67,9)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	17 (%13,6)	18 (%14,4)	90 (%72)	
21. Çalıştığım okullarda çoğunlukla "Amaç birliği" sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	7 (%21,2)	6 (%18,2)	20 (%60,6)	$\chi^2=7,82$ df=6 p=0,25
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	18 (%25,4)	17 (%23,9)	36 (%50,7)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	11 (%13,6)	13 (%16)	57 (%70,4)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	28 (%22,4)	18 (%14,4)	79 (%63,2)	
22. İş hayatındaki başarımlar ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortamda yaşadığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	3 (%9,1)	2 (%6,1)	28 (%84,8)	----- ---
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	4 (%5,6)	10 (%14,1)	57 (%80,3)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	9 (%11,1)	7 (%8,6)	65 (%80,2)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	16 (%12,8)	12 (%9,6)	97 (%77,6)	

Tablo 12 Devamı

23. Okulumuzdaki eğitim araç gereçlerinin, teknolojik olarak yeni imkânlarla donatıldığını düşünüyorum.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	10 (%30,3)	6 (%18,2)	17 (%51,5)	----- ---
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	22 (%31)	11 (%15,5)	38 (%53,5)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	16 (%19,8)	6 (%7,4)	59 (%72,8)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	21 (%16,8)	18 (%14,4)	86 (%68,6)	
26. Okulumun bulunduğu yerleşim yeri çalışmalarımı olumlu etkilemektedir.	15 yıl ve altı (n=33)	n (%)	7 (%21,2)	4 (%12,1)	22 (%66,7)	----- ---
	16-20 yıl (n=71)	n (%)	14 (%19,7)	7 (%9,9)	50 (%70,4)	
	21-25 yıl (n=81)	n (%)	12 (%14,8)	8 (%9,9)	61 (%75,3)	
	26 yıl ve üzeri (n=125)	n (%)	13 (%10,4)	7 (%5,6)	105 (%84)	

Tablo 12’de yer alan değerlerden yararlanarak; her bir maddeye ilişkin sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonlarını etkileyen dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin görüşleri; mesleki kıdem düzeyinde aşağıdayorumlanmıştır.

M5 “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %90,9’u, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %93’ü, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %95,1’i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise % 92’sinin katıldığı görülmektedir.

M9 “Öğrenci velilerimin iş verimime olumlu katkısı bulunmaktadır” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %75,8’i, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %74,6’sı, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %81,5’i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %71,2’sinin katıldığı görülmektedir.

M11 “Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarımı karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %84,8’i, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %76,1’i, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %69,1’i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %73,6’sının katılmadığı görülmektedir.

M12 “Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %87,9’u, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %87,3’ü, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %80,2’si ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %81,6’sının katılmadığı görülmektedir.

M13 “Uzman Öğretmenlik, başöğretmenlik sınavına katılmamdaki sebep tamamen maddi sebeplerdir.” İfadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %45,5’i, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 45,1’ i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise % 48,8’ inin katılmadığı görülmektedir. Farklı olarak 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise % 54,3’ ünün katıldığı görülmektedir.

M14 “Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.”ifadesine 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %43,7’si, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %50,6’sı ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %56,8’inin katıldığı görülmektedir. Farklı olarak 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden ise katılan ve katılmayanların sayılarının (%45,5) birbirine eşit olduğu görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M15 “Yöneticilerde uygulanmaya konulan altı yılda bir zorunlu yer değiştirme uygulamasının öğretmenlerde de uygulanmaya konulması, öğretmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler.” ifadesine 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %54,9’u, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %48,1’ i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise % 52’ sinin katılmadığı görülmektedir. Farklı olarak 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden ise katılan ve katılmayanların sayılarının (%42,4) birbirine eşit olduğu görülmektedir.

M16 “Okulumuzda öğretmenler ile yönetim arasında genellikle etkili bir iletişim mevcuttur.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %60,6’sı, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %56,3’ü, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %61,7’si ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %69,6’sının katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili

ifadeye ilişkin görüşlerin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M17 “Okulumuzdaki alınan kararlara katılmam, iş motivasyonumu olumlu etkiler.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 78,8’ si, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 87,3’ ü, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %76,5’i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise % 86,4’ ünün katıldığı görülmektedir.

M19 “Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %57,6’sı, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %40,8’i, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %53,1’i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %56’sının katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M20 “Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici öğretmen hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu olumlu etkilemektedir.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %72,7’si, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %69’u, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %67,9’u ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %72’sinin katıldığı görülmektedir.

M21 “Çalıştığım okullarda çoğunlukla “Amaç birliği” sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %60,6’sı, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %50,7’si, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %70,4’ ü ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %63,2’ sinin katıldığı görülmektedir. Gruplar arası farklılık incelendiğinde ilgili ifadeye ilişkin görüşlerin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (sig>0,05).

M22 “ İş hayatındaki başarımlarım ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortamda yaşadığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %84,8’i, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin % 80,3’ü, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %80,2’ si ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %77,6’ sının katıldığı görülmektedir.

M23 “Okulumuzdaki eğitim araç gereçlerinin, teknolojik olarak yeni imkânlarla donatıldığını düşünüyorum.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %51,5'i, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %53,5'i, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %72,8'i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %68,6'sının katıldığı görülmektedir.

M26 “Okulumun bulunduğu yerleşim yeri çalışmalarımı olumlu etkilemektedir.” ifadesine 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %66,7'si, 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %70,4'ü, 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin %75,3'i ve 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %84'ünün katıldığı görülmektedir.

Genel olarak öğretmen görüşleri incelendiğinde; 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en çok (%90,9) “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler” ifadesine, en az ise (%9,1) “Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum” ifadesine katıldığı görülmektedir. 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin; en çok (%93) ve en az (%1,4) katıldığı ifadeler 15 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerinki ile benzerdir. Benzer şekilde en çok katılım gösterilen ifade; 21-25 yıl (%95,1) ile 26 yıl ve üzeri (%92) mesleki kıdeme sahip öğretmenler için “Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler” iken; en az katılım gösterilen ifade ise “Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum” olup 21-25 yıl (%12,3) ile 26 yıl ve üzeri (%12) mesleki kıdeme sahip öğretmenler için benzerdir.

Sonuç olarak iş motivasyonunu etkileyen dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin; öğretmenlerin en çok ve en az katılım gösterdiği ifadeler mesleki kıdem düzeyinde farklılık göstermemektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş motivasyonu konusu ülkemizin genelini ilgilendiren bir husus olmakla birlikte geleceğimizi emanet edeceğimiz çocuklarımızın temel eğitim-öğretimlerini gerçekleştiren sınıf öğretmenlerinin bu konuya ilişkin görüşlerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Araştırmada içsel (motive edici) ve dışsal (hijyen) faktörlere ilişkin sınıf öğretmenlerinin genel görüşleri belirlenmiştir. İş motivasyonunu etkileyen içsel faktörlere ilişkin sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu görevini mesleğini severek yaptıklarını belirtmişlerdir. Barlı ve arkadaşları (2005) yaptıkları çalışmada da öğretmenlerin çoğunluğunun mesleklerini severek icra ettikleri sonucunu vermişlerdir.

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin çoğunluğunun öğretmenlik mesleğinin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yerde olmadığını düşündükleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar Büyükses (2010) ve Öztürk (2006) 'ün çalışması ile paralellik göstermektedir.

Sınıf öğretmenlerinin iş motivasyonuna yönelik görüşleri; dışsal faktörlere göre incelendiğinde sınıf öğretmenleri zümre arkadaşları ile iyi anlaşmalarının iş motivasyonunu etkilediklerini belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenleri arasında zümre arkadaşları ile işbirliği yapmanın motivasyonlarını olumlu etkilediği sonucuna literatürde de rastlanmaktadır. Büyükses (2010) çalışmasında; sınıf öğretmenlerinin zümre arkadaşları ile ilişkilerinin iş motivasyonlarına branş öğretmenlerine kıyasla daha çok katkısı olduğunu düşündüklerini belirtmiştir.

Dışsal faktörlerde öğretmenlerin çoğunluğunun maaş, emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb. sosyal güvenlik haklarını yeterli bulmadığı görülmektedir. Barlı ve arkadaşları (2005) çalışmasında da öğretmenlerin aldıkları maaşı yeterli bulmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca Öztürk (2006) çalışmasında da

öğretmenlerin gelirinin, kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduğunu belirtmiştir. Çalışmada çıkan sonuçlar, Büyükses (2010)'un çalışmasıyla benzerlik göstermektedir.

Sınıf öğretmenlerinin görüşleri; içsel faktörler bağlamında cinsiyet düzeyine göre incelendiğinde; kadın sınıf öğretmenlerinin erkek öğretmenlere kıyasla, performans değerlendirmenin daha motive edici olduğunu düşündükleri bulunmuştur. Yazıcı (2009); çalışmasında da öğretmenlerin kariyer gelişimi ile performans değerlendirme sistemi arasında ilişkilerin bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla eğitimde gelişme olanaklarına daha kolay ulaşabildiklerini ifade ettikleri sonucuna varılmıştır. Dışsal faktörler bağlamında ise; kadın öğretmenler erkek öğretmenlere kıyasla; okulda alınan kararlara katılmanın iş motivasyonu daha çok etkilediğini düşünmektedirler.

Genel olarak; öğretmenlerin iş motivasyonları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Literatürde de benzer sonuçlar elde edilmiştir (Recepoğlu, 2012; Yılmaz, 2009; Tanrıverdi, 2007).

Sınıf öğretmenlerinin görüşleri; içsel ve dışsal faktörler bağlamında öğrenim durumu düzeyine göre incelendiğinde; öğretmenlerin görüşleri genel olarak birbirine benzer çıkmaktadır. Ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin en çok ve en az katılım gösterdikleri ifadeler benzer çıkmıştır. Ayrıca; öğretmenler için kariyer basamaklarında yükselme sınavı ile elde edilen uzman öğretmenlik kadrosuna ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla çalışmada ilgili maddeler yer almaktadır. Dışsal faktörlerde yer alan; uzman öğretmenlik sınavına maddi sebeplerden katılım ile ilgili görüşler incelendiğinde; en çok ön lisans mezunu katılırken; en az yüksek lisans mezunu öğretmenlerin katıldığı belirlenmiştir. Büyükses (2010)'in araştırmasında da ilgili ifadeye ilişkin görüşler öğrenim durumu düzeyinde benzerlik göstermektedir. Ancak; içsel faktörlerde yer alan; uzman öğretmenlik sınavına kariyer gelişimi açısından katılıma ilişkin görüşler incelendiğinde; en çok yüksek lisans mezunu öğretmenler katılırken; en az ise ön lisans mezunu öğretmenlerin katıldığı görülmektedir. Öğretmenlerin, öğrenim durum düzeyi arttıkça motivasyon düzeyleri ve kendilerini geliştirme isteği de artmaktadır. Bu durumda da meslekteki kariyer gelişimi, maddi beklentinin (ücret, özel hizmet tazminatı) önüne geçmektedir yorumu yapılabilir.

Sınıf öğretmenlerinin görüşleri; içsel faktörler bağlamında görüşleri mesleki kıdem düzeyine göre incelendiğinde öğretmenlerin görüşleri mesleki kıdeme göre birbirine benzer çıkmaktadır. Öğretmenlik mesleğini severek yapmaya ilişkin görüşler, mesleki kıdem düzeyine göre farklılık göstermemekte olup en çok katılınan ifadedir. Dışsal faktörler bağlamında ise öğretmenlerin görüşleri yine mesleki kıdeme göre benzer çıkmaktadır. Tüm mesleki kıdem düzeyinde öğretmenlerin; zümre arkadaşları ile iyi anlaşmanın iş motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünmektedir. Büyükses (2010) çalışmasında da zümre öğretmenleri ile olumlu ilişkiler kurmanın iş motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca, öğretmenlere tanınan sosyal güvenlik hakların; tüm mesleki kıdem düzeyindeki öğretmenlerin yeterli bulmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin gelir düzeyleri önemli dışsal motivasyon kaynaklarından biri olup, diğer ülkelerde de okul uyumunu etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Yazıcı, 2009).

Araştırmanın yapıldığı; Ankara ili Çankaya İlçesi'ne bağlı ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu; eğitim-öğretim de kullanılan araç ve gereçlerin teknolojik olarak güncel ve yeterli olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Böylece sınıf öğretmenleri, müfredatı işlemede görsel ve işitsel olarak teknolojik imkânları kullanarak, öğretim ortamını daha zevkli kılmaktadır. Bu durum öğretmenlerin motivasyonunu da olumlu etkilemektedir.

Araştırmada; değerlendirme ve terfi durumlarında verilen ödül ve cezaların hak eden bireylere verilmesi konusunda öğretmen görüşleri de incelenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu ödül ve cezaların hak eden bireylere verilmediğini düşünmektedir.

Araştırma kapsamında; iş motivasyonunu etkileyen, içsel ve dışsal faktörlere ait öğretmen görüşleri genel olarak, cinsiyete, öğrenim durumu düzeyi ve mesleki kıdem düzeyine göre incelenmiş olup, araştırma kapsamında aşağıdaki öneriler sunulabilir.

1. Öğretmenlerin öğrenim durumunu yükseltmelerinin özendirici hale getirilmesi ve özlük haklarının iyileştirilmesi sağlanabilir.

2. Öğretmenlerin sosyo-ekonomik durumlarının iyileştirilmesi, yaşam standartlarını yükseltebilmek amacıyla maaş ve ücretlerin artırılması söz konusu olabilir.
3. Öğretmenlerin toplumdaki olumsuz statü algısının düzeltilmesi için, Milli Eğitim Bakanlığı'nın kamuoyu çalışmalarına ağırlık vermesi önerilebilir.
4. Çankaya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü' nün Çankaya Üniversitesi Rektörlüğü ile protokol imzalayarak; öğretmenlere yüksek lisans imkânı sağlaması diğer ilçelere de iyi örnek girişim olarak önerilebilir.
5. Bu araştırma sınıf öğretmenleri ile gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışma okul müdür ve müdür yardımcıları için de gerçekleştirilebilir.
6. Bu araştırma sınıf öğretmenleri ile gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışma branş öğretmenleri ile diğer öğretim kademelerindeki öğretmenler gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Akyıldız, H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*. Isparta:1. Baskı, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları,
- Arık, A.İ. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Cantay Kitabevi
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Baltas, A. (2004). *Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması/Ekip Liderinin El Kitabı*. İstanbul: 2. Basım,
- Barney, J. B. ve Griffin R. W. (1992). *The Management Of Organizations*, Houghton Mifflin Company.
- Başaran, E. İ. (2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Umut Yayım Dağıtım.
- Başaran, E.İ. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış*, Ankara.
- Batman, O., Yıldırğan R., Beysel, C., E.Tekaslan, (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul : Avcöl Basım Yayın,
- Bennet, R. (1997). *Management*, 3. Ed., Financial Times Pitman Publishing.
- Benton, D. ve Halloran J. (1991).*Applied Human Relations: An Organizational proach*, 4. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bingöl, D. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları.
- Bingöl. D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Beta Yayınları,
- Borkowski, Nancy. (2011).*Organizational Behavior in Health Care*, USA: Jones and Bartlett Publishers, Second Edition.
- Breuer, N. L. (1995). “*Minimize Distractions For Maximum Output*”, Personnel Journal, Vol. 74, No. 5, May
- Burney, M. A. (2000). “*Motivating Engineers*”, IIE Solutions, Vol. 32, No 6, June
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Veri Analizi*. Ankara: Pegem Yayıncılık

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi. (12. Baskı).

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitap Evi.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: AnıYayıncılık,

Dalton, Gene W. (1971). "Motivation And Control In Organizations", Motivation And Control In Organizations, Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence, Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Pres

De Cenzo, D. A. ve Robbins S.P. (1996). *Human Resource Management*, 5. Ed., John Wiley & Sons.

Delaney, J. (1995). "Morale Boosters", *Black Enterprise*, Vol. 26, No. 2, September

Dinçer, Ö., Fidan Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: 1. Baskı, Beta Yayım, İstanbul

Duffy, J. (1997) "Motivating Employees: So What Do I Do On Monday?", www.ttg.sba.dal.ca/sba/profs/jduffy/Motivate/D_motiv.html.

Düren, A.Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: 4. Baskı, Beta Yayım,

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: 4. Baskı, Beta Yayın,

Eren, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: 2. Baskı, AlfaYayıncılık,

Eren, E., Erdil, O. ve Zehir, C. (2000). "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S. 2, Temmuz

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: 1. Baskı, Evrim Yayıncılık,

Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: TODAİE Yayınları,

Flynn, G. (1994). "Non-Sales Staffs Respond To Incentives", *Personel Journal*, Vol. 73, No. 7, July

Gannon, M.J. (1979). *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*, Little, Brown and Company, Boston, Toronto.

- Garih, Ü. (2000). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınları,
- Gilbert, D. (1994). "Response", *Compensation & Benefits Review*, Vol. 26, No. 2, March/April
- Hageman, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Rota Yayıncılık
- Hanks, K.(1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*. (Çev.: C.İkizler), İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Hersey P. ve Ken B. L. (1982). *Management Of Organizational Behavior*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.s,29
- Herzberg, F. (1971). "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Motivation And Control In Organizations*, (Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence), Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Pres
- Human Research Institute. (1997). "Boosting Work Productivity", *Research Technology Management*, Vol., 40, No. 5, September/October
- Ingham, C.(1997). *Kendi Kendini Motive Etmenin 101 Yolu*. İstanbul: Alfa Yayımevi,
- Johnsson, B. (1993). "The Integration Of Business, Science, And Human Resources: A Superparadigm?", *American Behaviorial Scientist*, Vol. 37, No. 1,September/October
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Keser, A.(2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın
- Keenan, K.,(1996). *Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*, (Çeviren :Zeynep Atayman), Remzi Kitapevi .
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koontz H. ve O'Donnell C. (1968). *Principles Of Management: An Analysis Of Managerial Functions*, 4. Ed., McGraw-Hill Book Company.
- Leonard, N.H., Beauvais, L.L. and Scholl, R.W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, 52(8), 969-998.
- Livatyalı, H. (2004). *Zaman Yönetimi ve Okul- Sınıf Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- McGregor, D. M. (1971). "The Human Side Of Enterprise". *Motivation And Control In Organizations* (Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence),Richard D. Irwin Inc. and The Dorsey Press

- Mulvey, P. W. ve Ribbens B. A. (1999). "The Effects Of Intergroup Competition And Assigned Group Goals On Group Efficacy And Group Effectiveness", *Small Group Research*, Vol. 30, No. 6, December
- Northraft, G.B.ve MargaretA.N. (1996).*Organizational Behavior: AManagement Challenge*, The Dryden Press.
- Newstrom, J. W. ve Keith D. (1993).*Organizational Behavior: HumanBehavior At Work*, 9. Ed., McGraw-Hill, Inc.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitapevi, Genişletilmiş 5.Baskı.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayınları,
- Pfeffer, J. (1995).*Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan* (Çev. Sinem Gül), 2. Baskı, Sabah Yayınları
- Plotnik, R. (2009). *Psikolojiye Giriş*. Çev.: Geniş, T. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Propenko, J. I. (1992). "Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politika ve Stratejileri" başlıklı Teblig, *İsletmelerde Verimliliğin Gelistirilmesi Konusundaki TİSK-İLO İşbirliği Projesi Çerçevesinde "1. Verimlilik Eğitimi Semineri"*, 29-30 Nisan 1991, Dedeman Oteli, İstanbul
- Rasmusson, E. (1998). "Summertime, And The Selling Ain't Easy", *Sales& Marketing Management*, Vol. 50, No. 7, July
- Robinson. St P. Deconzo. D. 2001). A., Management, New Jersey,
- Robbins, S. P.(1996). *Organizational Behavior Concepts-Controversies-Application*, 7. Edition, U.K. Prentice Hall International Editions,
- Robbins, P.S., Judge, A.T. (2012). *Örgütsel Davranış*. İnci Erdem (Ed.). Motivasyon Temelleri (s. 203-229) Ankara: Nobel Yayıncılık
- Roy, M. C. ve Gauvin, S. (1996). "Electronic Group Brainstorming", *Small Group Research*, Vol. 27, No. 2, May
- Robertson, R. F. (1996). "Develop A Performance-Focused Organization", *Hydrocarbon Processing*, Vol. 75, No. 12, December
- Sabuncuoğlu, Z. (1982). *Endüstriyel Davranışlar*. Bursa: İ.T.İ.A. Yayın No.10
- Sabuncuoğlu Z., Tüz M.(1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: 3. Baskı, AlfaYayıncılık,
- Simpson, A, W.(2001). *Motivasyon*. (Çeviren: Mesut AYKAN), Ankara: Başak Matbaacılık,

Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Ayyıldız Yayıncılık

Stringer, R. A. (1971). “*Achievement Motivation And Management Control*”, Motivation And Control In Organizations, Edited by Gene W. Dalton and Paul D.Lawrence

Şimşek, M. Şerif; Akgemci,T., Çelik, A.(1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık,

Şimşek, M.Ş., Akgemci,T., Çelik, A.(2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Yaşar Ofset

Tan, C.S. ve Salamone, P. R. (1994), “*Understanding Career Plateauing: Implications For Counseling*”, Career Development Quarterly, Vol. 42, No. 4, June

Tuna, Y. (2011). *Güdüler ve Güdülenme*. Birey ve Davranış. (Ed: S. Ünlü). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. S, 12

Ünlü,S., Eroğlu, E., Gökdağ, R., Ergüven, M.S. (2013). *İş ve Yaşamda Motivasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Yılmaz, H. (1999). “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik”. *Standard Dergisi*, Y. 38, S. 448, Nisan

Yüksel, Ö.(1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: 1. Baskı, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları,

Werther W. B. ve Davis,K. (1996). *Human Resources And Personnel Management*, 4. Ed., McGraw-Hill, Inc.

MAKALELER

Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi. Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2)

Barlı, Ö., Bilgili. B., Çelik, S. Bayrakçeken, S. (2005). İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Motivasyonları: Farklılıkların ve Sorunların Araştırılması, Erzurum: *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5- 1 (391-417)

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel Yönetim Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 85-97.

Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.

Yavuz, C., Karadeniz, B.C. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi. Ordu Üniversitesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Volume 2/9 Fall*

Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. KTÜ, Fatih Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Trabzon, *Kastamonu Eğitim Dergisi, Ocak 2009 Cilt 17 No: 1*

TEZLER

Aksoy, H. (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Büyükses, L. (2010). *Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

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

Kanbur, E. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Karaboğa, M. (2007). *Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Karaca, S. B. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Kerman, E. (2007). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi/ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Öztürk, T. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler (Kağıthane- Levent Uygulaması)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi: Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Recepoglu, E. (2012). *Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yüksek lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.

Tanrıverdi , S.(2007). *Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonuna İlişkin Yönelik Örnek Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, F. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

DİĞER KAYNAKLAR

Türk Dil Kurumu. (2000). Türkçe Sözlük (2. Baskı). Ankara

<http://www.meb.gov.tr. duyurular>, **Erişim Tarihi: 06.05.2013**

<http://www.egitim mevzuat.com/index>, **MEB, İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği,**
Erişim Tarihi: 25.09.2013

EKLER

EK 1

T.C.
ÇANKAYA KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45333380-903.01 - 38920
Konu : Bilgi

05.10.2013

İMRAHOR İLKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 04/10/2013 tarih ve 106 sayılı yazınız.

Okulunuz Müdürü Filiz AVŞAR'ın yüksek lisans öğrenimi tez çalışması nedeniyle ilgi yazınız ile istenilen resmi ilkokul 70 (yetmiş), sınıf öğretmeni ise 1519 (binbeşyüzondokuz) tane olup;

Bilgilerinizi rica ederim.


Züleyha TEKÇE AKÇA
Müdür a.
Şube Müdürü

EK 2

ANKARA İLİ – ÇANKAYA İLÇESİ ANKET UYGULANAN DEVLET İLKOKULLARI

- 1-ANKARA - ÇANKAYA - Ahmet Andiçen İlkokulu
- 2-ANKARA - ÇANKAYA - Ahmet Barındırır İlkokulu
- 3- ANKARA -ÇANKAYA – Ahmet Haşim İlkokulu
- 4-ANKARA - ÇANKAYA - Ahmet Vefik Paşa İlkokulu
- 5- ANKARA -ÇANKAYA - Akşemsettin İlkokulu
- 6- ANKARA -ÇANKAYA – Arjantin İlkokulu
- 7- ANKARA -ÇANKAYA - Atasülün İlkokulu
- 8- ANKARA - ÇANKAYA - Bilgi İlkokulu
- 9- ANKARA - ÇANKAYA - Boztepe İlkokulu
- 10- ANKARA - ÇANKAYA - Dedeman İlkokulu
- 11- ANKARA - ÇANKAYA - Dr. Reşit Galip İlkokulu
- 12- ANKARA - ÇANKAYA - Gökay İlkokulu
- 13- ANKARA - ÇANKAYA - Gökçe Karataş İlkokulu
- 14- ANKARA - ÇANKAYA - İncesu İlkokulu
- 15- ANKARA - ÇANKAYA - Kemal Atatürk İlkokulu
- 16- ANKARA - ÇANKAYA - Kıymet Necip Tesal İlkokulu
- 17- ANKARA - ÇANKAYA - Kurtuluş İlkokulu
- 18- ANKARA - ÇANKAYA - Kütükçü Alibey İlkokulu
- 19- ANKARA - ÇANKAYA - Mimar Kemal İlkokulu
- 20- ANKARA - ÇANKAYA - Mohaç İlkokulu
- 21- ANKARA - ÇANKAYA - Muazzez Karaçay İlkokulu
- 22- ANKARA - ÇANKAYA - Mustafa Kemal İlkokulu
- 23- ANKARA - ÇANKAYA - Nurçin Sayan İlkokulu
- 24- ANKARA - ÇANKAYA - Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik İlkokulu
- 25- ANKARA - ÇANKAYA - Özyurt İlkokulu
- 26-ANKARA - ÇANKAYA - Rauf Orbay İlkokulu
- 27- ANKARA - ÇANKAYA - Reşatbey İlkokulu
- 28- ANKARA – ÇANKAYA- Sarar İlkokulu
- 29- ANKARA - ÇANKAYA - Sokullu Mehmet Paşa İlkokulu
- 30- ANKARA - ÇANKAYA - Süleyman Uyar İlkokulu
- 31- ANKARA - ÇANKAYA - Teğmen Kalmaz İlkokulu
- 32- ANKARA - ÇANKAYA - Turhan Dökmeci İlkokulu
- 33- ANKARA - ÇANKAYA - Turhan Feyzioğlu İlkokulu
- 34- ANKARA - ÇANKAYA - Türkan Yamantürk İlkokulu
- 35- ANKARA - ÇANKAYA -Yeşilkent İlkokulu

EK 3

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BÖLÜMÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ANKET FORMU

Değerli Öğretmenim;

Bu anket çalışması, “ İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonunu Etkileyen Etmenler: Çankaya İlçesinde Bir Uygulama” konulu çalışmanın uygulama aşamasıdır. Bu anketi doldururken göstereceğiniz içtenlik, araştırmanın sonucu açısından önem taşımaktadır. Başarıya gitmek için motive olmak gerektiğinden araştırmanın temelini motivasyona etki eden etmenler oluşturmaktadır. Anketin ilk bölümünde kişisel değişkenlere yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise belirtilen motive edici aracın kurumda ne kadar kullanıldığı ölçülmeye çalışılmaktadır. Anket içerisinde yer alan her bir ifadeye katılma düzeyiniz doğrultusunda sunulan beş kriterden birine (x) işareti ile cevaplayınız. Anket sonuçları kişi ya da kurum olarak değil genel olarak değerlendirilecektir; bu nedenle isminizi ya da çalıştığınız kurumu belirtmenize gerek bulunmamaktadır.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Filiz AVŞAR

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1. CİNSİYET : Kadın Erkek
2. YAŞINIZ : 20 - 29 30 - 39 40 - 49
 50 - Üzeri
3. MEDENİ DURUM : Evli Bekar
4. ÖĞRENİM DURUMU: Ön Lisans Lisans
 Yüksek lisans yaptım/ yapmaktayım
 Doktora yaptım/ yapmaktayım
5. ÜNİVERSİTEDEN MEZUN OLDUĞUNUZ ALAN : Sınıf Öğretmenliği
 Diğer Alan
6. MESLEKTEKİ HİZMET SÜRENİZ : 1- 5 yıl 6 - 10 yıl
 11 -15 yıl 16- 20 yıl 21- 25 yıl 26 yıl - üzeri
7. BU OKULDAKİ HİZMET SÜRENİZ: 1- 5 yıl 6- 10 yıl

() 11- 15 yıl () 16- 20 yıl () 21- 25 yıl () 26 yıl - üzeri

8. AYLIK GELİRİNİZ NE KADAR DIR ? : () 2000- 2500 TL () 2501 - 3000 TL
() 3001 – 3500 TL () 3501 TL ve üzeri

9. HİZMET İÇİ EĞİTİM ALDINIZ MI ? : () Hayır () Evet 1 - 3 kez
() Evet 4- 6 kez () Evet 7 - 9 kez () Evet 10 ve üzeri

II. BÖLÜM

Sıra No	ÖĞRETMENİN İŞ MOTİVASYONUNA İLİŞKİN SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Öğretmen olarak mesleğimi severek yapıyorum.					
2	Öğretmenlerin toplum içerisindeki statüsü hak ettiği yededir.					
3	Öğretmenlerden beklenen olumlu davranışlar ödüllendirilir ise bunların tekrarlanma olasılığı yükselir.					
4	Değerlendirme ve terfide, ödül ve cezaların verilmesinde adilane davranıldığını, hak edenlerin aldığını düşünüyorum.					
5	Zümre arkadaşlarımla iyi anlaşmam iş motivasyonumu etkiler.					
6	Yöneticilerimin yaptığım çalışmalarını yeterince takdir etmemeleri iş motivasyonumu etkilemez.					
7	İş motivasyonunda Milli Eğitim Bakanlığı' nın vermiş olduğu ödüllendirmeler yeterli bulunmaktadır.					
8	İzman öğretmenlik, baş öğretmenlik sınavlarına kariyerim, dolayısıyla motivasyonumu artırmak için katılıyorum.					

9	Öğrenci velilerimin iş verimime olumlu katkısı bulunmaktadır.					
10	Okulumda kapasitemin tamamını kullanarak çalıştığımı söyleyebilirim.					
11	Elde ettiğim gelir, kendimin ve ailemin temel ekonomik ihtiyaçlarımı karşılıyor. Motivasyonuma olumsuz bir katkısı bulunmamaktadır.					
12	Sosyal güvenlik haklarımın (emeklilik maaşı, lojman ve öğretmen evi vb.) yeterli buluyor ve motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.					
13	Uzman Öğretmenlik, başöğretmenlik sınavına katılmamdaki sebep tamamen maddi sebeplerdir.					
14	Kurumdaki çalışma koşulları memnuniyet vericidir.					
15	Yöneticilerde uygulanmaya konulan altı yılda bir zorunlu yer değiştirme uygulamasının öğretmenlerde de uygulanmaya konulması, öğretmenin iş motivasyonunu olumlu yönde etkiler.					
16	Okulumuzda öğretmenler ile yönetim arasında genellikle etkili bir iletişim mevcuttur.					
17	Okulumuzdaki alınan kararlara katılmam, iş motivasyonumu olumlu etkiler.					
18	Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.					
19	Okulumuzda adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi mevcuttur.					
20	Çalıştığım ortamda insan ilişkileri (yönetici öğretmen hizmetli ilişkileri ve yönetici tutumu) motivasyonumu olumlu etkilemektedir.					
21	Çalıştığım okullarda çoğunlukla "Amaç birliği" sağlanmaktadır. Bu durum motivasyonumu olumlu etkilemektedir.					

22	İş hayatındaki başarımlar ve tatmin olma derecem, çalıştığım ortamda yaşadığım eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.					
23	Okulumuzdaki eğitim araç gereçlerinin, teknolojik olarak yeni imkânlarla donatıldığını düşünüyorum.					
24	Eğitim örgütlerinde doğru ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve öğretmenlerin gösterdikleri performansa bağlı olarak adil bir ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır.					
25	Öğretmenler, iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarına kolay ulaşabilmektedirler.					
26	Okulumun bulunduğu yerleşim yeri çalışmalarımı olumlu etkilemektedir.					
27	Okulun başarısındaki veya başarısızlığındaki en önemli katkı öğretmenlere aittir.					

EK 4



**T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 14588481/605.99/3427931
Konu: Araştırma İzni
(Filiz AVŞAR)

19/11/2013

**ÇANKAYA UNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)**

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu genelgesi
b) 14.11/2013 tarih ve 2555 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Filiz AVŞAR'ın "İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Sınıf Öğretmenlerinin İş Motivasyonlarını Etkileyen Etmenler: Çankaya İlçesinde Bir Uygulama" konulu araştırması kapsamında uygulama yapma isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Anketlerin uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme-I Şube Müdürlüğüne gönderilmesini arz ederim.

Güler ARIKAN
Müdür a.
Şube Müdürü

22/11/2013
KOPYASINI
öğrenciye
Jenelme

19/11

Yönetim ŞUBESİ
ŞEF

00859

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6348-58fe-3e2b-bb87-0e5b kodu ile yapılabılır.

Emniyet Mh. Alparslan Türkeş Cd. No: 4 A Yenimahalle ANKARA
www.ankara.meb.gov.tr
istatistik06@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Murat YILMAZER
Tel: (0 312) 212 36 00
Faks: (0 312) 212 02 16

EK 5

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyisim, İsim : AVŞAR, Filiz
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 15/06/1973, Ankara
Medeni Hali : Evli
Telefon Numarası : 505 745 78 78
E-posta : flzavsar@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Gazi Üniversitesi	1995
Lise	Aydınlıkevler Ticaret Mes.L.	1990

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Pozisyon
1991	Orsaş Turizm A.Ş.	Muhasebe görevlisi
1995	İslahiye Kız Meslek L.	Öğretmen
1996	Mamak Vehbi Dinçerler İÖO	Öğretmen
1997	Mamak Anadolu Meslek L.	Öğretmen
2001	Çankaya Yusuf Karaman İÖO	Müdür Yardımcısı
2006	Çankaya Süleyman Uyar İÖO	Müdür Yardımcısı
2010- Halen	Çankaya İmrahor İlkokulu	Okul Müdürü

YABANCI DİL

Orta Seviyede İngilizce

HOBİLER

Şiir yazmak, doğa yürüyüşü yapmak