

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

ANKARA İLİ MERKEZ İLÇELERİNDEKİ ORTAÖĞRETİM
OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN, OKUL YÖNETİCİLERİNİ İŞE
GÜDÜLEYEN ETMENLERİN ÖNEMİ VE YETERLİ BULUNMASI
HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdullah Aydın ÜNLÜ

Ankara
Mayıs, 2006

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
BİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

ANKARA İLİ MERKEZ İLÇELERİNDEKİ ORTAÖĞRETİM
OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN, OKUL YÖNETİCİLERİNİ İŞE
GÜDÜLEYEN ETMENLERİN ÖNEMİ VE YETERLİ BULUNMASI
HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdullah Aydın ÜNLÜ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İncayet PEHLİVAN AYDIN

Ankara
Mayıs, 2006

Eğitim Bilimleri Enstitü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Bu alışma j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ ALIşMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ali Balcı

¼ye : Prof. Dr. Selahattin ¼đ¼lm¼ř

¼ye (Danışman) : Prof Dr. İnyet Pehlivan Aydın

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylıyorum.

..... / / 2006

Enstit¼ M¼d¼r¼

ÖNSÖZ

Ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önemi derecelerine ve bu etmenlerin mevcut durumda yöneticileri işe ne derece güdülediğine ilişkin yönetici görüşlerini saptamayı amaçlayan bu araştırmanın, uygulamada Milli Eğitim Bakanlığı üst yöneticilerine, okul yöneticilerine, yöneticileri işe güdüleyen etmenler konusunda katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal temellerine yer verilmektedir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmektedir. Dördüncü bölümde, elde edilen bulgular verilerek, yorumlanmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın sonuçları ve önerileri sunulmaktadır.

Araştırmanın konusunun belirlenmesinde, araştırmanın her aşamasında yanımda olan, içten ilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. İnyet Pehlivan Aydın'a, araştırmanın çeşitli aşamalarında yardımcı olan hocalarıma, tez aşamasında tecrübelerini benimle paylaşan arkadaşım Serdar Ülger'e, Keçiören ilçesinde anketlerin dağıtımını ve toplanmasında yardımını esirgemeyen arkadaşım Fatmanur Özen'e, araştırmaya içtenlikle katılan Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerine, araştırma süresince her an manevi desteklerini gördüğüm sevgili annem, babam ve kardeşime, araştırmanın başından sonuna kadar her sıkıntıyı benimle paylaşan sevgili eşim Ebru Ünlü ve oğluma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Abdullah Aydın ÜNLÜ

ÖZET

ANKARA İLİ MERKEZ İLÇELERİNDEKİ ORTAÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN, OKUL YÖNETİCİLERİNİ İŞE GÜDÜLEYEN ETMENLERİN ÖNEMİ VE YETERLİ BULUNMASI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Ünlü, Abdullah Aydın

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. İncayet Pehlivan Aydın

Mayıs 2006, 204 + xxii sayfa

Bu araştırma, Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem derecelerine ve mevcut durumda bu etmenlerin ne kadar doyurucu olduklarına ilişkin yönetici görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu araştırma tarama modelinde yapılan bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini, 2004-2005 eğitim-öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerdeki ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 648 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmaya katılacak yöneticilerin belirlenmesinde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerini belirleyebilmek için araştırmacı tarafından geliştirilen anket, beşli likert tipinde hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 10.0 paket programında analizleri yapılmıştır. Analizlerde iki grubun görüşleri arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için ilişkisiz örneklemler için t-testi; üç ve daha fazla grubun görüşleri arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için tek yönlü Varyans analizi (Anova) gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem sıralamasında örgütsel-yönetimsel boyutta yer alan etmenlerin birinci sırada, psiko-sosyal boyutta yer alan etmenlerin ikinci sırada ve ekonomik boyutta yer alan etmenlerin ise üçüncü sırada yer aldığı görülmüştür. Mevcut durumda yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik sıralamasında da, psiko-sosyal boyutta yer alan etmenlerin ilk sırada, örgütsel-yönetimsel boyutta yer alan etmenlerin ikinci sırada ve ekonomik boyutta yer alan etmenlerin ise üçüncü sırada olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

THE CONCEPTIONS OF THE SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN CENTER BOROUGHS OF ANKARA ABOUT THE IMPORTANCE AND THE EFFICIENCY OF THE FACTORS WHICH MOTIVATES THEM TO THEIR JOB

Ünlü, Abdullah Aydın

Master's Degree, Department of Educational Sciences

Thesis Supervisor: Prof. Dr. İnayet Pehlivan Aydın

May 2006, 204 + xxii pages

This research aims to determine the the significance levels of the factors that motivate administrators who work in the central districts of Ankara and administrators' views related to the efficiency degrees of these factors in the current situation.

This is a survey type research. The universe of the research consists of 648 administrators who work in the secondary educational institutions of the central districts of Ankara in the educational year 2004-2005. The stratified sampling method is used in the determination of the administrators taking part in the research. The questionnaire, developed by the researcher to determine the views of the participating administrators, is prepared in fivefold Likert type. The obtained data are analyzed with package software SPSS 10.0 by transferring to computer medium. In the analyses, statistical methods, such as independent sample t-test for testing significance of difference between the views of two groups and such as one-way analysis of variance (ANOVA) for testing the significance of difference of views among three or more groups, are used.

According to the findings of the research, it has been observed that the organisational-administrative factors take place in the first rank, the psycho-social factors take place in the second rank and the economical factors take place in the third rank in the importance order for the factors that motivate the administrators for the work. Under the current situation, it has been determined that psycho-social dimensions take place in the first rank, the organisational-administrative dimensions in the second rank and the

economical dimensions take place in the third rank with respect to the significance order of factors that motivate the administrators.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xxii
BÖLÜM	
1. GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç	8
Önem	10
Sınırlılıklar.....	11
Tanımlar.....	11
2. GÜDÜLEMENİN KURAMSAL TEMELLERİ.....	12
Güdüleme Kavramı ve Türleri.....	12
İçsel Güdülenme.....	16
Dışsal Güdülenme.....	16
Yönetimde Güdüleme Yaklaşımları.....	17
Ussal İnsan Yaklaşımı.....	18
Toplumsal İnsan Yaklaşımı.....	18
Kendini Gerçekleştirmeye Yönelmiş İnsan Yaklaşımı.....	18
Karmaşık İnsan Yaklaşımı.....	19
GÜDÜLEME KURAMLARI VE TARİHSEL	
GELİŞİMİ.....	19
İçerik Kuramları.....	21
Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı.....	21
Alderfer'in ERG Kuramı.....	27
Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramı.....	31
Mc Celland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	34
Mc Gregor'un X ve Y Kuramları.....	37

Süreç Kuramları.....	40
Vroom'un Beklenti Kuramı.....	40
Porter ve Lawler'in Çok Değişkenli Beklenti Kuramı.....	44
Adams'ın Denklik Kuramı.....	49
Locke ve Latham'ın Amaç Belirleme Kuramı.....	52
B.F.Skinner'in Pekiştirme Kuramı.....	54
YÖNETİCİLERİ İŞE GÜDÜLEYEN ETMENLER.....	57
Psiko-Sosyal Etmenler.....	58
Bağımsız Çalışabilme.....	58
Sosyal Katılım ve Çevreye Uyum.....	58
Takdir Edilme.....	59
Sosyal Statüye Kavuşma.....	60
Gelişme ve Başarı.....	60
Öneri Sistemi.....	61
İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence.....	61
Sosyal Uğraşlar.....	62
Örgütsel-Yönetmel Etmenler.....	62
Amaç Birliği.....	63
Yetki ve Sorumluluk Denkliği.....	63
Kararlara Katılma.....	64
Eğitim ve Yükselme.....	65
Etkin Bir İletişim Sistemi.....	65
İş Genişletme.....	66
İş Zenginleştirme.....	66
Yarı Otonom Çalışma Grupları.....	67
Ekonomik Etmenler.....	67
Ücret Artışı.....	68
Primli Ücret Sistemi.....	68
Kâra Katılma.....	69
Maddi Ödüller.....	70
Gelir Azaltma.....	70
3. YÖNTEM.....	73

Araştırmanın Modeli.....	73
Evren ve Örneklem.....	73
Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri.....	75
Verileri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması.....	77
Psiko-Sosyal Etmenler Alt Ölçeği.....	78
Örgütsel-Yönetimsel Etmenler Alt Ölçeği.....	81
Ekonomik Etmenler Alt Ölçeği.....	83
Verilerin Analizi.....	84
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	86
Psiko-Sosyal Etmenler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	86
Yöneticilerin Görev Yaptıkları İlçelere Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri	89
Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	93
Yöneticilerin Unvanlarına Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	95
Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	98
Yöneticilerin En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri	102
Yöneticilerin Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	105
Yöneticilerin Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almamalarına Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	107

Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	110
Örgütsel-yönetmel Etmenler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	112
Yöneticilerin Görev Yaptıkları İlçelere Göre Örgütsel-Yönetmel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	116
Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel-Yönetmel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	120
Yöneticilerin Unvanlarına Göre Örgütsel-Yönetmel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	122
Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Örgütsel-Yönetmel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	124
Yöneticilerin En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Örgütsel-Yönetmel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri	128
Yöneticilerin Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Örgütsel-Yönetmel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	131
Yöneticilerin Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almamalarına Göre Örgütsel-Yönetmel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	134
Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Örgütsel-Yönetmel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri	136
Ekonomik Etmenler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	139

Yöneticilerin Görev Yaptıkları İlçelere Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	141
Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	145
Yöneticilerin Unvanlarına Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	147
Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	149
Yöneticilerin En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri	153
Yöneticilerin Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	156
Yöneticilerin Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almamalarına Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	158
Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri.....	160
5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	164
Sonuçlar.....	164
Yöneticileri İşe Güdüleyen Psiko-Sosyal Etmenler Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	164
Yöneticileri İşe Güdüleyen Örgütsel-Yönetimsel Etmenler Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	166

Yöneticileri İşe Güdüleyen Ekonomik Etmenler Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	169
Öneriler.....	172
KAYNAKÇA.....	174
EKLER	
EK 1. Ankara İli Merkez İlçelerindeki Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İlçelere ve Okullara Göre Dağılımı.....	180
EK 2. Yöneticileri İşe Güdüleyen Etmenler Anket Formu.....	185
EK 3. Ankette Yer Alan Sorulara Yöneticilerin Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri.....	189
EK 4. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün İzin Yazısı.....	194
EK 5. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın İzin Yazısı.....	195
EK 6. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İzin Yazısı.....	196
EK 7. Çankaya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İzin Yazısı.....	197
EK 8. Yenimahalle İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İzin Yazısı.....	198
EK 9. Altındağ İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İzin Yazısı.....	199
EK 10. Keçiören İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İzin Yazısı.....	200
EK 11. Mamak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İzin Yazısı.....	201
EK 12. Gölbaşı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İzin Yazısı.....	202
EK 13. Etimesgut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İzin Yazısı.....	203
EK 14. Sincan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İzin Yazısı.....	204

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge		Sayfa
1	Maslow'un Sınıflandırdığı Gereksinimler ve Bunların Doyurulmasına İlişkin Örnekler.....	22
2	Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı ile E.R.G. Kuramının Gereksinim Kategorilerinin Karşılaştırılması.....	30
3	Eşitlik İlişkileri.....	50
4	Ankara İli Merkez İlçelerindeki Yönetici Sayıları, Örneklem Büyüklüğü, Geri Dönen Anket ve Geçerli Anket Sayıları.....	74
5	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri.....	75
6	Psiko-Sosyal Etmenler Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	79
7	Örgütsel Yönetimsel Etmenler Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	81
8	Ekonomik Etmenler Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	83
9	Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine Ait Ortalamaları	86
10	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	90
11	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	91
12	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	92
13	Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	93

14	Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	94
15	Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	95
16	Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	96
17	Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	96
18	Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	97
19	Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	98
20	Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	99
21	Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	100
22	Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	102
23	Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	103

24	Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	104
25	Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	105
26	Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	106
27	Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	107
28	Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	108
29	Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	108
30	Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	109
31	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	110

32	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	111
33	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	112
34	Örgütsel-Yönetimsel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine Ait Ortalamaları.....	113
35	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	117
36	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	117
37	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	119
38	Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	120
39	Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	121
40	Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	121
41	Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	122

42	Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	123
43	Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	124
44	Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	125
45	Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	126
46	Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	127
47	Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	128
48	Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	129
49	Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	130
50	Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	132

51	Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	132
52	Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	133
53	Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	134
54	Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	135
55	Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	135
56	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	136
57	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	137
58	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	138

59	Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine Ait Ortalamaları	139
60	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	142
61	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	143
62	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	144
63	Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	145
64	Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	146
65	Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	146
66	Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	147
67	Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	148
68	Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	149
69	Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	150

70	Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	151
71	Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	152
72	Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	153
73	Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	154
74	Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	155
75	Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	156
76	Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	157
77	Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.....	158

78	Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	158
79	Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	159
80	Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	160
81	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	161
82	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	162
83	Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.....	162

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil		Sayfa
1	ERG Kuramının Önergeleri.....	28
2	Doyuma ve Doyumsuzluğa Yol Açan Faktörlerin Karşılaştırılması.....	32
3	Beklenti Kuramının Terimleri.....	42
4	Beklenti Kuramının İşleyişi.....	43
5	Çok Değişkenli Güdöleme Kuramının Modeli.....	45

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

Problem

Örgütler, işgörenlerin farklı yeteneklerinden yararlanarak yaşamlarını sürdürürler. Bu nedenle örgütlerin yaşamı bir nevi işgörelere bağıdır. Bir örgüt ne kadar üstün teknolojiye sahip olursa olsun, bu teknolojiyi kullanacak olan işgörelendir. Bununla birlikte örgütler de, bireylerin amaçlarını gerçekleştirdiği, yeteneklerini geliştirdiği ve diğer bireylerle iletişim kurdukları yerlerdir. Dolayısıyla örgüt ve işgörelenler birbirlerini tamamlayan unsurlardır.

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirilen işgörelenleri eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 2000b, 14). Eğitim yönetimi ise, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmuş, eğitim örgütlerinin önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletilmesi, geliştirilmesi ve yenileştirilmesi sürecidir (Başaran, 2000a, 11). Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır (Bursalioğlu, 1994, 5).

Eğitim genel olarak, bireyleri belli amaçlara göre yetiştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç içinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla, bireylerin kişilikleri farklılaşabilir. Bu yüzden bireyin yaşamında planlı eğitim sürecinin önemli bir yeri vardır. Geçimini sağlamanın, bir meslek edinmenin, aile kurmanın, toplumsal konum sağlamanın, iyi bir insan ve yurttaş olmanın, bilinen en iyi aracı eğitimidir.

Bir toplumda, sosyal ve ekonomik çevrenin eğitsel gereksinimlerini karşılayabilen okul, eğitim sisteminin en önemli ögesi olarak görülür. Eğitim sistemi içinde okulların temel işlevi, öğrencilere istenilen davranışları kazandırma ve belli öğrenme yaşantılarının öğrencilerle yaşanmasını sağlamak için çevreyi gerekli biçimde düzenlemektir. Toplumdaki sosyal ve ekonomik değişimler, okulda çalışan eğitici personelin de değişmesini zorunlu

kılar. Okul yöneticisi bu gelişmelerin öncüsü, gerektirdiği yeniliklerin uygulayıcısı olma durumundadır (Taymaz, 2003, 4). Bursalıoğlu'na göre (1994, 38) okulun amaçlarını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürüdür. Okulun amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşmesinden, karar verme, plânlama uygulama gücüne sahip olan okul müdürleri sorumludur.

Okul yönetimi, okulu yönetenin, eğitim işgörenlerinin ve okulun özelliklerinin bir işlevidir. Yöneten, yönetilenler ve okul ortamı okulun yönetim biçimini oluşturan etkenlerdir. Okuldaki eğitimin niteliğini, okul yöneticisinin görevine ve işgörelere karşı tutumu, işgörelerin yeterlilikleri ve okulun koşulları belirler. Bu etkenler ve belirleyiciler, okulun yönetimini biçimlendirir. Bunlar okuldan okula değiştiği için her okulun yönetim biçimi birbirinden ayırır. Bu ayrılığın en önemli sebebi ise okul yöneticisinin yönetsel davranışı ve yönetim biçimidir (Başaran, 2000a, 74).

Toplumsal değişimler ve gereksinmeler ile başa çıkmak için okulu yeniden yapılandıracak, toplumun gereksinmelerini yerine getirmek için okulun işlevlerini yerine getirecek olan kişi yöneticidir. Böyle bir sorumluluğu yüklenecek ve okulu etkili kılacak olan yöneticinin, eğitim yönetimi alanında iyi yetişmesinin yanı sıra iyi bir lider olması gerekir (Başaran, 2000a, 80).

Yönetim süreci bir bütündür. Bu bütünü tamamlayan beş alt süreç vardır. Bunlar, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim ve denetlemedir. Örgütlerin ortak sorunu, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için işgörelerin birlikte çalıştırılmamasıdır. İşgörelenler işlerini yaparken, diğer işgörelenler ile işbirliği yapmaya karşı isteksizdirler. Yönetici, yönetimin eşgüdümleme süreci ile okulda bulunan ve okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gereken her türlü güçleri bütünleştirmeye ve eğitim işgörelenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaya çalışır (Başaran, 2000a, 103, 117).

Yönetici işgörelenleri eşgüdümlemek için çeşitli yöntemler kullanır. Bunlardan biri de güdülemedir. İşgörelenlerin ortak amaca elbirliği ile ulaşmaları için ilk önce amaca güdülenmeleri gerekir. Bu da takım bilincinin gelişmesi ile olanaklıdır. İşgörelenler amaca güdülenemediklerinde ise, yöneticinin değişik güdüleme araçları kullanması gerekmektedir (Başaran, 2000a, 118).

Güdülenme kelimesi bireyin içinde bulunan ve çalışma hayatında bireyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlamı çağırır ve bireyi kesin bir çizgide hareket etmeye zorlar (Adair, 2003, 9). Güdülenme, davranışların arkasındaki güçtür. Davranışlar ise bir sonuçtur. Herhangi bir davranışın arkasında, birçok güdü bulunabilir. Bir birey, atletik görünmek istediğinden, kalp rahatsızlığı olduğundan, stresli bir çalışma yaşamı olduğundan, kendini sağlıklı hissetmek istediğinden, zayıflamak istediğinden, sosyal biri gibi görünmek istediğinden veya sadece bunu sevdiği için beden egzersizlerine güdülenebilir (Kim, 2003, 14).

Güdüleme, çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede, anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine herhangi bir hediye alacağını müjdeleyerek okula giden çocuklarının davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Devletler vatandaşlarını, uygarlık düzeyine yetişmek amacıyla çok çalışmaya özendirirler. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntemlerden biri güdüleme olarak görülebilir. Çünkü bireyin belli bir işi yapmak için, belli bir düzeyde, belli bir sürede çaba harcamayı benimseyip girişimde bulunmasının nedeni, bir gereksinimin doyurulması umududur.

Güdüleme kavramı, örgütsel davranış alanında önemli bir yere sahiptir. Bir örgüt, üst ve astları ile ele alınacak olursa, üstlerin, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için astlarını güdülemesi, bunun için de üstlerin kendi işlerine güdülenmeleri gerekir. Örgütsel davranışta yer alan iş doyumunu, liderlik, performans, stres ve çatışma gibi birçok kavram, güdüleme ile yakından ilişkilidir.

İş doyumunu ile güdülemeyi birbirinden ayrı düşünmek oldukça zordur. İş doyumunu bireyin gereksinimlerinin işinde doyurulması derecesinin bir işlevidir. Güdülemede gereksinimlerin oluşturduğu güçler bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltirken, iş doyumunu bu gereksinimlerin doyurulmasını gerektirir. Bacharach ve Mitchell, iş doyumunu güdülemeye bağlamaktadır. Schultz'a göre de doyum, güdülemeden doğar ve yeni doyum kaynakları başka güdüleri üretirler (Akt. Balcı, 1985, 7).

Morphet ve arkadaşlarının belirttiğine göre (1967), bir yönetici işgörenlerin görevlerini anlamada, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı oluyor, işgörenlerin gereksinmelerini karşılayabiliyor ve örgütün sürekliliğini sağlayabiliyor ise liderlik rolünü oynayabiliyor demektir (Akt. Erülken, 2001, 35).

Bunun yanında örgütlerdeki işgörenlerin verimliliği, yöneticinin liderlik bilgi ve becerisine bağlıdır. Liderliğin özelliklerinden biri de işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyebilmektir. Liderlik niteliklerine sahip bir yönetici, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamada en önemli sermayenin işgörenler olduğunu bilmeli, onların işe güdülenmeleri için yollar aramalı ve bu yolları uygulamaya çalışmalıdır (Çiçek, 2002, 47-51).

Güdüleme, örgütsel davranışı ve performansı açıklamaya çalışmada her kuramın temel parçasıdır. Güdülenmiş bireyler görevlerine odaklanırlar, yoğun çaba sarf ederler ve bunu devam ettirirler. Etkili performansın anahtarı güdülenmedir. İşgörenlerin performansı, yetenek ve güdülenmelerinin bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir (Çiçek, 2002, 51-52).

İşgörenlerde stres yaratan her durum onların güdülenmelerini olumsuz etkilerken aynı zamanda, işgörenlerin işe güdülenememesi stres yapan bir durumdur. Yüksek düzeyde stres, işgörenlerin yüksek performans göstermelerine engel olabilmektedir. Bunun yanı sıra, işgörenlerin belli bir düzeyde stres tepkisi içinde olmaları, onları işlerine karşı güdülenmelerini ve performanslarının artmasını sağlayan bir güçtür (Pehlivan, 2000, 117).

İşgörenlerin örgüt amaçlarını yerine getirmesi için ücret, prim, statü, yetki, vb. gibi teşvik edici yöntemler tespit edilmelidir. Bu etmenler iş ile ilgili olduğu gibi, bireylerin temel gereksinimlerini tatmin ettikleri için işgörenleri örgütte memnun eden etmenlerdir ve dolayısıyla güdüleyici niteliğe sahiptirler.

Güdülemedeki asıl amaç, işgörenin istekli, verimli ve etkili çalışabilmesini sağlamaktır. Güdülemede kullanılan araçlar her yerde aynı güce sahip olmadıkları gibi, kişiden kişiye göre farklı etkileri vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 146). Kimi yöneticiler için para önemli iken, kimileri için mevki önemlidir. Bunun nedeni ise yöneticinin kişiliği ile yettiği çevrenin kendisine yapmış olduğu etkidir.

Şahin (2003), yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre;

Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin en az tatmin oldukları gereksinimler, sosyal imkânlar ve hizmetler, sosyal yardımlar, ödüllendirilme imkânı, eşit işe eşit ücret, kişisel ilerleme ve gelişme, emsallerine göre ücret durumu, terfi edebilme imkânı, beklentilerin gerçekleşme durumu, tatil ve izin durumu, takdir ve ödüllendirme adaleti şeklinde sıralanırken tatmin düzeyi en yüksek gereksinimler sırayla, işi benimseme, kurum içindeki prestij ve saygı, ödül alınan davranışı tekrarlama, kurum dışı prestij ve saygı, saygınlık ve hukuki iş güvencesidir.

Karakoç (1998) ise, 50 yönetici üzerinde yönetici motivasyonunun işletme yönetimi üzerine etkisi konulu yaptığı araştırmasında, gelişme, ücret, çalışmaya uyum, eğitim ve takdir, güvenlik, bağlılık, statü ve amaçlar faktörlerini yöneticiler için işe güdülenmede önemli faktörler olarak belirlemiştir.

Yaşamlarını sürdürmek örgütlerin temel amacıdır, dolayısıyla bu amaca ulaşmak için mal, hizmet ve düşünce türünden ürün üretmek durumundadırlar (Balay, 2000, 1). Fakat örgütlerde işgörenlerin işini yeterli nitelik ve nicelikte yapabilmesi için, onların iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili bir donanım sağlanması yetmemektedir. Önemli olan, işgörenin işinde yeterli nitelik ve nicelikte ürün üretmeye güdülenmesidir (Balci, 1985, 2).

Yöneticilerin görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmeleri, onların amaca doğru iyi yönlendirilmelerine, yani işe güdülenmelerine bağlıdır. Bu durum ise yöneticinin işe güdülenmesinin, en az diğer işgörenlerin güdülenmesi kadar önem arz ettiği sonucunu doğurmaktadır. Zira örgütlerin amaçlarına ulaşmasında diğer işgörenleri işe güdüleyecek olan yöneticilerdir. Bir örgütteki işgörenler, örgüt amacı ile yönlendirilmemiş, isteksiz yöneticilerin yönetiminde beklenen başarıyı sağlayamayacakları doğaldır. Yöneticilerin diğer işgörenleri etkin bir şekilde yönetmeleri için, sahip olmaları gereken bazı özellikler vardır. Ancak bunun yanında bu özellikleri kullanabilmeleri için de yaptıkları işe güdülenmeleri gerekmektedir (Yeşilyurt, 1991, 13-14).

Yöneticiler öncelikle insan olmaları nedeniyle, bazı gereksinimlere sahiptirler. Bu gereksinimler örgüt tarafından ne kadar tatmin edilirse o

yöneticiden o kadar verim alınabilir. Bir yöneticinin işe güdülenmesinin önemi sadece üstlerine karşı sorumlu olmayıp diğer işgörenlerin davranışlarını yönlendirmesinden sorumlu olması nedeniyle daha da artmaktadır. Çünkü bir yöneticinin başarısı diğer işgörenlerin başarısına bağlıdır. Örgütlerde başarı ve etkinliğin sağlanması ve sürdürülmesi için yapılması gereken öncelikli işlerin başında yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin tespit edilip bununla ilgili gerekli tedbirlerin alınması gelmektedir (Yeşilyurt, 1991, 17).

Her bireyde olduğu gibi yöneticilerin de güdüleri karmaşıktır ve bu güdüler farklı örgütlerde veya aynı örgütün farklı birimlerinde veya farklı zamanlarda değişebilmektedir. Yapılan araştırmalar ikinci dünya savaşına kadar yöneticilerin en önemli güdüleyicisinin iyi bir ücret olmasına karşın, savaş sonrasında bu durumun değiştiği gözlenmiştir. Ücretin yanında savaştan sonraki en önemli etmenler olarak, yükselme fırsatı, güç, prestij gibi güdüleyiciler ön plana çıkmıştır. Bu değişim zamana olduğu kadar, şartlara, ekonomik, teknik ve sosyal gelişmelerle birlikte bireylerin gelişmesine de bağlı olarak gerçekleşmektedir (Yeşilyurt, 1991, 16).

Katz ve Kahn (1977, 374) örgütlerde güdülemenin karmaşıklığının aşağıdaki üç soruya verilebilecek yanıtlarla giderilebileceğini belirtmektedirler.

1. Örgütün etkili bir şekilde çalışabilmesi için gerekli davranış tipleri nelerdir? Bir örgüt işgörenlerinin çoğundan sadece bir değil, birkaç davranış tarzı isteyebilir. Dolayısıyla farklı davranış kalıplarının güdülemeye ilişkin temelleri değişebilir.
2. Örgütsel ortamlarda ne gibi farklı güdüleme kalıpları kullanılabilir? Çeşitli güdüleme kalıplarının örgüt içinde oluşturabileceği farklı sonuçları nelerdir? Verilen bir güdüleme kalıbı, istenen bir davranışı ortaya çıkarmada etkili olurken, başka bir davranışın ortaya çıkmasında yetersiz kalabilir.
3. Örgütsel ortamda belli bir güdüleme kalıbını gerektiren koşullar nelerdir? Belli bir davranışı ortaya çıkarmak için, uygun görülen bir güdüleme kalıbı tanımlanabilir, fakat hala bu güdünün örgütte nasıl uyandırılacağı bilinmek zorundadır.

Bireylerin kişisel geçmişi, inanç ve değerleri, bilgi, beceri ve yetenekleri davranışlarını etkiler. Bununla birlikte birey bir gereksinimini giderdikten sonra başka bir amaç veya gereksinime yönelecektir. Bu yüzden seçilecek özendirme araçlarının bireylere uygun ve onları olumlu bir şekilde etkileyecek olması gerekmektedir (Eren, 2004, 508).

Güdülenme, bireyin bir güdüsünü ya da gereksinimini doyumak için eyleme geçecek düzeyde isteklenmesidir. Yetişkin bir insanın belirgin bir özelliği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe o işi yapmaması, zorlanırsa da gerektiği gibi yapamamasıdır (Başaran, 2000b, 69). İşgörenler kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Güdülemenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve işgörenleri teşvik etmektir. Yöneticinin en önemli görevi, etkin bir örgüt oluşturmaktır. Dolayısıyla örgütlerde işgöreni örgütsel amaçlara güdülemek, önemli bir yönetim işlevi olduğu gibi, yöneticilerin de kendi işlerine güdülenmeleri gerekir.

Okuldan beklenen görevin yerine getirilebilmesi için üyelerin rollerini eksiksiz olarak bilmeleri ve oynamaları gerekmektedir. Eğitim kurumunun yapısal sorunu, aynı zamanda işgörenin yetiştirilmesi ile ilgilidir. Bir yönetim sisteminde çalışan bireylerin rolleri arasındaki ilişki, görev, yetki ve sorumlulukları belirler. Okul yöneticisinin belirlenen rolleri başarılı oynayabilmesi, yönetim alanında yetişmiş ve aranılan nitelikleri kazanmış olmasını gerektirir (Taymaz, 2003, 4). Bununla birlikte okul yöneticisinin bu rolleri oynayabilmesi için, bu davranış kalıplarına güdülenmiş olması gerekir.

Okul müdürü, toplumun okuldan beklediği hizmetleri yerine getirecek, okulun amaçlarını gerçekleştirecek ve okulu ayakta tutacak unsurların lideridir. Yetkili organlar tarafından belli kurallara göre atanan yöneticilerin görevi, eğitim hizmetini düzenlemek için çıkarılmış olan yasa, tüzük ve yönetmeliklerle saptanmış, yetki ve sorumlulukları sınırlandırılmıştır. Her ne kadar bir yönetici gücünü yasal mevzuattan alsa da, başarılı bir yönetim için bunlar yetmemektedir (Öztürk, 1983, 249-250). Bir yönetici iyi bir lider ve işine bağlı bir yönetici olmalıdır. Bu da kendi işi için gerekli bilgi, beceri ve yeterliliğin yanında, bazı bireysel özellikler ile yöneticinin işine güdülenmesini gerektirir.

Bireyin değişik yanları, harekete geçirici özellikleri, ne ölçüde doğru olarak tanınır ve anlaşılırsa, ortak amaçlar doğrultusunda daha kolay birleşebilir. Bu yargıdan hareketle okul yöneticilerinin gereksinmelerinin ortaya çıkarılması ve bu gereksinmeleri karşılamaya dönük uygun yöntemler uygulanması ve okul yöneticilerinin nasıl güdülendiklerinin bir çerçevesinin çizilmesi, bu yolla da onların örgütten bekledikleri iş doyumun arttırılması, incelenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Atay, 2000, 445).

Eğitimin kalitesi açısından en önemli öğelerden biri olan yöneticilerin, işe güdülenmelerinin sağlanmasının önemli olduğu, bunun için de okul yöneticilerini işe güdüleyen etmenlerin neler olduğu, bu etmenlerin yöneticiler için ne derece önemli ve mevcut durumda bu etmenlerin ne derece yeterli oldukları bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, Ankara ili merkez ilçelerindeki ortaöğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının bireysel gereksinimlerini karşılamak ve okul amaçlarının belirlenen düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak için, okul yöneticilerini işe güdüleyen psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik etmenleri ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, işe güdülenmelerinde önem verdikleri;
 - a. psiko-sosyal,
 - b. örgütsel-yönetimsel,
 - c. ekonomik etmenler nelerdir?
2. Ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, işe güdülenmelerinde önem verdikleri;
 - a. psiko-sosyal,
 - b. örgütsel-yönetimsel,
 - c. ekonomik etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?

3. Ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, işe güdülenmede önem verdikleri psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve ekonomik etmenlere ilişkin görüşleri, bu yöneticilerin;
- Görev yaptıkları ilçe (Çankaya, Yenimahalle, Keçiören, Altındağ, Mamak, Gölbaşı),
 - Cinsiyet (Kadın, Erkek),
 - Unvan (Müdür, Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı),
 - Kıdem (2-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21 veya daha fazla),
 - En son mezun olduğu okul (Öğretmen Okulu, Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yüksekokulu, Eğitim Fakültesi),
 - Yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediği,
 - Yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almadığı,
 - Görev yaptığı okulun türü (Fen, Sosyal veya Anadolu Lisesi, Genel Lise, Her Türdeki Meslek Lisesi)

değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, işe güdülenmede önem verdikleri psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve ekonomik etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeylerine ilişkin görüşleri, bu yöneticilerin;
- Görev yaptıkları ilçe (Çankaya, Yenimahalle, Keçiören, Altındağ, Mamak, Gölbaşı),
 - Cinsiyet (Kadın, Erkek),
 - Unvan (Müdür, Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı),
 - Kıdem (2-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21 veya daha fazla),
 - En son mezun olduğu okul (Öğretmen Okulu, Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yüksekokulu, Eğitim Fakültesi),

- f. Yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediği,
- g. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almadığı,
- h. Görev yaptığı okulun türü (Fen, Sosyal veya Anadolu Lisesi, Genel Lise, Her Türdeki Meslek Lisesi)

değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Önem

Güdülenmiş davranışta ilgi duyma ve dikkat etme de süreklilik; davranışın yapılması için çaba göstermeye ve gerekli zaman harcamaya isteklilik; konu üzerinde odaklaşma, kendini verme ve güçlüklerle karşılaştığında istenilen davranışı yapmaktan vazgeçmeme, sonuca gitmede ısrarlı olma ve kararlılık gibi olumlu davranışlar mevcuttur. İnsanları neyin güdülediğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir, bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir.

Güdüleme ile ilgili çalışma ve araştırmalarda temel amaç örgüt veriminin artırılmasıdır. Başarılı yöneticilerin örgütün başarısında temel faktör olduğu hatırlanırsa, yöneticileri güdülemenin önemi ortaya çıkar. Bir örgüt lideri olarak yöneticilerden beklenen, işgörenleri olumlu bir şekilde güdülemeleridir. Fakat bunu yapabilmeleri, kendilerinin bu davranışlara güdülenmelerinden geçmektedir. Bu açıdan da yöneticileri güdüleyici etmenlerin bilinmesi önemlidir.

Okul yöneticisinin işe güdülenmesi, kendisini olduğu kadar diğer okul çalışanlarını da etkileyecektir. İşine güdülenmiş okul yöneticileri, okullardaki çalışma ortamının niteliğinin artmasında büyük rol oynayacaklardır. Dolayısıyla bu araştırma, ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticileri işe güdüleyen etmenleri belirlemeyi ve bu konuda somut öneriler getirmeyi amaçlaması bakımından da önemli görülmektedir.

Ayrıca ortaöğretim okul yöneticilerini işe güdüleyen etmenlerin yöneticiler için ne derece önemli ve bu etmenlerin yöneticileri işe güdülemede ne derece yeterli olduklarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın, güdüleme yöntemleri konusunda bundan sonraki araştırmalara kaynaklık edeceği ve yöneticileri işe güdülemede nelerin eksik olduğu konusuna ışık tutacağı umulmaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırma, Ankara ili merkez ilçelerindeki resmi ortaöğretim okulları ile sınırlıdır.

Araştırma, okul yöneticilerini işe güdüleyen etmenlere ilişkin yönetici görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma, yöneticilikte en az bir yıllık kıdeme sahip, yöneticiler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan temel kavramların tanımları şöyledir.

Ortaöğretim okulu: İlköğretime dayalı en az üç yıllık öğrenim veren genel, mesleki ve teknik okulların tümünü kapsar.

Okul yöneticisi: Ortaöğretim okullarında görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı.

Güdüleme: Okul yöneticilerinin gereksinimlerinin karşılanması ve okulun amaçlarının belirlenen düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak için yöneticileri işinde istekli, verimli ve etkili çalışmaya yöneltmektir.

Güdüleyen etmenler: Ortaöğretim okul yöneticilerinin gereksinimlerinin karşılanması ve okulun amaçlarının belirlenen düzeyde gerçekleştirilmesi için, okul yöneticilerini işe güdülemeye yönelik üst yöneticiler tarafından harekete geçirilen psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve ekonomik tüm güçlerdir.

BÖLÜM 2

GÜDÜLEMENİN KURAMSAL TEMELLERİ

Herhangi bir şey neden yapılır? Neden bazı şeyler çekici iken bazı şeyler iticidir? Bu soruların cevabı “güdü” kavramında gizlidir. Onaran’a (1981, 1) göre davranışın nedenleri araştırılırken coşku, dürtü, içgüdü, tepisi, gereksinim, itisi, dilek, istek, özlem, güdü, çıkar, ilgi, amaç, erek, değer, tutum gibi oldukça çok sayıda kavramla karşılaşılır. Tüm bu kavramları içine alan geniş bir kavram daha vardır ki o da güdülenmedir.

Çağımız, örgütlü yaşama çağıdır. İnsanların zamanlarının çoğu ya bir örgütün çalışanı olarak, ya da birtakım örgütlerin kullanıcısı olarak geçmektedir. Teknoloji ve insanların birleşimi olan örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş toplumsal sistemlerdir. Bu amaçla örgüt, üyelerini güdüleyebilmek için çeşitli araçlar kullanmak durumundadır. İnsanlar yönetimi en zor canlılardır. Ancak örgüt üyelerinin gereksinim düzeyleri ile çalışma ortamı ve koşullarının tam ve gerçekçi olarak saptanmasıyla belli kurallara göre yönetilmeleri mümkün olabilmektedir (Atay, 2000, 443).

Güdülemede belki de en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. İşgören örgütten, ekonomik kaynaklar, güvenlik veya eğitim olanakları gibi birçok şeyler bekler. Örgütler de işgörenden yaratıcılığını ve zekâ gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki istek grubu arasında en iyi dengeyi kurmak gerekir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu örgüt amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri işe yönelten güdüleri ve bunların kaynaklandığı gereksinim türlerini incelemekte yarar vardır.

Güdüleme Kavramı ve Türleri

Güdüleme (Motivasyon) kelimesinin kökü Latince’den gelmiştir. Motivasyon kelimesinin İngilizce’si olan “motivation”, “motive” kelimesinden

türemiştir ve bu kelime de Latince'de movere yani hareket etmek anlamında kullanılan bir kelimedir (Adair, 2003, 9).

Birçok yazar tarafından güdülemenin tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır.

- Güdüleme, bir veya birden çok insanı belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2004,494).
- Güdüleme, insanın bir gereksinimini doyurmaya ya da yeni bir gereksinim oluşturmaya yönelik yapılan dıştan etkidir (Başaran, 2000b, 78).
- Güdüleme, bir güdüyü harekete geçirerek, canlıyı harekete geçirme şeklinde tanımlanabilir (Onaran, 1981, 2).
- Güdüleme, bireyin davranışını ekileme ve bu etki doğrultusunda onu belirli hareketleri yapmasını sağlamadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, 115).
- Güdüleme, örgütün ve bireylerin gereksinimlerinin karşılanması ile sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1994, 391).
- Güdüleme bireyin davranışını etkileme, bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme olarak tanımlanabilir (Eroğlu, 2000, 245).

Bu tanımlar benzer şekilde çoğaltılabilir. Fakat en geniş anlamıyla güdüleme, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara yön veren iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içeren bir kavramdır (Arık, 1996, 15-16).

Güdü ve güdüleme kavramı psikolojinin keşfettiği en önemli kavramlardan biridir. İnsanların ve hayvanların davranışlarının temelinde güdüler vardır. Genellikle güdülenme insanlarda bilinçli, hayvanlarda ise içgüdüsel olduğu söylenir (Başaran, 2000b, 70). İnsanı etkileyen güdüler

fizyolojik veya psikolojik kökenli olabilir ancak her davranışın altında bir güdü veya güdüler zincirinin yattığı unutulmamalıdır (Cüceloğlu, 1991, 230).

Güdüleme, davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler temel gereksinimlerden doğar. Güdüleme, bunların bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yönltilmesi sürecidir. Örgüt bakımından güdüleme, işgöreni çalışmaya başlatan ve devam ettiren etkiler topluluğudur (Bursalıoğlu, 1994, 141).

Güdüleme kavramının özünü güdü oluşturmaktadır. Geçtan'a (1978, 89) göre güdü organizmayı bir amaca doğru harekete geçiren içsel durumdur.

Güdü "bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktöre" denir. Güdüler insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir, çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. Nedeni ister fizyolojik ister psikolojik olsun güdülerin varlığı kişileri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında yani güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinimler güdüleri yeniden uyarabilir. Bu durum güdülerin dinamik bir yapıya sahip olduğunu gösterir. Ayrıca güdülerle gereksinimler arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu da göstermektedir. Gereksinim "giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde yaşamı tehlike içine atan olgu" şeklinde tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 120-122). İşgören gereksinimleri iki ana bölümde incelenebilir:

- İşgörenin insan olarak gereksinimleri,
- İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri.

İşgörenin insan olarak gereksinimleri üçe ayrılır. Bunlar ruhsal, fiziksel ve toplumsal gereksinimlerdir. Ruhsal gereksinimler bireyin duygusal ve düşünsel yapısından kaynaklanan gereksinimleridir. Fiziksel gereksinimler, bireyin fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmeyi sürdürebilmesi için gerekli olan gereksinimlerdir. Toplumsal gereksinimler ise, bireyin toplumsal çevreden etkilenecek oluşturduğu gereksinimlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 121).

İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri de üçe ayrılmaktadır. Bunlar, örgütsel, yönetsel ve işlevsel gereksinimlerdir. Bireyin geçimini sağlaması için bir örgütte çalışması onun örgütsel gereksinimini, yönetim basamaklarında yer alan işgörenin ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinimlerini, işgörenin doğrudan kendi işini başarmaya duyduğu istek ve özlemleri onun işlevsel gereksinimlerini açıklamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 121).

Güdüler, kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişi bir gereksinimini gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu gereksinimi karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin, aç bir insanın yiyecek gereksinimi vardır. Bunu gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek çalmaya girişecektir. Ama toplumda bunu gidermenin temel yolu para kazanmayı sağlayacak bir işe girmek biçiminde olacaktır (Ateş, 2004).

Bu örnek, güdülemeyi oldukça basite indirgeyen bir yaklaşımdır. Güdüleme gerçekte daha karmaşık bir süreçtir. Kişinin belirli bir davranışı, birbirinden çok farklı birçok gereksinimi gidermeye yönelik olabilir. Bir erkeğin bir kadınla ilişkisi hem basit fizyolojik gereksinimini gidermek olabilir, hem de bir arkadaş bulmak anlamında sosyal gereksinimini gidermeye yönelik olabilir. Hatta bu kadın çok ünlü birisi ise, erkek, arkadaşları arasında kendini ispat etmek için harekete geçebilir. Bir başkası ise, mesleğinde ilerlemek amacıyla, bu kadınla arkadaşlık kurmak isteyebilir (Ateş, 2004).

Birbirine benzer bir takım hareket ve davranışlar değişik güdülerden ortaya çıktıkları gibi, bazı değişik hareket ve davranışlar için neden sadece bir tek güdüye dayanır. Güdüler, ayrıca biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla insan davranışlarını etkilerler (Ateş, 2004).

Güdüler genel olarak içsel veya dışsal olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır. Dışsal güdü, bireyin dışından gelen etkileri içerir. Bir öğrencinin aldığı yüksek not dolayısıyla öğretmeni tarafından övülmesi buna örnektir. İçsel güdü ise, bireyin içinde var olan gereksinimlerine yönelik tepkilerdir. Merak,

bilme gereksinimi, yeterli olma isteği, gelişme arzusu içsel güdülere örnek gösterilebilir (Çiçek, 2002, 16; Başaran, 2000, 70).

İçsel GÜdülenme

İçsel güdülenme, bireyin içten duyduğu gereksinimleri ve istekleri ile ilgilidir. Bireyin bu gereksinimleri ve istekleri kendine özgüdür ve bireyin davranışlarına yön verir. İçsel güdülenmede birey gereksinimlerini kendisi tanımlar ve bunları gidermek için gerekli davranış kalıplarını kendisi belirler (Balcı, 1992, 38).

İçten güdülenme, bireyi etkinliğe iten, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağlandığında duruluma geçen doğal bir güçtür. İşgören görevini yapmaya içten güdülendiğinde yüksek performans elde edebilir (Başaran, 2000b, 75).

Bu tür güdülenme şekli, bireyin dışarıdan herhangi bir etkiye maruz kalmadan bir işi yapmaya isteklenmesidir. Kişisel övünç, işi sevme, iş etiği veya bireyin değer sistemi gibi özellikler içsel güdüleyicilere örnek olabilir.

Dışsal GÜdülenme

Dışsal güdülenme, özellikle birey dıştan denetimli ise, işgörenin görevine ilişkin tutumunu önemli derecede etkiler. Bu yüzden yöneticiler, dıştan güdülenmeyi arayan işgörenler için güdülenme koşulları oluşturmalı ve güdülenme yöntemlerini uygulamalıdır. Yönetici, işgörenden beklenen düzeyde performans elde etmek, işgörenin iş doyumunu arttırmak ve örgütün güç yitimini en aza indirmek için, bireysel ve çevresel faktörleri inceleyip uygun güdüleme yollarını kullanmalıdır (Başaran, 2000b, 78-79).

Dışsal güdülenme ile işgören bir işi yapmaya yönelebilir. Bu yüzden yöneticinin, işgörenin güdüsel yapısını tanımaya çalışması gereklidir. Maaşın arttırılması, çeşitli ödüllerin verilmesi, terfi ve tatil imkânı dışsal güdüleyicilere örnek olabilir (Çiçek, 2002, 19).

Yönetimde GÜdüleme Yaklaşımları

Her türlü örgütte, insanların tutum ve davranışlarını yönlendirme ve onları görevlerini iyi bir şekilde yapar duruma getirme, yani güdüleme, tarihin her döneminde yöneticilerin ilgilendikleri konu olmuştur (Atay, 2000, 443).

Güdüleme konusunu yönetim biliminin tarihsel gelişim sürecinde yer alan yaklaşımlar açısından ele almak yararlı olacaktır. Klasik teori içinde yer alan bilimsel yönetim yaklaşımı işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla güdülenebileceklerini varsaymaktadır. Bireylerin daha çok para kazanma dürtüsü ile harekete geçtikleri kabul edilmektedir. Neoklasik teori ise işgörenlerin sosyal bir varlık olarak ekonomik araçların yanında işteki sosyal ortam tarafından güdülendiklerini kabul etmektedir. Çalışanların iş tatmini arttıkça çalışma performanslarının da artacağı varsayılmaktadır (Karacan ve Akın, 2004).

Özellikle I. Dünya Savaşından sonraki yıllarda bireylerin içsel özelliklerine yönelik güdüleme araştırmalarına verilen önemin neticesinde 1960'lı yıllardan sonra bu konudaki yaklaşımlar ortaya atılmaya başlamıştır. Bireylerin, özellikle de yöneticilerin bu konuya gösterdikleri ilginin nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Balcı, 1992, 61):

- Örgütlerin verimliliğinin, ancak orada çalışan işgörenlerin isteklendirilmesi ile mümkün olabileceği,
- Davranış bilimlerindeki araştırmaların sonucu olarak ortaya çıkan kavram ve tekniklerin uygun biçimde konuşulması, tartışılması, öğrenilmesi.

Bunun yanında o yıllarda, güdüleme için çevresel ve dışsal faktörlerinde en az içsel faktörler kadar etkili olabileceği vurgulanmıştır. Ayrıca, yöneticilerin de, işgörenlerin davranış şeklini güdüleme ile değiştirebilecekleri anlaşılmıştır. Dolayısıyla yönetici faktörü de çevresel faktör olarak algılanmakta idi (Balcı, 1992, 61). Yönetim ve davranış biliminin genel anlamıyla dört tür insan modeli yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar (Can, 1985, 37-65);

1. Ussal Ekonomik İnsan Yaklaşımı,

2. Toplumsal İnsan Yaklaşımı
3. Kendini Gerçekleştirmeye Yönelmiş İnsan Yaklaşımı
4. Karmaşık İnsan Yaklaşımı

Ussal İnsan Yaklaşımı

Yönetim biliminin başta gelen yaklaşımlarından olan ussal ekonomik insan yaklaşımı, işgöreni güdülemede parasal araçların etkinliği üzerinde durur. Bu yaklaşım Mc Gregor'un X kuramı diye bilinen, insan yaratılışı itibariyle tembeldir, edilgendir, denetlenmesi gerekir ve yöneticiler tarafından güdülenir, güdüleme araçlarının başında da para gelmektedir, biçimindeki görüşlerini destekler niteliktedir. Buna klasik yöntem veya güdüleme de denmektedir (Can, 1985, 37-38).

Toplumsal İnsan Yaklaşımı

Toplumların gelişmesi sonucu, işgörenlerin beklentileri de yükselmeye başlamıştır. Sendikalaşma hareketleri sonucunda, güdüleme konusundaki görüşler değişmiş ve işgöreni güdüleyen faktörlerin toplumsal gereksinimler olduğu, yani işgören üyesi olduğu toplumun baskılarına karşı duyarlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte ilk kez örgüt kavramı gelişmiş ve işgörenlerin, grup normları doğrultusunda güdülenebileceği savı ortaya atılmıştır. Dolayısıyla bireysel başarı grup normları tarafından belirlendiği için grup ödülleri ön plana çıktığı görülmüştür. Bu da, işe devamsızlık ve terk olaylarının azalmasına karşın, bireysel anlamda üstün başarı elde edilememesine yol açmıştır. Dolayısıyla başarı, grup başarısı ile sınırlı kalmıştır (Can, 1985, 38-45; Balcı, 1992, 61-62).

Kendini Gerçekleştirmeye Yönelmiş İnsan Yaklaşımı

Bu yaklaşımın dayandığı kuramlar, gereksinim kuramlarıdır. Bu yaklaşımın temeli, işgörelere anlayışlı davranma yerine, işi onlara daha çekici ve ilginç hale getirmeye dayanmaktadır. Bu şekilde, işin işgörelere gurur ve özsaygı vermesi beklenmektedir. Dolayısıyla, bu yaklaşım işgörenin

güdülenmesinde dış faktörler yerine, kendi kendini güdülemesine yönelik olmasıdır. Mc Gregor'dan sonra davranış bilimciler görüşlerini birleştirerek, tüm bunları Y kuramı altında toplamıştır. Bu kurama göre, insan iyidir, çalışmayı sever ve kendi kendisini yönetir denilmektedir (Can, 1985, 52-53; Balcı, 1992, 62).

Karmaşık İnsan Yaklaşımı

Tüm bireylerin birbirinden farklı olması ve birey üzerine kurulan modellerin genellemelerinin yanlış olması düşüncesi bu yaklaşımı ortaya atmıştır. Bu yaklaşıma göre birey, karmaşık bir varlıktır ve sürekli değişmektedir. Dolayısıyla gereksinimlerinin hiyerarşik sırası da değişebilir. Bireylerin güdeleri karşılıklı birbirlerini etkileyerek, karmaşık güdü kalıplarını oluşturur. Bunun yanında deneyimlerle yeni güdüler oluşabilir. Bu güdüler her örgütte aynı olmayabilir. Örgütteki verimlilik çok çeşitli güdülere dayanabilir ve birey kendi güdüsüne, yeteneklerine ve işin niteliğine bağlı olarak, yönetimin stratejisine uygun tepkide bulunur. Dolayısıyla, yönetim ilk önce işgörenler üzerinde iyi bir teşhis yapmak durumdadır. Örgütteki farklılıklar ortaya konup, işgörenleri gerekli bir şekilde güdülemek için yeterli esnekliğe sahip olması gerekir (Can, 1985, 55; Balcı, 1992, 62).

Bu yaklaşıma en uygun olan kuram, beklenti kuramıdır. Bu kuramın savunucularından Vroom, güdülemeyi “yönetilen seçenekler süreci” olarak görmektedir. Bir bireyin özel amacı varsa, bunu gerçekleştirmek adına, çeşitli davranışlardan en uygun olanı seçmek durumundadır. Dolayısıyla, bireyin seçtiği davranış, kendi değerlendirmesine bağlıdır. Başka bir beklenti kuramcısı Lawler'de bireylerin, amaca giderkenki tutumları, rol algıları ve beklentileri üzerine yapılan araştırmaları özetleyerek bir genellemeye gitmeye çalışmış, Porter'la kurduğu yaklaşımı daha sonra geliştirmiştir (Can, 1985, 57-58).

GÜDÜLEME KURAMLARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Güdüleme bilgi ve kuramları, işgörenlerin işlerini ne oranda ve nasıl yapmaları gerektiğini tam olarak belirlemek ve işlerin en verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olmayı esas almaktadır. Örgütsel davranış

açısından güdüleme konusuyla ilgili ilk çalışmalar Amerikalı mühendis Frederick Taylor ile Fransız iş adamı Henry Fayol tarafından başlatıldığı düşünülmektedir. Fakat bunlar insanı bir makineye benzeterek bir üretim faktörü olarak ele almış, insanın sosyal ve psikolojik yapısını önemsememişlerdir (Karakoç, 1998, 38).

Taylor ve Fayol'dan sonra Harward Üniversitesi işletme profesörlerinden Elton Mayo ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarda, fiziki çevrede meydana gelen değişikliğin çalışanları güdülemediklerini fakat yapılan, psikolojik, sosyal ve güvenlik ile ilgili değişikliklerin işgörenleri güdülediklerini ortaya koymuşlardır (Karakoç, 1998, 39).

Güdüleme ile ilgili bu tür araştırmalar, bundan sonraki araştırmalara ve güdüleme sürecinin daha iyi anlaşılmasına, neden olmuştur (Çetinkanat, 2000, 10).

İnsanların davranışlarının açık kanıtlarının olduğunun düşünülmesi, çalışmakta olan insanların güdülenmesine ilişkin araştırmaların biraz geç başlamasına neden olmuştur. Fakat hala insanların davranışlarının nedenleri hakkında yeterince bir bilgi bulunmamaktadır. Çeşitli araştırma sonuçları, güdülemeye ilişkin geleneksel bilgilerin ya çok basit ya da çok karamsar ya da her ikisi olduğunu göstermektedir (Çiçek, 2002, 19).

Günümüze dek birçok araştırmacı, ilgisiz ve isteksiz bireyi yeniden ilgili ve istekli birey yapmanın yollarını araştırmış ve güdüleme konusunda kuramlar boyutlarına ulaşan araştırmalar ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları konular, bireylerin davranışlarının işle olan bağlantıları ve bunların gerçek nedenleridir. Bu nedenle şu soruya yanıt aramışlardır. "Örgütlerde çalışan işgörenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzu ile yaparken, bir bölümünün isteksiz ve düşük verimle çalışmasının nedenleri nelerdir?" sorusu ile işgörenin işe güdülenme nedenleri araştırılırken, çeşitli görüşler ortaya atılmıştır (Karakoç, 1998, 38).

Güdüleme kuramları değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Çetinkanat (2000, 11) güdüleme kuramlarını, gereksinim kuramları ve bilişsel kuramlar olmak üzere iki grupta toplarken, Şimşek, Akgemci ve Çelik, (2001, 123), güdüleme kuramlarını, kapsam, süreç (Çeltek, 2004) ve Japon olmak üzere

üç grupta toplamaktadır. Kirel ise (2000, 162-182), geleneksel ve çağdaş güdülenme kuramları olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

Güdüleme kuramları, genel olarak içerik ve süreç olarak kümelendirilmiştir. İçerik kuramları bireylerin gereksinimlerini veya bireyi doyuracak olan güdülerini odak alırken, süreç kuramları ise güdülenmenin oluşumunu odak alır (Başaran, 2000b, 82; Çiçek, 2002, 19; Türe, 1993).

Dolayısıyla bu çalışmada ise güdülenme kuramları, bireyin güdülenmesini sağlayan gereksinimlerin neler olduğu ve bu sürecin nasıl işlediğini görmek bakımından, içerik ve süreç olmak üzere iki grupta incelenecektir.

İçerik Kuramları

İçerik kuramlarının belli başlıları şu şekilde sıralanabilir. “Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı”, “ERG kuramı”, “Çift Faktörlü Güdüleme Kuramı”, Başarı Güdüsü Kuramı”, “X ve Y Kuramları”. Bu kuramların her biri aşağıda açıklanmaktadır.

Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

Güdüleme kuramları içerisinde en çok bilinen kuramlardan biri Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı’dır. Maslow’un 1943’de geliştirdiği bu kuramda bireysel gereksinimleri kapsamlı olarak incelemiş ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu öne sürmüştür (Çetinkanat, 2000, 11). Maslow’a (1970, 35) göre bu kuram, James ve Dewey’in geleneksel fonksiyonalizmi içinde, Wertheimer, Goldstein ve Gestalt psikolojisi ile Freud, Fromm, Horney, Reich, Jung ve Adler’in dinamizmi ile gerçekleştirilmiştir. Bu sentezin sonucu olarak, gereksinimler hiyerarşisi kuramı, holistik (bütüncü) dinamik kuram olarak da adlandırılabilir.

Hümanistik Psikolojinin temsilcilerinden olan Abraham Maslow (1902-1970), kendi dönemindeki bazı aydınların aksine insanı daha bütüncül bir açıdan ele almaktadır. Maslow’a göre o dönemin psikologları, insanın kendi menfaat ve egolarının dışına, diğer insan ve nesnelere doğru yayılan bir sevgiye sahip olabileceğine inanmamaktadırlar ve onlara göre insan

doğasının ve toplumunun iyiye doğru gelişmesi mümkün değildir. Dürüstlüğü, şeref, cömertliğin, şefkatin ve sevginin varolabileceği şüphecilikle elde edilemez. Fakat bunun yanında Maslow “Deneysel ve Analitik Psikolojinin” elde ettiği verilerden yararlanılması gerektiğini de kabul etmektedir (Arık, 1996, 45-46).

Maslow gereksinimleri bir hiyerarşi içinde vermektedir (çizelge 1). Bu gereksinimler en alttan başlamak üzere şu şekildedir. Fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, ait olma ve sevgi gereksinimleri, saygınlık gereksinimleri ve kendini gerçekleştirme gereksinimi. Bu gereksinimler bir sıra içindedir ve herhangi birini doyurmadan, bir üst gereksinim ortaya çıkmaz.

Çizelge 1. Maslow’un Sınıflandırdığı Gereksinimler ve Bunların Doyurulmasına İlişkin Örnekler.

Gereksinimler			Gereksinimlerin Doyurulması
1	Fizyolojik	Yiyecek, su, giyim, barınma, hava	Para ve rahat, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi
2	Güvenlik	Korunma, huzurun ve güvenliğin sürekliliği	Yararlarının korunması, kıdem düzenlemeleri, iş güvenliği
3	Ait olma ve sevgi (Sosyal)	Grubun üyesi olarak kabul edilme, sevgiyi paylaşma ve iyi ilişkiler	Destekleyici kimselerle ilişkiler
4	Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, başarı	Örgüt ve toplumla ilgili iş başarma, tanınma, unvan
5	Kendini Gerçekleştirme	Tüm potansiyeline erişme ve geliştirme	İş için tam sorumluluk, işin üstesinden gelme

Kaynak: Crane, 1979, 63 (akt.Çiçek, 2002, 34).

Fizyolojik Gereksinimler: Hiyerarşik düzenin en alt basamağında yer alan ve tüm canlılar için geçerli olan gereksinimlerdir. Bunların içinde, hayatın sürmesi için zorunlu olan; açlık, susuzluk ve dinlenme gibi gereksinimlerin yanında doğrudan insanın hayatının sürmesi için zorunlu olmayan; cinsellik ve annelik gibi gereksinimler de bulunmaktadır. Bunlar hayatın sürmesi için

gerekli olan en güçlü gereksinimlerdir. Her şeyden önce birey açlığını ve susuzluğunu gidermek isteyecektir. Bu gereksinim tatmin edilince bir üst seviyedeki gereksinim kendini hissettirecek ve yeni bir güdü kaynağı ortaya çıkacaktır. Özellikle günümüzde, insan hayatına hakim olan gereksinimler daha üst seviyede bulunan, Maslow'un ifadesi ile daha sosyal gereksinimlerdir. Fakat ne şekilde olursa olsun fizyolojik gereksinimler gerçekleşmemeye başladığı zaman, bunlar tekrar insan hayatına hakim olurlar (Maslow, 1970,35-38; Maslow, 1943, 27-29; Arık, 1996, 52-53).

Fizyolojik gereksinimler yönetici kadrosunda bulunan bireylerin tatmin edilmiş gereksinimleridir. Bu güdüleme aracının, yöneticiler üzerinde fazla etkili olduğu söylenemez.

Güvenlik Gereksinimleri: Fizyolojik gereksinimlerin tatmin edilmesinden sonra bireyler için bir üst seviyede yer alan güvenlik gereksinimleri ortaya çıkmaktadır. Güvenli olma, istikrarlı olma, bağlanma-korunma, özgürlük, kaostan ve kaygıdan uzak olma, yapılanmış-düzenli-kurallı-kanunlu-sınırlandırılmış bir ortam ve kuvvetli bir koruyucuya sahip olma, güvenlik gereksinimlerinin içeriğini oluşturmaktadır. Fizyolojik gereksinimler gibi, güvenlik gereksinimleri de giderilmediği takdirde insan hayatına hakim olabilir. İnsanın bütün düşüncesi, sadece bu gereksinimini gidermeye yönelik olabilir. Bu gereksinimler Maslow'un yaşadığı toplumda genellikle çocuklarda görülmektedir. Bu gereksinimler, savaş, hastalık, doğal afetler, suç dalgaları, toplumun alt üst olması, nevroz, beyin yaralanmaları ve kronik kötü durumlarda kendini gösterir (Maslow, 1943, 29-31; Maslow, 1970, 39-43; Arık, 1996, 53-56).

İnsan fizyolojik gereksinimlerini tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır. Örneğin; sağlık kontrollerinden geçmesi, geleceğini güvence altına alması ve sosyal sigorta ve emeklilik haklarından yararlanması gibi. Bu gereksinim, sürekli değildir ve tatmin edilince sona ererler. Bu gereksinimler fazlaca garanti altına alınır, örgüt için zararlı olabilir. Çünkü bireydeki "çalışsa da çalışmasa da aynı ücreti alacağı" düşüncesi, iş yaptırma olanaklarının zayıflamasına neden olur ve üretkenliği düşer. Bunun yanında bir başka sakıncası da kişiye veya örgüte aşırı bağlılık yaparak, bireyi üretkenlikten

düşürmesidir. Çünkü, bu gereksinimi fazlaca garanti altına alan birey, örgütü veya kişiyi memnun etmeye çalışır ve kişi kendi kişiliğinden önemli şeyler kaybedebilir (Eren, 2004, 500-501).

Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri: Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandıktan sonra, bir üst seviyedeki ait olma ve sevgi gereksinimleri ortaya çıkar. İnsanlarda, arkadaşlar, dostlar, eş veya çocukların olmadığı durumlarda yoğun hissedilen bir gereksinimdir. İnsanlar bir örgütte sevgiye dayalı ilişkilere ulaşmak için çok fazla çaba harcarlar ve ilk iki gereksinimlere ihtiyacı olduklarında, sevgiyi küçümsediklerini unuturlar. İnsanların bu gereksinimlerinin engellenmesinin sonucunda, uyumsuz bireyler ve şiddetli patolojik vakalar görülmektedir. Psikopatoloji alanındaki bütün kuramcılar, uyum bozukluklarının en önemli sebebi olarak, insanlardaki sevgi gereksinimlerinin engellenmesini görmekte-dirler (Maslow, 1943, 31; Maslow, 1970, 43-45; Arık, 1996, 56-58).

Yöneticiler çoğunlukla bu gereksinimi görmezler, bundan dolayı normal iş grupları dışında biçimsel olmayan, sendika gibi gruplara dahil olarak bu gereksinimlerini gidermeye çalışırlar. İnsanlar günlük yaşamlarının önemli bir kısmını, çalışma ortamında geçirdiklerinden, ait olma ve sevgi gereksinimlerinin de önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında ve ait olduğu sosyal gruplarda olduğu kadar çalışma ortamında tatmin etmesi gerekecektir. Bu nedenle yöneticilerin işgörenin çalışma ortamında, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, sinema ve tiyatro günleri gibi faaliyetleri kurması, desteklemesi veya bizzat bunlara katılması gerekecektir. Böylece işgö-enler çalışma grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyacaklardır (Eren, 2004, 501-502).

Saygınlık Gereksinimleri: Toplumumuzdaki tüm insanlar (birkaç patolojik vakalar dışında), kendisine değer verilmesini, saygı görmeyi ve takdir edilmeyi güçlü bir şekilde gereksinim duyarlar. Bu gereksinimler iki alt kümede sınıflandırılabilir. Birincisi, insanın kendine duyduğu saygıdır. İnsanlardaki, güçlü olma, başarılı olma, ustalaşma, kendine güven duyma, bağımsızlık ve özgürlük arzuları bu kümeye girmektedir. Bunun yanında ikincisi başkalarının saygısını arzu etme gereksinimidir. Bu alt küme ise, şöhret, prestij, tanınma, ilgi görme, önemli olduğunu hissetme ve takdir görme gereksinimlerini

içermektedir. Bu gereksinimlerin tatmini, insanın özgüveninin artmasını, kendi değerli, güçlü, yeterli ve bu dünyada faydalı ve gerekli bir kişi olarak hissetmesini sağlayacaktır (Maslow, 1943, 31-32; Maslow, 1970, 45; Arık, 1996, 58).

Birey toplum içindeki yerine, başkalarının kendisine verdiği değerle kavuşurlar. Başkaları tarafından takdir edilen bireyin, özgüveni artacak ve kişiliği sağlamlaşacaktır. Örgütler içinde bu gereksinim oldukça önemlidir. Amirleri tarafından takdir edilmek, işgöreni etkin ve verimli çalışmaya teşvik edecektir.

Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri: Bundan önceki bütün gereksinimler tatmin edilse bile, (her zaman olmasa da) sık sık yeni bir hoşnutsuzluk ve huzursuzluk insanı rahatsız edebilir. Bu olumsuzluk insanın kendine uygun olan şeyleri yapana kadar devam eder. İnsanın sonuçta mutlu olabilmesi için, müzisyen ise müzik yapması, ressam ise resim yapması, şair ise şiir yazması gerekir. Dolayısıyla, insan ne yapabiliyor ise onu yapmalıdır. Bu gereksinime, hiyerarşinin sonunda yer alan “kendini gerçekleştirme gereksinimi” denir (Maslow, 1943, 32-33; Maslow, 1970, 46; Arık, 1996, 59).

Maslow (2001, 104) kendini gerçekleştirmeyi, bireyin güçlerinin bir araya geldiği bir dönem veya atılım olarak tanımlamaktadır. Birey böyle dönemlerde, tamamen kendi olmaya, deneyime daha çok açık olmaya, gizilgüçlerini ortaya çıkarmaya, alt düzey gereksinimlerinden bağımsız olmaya ve tamamen insan olmaya daha yakındır.

Maslow'un teorisini, işgörenlerin gereksinimleri ile ilişkilendiren çalışmalar da yapılmıştır. Bu çalışmalarda fiziksel gereksinimler; ücret ve benzeri faydalar ile güvenlik gereksinimleri ise; iş güvenliği, hastalıkta yapılacak ödemeler ve emeklilik planı, yeterli dinlenme zamanı, adil olmayan durumlardan korunma ve fiziki güvenlik konuları ile bağlantılıdır. Sosyal gereksinimler; örgüte ait olma, işbirliği yapma, arkadaşlarca kabul edilme, arkadaşlık ve sevgi kazanma gibi, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilgili olan konular ile ilişkilidir. Saygı gereksinimi; yöneticiler tarafından takdir edilme, kabul edilme ve işinde ilerleme beklentisi ile kendini gerçekleştirme gereksinimi ise; bireyin kendisini sürekli olarak geliştirmesi, potansiyelini ve

gücünü gerçekleştirmesi, yeteneklerini yoğun olarak kullanması ile ilişkilendirilmiştir (Çiçek, 2002, 21).

Maslow'a göre, bireyin doğuştan getirdiği bazı güçlerini kullanabilmesi bu gereksinimlerinin doyurulmasına bağlıdır. Bu gereksinimlerin doyurulmasında sıra önemlidir. Bireyin ilk sıradaki gereksiniminin doyurulması onu bir sonraki gereksinime yönlendirir. İlk sıralardaki gereksinimleri doyurulmayan bireylerin daha sonraki gereksinimlerinin doyurulması güçtür. Birey tüm gereksinimlerini aşamalı olarak doyurabilirse kendini gerçekleştirmesi orta yaşlarda olabilir. Bireylerin ekonomik ve sosyal koşulları, eğitim, ilgi ve yetenekleri, geçmiş deneyimleri ve diğer bireyler ile ilişkileri, bireyler arasındaki gereksinimlerin farklılaşmasına neden olmaktadır (Çiçek, 2002, 22).

Yönetim açısından bakılacak olursa, bu kuramın iki yönü ön plana çıktığı görülmektedir. İlki, bireylerin gereksinimlerinin bir önem sırasına göre düzenlenmiş olması, diğeri ise karşılanan bir gereksinimin güdüleyici bir nitelik taşımadığıdır. Maslow'a göre birey, sahip olduğu şeyler tarafından değil, sahip olmak istediği şeyler tarafından güdülenmektedir. Bu nedenle bireylerin ilk sıralardaki gereksinimleri karşılandıktan sonra, daha üst düzeydeki gereksinimlerine ilişkin güdüleyicilerin düzenlenmesi gerekmektedir (Çiçek, 2002, 22).

Maslow'un belirttiği gereksinimler ülkenin ekonomik koşullarına göre değişiklik gösterir. Bu model çeşitli ülkelerde denenmiştir. Kendini gerçekleştirmenin en üst düzey gereksinim olduğu görülmüştür. Bu özellik bütün yöneticilerin başarmak istediği bir olgudur. Örgütler, yöneticilere bu olanağı verdikleri takdirde örgüt amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirebilirler (Karakoç, 1998, 52).

Ergün (1998), ilköğretim okulu yöneticilerini yönetici olmaya güdüleyen gereksinimlerin önem derecesi ve karşılanma düzeyi, konulu araştırmasında, okul müdürlerini yönetici olmaya ve bu görevi sürdürmeye güdüleyen en önemli gereksinimlerin sosyal gereksinimler olduğunu belirtirken, müdür yardımcılarını bu göreve güdüleyen en önemli gereksinimlerin kendini gerçekleştirme gereksinimleri olduğunu söylemektedir. Bu araştırmada, her iki

grubun en çok karşılanan gereksinimleri sosyal olurken en az karşılanan gereksinimleri maddi gereksinimler olduğu belirtilmektedir.

Ayrıca bu araştırmaya göre, öğrenim düzeyi yüksek olan yöneticilerin sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin, öğrenim düzeyi düşük olan yöneticilere nazaran daha düşük düzeyde karşılanmaktadır. Öğrenim düzeyinin yükselmesi, yöneticilerin bu görevdeki beklentilerini yükselttiği sonucu çikartılabilir. Okul müdürleri ise güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerini müdür yardımcılarına göre daha önemli görmektedir.

Şimşek, Akgemci ve Çelik'e (2001, 124) göre, Maslow'un hiyerarşisi oldukça basit yapıdadır, insan güdülenmesini tam olarak yansıtmayan bir kuramdır. Örneğin her birey bu beş gereksinimi sırayla geçmez. Ancak Maslow'un çalışması üç önemli katkıda bulunmaktadır.

1. Yöneticilerin etkili ve olumlu destekleyiciler yaratmasına yardımcı olacak önemli gereksinim kategorilerini tanımlamaktadır.
2. Alt düzey gereksinimlerin üst düzey gereksinimlerden önce karşılanması gereklidir şeklindeki önermesi sayesinde, iki genel gereksinim düzeyi hakkında düşünmeyi kolaylaştırır.
3. Maslow yöneticilerin kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirmenin önemi konusunda duyarlı olmalarını sağlamıştır.

Alderfer'in ERG Kuramı

Abraham Maslow'un güdüleme kuramında etkilenen Alderfer gereksinimleri üç ana başlık altında toplayarak benzer bir kuram geliştirmiştir (Şekil 1). Bu kuramdaki gereksinimler sırayla Varlık (Existence), İlişki (Relatedness) ve Gelişme (Growth) adları altında toplanmaktadır (Alderfer, 1972, 1-2). Bu nedenle de kuramın ismi ERG kuramıdır.

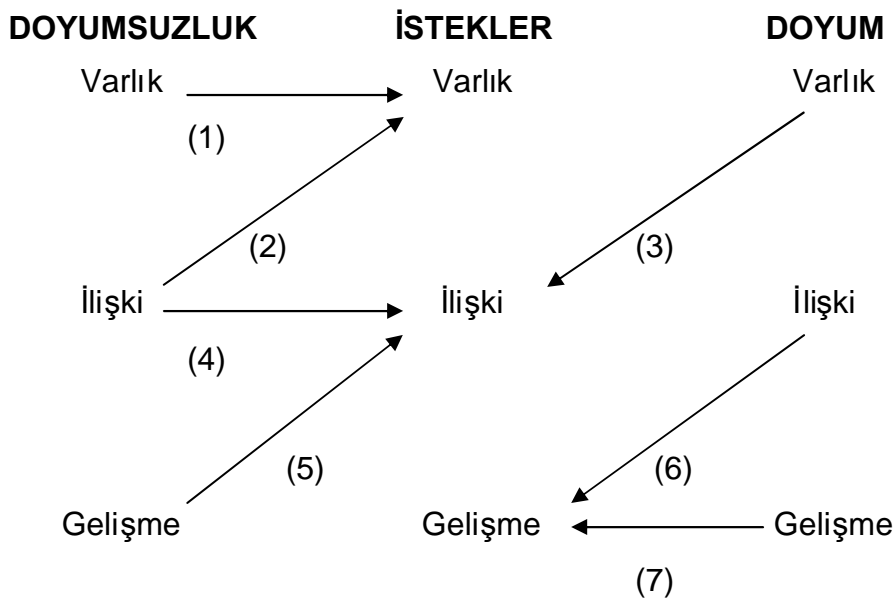
Alderfer'e göre doyum ile istek kişiye özgü olmakla birlikte, birbirinden farklı kavramlardır. Doyum, kişi ve onun çevresi ile ilgili olayların bir sonucu iken, istek kişinin içyapısı ile ilgilidir. Yani doyumda çevresel özellikler de bulunur. Bununla birlikte istekler, durumdan duruma değişebilen (episodic) ve süreğen (chronic) diye ikiye ayrılmaktadır. Süreğen istekler, kişide yerleşmiş olan isteklerdir. Bunlara göre gereksinim, istekleri ve doyumları içine alan bir

kavramdır. Örneğin varlık gereksinimleri, varlık isteklerini ve doyumlarını içermektedir. Dolayısıyla bu kurama çevresel etkiler de girmektedir (Alderfer, 1972, 7-8; Onaran, 1981,39).

Varlık Gereksinimleri, tüm maddi ve fizyolojik istekleri içine alır. Bu gereksinimlerin içinde açlık ve susuzluk olduğu gibi, ücret ve fiziksel çalışma ortamı da girmektedir (Alderfer, 1972, 9). Bu gereksinimlerin giderilmesi, örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.

İlişki Gereksinimleri, bireyin, kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişkilerini kapsamaktadır. Örneğin aile üyelerinin her biri diğerleri için, genellikle önemlidir. Bu gereksinimlerin doyurulması için işgörenler arasındaki ilişkiler paylaşmaya veya karşılıklıya dayalı olması gerekmektedir. Bu karşılıklık, ilişki gereksinimlerin en önemli özelliklerindedir. Kabul etme, doğrulama, anlama ve etkileme bu sürecin elementleridir. Aileler, iş grupları, arkadaşlık grupları ve profesyonel gruplar, insanların ilişkileri ve dolayısıyla ilişki gereksinimleri için önemli gruplardır (Alderfer, 1972, 10).

Gelişme Gereksinimleri, bir insanı kendisi ya da çevresi üstünde üretici ve yaratıcı etkiler yapmak için zorlar. İnsanın kendi yeteneklerini kullanma ve geliştirme istekleri bu kategoride toplanmaktadır (Alderfer, 1972, 11). ERG kuramının önermelerini içeren şema şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1. ERG Kuramının Önermeleri (Alderfer, 1972, 14’den uyarlanmıştır.).

Şekil 1 içerisinde yer alan her bir rakam kuramın önermelerini temsil etmektedir. Bu önermeler aşağıda verilmektedir (Alderfer, 1972, 13):

1. Varlık gereksinimleri az doyurulduğunda, bu gereksinimler daha fazla istenecektir.
2. İlişki gereksinimleri az doyurulduğunda, varlık gereksinimleri daha fazla istenecektir.
3. Varlık gereksinimleri fazla duyurulduğunda, ilişki gereksinimleri daha fazla istenecektir.
4. İlişki gereksinimleri az doyurulduğunda, bu gereksinimler daha fazla istenecektir.
5. Gelişme gereksinimleri az doyurulduğunda, ilişki gereksinimleri daha fazla istenecektir.
6. İlişki gereksinimleri fazla doyurulduğunda, gelişme gereksinimleri daha fazla istenecektir.
7. Gelişme gereksinimleri fazla doyurulduğunda, bu gereksinimler daha fazla istenecektir.

Steers ve Porter (1991, 37) ERG kuramı ile ilgili araştırmalarında Maslow'un beş gereksiniminin, üç kümede incelenebileceğini ve aynı anda üç gereksinimin de güdülenmiş davranışta olabileceğini desteklemelerine karşın, Maslow'un gereksinim hiyerarşisinin güdülemede çok popüler olmaya devam ettiğini belirtmişlerdir. Çünkü Maslow'un kendini gerçekleştirme kavramı ve bireylerin potansiyellerini geliştirmeleri için ön koşullar konusundaki görüşleri bireysel gelişme için çok yararlı olup; Maslow'un kuramı bireysel davranışı yorumlayan bir modelden çok, potansiyellerini tam kullanabilen insanı açıklayan bir modeldir (Akt. Çetinkanat, 2000, 18). Gereksinimler hiyerarşisi kuramı ile ERG kuramı arasındaki ilişki çizelge 2'de verilmektedir.

ERG kuramında alt düzeydeki gereksinimler giderildikçe birey üst düzey gereksinimlere yönelmektedir. Bu açıdan Maslow'un kuramına benzerlik göstermektedir (Çizelge 2).

Çizelge 2. Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı ile E.R.G. Kuramının Gereksinim Kategorilerinin Karşılaştırılması.

GEREKSİNİMLER HİYERARŞİSİ KURAMI	E.R.G. KURAMI
Fizyolojik	Varlık
Güvenlik (Maddi)	
Güvenlik (İşgörenler arası)	İlişki
Sevgi	
Saygı (İşgörenler arası)	
Saygı (kendine)	Gelişme
Kendini Gerçekleştirme	

Kaynak: Alderfer, 1972, 25.

Ayrıca her iki kuramda da kendini gerçekleştirme ve gelişme gereksinimlerinin doyumunun imkânsız olduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanında bu iki kuramın iki farklı yanı bulunmaktadır. Bunlar şunlardır (Onaran, 1981, 39; Çetinkanat, 2000, 17):

1. Erg kuramına göre bir üst düzey gereksinimin karşılanması güçleştikçe, bir alt düzey gereksinim belirmeye başlar. Çünkü daha az somut olan amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara doğru yönelirler.
2. Erg kuramına göre birden fazla gereksinim aynı anda ortaya çıkabilir. Bunun yanında bu gereksinimler her insanda bulunmayabilir. Gereksinimler çevresel faktörlere göre değişebilmektedir.

ERG kuramı yapılmış araştırmaların sonucunda geliştirildiğinden, yapılmış tüm araştırmalarla tutarlık göstermektedir. Fakat bu araştırmalarda dikkat edilecek en önemli nokta insan-çevre ilişkilerini içermesidir. Yani bu gereksinimler sadece içsel bir kaynaktan oluşmamakta, aynı zamanda çevrenin koşullarına göre değişiklik göstermektedir. Bu da bu kuramın, Maslow'un kuramından ayrılan en önemli özelliği olarak görülmektedir. Bir örgütte çalışanların gereksinimlerinin giderilmesi büyük düzeyde, ödül

sistemine, yapılan işlere, örgüt iklimine, yönetime ve bu gereksinimlerin nasıl biçimleneceğine bağlıdır (Onaran, 1981,43).

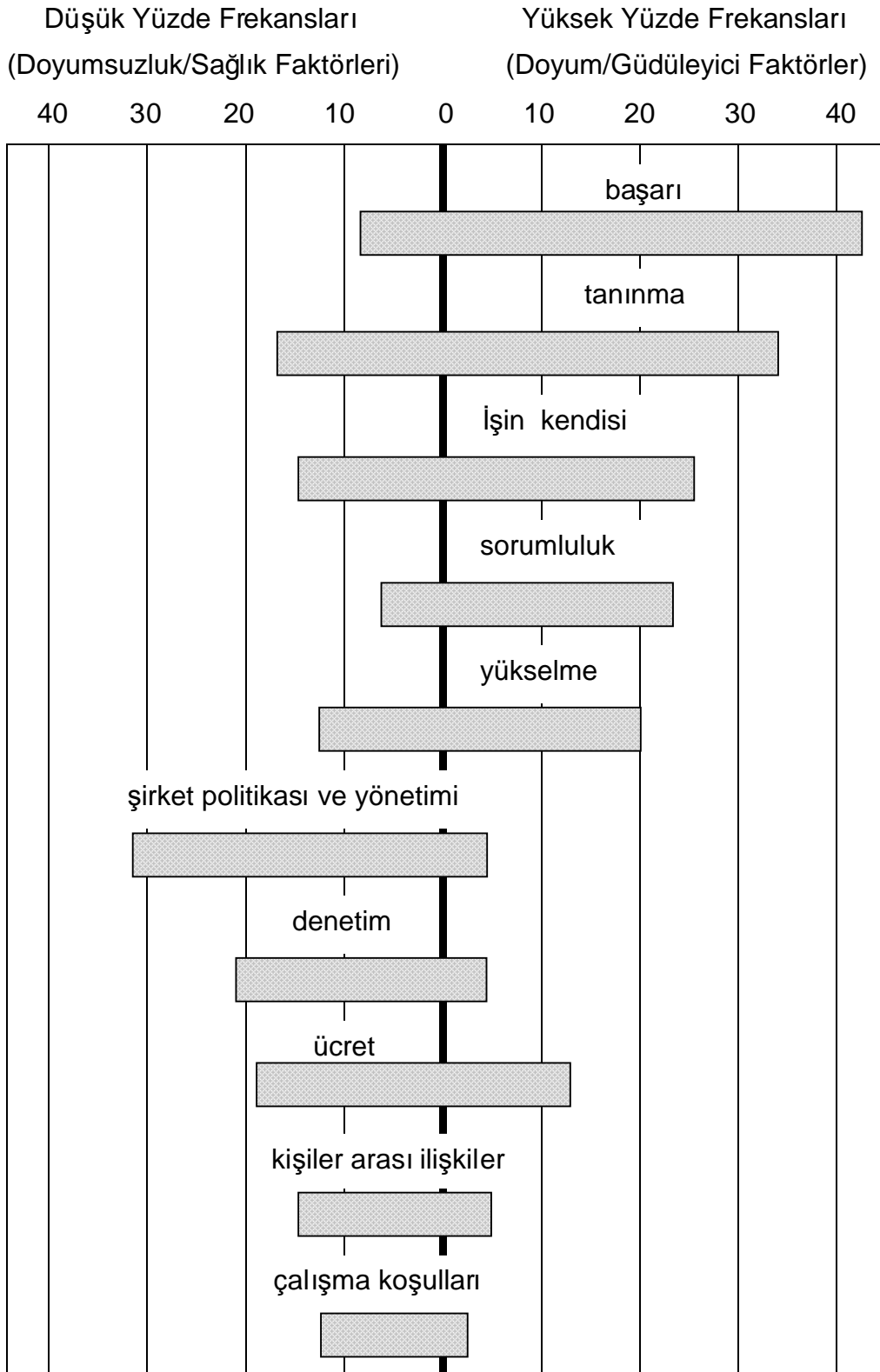
Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramı

Maslow'a göre giderilemeyen gereksinimler birer güdüleyici olmakta, fakat giderilen gereksinimler güdüleyici olmaktan çıkmaktadır. Bununla birlikte Herzberg ise gereksinimlerin ne zaman güdüleyici olduklarını gösteren farklı bir bakış açısı getirmektedir. Herzberg bu kuramını, kendi ve arkadaşları ile yaptığı çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya koymaktadır (Herzberg, 1966).

Herzberg de Maslow gibi, güdülenmenin özünde gereksinimlerin varlığını savunmuştur. Ancak Herzberg, güdüleyici gereksinimleri sıralamak yerine, gereksinimlerin ne zaman güdüleyici oldukları üzerinde durmuştur. 1966'da yayınlanan "Work and the Nature of Man" adlı çalışmasında, yaptığı araştırmalardan hareketle insanların işten elde etmek istedikleri amaçlarla, kaçınmaya çalıştıkları etmenleri sıralamıştır (Onaran, 1981, 45).

Herzberg, çalışma yaşamına ilişkin geliştirdiği kuramda, bireylerin davranışlarını etkileyen bir takım faktörler olduğunu öne sürmektedir. Bu faktörlerin bazıları doyuma, bazıları ise doyumsuzluğa yol açmaktadır (Şekil 2).

Herzberg doyuma yol açan faktörleri, başarı, tanınma, işini kendisi, sorumluluk ve yükselme olarak belirtmiş ve bu faktörlere güdüleyici (motivators) faktörler adını vermiştir. Doyumsuzluğa yol açan faktörleri ise, şirket politikası ve yönetimi, denetim, ücret, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları şeklinde sıralamış ve bu faktörlere de sağlık (hygiene) faktörleri adını vermiştir (Herzberg, 1966, 87-89). Herzberg bu faktörleri, iki ana gereksinime bağlamaktadır. Birincisi, güdüleyici faktörler gelişme ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşıladığı için doyuma, sağlık etmenleri de kötü şeylerden kaçınma gereksinimi yüzünden doyumsuzluğa neden olmaktadır (McCormick ve Ilgen, 1985, 281).



Şekil 2. Doyma ve Doyumsuzluğa Yol Açan Faktörlerin Karşılaştırılması (Herzberg, 1966, 86'dan uyarlanmıştır.).

Herzberg'in araştırmasının sonucunu gösteren Şekil 2'deki, yüksek yüzde frekansı uzun olan faktörler, güdüleyici (doyma yol açan) faktörleri,

düşük yüzde frekansı uzun olan faktörler ise sağlık (doyumsuzluğa yol açan) faktörlerini göstermektedir.

Bu kuramın en önemli önermesi şudur. Güdüleyici ve sağlık faktörleri kesinlikle farklı iki küme içinde yer alırlar ve farklı sonuçlara neden olurlar. Güdüleyici faktörler sadece doyuma, bunun yanında sağlık faktörleri sadece doyumsuzluğa neden olmaktadır. Yani bir örgütte işgören sağlık faktörlerini bulamadığı takdirde işgören üzerinde doyumsuzluğa yol açacaktır. Fakat bu faktörlerin olması işgörenin doyuma ulaşması için yeterli değildir. Bununla birlikte, örgütte güdüleyici faktörlerin bulunmaması doyumsuzluğa yol açmamakla birlikte, bu faktörlerin olması işgören üzerinde doyuma neden olmaktadır (Onaran, 1981, 46).

Şekil 2'e göre başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve yükselme güdüleyici faktörler olup, şirket politikası ve yönetimi, denetim, ücret, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları sağlık faktörlerine girmektedir.

Balcı'ya (1985, 38) göre, Herzberg kuramı, sağlık ve güdüleyici faktörleri birbirinden ayırmakla ve sağlık faktörlerinin ekseriyetle iş alanından kaynaklandığını belirtmekle, Maslow'un kuramına bir katkı getirmektedir. Bu ayırım sonucunda iş zenginleştirme kavramını doğurmuş ve bir örgütte güdüleyici faktörlerin bulunmasını öngören bu kavram, iş dizaynında değişmelere neden olmuştur.

İş zenginleştirme, güçlük ve karmaşıklık düzeyi arttırılmış bir işin sorumluluklarını içerir. Örneğin planlama etkinliklerine katılma, yüksek yetenek gerektiren görevlerin birleştirilmesi bir iş zenginleştirme sayılabilir (Çiçek, 2002, 25).

Bu kuramın yöneticiler için anlamı şudur. Yöneticiyi güdüleyici faktörler bulunmalıdır. Yöneticiler için bugünkü sosyo-ekonomik yapı içinde statü gereksinimi güdüleyici bir etmendir. Diğer etmenler ise, yönetici karşılamış olduğundan, bunlar artık kuvvetli birer güdüleyici faktör değil, sadece bireylerin başarılarının devamı için gerekli olan niteliklerdir (Karakoç, 1998, 55).

Herzberg'in Çift Faktörlü Gdleme Kuramı'nın çalışma yaşamında büyük etkileri görülmekle birlikte, birçok eksikliğinin olduğu da çeşitli araştırmacılarca ne sürülmektedir. Bu eksiklikler şu şekilde ifade edilebilir.

1. Kuramın terminolojisinin getirdiği sorunlar. Örneğin Herzberg faktörleri sağlık ve gdlemeyici faktörler diye adlandırırken, Wolf içsel ve dışsal olarak adlandırmaktadır (Balcı, 1985, 36).
2. Kuramın farklı yorumlarının getirilmesi. Örneğin King (1970) yaptığı araştırmada bu kuramın beş ayrı türlü anlaşıldığını belirtmektedir (Balcı, 1985, 39; Onaran, 1981, 62).
3. YnllĞn doyum ya da doyumsuzluğa katkısı. Bu kurama göre sağlık ve gdleyicilerin sıfır noktasından başlayarak sadece bir yönde hareket etmeleri varsayımına karşın bazı araştırmalar iki yönlülüğün de bulunduğunu yani bir faktörün hem doyuma hem de doyumsuzluğa neden olduğunu söylemektedirler (Balcı, 1985, 39; şimşek, Akgemci ve elik, 2001, 125; Onaran, 1981, 54-55).
4. Kuramın yönteminin tutulmaması. Herzberg'in "kritik olay" yönteminin kullanıldığı araştırmalar kuramı destekler nitelikte olmasına rağmen, farklı yöntemler kullanılarak yapılan araştırmalar farklı sonuçlar vermektedir (Balcı, 1985, 39).
5. Araştırmada Herzberg, gruplara, işe geldiklerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri konuların ne olduğunu sormuştur. Buna getirilen eleştiri ise birey kendisini en iyi ve en kötü hissetmesine neden olan faktörleri açıkça belirleyemez şekindedir (şimşek, Akgemci ve elik, 2001, 125).
6. Son olarak, getirilen eleştiri ise, araştırmaya dahil edilen grup sayısının yetersiz olmasıdır (şimşek, Akgemci ve elik, 2001, 126).

Mc Clland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Bu kuram, Murray'ın (1938) alışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre gereksinim, gözlenebilen bir olgu değil, gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilen bir varsayımdır. Dolayısıyla, gereksinim içsel bir olgu olmayıp, öğrenilmiş davranışlardan ibarettir. İnsanlarda kimi zaman birbiriyle

çatışabilen gereksinimlerin olabileceğini söyleyen Murray bu gereksinimleri sıralamıştır. Ona göre gereksinimler temel (primary) ve ikincil (secondary) gereksinimler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Temel gereksinimler, fizyolojik temele dayalı olan gereksinimler; ikincil gereksinimler ise psikolojik temele dayalı gereksinimlerdir. Başarı güdüsünü de içine alan bu ikincil gereksinimler, oldukça karmaşık ve fazladır (Onaran, 1981, 202; Öktem, 1991b, 121; Çiçek, 2002, 26).

Mc Celland yöneticiler için kişisel yapısından kaynaklanan başarı arzusunun iyi çalışma koşullarıyla desteklenmesi durumunda, bireyin örgüt amaçları gerçekleştirmeye ve başarılı olabilmeye güdüleneceğini söylemiştir. Yöneticinin gerçekleştirilmesi kolay amaçlara ulaşmaya çalışması başarısını arttıracaktır (Karakoç, 1998, 59).

Başarı gereksinimi, Mc Celland'a göre sosyal-psikolojik olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşımaktadır. İnsanların kendi meslek alanlarında mükemmel olma duygularının altında bu gereksinim yatmaktadır (Eren, 2004, 522).

Başarı güdüsü güçlü olan birisi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı hedefler belirleyecek, bunlara ulaşmak için de gerekli bilgi ve beceriyi kazanacak ve bunları hayata geçirecek davranışları gösterecektir. Bunun yanında başarı gereksiniminin giderilmesi, kişiden kişiye değişme göstermektedir (Karakoç, 1998, 58).

İlişki kurma gereksinimi, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler kurmayı ifade etmektedir. Bu gereksinimi kuvvetli olan, bireyler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Karakoç, 1998, 57). Fakat genellikle yöneticiler ve liderlerde bu gereksinim çok fazla etkin değildir. Çünkü onlar zor zamanlarda sevmedikleri ve üzücü kararlar vermek durumunda kalabilirler (Kinicki ve Kreitner, 2003, 119).

Mc Celland'a göre ilişki kurma, insanın temel gereksinimlerinden biridir. Bu gereksinime yönetici açısından örgütteki çalışma arkadaşları ile yakın ilişki kurma gereksinimi olarak düşünülebilir. İlişki kurulurken dikkat edilmesi gereken husus sınırın iyi ayarlanmasıdır (Karakoç, 1998, 57).

Güçlü olma gereksinimi, insanların kendi başarıları için diğerlerini bireysel olarak etkileme istekleri olarak ifade edilebilir. İnsanların çevrelerine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Güçlü olma gereksinimi yüksek olan insanlar disiplinli çalışmayı severler. Bu gereksinimin pozitif ve negatif yönleri de bulunmaktadır. “Eğer ben kazanırsam, sen kaybedersin” düşüncesi bu gereksinimin negatif yönünü gösterir. Mc Celland üst düzey yöneticilerde güçlü olma gereksinimlerinin yüksek, ilişki kurma gereksinimlerinin düşük olduğunu belirtmektedir (Kinicki ve Kreitner, 2003, 119).

Mc Celland’ın iş adamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda, bu kimselerin başarı güdülerinin normalin üzerinde olduğunu saptamıştır. Ona göre, başarı güdüsü yüksek bir iş adamı sadece yüksek kâr peşinde değildir. Başarısını kanıtlama peşindedir. Çünkü yüksek kâr sağlama işini ne kadar iyi yaptığı ile doğru orantılıdır (Çiçek, 2002, 27). Yani bu noktada yöneticilerin maddi ödüle fazla ihtiyacı yoktur. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Yeterli çevre koşulları sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumluluklar verilerek başarı güdüsü harekete geçirilebilir.

Şahin (2003), Konya’daki kamu ve özel kesim yöneticileri üzerinde yöneticilerin motivasyon durumu konulu bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya göre, kamu üst düzey yöneticileri alt düzey yöneticilere oranla daha fazla güçlü olma güdüsüne sahipken, alt kademedeki yöneticiler daha fazla başarı güdüsüne sahiptir.

Can (1985), 46 özel kesim, 48 kamu kesimi, 20 kamu yönetimi uzmanlık programı yüksek lisans öğrencisi ve 69 Kara Harp Okulu öğrencisi üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada şu bulgulara ulaşmıştır.

Özel kesim yöneticileri, kamu kesim yöneticilerine nazaran daha yüksek başarı güdüsüne sahiptir. Kamu kesimi yöneticileri, özel kesim yöneticilerine göre daha fazla ilişki kurma güdüsüne sahiptir. Tüm üst düzey yöneticiler başarı güdüsünden çok güçlü olma güdüsüne sahiptir. Yüksek lisans yapmış olan yöneticiler oldukça yüksek başarı güdüsüne sahiptir.

Ata (1996) 46 özel 48 kamu yöneticileri üzerinde başarı, güçlü olma ve ilişki kurma güdülerini araştırdığı çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır;

Özel kesim yöneticileri kamu kesimi yöneticilerine göre daha yüksek başarı güdüsüne sahiptir. Örgütsel hiyerarşinin üstlerine çıktıkça güçlü olma güdüsü artarken, başarı düzeyi azalmaktadır. Tüm yöneticilerin ilişki kurma güdüsü karşılandıkça, başarı güdüsü düşmektedir.

Bu kurama göre birey, başarıyı arzuladığı derece başarısızlıktan da korkar. Bu korku, bireyin bazı faaliyetlerini kısıtlamaktadır. Dolayısıyla birey ancak bu korkusunu yendiği zaman faaliyette bulunmaya yönelebilir (Çiçek, 2002, 27).

Mc Celland'a göre başarı güdüsü kâra bağlanamaz, sosyal statü başarı güdüsünü etkilemektedir (Karakoç, 1998, 61; Türe, 1993, 33). Sonuç olarak sadece başarı güdüsü bireylerin güdülenmesi için yeterli olmayabilir fakat, örgüt çalışanları için uygun ortam sağlanarak ve çalışanlara güçleri doğrultusunda sorumluluk vererek başarı güdüsü harekete geçirilebilir (Çiçek, 2002, 29; Türe, 1993, 31).

Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Mc Gregor yöneticinin işgörenden daha yüksek verim alınması için birbirinden ayrı iki varsayımda bulunmaktadır. X kuramı (geleneksel yönetim ve denetim görüşü) ve Y kuramı (bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması) adlarını taşıyan bu kuramlar iki ayrı kuram olmaktan çok iki karşıt görüş olduğu söylenebilir (Mc Gregor, 1970a; Mc Gregor, 1970b).

X kuramı Mc Gregor'un geleneksel yönetim ve denetim anlayışını yansıtmaktadır. Bu kuram işgörenler hakkında pek olumlu görüşler ileri sürmemektedir. Bu kuramın temel varsayımları şunlardır (Mc Gregor, 1970a, 307-308; Mc Gregor, 1970b, 30; Balcı, 1985, 41; Öktem, 1991a, 49):

1. Ortalama bir insan tembeldir ve işi sevmez. Mümkün olduğu kadar az çalışır ve fırsat bulduğunda işten kaçma eğilimindedir.
2. İnsanların bu özelliğinden dolayı, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için işgörenler zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve gerektiğinde ceza ile korkutulmalıdır.
3. İnsanların hırsları yoktur ve sorumluluğu sevmezler. Ekseriyetle yönetilmeyi tercih ederler.

4. İnsanlar değişim için doğal bir direnç gösterirler.
5. İnsanların güdülenmeleri sadece, fizyolojik ve güvenlik düzeyindeki gereksinimleri içermektedir.
6. İnsanların çoğu, örgütsel sorunlar karşısında az bir yaratıcı kapasiteye sahiptirler.

Bu kurama göre insan daima isteyen bir varlıktır ve bir gereksinim doyurulunca, başka bir gereksinimi ortaya çıkar. Bunun için de insanoğlu gereksinimlerini doyumak için sürekli çalışmak durumundadır. Mc Gregor'a Maslow'un kuramında olduğu gibi gereksinimlerin bir sırası bulunmaktadır. Bunların başında fizyolojik gereksinimler gelmektedir ve doyurulmuş bir gereksinim insanları güdülemez. Fizyolojik gereksinimleri, korunma veya güvenlik gereksinimleri takip eder. Bir örgütte işgörenler birbirleri ile bağımlılık ilişkisi içinde olduklarından güvenlik gereksinimleri onlar için önem arz eder. İnsanlar bu gereksinimlerini giderdikten sonra toplumsal gereksinimlere yönelirler. Bunlar ait olma, sevgi, arkadaşlık ve kabul edilme gibi gereksinimlerdir (Mc Gregor, 1970a, 310-311; Mc Gregor, 1970b, 32-33).

Mc Gregor'a göre X kuramı belirli bir yönetim stratejisinin sonuçlarıdır ve bu kuramın varsayımları yönetimsel stratejiyi etkilediği sürece, normal bir insanın yeteneklerini kullanmak bir yana, bunları bulmakta bile başarısızlığa uğrayacaktır (Mc Gregor, 1970b, 36-37).

Bu anlayışta olan yönetici, işgöreni örgütün maddi gereklerine uyan pasif bir üye olarak kabul edecek ve örgüt içinde otoriter ve sert bir davranış sergileyecektir. Mc Gregor'a göre bu düşünüşte olan yöneticiler çalışana saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarına kendisine saygıyı ve örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlayamaz. Mc Gregor'a göre yöneticilerin etkin ve başarılı olması çok zordur (Karakoç, 1998, 44-45).

Mc Gregor'un ikinci kuramı olan ve bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması gerektiğini savunan Y kuramı ise insan doğasına ve güdülenmesine daha uygun düşen varsayımlara dayanmaktadır. Bu kurama göre, bir örgütte çalışan bireylerdeki davranış bozukluklarının kusurunu, yönetim, çalışanlarda değil kendinde aramalıdır. Bu kuramın dayandığı temel

varsayımlar şu şekildedir (Mc Gregor, 1970a, 315; Mc Gregor, 1970b, 39-40; Balcı, 1985, 41-42; Öktem, 1991a, 50):

1. Bir işte fiziki ve zihni çaba eğer insana doyum sağlıyorsa, oyun ve dinlenme kadar doğal gelecektir.
2. Sıkı denetim ve ceza, insanların performanslarını örgüt amaçlarına yöneltmede tek araç değildir. Bireyler mutlu oldukları ortamlarda ve örgütün amaçlarını benimsedikleri takdirde işlerini severek yaparlar ve kendilerini yönlendirirler ve denetlerler.
3. Bireylerin kendilerini örgüt amaçlarına adanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ile mümkündür.
4. Bireylerin sorumluluklarının ve hırslarının olmaması, güvenliğe aşırı önem vermesi doğuştan gelen nitelikleri değildir. Normal bir insan uygun koşullar altında sorumluluğu kabul etmeyi değil fakat aramayı öğrenir. Yönetimin bir görevi de bu gibi niteliklerin geliştirilmesine yardımcı olmaktır.
5. Bireylerin fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin yanında, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri de vardır. Bu gereksinimler insanlar arasında oldukça yaygındır.
6. Örgütsel sorunların çözümünde, işgörenlerin yaratıcılık yetenekleri tam olarak kullanılamaz. Yani insangücü potansiyeli tam olarak kullanılmamaktadır. Bu konuda bir savurganlık söz konusudur.

Y kuramının temelinde kaynaştırma ve bütünleşme vardır. İnsanlar bir örgüte kendi gereksinimlerini karşılama için girmektedirler. Bu yüzden, yöneticiler öyle koşullar sağlamalıdır ki, işgörenler örgütün amaçlarına yönelirken aynı zamanda kendi gereksinimlerini de en iyi biçimde gerçekleştirebilsinler. Yani bireysel ve örgütsel amaçlar kaynaştırılmalıdır (Mc Gregor, 1970b, 40-41; Öktem, 1991a, 50; Çiçek 2002, 31). Etkin ve başarılı bir yönetim Y teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebilir.

Öktem (1991a), 40 orta düzey Türk kamu yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmasında, Y kuramına daha yakın görünmekle birlikte, Türk kamu

yöneticileri, kısmen X kuramı, kısmen de Y kuramı varsayımlarını benimsemektedirler.

Mc Gregor X ve Y teorisinin sonucu olarak X teorisinin, işgücü arzının bol olduğu, finans kaynaklarının zor bulunduğu ekonomik kriz dönemlerinde ortaya çıktığını, Y teorisinin ise bireye, mümkün olan en fazla serbestliği veren, görüş ve fikirlerin serbestçe iş koşul, kurallarına ve amaçlarına uygun olduğu dönemde kabul gördüklerini belirtmiştir (Karakoç, 1998, 45).

Sonuç olarak X kuramı örgütün verimsizliğinin, işgörenlerin niteliklerinden kaynaklandığını ve yöneticilerin ellerindeki gücü kullanarak işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebileceğini savunur. Güdülemeye sadece fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri üzerinde durur. Y kuramı ise örgütün verimsizliğinin yönetimden kaynaklandığını ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde “bütünleşme” ya da “kaynaştırma” ilkelerinin önemli olduğunu belirtir. Y kuramı güdülemeye fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri kadar sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri de önemsemektedir (Mc Gregor, 1970b; Çiçek, 2002, 31-32). Mc Gregor’un güdüleme kuramında öne çıkan bir başka nokta ise Y kuramının X kuramına nazaran daha fazla güdüleme olanağı sağlamasıdır. Dolayısıyla X kuramının güdüleme konusundaki varsayımları Herzberg’in sağlık etmenleri ile Y kuramının güdüleme konusundaki varsayımları ise güdüleyici etmenler ile örtüşmektedir (Balcı, 1985, 42).

Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının belli başlıları şu şekilde sıralanabilir. “Beklenti Kuramı”, “Çok Değişkenli Beklenti Kuramı”, “Denklik Kuramı”, “Amaç Belirleme Kuramı”, “Pekiştirme Kuramı”. Bu kuramların her biri aşağıda açıklanmaktadır.

Vroom’un Beklenti Kuramı

Bu kuram ilk olarak Tolman (1932), Lewin (1938) ve Peak (1955) tarafından geliştirilmesine karşın örgütsel davranış da ilk Vroom (1964) tarafından uygulanmıştır. Daha sonra ise bu kuram, Campel, Dunnette, Lawler and Weick (1970), Dachler and Mobley (1973), Lawler (1971) ve

Porter ve Lawler (1968) tarafından değiştirilmiş ve genişletilmiştir. Bazı eleştirilere rağmen bu kuram geniş ölçüde kabul görmüştür (Akt. McCormick ve Ilgen, 1985, 284). Bu kuram sadece işgörenin denetimi altındaki davranışlarına uygulanabilmektedir ve eğer işgörenin davranışına ilişkin seçme özgürlüğü yoksa bu kuramın uygulanabilirliği yoktur (Balci, 1985, 44). Vroom (1964) kuramında başlıca, sonucun kişi için çekicilik derecesi (valance), beklenti (expectency) ve güç (force) kavramlarını kullanmaktadır.

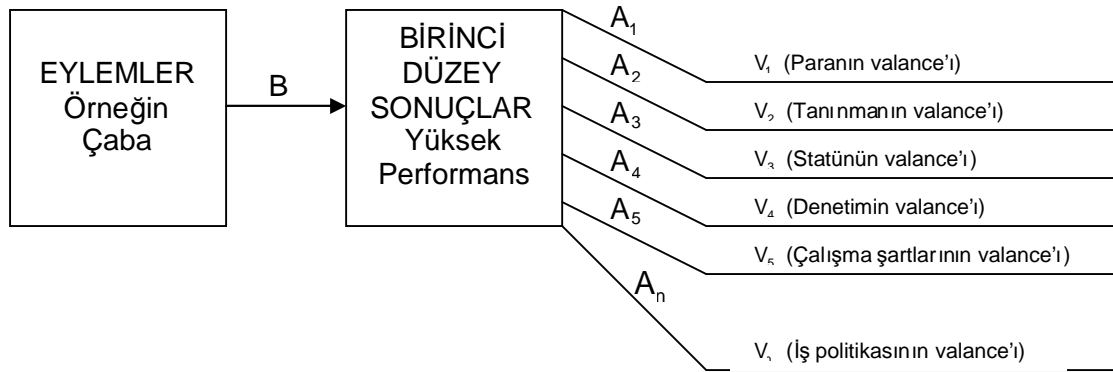
Valans (valance), Vroom'a göre bir kişinin, iki sonuçtan birini istemesi, birini diğerine yeğlemesi veya ikisini de istememesi durumunda ortaya çıkar. Valansa kişinin belli bir sonucu isteme derecesi de denilebilir. Lewin (1938) ve Tolman'ın (1959) da kullandığı bu kavram yerine, Atkinson (1958) özendirici (incentive), Peak (1955) tutum (attitude), Edward (1954) beklenen fayda terimlerini kullanmışlardır. Valansın değeri -1 ile +1 arasında değişmektedir. Vroom'a göre bir sonuç isteniyorsa valansı pozitif, istenmiyorsa negatif, eğer bir sonuca karşı bir ilgisizlik varsa o zaman amacın valans değeri sıfır olmaktadır (Vroom, 1964, 15; Onaran, 1985, 72).

Vroom'a (1964, 15) göre değer ile valans birbirinden farklı kavramlardır. Çünkü bir sonucun beklenen değeri ile elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir. Güdü kavramına ise Vroom, sonuçlar destesi olarak bakmaktadır. Ona göre pozitif değerli bir güdü, valans değeri pozitif olan sonuçları içine almaktadır. Benzer şekilde negatif değerli bir güdü ise valans değeri negatif olan sonuçları kapsamaktadır.

Beklenti, ise kişinin belli bir eyleminin istediği bir sonuca ulaşması olasılığına inanmasıdır. Kişisel tercihler genellikle, kesin olmayan sonuçlar arasından yapılır. Yapılan tercih ise bu seçenekler arasından kişinin olma olasılığına en çok inandıkları arasından olur. Vroom' a göre beklenti, eylem-sonuç ilişkisidir. Beklenti 0 (sıfır) ile 1 (bir) arasında değişen bir değer alır. 0 (sıfır) değeri, eylemin belli bir sonucu doğuracağı konusunda kişiye göre hiçbir olasılığın olmadığını gösterir, 1 (bir) değeri ise yine yapılacak olan eylemin belli bir sonucunun olma olasılığının kişiye göre kesin olduğunu ifade etmektedir (Vroom, 1964, 17-18; Onaran, 1981, 73).

Vroom'un üzerinde durduğu bir başka kavram ise araçsallıktır (instrumentality). Araçsallık sonuç-sonuç ilişkisidir ve +1 ile -1 arasında değer almaktadır. -1 değeri, kişinin ikinci düzey sonuçlara ulaşmak için birinci düzey sonuçlara ulaşmanın gerekli olmadığına inandığını, +1 değeri ise kişinin ikinci düzey sonuçlara ulaşmak için, birinci düzey sonuçlara ulaşmanın gerekli ve yeterli olduğuna inandığını ifade etmektedir (Vroom, 1964, 18). Yani Vroom'a göre araçsallık, ikinci düzey sonuçlara ulaşabilmek için, birinci düzey sonuçlara ulaşmanın gerekli olduğuna inancını ifade etmektedir. Örneğin, işgören gösterdiği yüksek performansın sonucunda, belli bir ödül alacağına inanması, araçsallık değerinin pozitif bir değer olduğunu gösterir. Burada birinci düzey sonuç yüksek performans, ikinci düzey sonuç ise ödüldür.

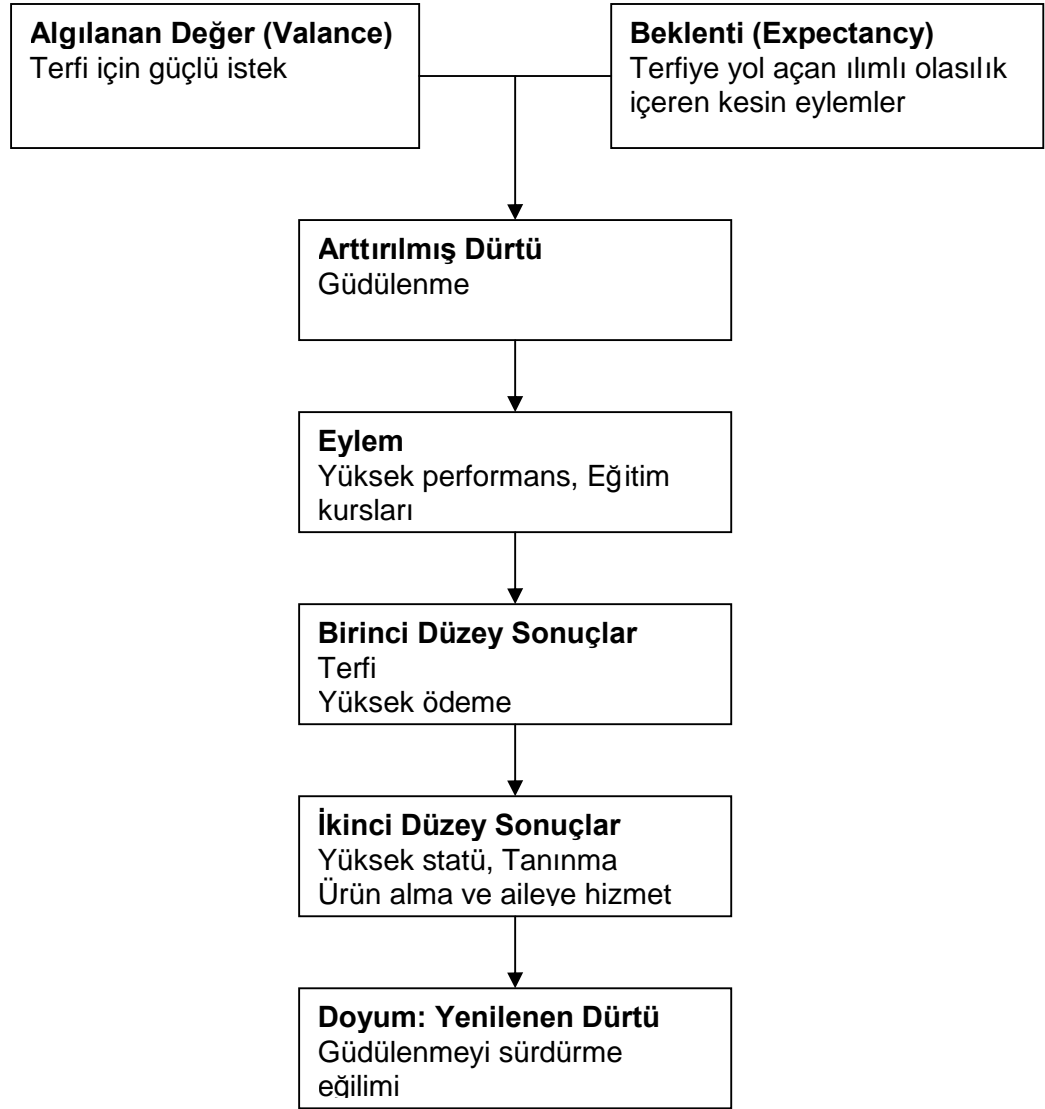
Kişi her davranışının sonucu ile ilgili, bir öngörüye sahiptir. Bu öngörü, kişinin beklentisi ve valans'ı ile ilgili olduğundan göstereceği performansı etkilemektedir. Dolayısıyla Vroom'a göre bir eyleme güdülenme, valans ile beklentinin bir fonksiyonudur. Vroom'un yapılandığı bu fonksiyonlara göre, bir işgörenin bir eylemde bulunma gücü yani işe güdülenmesi, sonuçların valansı ile beklentilerinin çarpımlarının toplamı ile ifade edilen bir fonksiyona eşittir (Vroom,1964, 17-18).



Şekil 3. Beklenti Kuramının Terimleri (McCormick ve Ilgen, 1985, 286).

Bu üç kavram somutlaştırılacak olursa, kendi işinde yükselmek isteyen bir işgörenin yüksek performansın bunu doğuracağına inandığını varsayalım (beklenti). O zaman yüksek performans birinci düzey sonuç ve yükselme ikinci düzey sonuç olmaktadır. Bu ilişkiden dolayı yüksek performans göstermenin valans'ı pozitif (+) demektir. Yüksek performansın başka bir olumsuz ikinci

düzyer sonucu ve yükselmek için de olumlu başka bir birinci düzey sonuç yoksa işgören yükselmek için yüksek performans sergilemeye güdülenecektir. Başka bir ifade ile yüksek performans için gösterilen çaba, sonucun valans'ı ile yüksek performansın bu sonucu doğuracağı konusundaki araçsallık değerinin çarpımına bağlı olacaktır.



Şekil 4. Beklenti Kuramının İşleyişi (Davis, 1981, 67; akt.Çiçek, 2002, 35).

Şekil 3 ve şekil 4 de dikkat edilecek olursa performans birinde sonuç iken diğerinde bir eylemdir. Onaran'a (1981, 74) göre bu kuramda performansın bir eylem mi yoksa bir sonuç mu olduğu belirsizliği yer almaktadır. Fakat Vroom'a (1964, 19) göre eylem ile sonuç arasında salt bir

ayırım yoktur. Çünkü eylemler ekseriyetle etkilendikleri belli sonuçlar arasından tanımlanırlar.

Bu kuram bireylerin her birinin farklı gereksinimleri ve güdüleyicileri olduğunu savunur ve bunların bireyin yaptığı işe göre ve örgüte göre değişebileceğini söyler. Yetenekli bir yönetici, teşvik edici ödeme sistemi ile gereksinimlerin doyurulmasını sağlayacak özendiriciler önerecektir ve bunlar hem bireysel hem de örgütsel yarar sağlayacaktır (Çiçek, 2002, 36). Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmek durumundadır (Türe, 1993, 44):

1. Birey için ne çeşit ve hangi düzeyde bir ödülün önemli olduğu belirlenmelidir.
2. Örgüt için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
3. Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

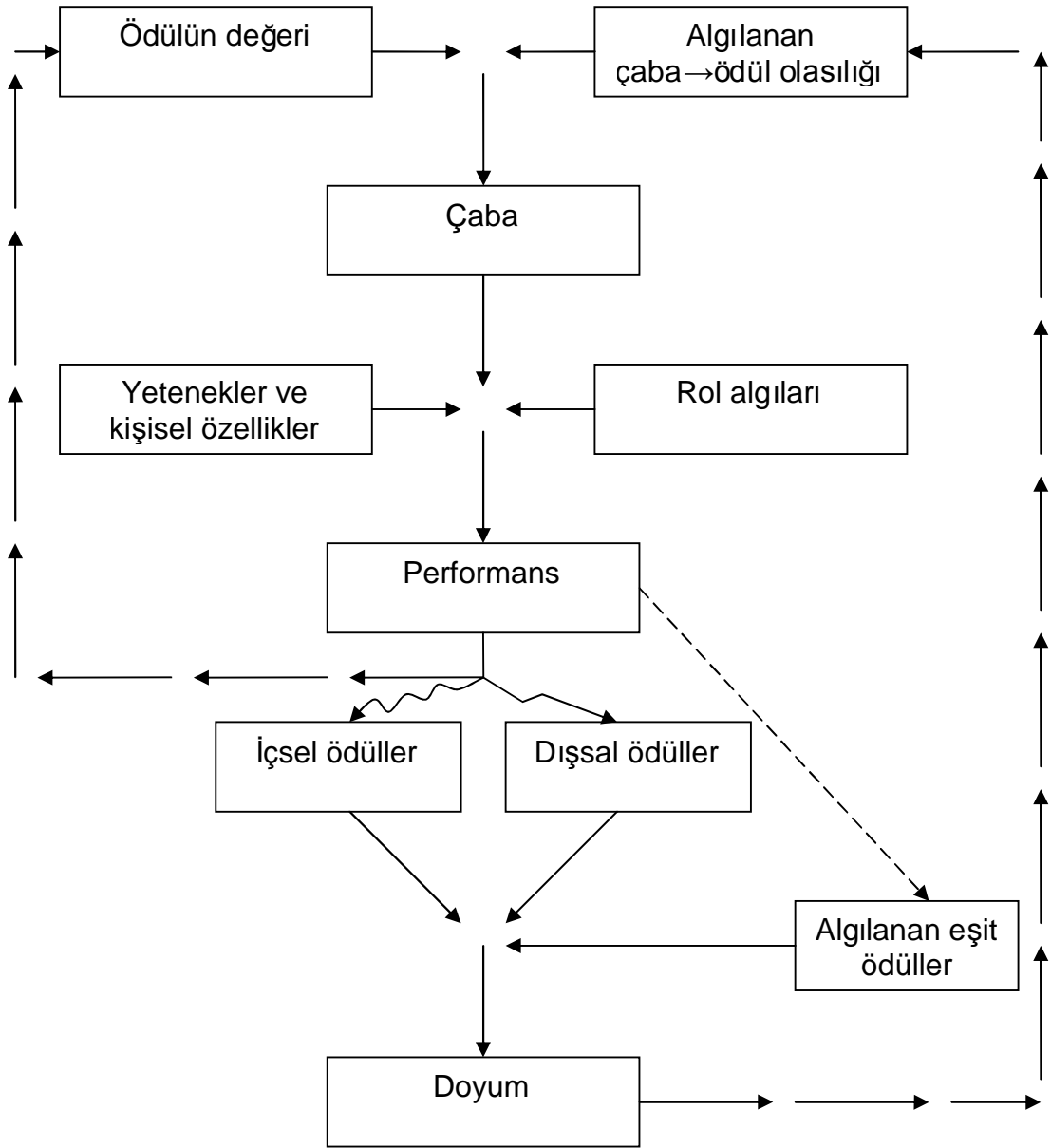
Yöneticilerin davranışlarının örgüt amaç ve stratejileri doğrultusunda yönlendirilmesi için ileriye dönük beklentilerin olumlu olması gerekir. Yöneticinin istediği statüye, ödüle ulaşmasına olanak verilmesi halinde güdüleme gücü fazla olacak, bu da onun daha verimli ve etkin çalışmasına olanak verecektir. Yöneticilerin gelecek ile ilgili düşünceleri, beklentileri psikolojik durumuna göre değişebilecektir. Bu nedenle yöneticinin olumlu yönde etkileyecek bir çalışma ortamı oluşturulmalı ve yönetici örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde güdülenmelidir (Karakoç, 1998, 71).

Porter ve Lawler'in Çok Değişkenli Beklenti Kuramı

Porter ve Lawler tarafından geliştirilen bu kuram, Vroom'un beklenti kuramına benzemesine karşın, beklenti kuramında olmayan bazı iş tutumlarına ilişkin değişkenleri ve bunların aralarındaki ilişkileri tanımlamaktadır (Porter ve Lawler, 1969, 12). Bu değişkenlerin aralarındaki ilişkiler şekil 5'de açıklanmaktadır.

Ödülün değeri, olabilecek sonuçların birey için çekiciliğini göstermektedir. Bu kuramda Vroom'un beklenti kuramında olduğu gibi, ödül değeri denirken ücret gibi pozitif sonuçlar üzerine durulmaktadır. Yani bu

kavram Vroom'un "valance" kavramı ile örtüşmektedir. Buradaki tek fark ise beklenen değer ile gerçek değer ayrımının olmayışıdır. Kişiler bireysel olarak başarıma hissi, ücret artışını hak etmek, terfi, çalışanlar ile arkadaşlık gibi farklı arzuları hak etmeyi umarak bazı ödüllere değerler verirler (Porter ve Lawler, 1969, 16; Onaran, 1981, 78).



Şekil 5. Çok Değişkenli Beklenti Kuramının Modeli (Porter ve Lawler, 1969, 165'den uyarlanmıştır).

Örneğin yeni mezun olmuş genç bir kız, çalışma ortamında emsalleri ile arkadaşlık kurmasına, yüksek bir değer verir. Fakat bu kişiye terfi, arkadaşlık

kadar değerli görünmez. Çünkü terfi, onun için daha fazla sorumluluk demektir. Ancak bu durum büyük şirketteki orta düzey bir yönetici için tam tersidir. Çünkü onun yeterince arkadaşı vardır ve terfi olmak onun için daha değerlidir. Özet olarak, çalışma ortamındaki bireysel davranışların potansiyel sonuçlarının çekiciliği ve arzu edilebilirliği, ödülün değerini ifade etmektedir (Porter ve Lawler, 1969, 16,18).

Algılanan çaba-ödül olasılığı, bir kişinin elde edeceği ödül miktarının, gösterdiği çaba miktarına bağlı olup olamayacağına ilişkin, bireysel beklentilerini ifade etmektedir. Burada beklenti ile iki tür beklentiden bahsedilmektedir. Birincisi; ödülün performansa bağlı olacağı konusundaki olasılık. İkincisi ise; performansın çabaya bağlı olacağı konusundaki olasılık. Bu iki olasılıktan herhangi birinin düşük olması çaba-ödül olasılığının da düşük olmasını gerektirir. Dolayısıyla bu kuramda Vroom'un beklenti ve araçsallık kavramları birleştirilmektedir (Porter ve Lawler, 1969, 19; Onaran, 1981, 78).

Çaba, bir kişinin bulunduğu durum içinde bireysel olarak harcadığı enerji miktarıdır. Bu enerjiden kasıt sadece basit fiziksel hareket değildir. Bir çok iş, özellikle yönetimle ilgili olanlar, zihinsel veya entelektüel çaba gerektirir. Porter ve Lawler'e göre çaba, bu kuramın anahtar değişkenidir ve performanstan farklı bir değişkendir. Genellikle yüksek çaba, yüksek performansı getirir. Fakat bu her zaman olmaz. Örneğin sınavdan geçmek için çok fazla çalışan fakat beklediği sonucu alamayan öğrencilerde olduğu gibi. Dolayısıyla güdülenme, performanstan daha çok çaba ile ilişkilidir. Özetle çaba, bazı görevleri gerçekleştirmek için harcanan enerjidir denilebilir. Fakat sarf edilen çaba her zaman başarıyla sonuçlanmaz (Porter ve Lawler, 1969, 22).

Yetenekler ve kişisel özellikler, göreceli olarak kararlı, anlık değişmelerden etkilenmeyen, uzun vadeli olan, bireysel ve kişisel özellikleri, zekası ve el becerileri denilebilir. Porter ve Lawler'e göre bireysel özellikler ve yetenekler, uzun vadede oluşur ve kolay kolay değişmezler. Bu değişkenlerin yetersiz olduğu durumlarda gösterilen çaba, yüksek performansın ortaya çıkmasına yetmeyebilir. Örneğin müzik kabiliyeti olmayan birisi, büyük bir piyanist olamaz. Benzer şekilde bir yöneticinin, düşük entelektüel gücü ve

kapasitesi varsa, soyut düşünme sürecini gerektiren kararlarla etkin olarak uğraşabilmesi imkansızdır (Porter ve Lawler, 1969, 22-23).

Rol algıları, bir kişinin işini başarmak için gerçekleştirilmesine inandığı, aktiviteler ve davranışlardır. Diğer bir ifade ile çabanın yönüdür. Bir kişinin rol algıları, rol davranışları ile uyduğu takdirde, gösterdiği çaba, yüksek performansla sonuçlanabilir. Aksi takdirde boşuna bir çaba içine girecektir (Porter ve Lawler, 1969, 24).

Performans, bir kişinin ne kadar başarılı rol davranışlarını gerçekleştirdiğidir. Yani gösterdiği çabanın ürünüdür. Fakat örgütlerde performansın nasıl ölçüleceği ve nelerin dikkate alınacağı bir problemdir. Bunun için Porter ve Lawler üç tip ölçü olabileceğini belirtmektedirler. Birincisi, performans objektif, nesnel ölçütlerle değerlendirilebilir. İkincisi, kendisi dışındaki birileri (üstleri) tarafından bireysel değerlendirilebilir. Son olarak da kişi kendi performansını kendisi değerlendirebilir. Genellikle örgütlerde, performans değerlendirmelerinde, ilk ikisi kullanılır. Özet olarak, performans bir kişinin görevindeki başarılarını içerir (Porter ve Lawler, 1969, 25-28).

Ödüller, kişinin kendisi veya başkaları tarafından istediği dönütler veya sonuçlardır. Bu tanımda iki özellik vurgulanmaktadır. Birincisi, sonuçlar veya dönütler kişi tarafından pozitif değer içermelidir. Eğer kişi istemediği bir şeyler alırsa, aldığı ödüller kişi tarafından dikkate alınmaz. İkincisi, bu sonuçlar, ya kişinin kendi çabaları ile elde edilir veya başkaları tarafından sağlanır. Bunlara içsel ve dışsal ödüller denir. İçsel ödüller, gösterdiği performansla ilgili kişinin kendi kendine duyduğu hazlardır. Dışsal ödüller ise örgütün çalışanlarına sağladığı maaş, ücret artışı, terfi gibi ödüllerdir. İçsel ödüllerle performans arasındaki ilişki daha sıkıdır. Çünkü dışsal ödüller her zaman performansa dayalı olarak verilmez. Dolayısıyla, gelecekteki performansın tahmin edilebilmesi için, alınan ödüllerin kişiler tarafından algılanan büyüklüğü ve derecesinin geçmiş performanslar ile bağlantılı olması gerekmektedir (Porter ve Lawler, 1969, 28-29).

Algılanan eşit ödüller, kişinin kendi performansına bağlı olarak almasını gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır. Kişi örgüt tarafından performansına dayalı olarak verilen ödüllerin miktarı ile kendi almasını gerektiğini düşündüğü

ödül miktarını karşılaştırır (Porter ve Lawler, 1969, 29). Alınan ödüller bu değişkenin süzgecinden geçerek modelin son değişkeninde anlam bulur.

Doyum, elde edilen ödüllerin algılanan eşit ödülleri geçmesi veya birbiri ile uyuşması durumunda tanımlanır. Algılanan eşit ödüller, gerçek ödüller geçerse, kişide doyumsuzluk durumu ortaya çıkar. Dolayısıyla doyum için, sadece gerçek ödüllerin miktarı değil, kişinin algıladığı eşit ödüllerin miktarı önemlidir. Eğer kişiler algıladıkları gibi veya algıladıklarından fazla ödüller alırsa, doyum ile alınan ödüllerin miktarları pozitif bir ilişki içine girecektir (Porter ve Lawler, 1969, 30-31).

Porter ve Lawler'in kuramı, Vroom'un kuramını güçlendirici bazı katkılar sağlamaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin kendi performansını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun iş doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletidir. Yani birey kendi performansı sonucunda kendisine verilen ödül ile başkalarının performansına göre verilen ödülleri karşılaştırmakta ve kendisine verilen ödülün adil olduğu sonucuna varırsa doyuma ulaşmaktadır. İkinci katkısı ise örgütlerde oluşan rol çatışmalarının performansı ve başarıyı olumsuz etkilediğidir. Eğer örgütte görev tanımları açıkça yapılamamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemiş ise başarı ve güdülenmeyi etkileyen rol çatışmaları çıkabilir. Dolayısıyla örgütlerde planlama güdüleme için önemli bir etkidir (Eren, 2004, 541-542; Çiçek, 2002, 37-38).

Yöneticiler açısından adil bir değerlendirme kurma amacıyla; eğitim, katılım, açık amaçlar, işi biçimlendirme yol gösterici olabilir. Bununla birlikte, iyi bir yönetim, işgörenlerin kendi üzerlerine düşen görevleri yapabileceklerine inanmaları ve işgörenlerin performanslarına eşit bir ödüllendirme konusunda güven sağlamaları gerekmektedir (Çiçek, 2002, 38; Türe, 1993, 47).

Vroom'un ve Porter ve Lawler'in kuramları, yöneticilerin, güdülenmemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkiyi görmelerine yardımcı olmaktadır. Fakat hangi tür ödüllerin, güdülenmeye olumlu etkileyebileceğine ilişkin net bir yanıtları yoktur. Çünkü ödüllendirmenin güdülemeye ilişkin etkisi, kişisel özelliklere bağlı ve nesnel olmayan bir

unsurdur. Dolayısıyla bir genellemeye gidilemez (Eren, 2004, 542; Çiçek, 2002, 39; Karakoç, 1998, 75).

Adams'ın Denklik (Eşitlik)Kuramı

J. S. Adams tarafından oluşturulan denklik kuramı, ücret karşılığı, bir örgüte verilenlerin kişiler arası ve kendi içinde bir karşılaştırmasını konu eder. Bu kuramda iki esas süreç vurgulanmaktadır. Adams'a göre insanlar işlerinin kendilerine sağladığı sonuçlar ile bu sonuçlara ulaşmak için kendilerinin verdikleri şeyleri düşünürler. Ücret, toplumsal fayda, statü, işle ilgili başka ödüller birer sonuç olarak görülebilir. Fakat bu sonuçların değeri, kişiler tarafından algılanmış olması gerekmektedir. Çünkü bir örgüt tarafından ödül olarak görülen bir işgören için görülmeyebilir. Girdiler ise, işgörenlerin bireysel olarak "bu iş için benim verdiklerim" diye algıladığı veya işgörenin iş için verdiğini düşündüğü bazı şeylerin değeridir. Eğitim, zekâ, çaba, kabiliyet veya deneyim işgören için birer girdi olarak düşünülebilir (McCormick ve Ilgen, 277). Görüldüğü üzere her iki kavramda da bireysel algılar üzerine vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla, Adams'ın kuramına göre bu girdi ve sonuçların gerçek değerleri değil, işgören tarafından algılanan değerleri önem arz eder.

Adams'ın kuramına göre, bir kişi işi ile ilgili algıladığı sonuç/girdi oranını, diğer kişilerin sonuç/girdi oranı ile karşılaştırır. Eğer bu oranlar eşit ise, kişi eşitlik duygusunu yaşar. Eğer bu oranlar arasında bir eşitsizlik söz konusu ise eşitsizlik duygusunu yaşar. Fakat bütün bu karşılaştırmalar öznel, yani kişiden kişiye göre değişme gösterebilir. Kurama göre eşitlik ve eşitsizlik ile sonuçlanan oranların ve bunların kombinasyonları çizelge 3'de gösterilmektedir. Eşitlik oranı basit olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir (McCormick ve Ilgen, 277).

$$\text{Eşitlik Oranı} = \frac{\text{Sonuçlar(Y veya D)}}{\text{Girdiler(Y veya D)}}$$

Y: İşgörenin sonuç veya girdilerini yüksek algıladığını belirtir.

D: İşgörenin sonuç veya girdilerini düşük algıladığını belirtir.

Çizelge 3. Eşitlik İlişkileri.

EŞİTLİK DURUMU	İŞGÖRENİN KENDİSİNİN EŞİTLİK ORANI İLE BAŞKALARININ ORANININ KARŞILAŞTIRMASI		
EŞİTSİZLİK (Yüksek ödüllendirme)	D/D ↔ D/Y Y/D ↔ Y/Y	Y/D ↔ D/D Y/Y ↔ D/Y	Y/D ↔ D/Y
EŞİTLİK	D/D ↔ D/D Y/Y ↔ D/D	Y/Y ↔ Y/Y D/Y ↔ D/Y	D/D ↔ Y/Y Y/D ↔ Y/D
EŞİTSİZLİK (Düşük ödüllendirme)	D/D ↔ Y/D D/Y ↔ Y/Y	D/Y ↔ D/D Y/Y ↔ Y/D	D/Y ↔ Y/D

Kaynak: McCormick ve Ilgen, 1985, 278'den uyarlanmıştır.

Çizelge 3'deki her bir kutuda birinci oran kişinin kendisi için algıladığı eşitlik oranını, ikinci oran ise başkaları için algıladığı eşitlik oranını göstermektedir. Eğer karşılaştırmalar sonucunda bir eşitlik olursa, bu takdirde işgören işten doyum sağlar. Eğer eşitsizlik durumları söz konusu olursa, işgören bu eşitsizliği azalmasını arzular ve bunun için girişimlerde bulunur (McCormick ve Ilgen, 1985, 277).

Eşitsizlik durumu, düşük ve yüksek ödüllendirmeden kaynaklanmak üzere iki çeşittir. Düşük ödüllendirmenin sonucunda oluşan eşitsizlik durumları en yaygın olanıdır. Eğer bir örgütteki işgörenler yüksek veya düşük girdilerle çalışıyor ve kişi, diğerlerine nazaran daha az çıktı (sonuç) alıyorsa; bir örgütteki işgörenler yüksek veya düşük çıktılar (sonuçlar) alıyor fakat kişinin girdileri diğer işgörenlere nazaran yüksek ise; son olarak kişi yüksek girdilerle çalışıp, düşük çıktılar alıyor fakat diğer çalışanlar, düşük girdilerle çalışıp, yüksek çıktılar alıyor ise, bu kişide düşük ödüllendirmeden kaynaklanan bir eşitsizlik durumu ortaya çıkmaktadır (McCormick ve Ilgen, 1985, 277).

Diğer bir eşitsizlik durumu ise yüksek ödüllendirmeden kaynaklanan bir eşitsizlik durumudur. Fakat bu eşitsizlik durumunda kişi diğerlerine göre daha fazla ödüllendirildiğinden doyumsuzluk ile sonuçlanacak gerilimi azdır. Bundan dolayı Adams bu eşitsizlik durumunu, düşük ödüllendirmeden kaynaklanan eşitsizlik durumundan daha fazla hoş görmektedir (McCormick ve Ilgen, 1985, 277-278). Fakat bu durumda ise, diğer işgörenler arasında

düşük ödüllendirmeden kaynaklanan bir eşitsizlik durumun olacağı da gözden kaçırılmamalıdır.

Eşitsizlik sonucunda meydana gelen gerilimi azaltmak için işgören şu yollara başvurmuştur (Onaran, 1981, 170; Karakoç, 1998, 78-79; Kirel, 2000, 173; Türe, 1993, 51-52):

1. İşgören girdilerini değiştirmeye çalışabilir.
2. İşgören sonuçlarını değiştirmeye çalışabilir.
3. Girdiler ile sonuçlarını bilişsel olarak değiştirmeye çalışabilir. Yani algılarını değiştirebilir.
4. Gerginliği azaltma konusunda başarılı olamamışsa, ilişkiden çıkabilir.
5. Eşitsizliğin sebeplerinden olan diğer işgörenler üzerinde etkili olmaya çalışabilir.
6. Karşılaştırma yaptığı kişileri değiştirmeye çalışabilir.

Bu kuramı işgöreni güdülemek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmek durumundadır (Türe, 1993, 52):

1. Bu kuramın ağırlık noktası eşit performansın, eşit bir şekilde ödüllendirilmesi üzerinedir.
2. Eşitlik veya eşitsizlik işgörenin örgüt içinde ve örgüt dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
3. Eşitsizliğe gösterilebilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Yöneticinin örgüte yaptığı katkılar, örgüt tarafından maddi ve manevi (prim, terfi, vb.) ödüllerle karşılık verilerek yönetici güdülenmektedir. Bu noktada önemli olan, ödülün dozunu iyi ayarlamaktır. Aksi halde olumsuz güdülenmelere yol açabilir (Karakoç, 1998, 80).

Şahin (2003), yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre, yöneticiler ödüllendirme adaletinin mevcut olduğu kurumlarda çalışma istek ve arzusundadırlar.

Esasen denklik kuramı, yönetimin, işgörenlere eşit mesafede olduğu sürece güdülemenin olumlu bir etki oluşturacağını, bunun yanında adaletsiz bir şekilde davranılırsa güdülemenin bundan olumsuz etkilenebileceğini ifade etmektedir (Çiçek, 2002, 40; Kırel, 2000, 174).

Locke ve Latham'ın Amaç Belirleme Kuramı

Bu güdüleme kuramı Amerikalı E. Locke ve arkadaşlarının öncülüğünde 1960'lı yıllarda inşa edilmiş ve sürekli olarak geliştirilmiştir (Arnold, Cooper ve Robertson, 1998, 257). Locke'a göre bir işgörenin kendi performansına yönelik gerçekleştirmek istediği amacı veya amaçları, onun iş davranışını büyük ölçüde etkiler. Bu amaçlar, işgörenin gelecekteki yapmayı planladıklarını temsil eder. Örneğin bir satıcının, gelecek performansı üzerinde, satmayı amaçladığı malların miktarı çok etkilidir (McCormick ve Ilgen, 1985, 292).

Bu kuramın temel esaslarını Eroğlu (2000, 293) şu şekilde belirtmektedir.

1. İşgörenlerin performanslarının güdüsel belirleyicisi, onların amaçları ve niyetleridir.
2. Dışsal özendiriciler, işgörenlerin amaçlarını ve niyetlerini etkileyebilmektedir.
3. Kişilerin algıları ve değer yargılarından oluşan değerlendirme, etkili reaksiyonları oluşturur.

Amaç kuramının işleyişi şu şekildedir. Özendiriciler, kişiler, faaliyetler vb. çevresel olaylara maruz kalan birey, değer yargıları veya standartlarına göre bir değerlendirmede bulunur. Bu değerlendirmenin sonucunda, bu çevresel olayın (örneğin özendirici), kendine göre bir değerinin veya anlamının olduğuna inanırsa, birey bir amaç belirlemeye yönelecektir. Bu amaçlar, bireyin iş davranışında bir güdüleyici faktör olmasından dolayı, bireyin performansında artış olacaktır (Onaran, 1981, 139; Eren, 2004, 525; Eroğlu, 2000, 293-294).

Bu kurama göre, amaç belirlemenin, özendiricilerle performans arasındaki ilişkide etkili olduğu belirtilmektedir. Bunun için üç varsayım

sınanmıştır. İlki, amaçlar ile niyetler, özendiricilere bağlı olmadan davranışı direkt etkilemektedir. Dolayısıyla performansı etkilemektedir. İkincisi, eğer özendiriciler, performansı etkiliyor ise, bu durum, özendiricilerin amaçları etkilemesi ve amaçların da performansı etkilemesi ile olmaktadır. Son varsayım ise amaçlar veya niyetler olmadığında, özendiriciler ile performans arasında bir ilişki olmamaktadır. Locke amaçlar ile niyetleri kavram yönünden birbirinden ayırmaktadır, fakat işlev yönünden kuramında her ikisini bir kullanmaktadır. Bir bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şeye amaç, bireyin kendi seçimi dışında, dışarıdan verilen amaca ise niyet denilmektedir. Bunun yanında, özendirici ile amaç arasında şu şekilde bir ilişki olduğu görülmüştür. Birincisi, özendiriciler seçilen amacın güçlüğünü etkileyebilmektedir. İkincisi, özendiricilerin amaçları kabul ettirme yönünde etkileri bulunmaktadır. Son olarak, özendiriciler amaçlara bağlanmayı arttırabilmektedirler (Onaran, 1981, 240-243).

Amaçların iki önemli işlevi bulunmaktadır. Birincisi amaçlar, işgörenin güdülenmesini sağlar. Amaç, işgörene işinde nasıl bir çaba harcayacağı ile ilgili karar vermesi için bir çeşit yönerge sunarak, onu güdüler. Eğer işgören, amacını dikkate alarak, yapacakları hakkında geri bildirim alırsa, nasıl çalışması gerektiği konusunda bilgilenmiş olur. İkincisi amaçlar, davranışlara rehberlik ederler. Bu amaçlar, işgörenin gereksinimleri gideren özel davranışlarını kişisel olarak sıraya koymasını sağlar (McCormick ve Ilgen, 1985, 292).

Bu kuramın temel kavramı olan amacın özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Mert, 2001; Onaran, 1981, 143-156);

1. Amaç belirginliği; spesifik amaçlar genel amaçlara nazaran performansı daha çok arttırmaktadır (Eren, 2004, 526; Arnold, Cooper, Robertson, 1998, 258).
2. Amaç zorluğu; erişilebilir oldukları değerlendirildiklerinde, zor amaçlar kolay olanlara göre performansı daha çok arttırmaktadır. Hem güç hem de belirgin bir amaca ulaşmak için çalışan işgörenlerin daha iyi iş çıkardıkları görülmüştür (Eren, 2004, 526; Arnold, Cooper, Robertson, 1998, 258).

3. Amaç kabulü; Amaçlara karşı olumlu tutum besleme, amaçları benimseme anlamında düşünülebilecek amaç kabulü, performansı arttırmaktadır (Arnold, Cooper, Robertson, 1998, 258).
4. Geri bildirim; geri bildirim alan bireylerin performansı artmaktadır (Arnold, Cooper, Robertson, 1998, 258).
5. Amaçların saptanmasına katılma; kurama göre, işgörenler amaçların saptanmasına katıldıklarında performansı daha yüksek olmaktadır.

Amaçların başarılmasına ilişkin dönüt, daha büyük amaçların başarılmasına dayanak olacağından, işgörenlerin güdülenmesini sağlamada oldukça önemlidir (Çiçek, 2002, 42). Amaca ulaşma isteğinde kararlı olma ve bunun için gerekli çabayı gösterme yöneticilerde bulunması gerekli bir özelliktir. Ancak bu şekilde örgüt amaçlarına ulaşmada verimli olabilirler. Yönetici açısından önemli olan, örgüt amaçları ile bireyin belirleyeceği amaçlar arasında uygunluk olmasıdır (Karakoç, 1998, 80).

Amaç Belirleme Kuramı, bireylerin bilinçli olarak bir amaç seçtiği ve amaçların açık ve seçik bir şekilde olduğu varsayımına dayanmaktadır. Fakat bireyler her zaman amaçlı hareket etmedikleri gibi çoğu zamanda fazla düşünmeden amaç belirlerler. Yine bireysel farklılıklardan dolayı her bireyin seçtiği amaçlar kendilerine göre farklılık gösterecektir. Bu nedenle bireysel amaçları tek tek belirlemek oldukça güçtür. Fakat bu kuramın sağladığı bilgiler, işgörenleri değerlendirme, bireysel amaçlar ile örgütsel amaçları bağdaştırma konusunda yöneticilere yol gösterici olabilir (Eren, 2004, 527).

B. F. Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme Kuramı, B. F. Skinner'in geliştirdiği ilkeleri kullanarak çevresel pekiştiriciler ile bireylerin nasıl güdülendiklerini açıklar (Başaran, 2000b, 92; Çiçek, 2002, 42). Pekiştirme Kuramı pekiştirmenin davranışı yönlendirdiğini belirten davranışsal bir yaklaşımdır (Çiçek, 2002, 42).

Skinner edimsel şartlanmayı ortaya atarak, öğrenme kavramında bir başka noktayı oluşturmuştur. Skinner, öğrenme sürecinin edimsel şartlanma üzerinde gerçekleştiğini ispatlamaya çalışmıştır. Bunun için kapalı bir kutuya

denek olarak kuş koymuştur. Kuş acıkır ama kafeste yiyecek yoktur. Hayvan sağa sola dokunurken kanadı çarpar ve içeriye yiyecek ve içecek girmesi sağlanır. Bundan sonra yiyecek elde edebilmesi için bir davranışta bulunması gerekir. Bu davranış edimseldir (Karakoç, 1998, 63-64).

Edimsel şartlanma öğrenme üzerine kurulmuş ve davranışı belirleyen bir kavram olarak ifade edilmiştir. Edimsel şartlanma öğrenme teorisi üzerinde klasik şartlanmadan daha büyük etkiye sahiptir. Bununla birlikte bu şartlanma, örgüt içi davranışların birçoğunu açıklamada birinci derece öneme sahiptir (Karakoç, 1998, 64; Çetinkanat, 2000, 30).

Pekiştirme kuramı, bireylerin elde ettikleri olumlu ve olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip gösteremeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, 134; Kirel, 2000, 172);

1. Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler.
2. Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulması ile biçimlendirilmektedir.

Skinner gözlenmesi mümkün olmayan dürtü, gereksinim ve tutum gibi bireylerin içsel durumlarını anlatan kavramları davranışın nedeni olarak kabul etmemektedir. Ona göre bireylerin davranışlarının nedenlerini içinde değil, onun çevresinde aramak gerekmektedir (Onaran, 1981, 261; Çiçek, 2002, 43).

Pekiştirme kuramına göre davranışların pekiştirilmesinde bir gülümsemeden, bir övgüden, parasal ödüllendirmeye kadar her türlü davranış ve nesne etkilidir. Bir davranışın ardından pekiştireç verildiğinde, o davranışın tekrarlanma olasılığı artar. Bu kuram, olumlu davranışların pekiştirme yoluyla davranış haline dönüştürmenin dört yolu olduğunu söylemektedir. Bunlar, olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırmadır. Olumlu pekiştirme, bireyin istenen bir davranışı sürekli olarak göstermesi için teşvik edilmesidir. Olumsuz pekiştirme, istenmeyen davranışı ortadan kaldırmak ve bireyi istenen davranışa yönlendirmek için çeşitli tedbirlerin alınmasıdır. Olumsuz pekiştirmede önemli olan, bireyin davranışının istenmeyen bir tutum olduğunu ona hissettirmektir. İstenmeyen bir tutum içine

giren bireylere, isim vermeksizin hatalı davranışları söylemek, bu davranışların doğurduğu zararları açıklamak olumsuz pekiştirmeye örnek olabilir. Son verme, istenmeyen davranışları tümü ile yok etmek için gerekli tedbirlerin alınmasıdır ve burada caydırıcılık söz konusudur. Disiplinsiz hareket eden işgörenlerin, yılsonunda verilecek zamdan veya herhangi bir ödülünden mahrum kalmaları son vermeye örnek olabilir. Ceza ise, istenmeyen davranış ortadan kaldırmak için işgörenin cezalandırılmasıdır (Onaran, 1981, 263; Eren, 2004, 545-547; Türe, 1993, 56-58).

Olumlu ve olumsuz pekiştirme istenen davranışları güçlendirmek için, son verme ve cezalandırma ise istenmeyen davranışları zayıflatmak için kullanılır. Ancak son verme ve cezalandırma önerilmemektedir. Skinner'e göre örgütler bu yolu kullandıklarında çok iyi çalışmamaktadırlar (Onaran, 1981, 263-264; Çiçek, 2002, 43; Türe, 1993, 56-58; Çetinkanat, 2000, 30-31).

Pekiştirme kuramı, dışsal ödülleri esas alır, içsel ve bilişsel olaylar ile ilgilenmez. Bir işgören yüksek performans gösterdiğinde ödeme, takdir etme, övme, tanınma gibi ödüller alırsa, bu ödüller işgörenin yüksek performansa götüren davranışlarını pekiştirir. Örgüt ortamında pozitif pekiştirme, işgörenlerin olumlu tepkilerinin sıklığını arttırmak için davranış değiştirmede de kullanılabilir (Başaran, 2000b, 92; Çiçek, 2002, 44).

Skinner tarafından ileri sürülen davranış değiştirme ilkeleri çeşitli kurumlarda uygulanmıştır. Bu tekniği kullanan yöneticilerin bazıları, yöntemlerini davranış değiştirme yerine, performans geliştirme ya da duruma bağlı yönetim olarak tanımlamayı tercih etmişlerdir (Çiçek, 2002, 44).

Ödüllendirmelerde istenen davranışların tekrarlanması isteniyor ise ödüllendirici tutum ve davranışlara ağırlık verilmelidir. Fakat ödüllendirme sık değil belli periyotlar halinde yapılmalıdır. Cezanın bireyleri güdüleme gücü taşımadığı belirtilmektedir. Çünkü ceza durumu ortadan kalktığında istenmeyen davranış tekrarlanabileceği gibi, işgören istenen davranışları da beklenen düzeyde gösterememektedir. Bunun yanında ceza, yöneticilere karşı düşmanca tutum gelişmesine neden olacağından, işgöreni örgütsel amaçlardan daha da uzaklaştırmaktadır (Onaran, 1981, 264; Eren, 2004, 547; Çiçek, 2002, 45; Karakoç, 1998, 66; Türe, 1993, 58).

Bu kuram, A.B.D.'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık ve işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, birçok işletme, düzenli devam eden veya geç gelme oranı düşük olan işgöreni ödüllendirmektedir. Bazıları ek tatil verirken, bazıları ise para vermekte ve çeşitli şekilde ödüllendirmektedir (Türe, 1993, 59).

Skinner'in kuramı, bireyleri istenen davranışlara yönleltmek için "pekiştirme" ve "cezalandırma" gibi iki yol ortaya koymaktadır. Ancak cezanın olumsuz etkilerinin daha fazla olduğuna dikkat çekilmiş ve bireyleri güdülemede çok etkili olmadığı belirtilmiştir. Bireyleri istenen davranışlara yönlendirmek için ödüllendirici tutum ve davranışlara önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Çiçek, 2002, 45; Türe, 1993, 59).

YÖNETİCİLERİ İŞE GÜDÜLEYEN ETMENLER

İnsanlar arzu ve isteklerini karşılamak için belli davranışlara yönelmektedir. Fakat insanların bu davranışları mutlaka başkalarının istekleri doğrultusunda gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla yöneticiler de, başkalarının değil kendi arzu ve gereksinimleri doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu durumda ise örgütler, yöneticinin ve diğer işgörenlerin güdülenmelerine etki eden etmenleri saptarken bu hususu göz önünde bulundurmalarıdır. Kullanılacak teşvik araçları, doğrudan hedef kişi veya kişilere yöneltilmiş ve gerçekleştirilebilen türden olmalıdır (Eren, 2004, 507-508).

İnsanlar sürekli öğrenmekte ve değişmektedirler. İnsan davranışının karmaşıklığı güdüleme ilkelerini ortaya koymayı güçleştirmektedir. Bununla birlikte geçmiş deneyimler ve konuyla ilgili yapılan araştırmalar sayesinde bazı etmenler üzerinde geniş bir fikir birliği oluşmuştur (Newman, 1979, 447). Fakat bu fikir birliği taşıyan etmenler bile kişiden kişiye göre değişmekle birlikte toplumdan topluma da değişebilmektedir. Üzerinde fikir birliği oluşmuş fakat önem sıraları değişebilen etmenler genellikle üç grupta toplanmaktadır. Bunlar psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik etmenlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 147; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, 117).

Psiko-Sosyal Etmenler

Aşağıda yöneticileri işe güdüleyebilen belli başlı psiko-sosyal etmenlere yer verilmektedir.

Bağımsız Çalışabilme

Birey kendi başına bir şeyler başarabildiği ölçüde grup içinde kendini değerli hisseder. Bundan dolayı İşgörenler, benlik duygularını doyurmak veya bireysel olarak gelişmek için çalışma alanı içinde inisiyatif kullanma gereksinimi hissederler. Bunun içindir ki, işgörenler baskı altında çalışmayı, sert emirler almayı ve işlerine karışılmasını sevmezler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001,156-157; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, 118). Dolayısıyla bir örgütte çalışma ortamının, işgörenin kişisel yeteneklerini ortaya çıkarabilecek şekilde düzenlenmesi ve üst yönetimlerin bu gereksinime dikkat edecek şekilde bir yönetim stratejisi planlamaları işgörenlerin işe güdülenmeleri için oldukça önemlidir.

Bu gereksinim yöneticiler için de oldukça önemlidir. Çünkü yöneticiler için buldukları konum, kendilerini göstermeleri için önemli bir fırsattır. Fakat çalıştıkları örgütün bürokratik yapısı buna engel teşkil edebilmektedir. Örneğin okul yöneticileri, buldukları okulu daha iyi bir çalışma ortamı haline getirebilmek için, gerekli olan maddi destekler ya zamanında gelememekte, ya da onun için ödenek olmadığı öne sürülerek yapacakları çalışmalar sona erdirilmektedir. Bu durumda da mevzuat çerçevesinde değişik yollarla bu maddi destekler aramakta, fakat bu her zaman ve her yer için olumlu sonuçlanmamaktadır.

Sosyal Katılım ve Çevreye Uyum

Bireyler, bir örgüte girdiği günden itibaren farklı amaçlar için çeşitli sosyal gruplara girme gereksinimi duyarlar. İşgören, bir gruba girdiğinde burada ilk önce kendini kanıtlamaya yönelmektedir. Daha sonra grup hakkında bilgi edinme gereksinimi duyar. Eğer yeterli bilgiyi edinemezse grup dışında kalma korkusu yaşamaya başlar. Eğer kendisi için yeterli bilgiye ulaşırsa ve grubun değerlerini benimserse, grup üyesi olma onurunu yaşar ve

grubun varlığını sürdürmesi için bir görev üstlenir. Bu görevle işgören, kendi duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bularak bu gereksinimini gidermiş olur. Eğer işgörenler, bu gereksinimlerine gerçekleştiremezse, örgüt ne kadar iyi olursa olsun, işgören işi bırakmak zorunda kalabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001,157-158).

Bu gereksinim yöneticiler dâhil, tüm işgörenler için bir güdü kaynağı olabilir. Çünkü bir örgüte yönetici olarak göreve başlayan birey, örgüt kültürünü, işgörenleri ve çevresini tanımak ve örgüte uyum sağlamak zorundadır. Bunun için de gerekirse, örgütte bir oryantasyon eğitimi verilmelidir. Bir işgören veya yönetici, kendini ne kadar örgüt üyesi olarak hissederse o kadar başarılı olabilir. Bu da, bireylerde bu gereksinim giderilmesine bağlıdır.

Takdir edilme

İşgören, bir yandan çeşitli amaçlarla örgüt içinde bazı sosyal gruplara katılıp, duygu ve düşüncelerini açıklarken, aynı zamanda bu duygu ve düşüncelerine saygı duyulmasını, değer verilmesini bekler. İşgören sadece gruba katılarak doyuma ulaşmaz, bunun yanında üstleri ve astları tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyar. Takdir edilme gereksinimi iyi değerlendirildiğinde, yüksek düzeyde başarı sağlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001,159).

Yöneticilerin bu tür gereksinimlere yönelmesi ve bu gereksinimi gidermeye çalışması, işgörenin kendisini daha değerli ve yararlı hissetmesine neden olmaktadır. Aksi takdirde işgören kendisini, güçsüz, değersiz ve işe yaramaz olarak görür. Bu da işinde verimli olmasına bir engel teşkil eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001,159). Yöneticiler için de, üst yönetimlerin bu gereksinim üzerinde durması gerekmektedir. Çünkü zor şartlarda çalışan ve çeşitli başarılar elde eden bir yöneticide, takdir edilme gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Eğer bu gereksinimi giderilemediği zaman ise, aynı çabayı göstermeye devam etmemektedirler.

Sosyal Statüye Kavuşma

Statü, bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir ve başkaları tarafından verilen değerlerden oluşan bir kavramdır. İşgörenler yaptıkları işin örgüt için ne kadar önemli olduğu fikri onlar için bir güdü kaynağı olmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001,160). Yüksek bir statüye sahip olacağını bilen bir işgören, bu amaca ulaşmak için performansını en düzeye çıkarmak için çabalayacaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, 118).

İşgörenler toplum içinde belli bir statüde olmak için çaba harcarlar. Bunu da, yüksek kazançlı bir işte çalışarak, diğer insanların gözünde önemli olduğunu düşündüğü bir işte çalışarak elde etmek isterler. Fakat, statü her işgören için aynı değeri taşımayabilir. Birisi için görevinde yükselmek, çok önemli iken, başka bir işgören için aynı derecede önemli olmayabilir. Bu durum kişilerdeki beğenilme gereksiniminin ne kadar olduğuna bağlıdır. Fakat genellikle bireyler, beğenilmekten ve ilgi duyulmaktan hoşlanırlar. Bu durum ise işgörenin işine bağlanmasına neden olabilir (Newman, 1979, 449-450).

Gelişme ve Başarı

Birçok kişi bir örgüte girdikten sonra veya daha girmeden o örgütteki yükselme ve ilerleme olanaklarını araştırır. Özellikle hizmet içi eğitimlerle kendini geliştirip, potansiyelini arttırmak ister. Çünkü kişi yeteneklerinin gelişmesinden ve bunların örgüt yararına kullanılmasından mutlu olur. Bir işgörene yeteneklerini geliştirme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, örgüte daha çok bağlanır ve kendisine olan güven duygusu da artar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 160).

Başarının kişisel olması, birey üzerinde daha etkileyici olabilmektedir. Çünkü işgörenlerdeki benlik duygusu çoğu kez, elde ettiği başarıdan sadece kendisinin yararlanma isteğini doğurur. Dolayısıyla bu yönde bir özendirici çabalara girilmesi, işgörenler arası bir rekabet ortamını da ortaya çıkarabilir. Fakat bu rekabetin boyutları, örgüte zarar verecek düzeyde olmamalıdır. Bunun için de bir işgörenin başarısının, diğer işgörenin başarısını etki etmeyecek şekilde düzenlenmesi uygun olur. Bununla birlikte, örgütler için grup başarısının da yararlı sonuçları vardır. Bu şekildeki ortak başarı

duygusunu oluşturma, örgüt içindeki kopuklukları giderebilir, bireylerarası işbirliği, dayanışma içinde çalışma alışkanlığı geliştirebilir ve karşılıklı sevgi ve saygı ortamını kurabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 160-161). Bununla birlikte işgörene yeteneklerini geliştirme ve başarı sağlama imkânları tanındıkça örgüte daha çok bağlanacaktır. Bu arada elde ettiği başarı oranında kendisine olan güven duygusu da artacaktır.

Öneri Sistemi

İşgörenleri işe güdülemenin en etkili araçlarından biri de öneri sistemidir. Bu sistem aynı zamanda demokratik yönetimin en önemli göstergelerinden biri olduğu söylenebilir. Çünkü işgörenler duygu, düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler dikkate alınıp gerekli görülenler uygulanıyorsa, o örgütte astlar ile üstler arasında sağlıklı bir iletişim kuruluyor demektir. Bu iletişimin devamı için, getirilen öneri reddedilse bile, öneri sistemine devam edilmeli, öneriyi getiren reddedilmemelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 162). Bu sistem her ne kadar astların işe güdülenmeleri için düşünülse bile, okul yöneticilerini de güdüleyebilir. Çünkü ortaöğretim okulları da bulunduğu ilçe içinde bir milli eğitim müdürlüğüne bağlıdır ve bu okulların bir çok ortak sorunu olabilir. Dolayısıyla, milli eğitim müdürlüğü içinde kurulan bir öneri sistemi, bu okul yöneticileri için işe güdüleyici bir etmen olabilir.

İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence

İşgörenlerin günümüzde en çok önemsedikleri konulardan biri de, ekonomik güvenceye sahip olmalarıdır. Bunlar emeklilik, kaza, hastalık, hayat sigortaları gibi ekonomik güvencelerdir. Bu güvenlik önlemlerinin bazıları hükümetler tarafından kanuni bir zorunluluk haline getirilmiş olması insanların devlet kuruluşlarında iş bulması gerekliliğini arttırmıştır. Dolayısıyla devlet kurumlarında görev yapan yöneticilerin bu ekonomik güvenceye sahip oldukları bilinmektedir. Fakat buradaki sorun ise bu güvencenin ne kadar yeterli olduğu ve bu durumun onları işe güdüleyip güdülemediği sorularıdır.

İşgören çalışma ortamında, ekonomik güvencenin yanında, psikolojik güvence de aramaktadır. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır.

Çalışma atmosferinin içine, işin temposu, doğası ve çevresi girer. Psikolojik güvence ise, çalışma havasını bozan olumsuz psikolojik öğelerin yok edilmesi ve olumlu psikolojik öğelerin artırılması ile sağlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 164).

Kendisini güvelikte hissetmeyen bir işgörenin çabası, coşkusu ve performansı azalır. Buna karşılık bu gibi kaygılardan kurtulduğu zaman, tüm enerjisini yapıcı işlere harcayacak duruma gelir (Newman, 1979, 451). Güvenli bir iş ortamında çalışan yöneticilerin, ileriye dönük beklentileri de olumlu olacaktır. Bu da onların rahat ve isabetli karar almalarında etken bir rol oynayacaktır (Yeşilyurt, 1991, 50).

Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek için örgütler çeşitli sosyal uğraşlar yapabilirler. Örgütteki çalışanların katıldığı bu uğraşlar, grup ruhunun gelişmesini özendirir. Fakat bu tür uğraşların düzenlenmesi işgörelere bırakılması daha uygun olur. Aksi takdirde yanlış yorumlara yol açabilir. Sosyal uğraşlar aynı zamanda grup içindeki liderlerin ortaya çıkmasında da rol oynamaktadır. Bu tür liderler, çalışma içinde diğer işgöreleri olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Bu yüzden bu tür liderlerin bilinmesi yöneticiler için oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001,164-165).

Sosyal uğraşlar, yöneticiler için de güdüleyici bir etmendir. Örneğin sosyal, kültürel, sportif ve turistik faaliyetler, geziler, eğlenceler, yarışmalar, özel gün ve gecelerin düzenlenmesi, “geçmiş olsun”, “baş sağlığı” dilekleri veya “tebrik” günleri tüm işgöreni işe güdüleyen sosyal faaliyetlerden bazıları olabilir.

Örgütsel-Yönetmel Etmenler

Aşağıda yöneticileri işe güdüleyebilen belli başlı örgütsel-yönetmel etmenlere yer verilmektedir.

Amaç Birliği

Yönetimlerin en önemli işlevlerinden birisi de örgüt amaçları ile işgören amaçları arasında bir denge sağlamaktır. İşgörenler için örgütler belirli amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bu nedenle İşgörenleri kazanmak için işgörenlerin amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve örgüt amaçlarını işgörelere yaklaştırmak gerekir. Eğer bu iki amaç arasında bir bütünleşme sağlanırsa, bundan her iki kesimde kazançlı olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001,165).

Yöneticinin işe güdülenmesindeki en önemli etmenlerden birisi örgüt amaçlarını benimsemesidir. Yönetici örgüt amaçlarını ne kadar benimserse işgörenleri o derece yönlendirebilir. Amaç birliğinin sağlanması, işgörenlerin içten güdülenmelerini sağlamaktadır.

İşgörenler, fiziksel, düşünsel ve duygusal yapıları ile bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Bu şekilde, işgörenlerin amaçları daha yakından tanınır ve örgüte yararlı birer eleman olabilirler. Buna rağmen, farklı nedenlerden dolayı örgütsel ve bireysel amaçlar çatışabilir. Bu durumda ise çatışma, kişisellikten ve duygusallıktan soyutlanmalı ve toplumsal, ussal tabana dayalı ortak amaçlara yöneltilmelidir. Amaç birliği, örgütsel birliğe neden olur. İşgören, dürüst ve verimli çalışmanın örgüt yararına olduğu kadar, kendi yararına olduğunu inanırsa, örgüt amaçlarına hizmet etmekle, kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 166).

Yetki ve Sorumluluk Denliği

Bir yönetici her konuda tek başına karar verme ve denetleme yeteneğine sahip değildir. Bu nedenle yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamaktaki yöneticilere veya gerektiğinde diğer işgörelere devrederler. Örgütler kendini geliştirmek ve büyötmek için kurulurlar. Fakat örgütler büyödükçe sorunları da büyür. Bu sorunlardan biri de yetki ve sorumluluk dağılımıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 166)

Kimi örgütlerde işgörelere veya alt basamaktaki yöneticilere yetki devretmekten özellikle kaçınılır, fakat sorumluluk alanları oldukça geniş tutmaya çalışılır. Bu durumda ortaya yetki, sorumluluk dengesizliği çıkar. Bu

dengelesizlik bireyi olumsuz etkiler ve çalışma verimi düşürür. Çünkü, işgörenler yüklenilen sorumluluk kadar kendilerinde yetki de verilmesini isterler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 167).

Bunun yanında yöneticiler yetkilerini devrederken, aynı zamanda sorumluluklarını da devretmek isterler. Fakat sorumluluk devredilemez, ancak paylaşılır. Sorumluluk, İşgörenleri için en iyi eğitim olarak görülmektedir. Fakat bunun yanında verilecek yetki, işgörenin kişiliğine kavuşmasına, moralinin artmasına, kararların alınmasının hızlanmasına ve kararların etkililiğinin artmasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 167; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, 119). Bu nedenlerle, yetki, sorumluluk dengesi önemli bir güdüleyici etmen olarak görülmektedir.

Okul yöneticileri açısından bakılacak olursa, yöneticiler genellikle sorumluluklarının fazla, fakat yetkilerinin kısıtlı olmasından yakınmaktadırlar. Bu durum ise yetki sorumluluk dengesizliğini doğurmakta ve okul yöneticileri yeterince işe güdülenememektedirler. Yeşilyurt'a (1991, 57) göre belli bir görevde çalışan yöneticiler işinde başarı gösterdikçe daha fazla üretmek ve başarmak konusunda güdülenecektir. Bu durum ise onun kişisel yetki ve gücünün arttırılması ile mümkündür. Aksi takdirde yönetici yetersiz kalarak performansı azalacaktır.

Kararlara Katılma

Günümüzde önemli bir güdüleme tekniği olarak görülen "katılnalı yönetim" ile işgörenler kendilerini de etkileyen kararların alınmasında rol oynayabilmektedirler. Bu tekniğin amacı, alınan kararların işgörenler tarafından benimsenmesini sağlamaktır. İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini küçümsemek, yöneticilere hiçbir şey kazandırmamaktadır, fakat tam tersi bir uygulama, örgütün verimliliğini ve etkililiğini arttırır ve bunun yanında sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 169).

Kararlara katılma, işgörenlerin etkisini genişlettiği gibi, yöneticilerin daha etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir şekilde çözümlenmesini sağlamaktadır. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, işgörenler için güdüleyici bir etkiye sahiptir. Ayrıca kararlara katılma

işgörenlerin örgüt amaçlarını daha çok benimsemelerine ve dolayısıyla bu amaca yönelik daha çok çaba harcamalarına neden olmaktadır (İncir, 1984, 74).

Okul yöneticileri açısından ise; buldukları ilçe veya il milli eğitim müdürlüklerinde alınan kararlarda kendilerinin de sorumluluklarının olduğunu bilmeleri, onlar işe daha fazla güdüleyecektir.

Eğitim ve Yükselme

Birçok örgütte, eğitim ve yükselme politikası, işgörenleri işe güdüleme politikası ile birlikte yürütülürler. Örgütler için eğitimde asıl amaç, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izlemek, işiyle ilgili bilgi ve beceri kapasitesini arttırmaktır. Yükselmede ise asıl amaç işgörenleri, yeni bilgi ve becerilerin kazanılması ile daha iyi ve daha üst görevlere getirmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 168). İşgörenler deneyim kazandıkça kendine daha çok sorumluluk ve saygınlığı olan pozisyonlara yükselme fırsatı tanınmasını isterler (Newman, 1979, 453-454; Eren, 2004, 518).

Yükselme, işgören üzerinde çok yönlü bir etki yapar. İlk olarak işgörene kişisel olarak ilerleme ve kendini geliştirme olanağı verir. Bu durum işgörenin kendisine güvenini arttırarak, kendini güçlü görmesini sağlar. İkinci olarak işgörenin kendini yönetme isteğini gerçekleştirir. Kendini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen işgörenler için yükselme, psikolojik bir ödüldür. Bunun yanında yükselme işgörene prestij sağlar. Son olarak ise yükselme gelir düzeyinde bir artışa neden olacağından ekonomik bir güdü kaynağı olarak da görülebilir (İncir, 1984, 61). Bu durum özellikle okul yöneticileri için önemli olmaktadır. Zira terfi olanakları en fazla olan gruplar alt ve orta düzey yöneticilerdir.

Etkin Bir İletişim Sistemi

Örgütlerde oluşturulan iletişim sisteminin amacı, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması için, işgörenlere bilgi vermektir. Bunun yanında iletişim sisteminin, işgörenleri örgüt amaçlarına yöneltmek, onları işe güdülemek gibi faydaları da bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 169).

İletişim insancıl ilişkilerin temel ögesidir. Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları, kurduğu ilişkilerle gelişir. Bu nedenle, işgörenler arası iletişimin de açık olması gerekmektedir. Bir örgütte iyi bir sosyal yapının oluşturulması isteniyorsa, iletişim sisteminin yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya doğru ve örgüt amaçlarına uygun biçimde yatay olarak da işlemesine çaba harcanmalıdır. İşgören kendisini ilgilendiren konularda yazılı yada sözlü olarak bilgilenmeyi ve üstleri ile diyaloga girerek çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletmek ister. İletişimin, dikey ve yatay biçimde olması, o örgütte iyi bir örgüt ikliminin oluşmasına yardımcı olur. Bu atmosfer içinde ise işgörenler, daha verimli ve etkin olarak çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 170).

Örgüt içindeki iyi düzenlenmiş bir iletişim sistemi, işgörenler için olduğu gibi yöneticiler için de bir güdüleyici bir niteliğe sahiptir. İyi bir iletişim yöneticinin işgörenlerin işlerini daha iyi düzenlenmesine, denetlemesine yardımcı olur. Yönetici bu iletişim sayesinde, yapılan işlerin sonucunu ve verdiği görevlerin işgören tarafından nasıl algılandığını görerek, örgütün başarı düzeyini arttırıcı önlemler alabilir (İncir, 1984, 70).

İş Genişletme

Aşırı işbölümünün oluşturduğu stresi gidermek için işgöreni, tek ve küçük bir iş yapması yerine, birbirine benzer işleri yapmasını sağlayan yeni düzenlemelere gitmeye iş genişletme denir. İş genişletmesi, işgörenin birden çok işleri yapmasına olanak sağlama, yeteneklerini kullanma ve becerilerini geliştirme olanağını sağlar. Bu yol ile işgören için daha ilginç ve daha doyurucu duruma getirilen iş, güdüleyici bir etkiye kavuşur, işten sıkılma azalır ve işe sevgisi artar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 171; İncir, 1984, 78).

İş Zenginleştirme

Birbirinden farklı nitelikteki işler dikey olarak aynı kişi tarafından yapılır ve dolayısıyla yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir. Bu durumda işgören iş üzerinde daha söz sahibi olur ve çalışma isteği artar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 172).

Yarı Otonom Çalışma Grupları

İşgörenler tak başına çalışmaktan daha çok, arkadaşları ile çalışmaya isteklidirler. Bu şekilde, üzerine yüklenen sorumluluğu da paylaşmış olurlar. Bu nedenle, bağımsız çalışma yerine yarı bağımsız ve toplu çalışma düzeni olan yarı otonom çalışma grupları oluşturulur. Burada her grup, önceden belirlenen minimum hedeflere göre çalışma hızını, işbölümünü, çalışma planını, yetki ve sorumluluk dağılımını kendi içinde düzenler ve genellikle yüksek moral ve işbirliği içinde çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 172).

Ekonomik Etmenler

İşgörenlerin işe güdülenmeleri için kullanılan özendirme araçlarının başında ekonomik araçlar gelmektedir. Çünkü ücret, işgörenlerin ekonomik gereksinimlerini karşılamasının yanında, bu araç onlar için göreceli olarak, toplum içindeki yerlerini belirlenmesi bakımından da önemlidir. Ekonomik özendirme araçlarının kullanılması, bir çok güdüleme kuramına göre de direkt veya dolaylı olarak önemli bir güdü kaynağıdır. Örneğin beklenti kuramında olduğu gibi, bir işgörenin performansının değerlendirileceğini, ölçüleceğini ve ödüllendirileceğini bilirse, daha fazla çabaya girecektir.

Ekonomik yönden mükafatlandırma güdülemede şüphesiz çok önemlidir. Fakat para ile ilgili teşvik sistemleri gerektiği gibi uygulanmadığı takdirde amaca hizmet etmez. Örneğin işgörenlere yapılan yan ödemeler. Bu ödemeler tüm işgörene ve periyodik bir şekilde yapıldığı için, işgörenin güdülenmesini olumsuz dahi etkileyebilmektedir (Türe, 1993, 113).

İşgörenler, iş için harcadıkları emekleri karşılığında, kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olmasını isterler. Bunun yanında işgörenler, verilen ücretin yeterli ve adil olup olmadığına karar verirken, başka örgütlerde ve kendi örgütlerinde kendilerine denk işgörenlerin aldıkları ücretleri, kendi ücretleri ile karşılaştırırlar (İncir, 1984, 57). İşgörenleri, işe güdülemek için kullanılan ekonomik etmenler ücret artışı, primli ücret sistemi, kara katılma, maddi ödüller ve gelir azaltma şeklinde gruplandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 148; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, 117-118).

Ücret Artışı

Ücret, örgüt işgörenleri için olduğu kadar, yöneticiler içinde önemli bir güdü kaynağı olarak görülmektedir. Çünkü ücret, bireyin örgüte girme nedeni ve örgütte kalmasını sağlayan en önemli etmendir. Bunun yanında ücret artışı sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz, onun toplum içindeki statüsünü ve yerini de göreceli olarak etkilemektedir. Ücret artışı ile işgören kendisinin ve ailesinin geleceğini güvence altına aldığını düşünür. Bu nedenlerle, ücret artışı işgören üzerinde belirli bir güdü kaynağı olarak düşünülmektedir. Fransa'da 1969'da yapılan kapsamlı bir araştırmada da ücret artışı işgörenler için önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 148). Fakat işgörenleri işe güdülemek için yapılacak ücret artışının nasıl, ne oranda ve hangi aralıklarla yapılması gerektiği önemli bir sorundur. Çünkü yapılan artışlar, işgöreni güdülemesi beklenirken, tam tersi bir sonuç da ortaya çıkabilmektedir.

İşgörelere farklı ücret ödenmesini doğuran, ücret artışından kaynaklanan, olumsuzluklar da yaşanmaktadır. İşgören bir örgütte kendi ücret artışından daha çok, aynı işi yapan diğer işgörenlerin ücret artışı ile ilgilenmektedir. Bundan dolayı, diğer işgörenlerin ücret artışı da bireyin işe güdülenmesini etkilemektedir. İşgörenleri ek bir çabaya itmek için yapılacak artışları her defasında bir öncekinde fazla olmalıdır. Bu da işgörenlerde bir artış beklentisi oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum ise örgütün, ekonomik gücüne bağlıdır. Bu beklentinin yerine getirilemediği durumlarda ise, işgörenlerde, doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğu gibi olumsuz davranışların oluşmasına neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 149-150).

Primli Ücret Sistemi

İşgörelere, verimli ve üretimi arttırıcı çabalarından dolayı, sabit ücretlerinin yanında ek olarak verilen ücrete prim denir. Her örgütte, yapısına bağlı olarak farklı prim sistemleri kullanılabilir. Primli ücret sisteminde en önemli nokta ise, işgörenlerinin gösterdikleri ek çabaların iyi hesaplanması ve bu primin adil olmasıdır. Herhangi yanlış bir uygulamada, işgörende

olumsuz davranışlar görülebilmekte ve işgörenler arası huzursuzluklar doğabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 150).

Primli ücret sisteminin, özellikle hizmet sektöründe uygulanması oldukça zordur. Çünkü bu sektörlerde yapılan işin ölçülmesi kolay olmamaktadır. Prim hesaplamasında, ilgili işgörenin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi veya keyfi uygulamalar işgörenlerde huzursuzluk doğuracaktır (Demirel, 1987, 133).

Primli ücret sistemi, işgörenleri daha çok çalışmaya güdülemesinin yanında, prim alma kaygısından kaynaklanan, üretilen malın kalitesinin düşmesine, iş kazalarının artmasına ve işgörenlerin daha çok yıpranmasına yol açtığı görülmektedir. İşgörenlere verilen primler, üretim kapasitesindeki gelişme ile veya verilen hizmet kapasitesindeki gelişme ile orantılı olmaz ise, bu takdirde beklenen etkiyi vermeyebilir ve işgören bu primi sürekli olarak verilecek bir para olarak görebilir. Bu da primin verilme nedeninin işgörende kaybolmasına yol açacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 151).

Kâra Katılma

Ekonomik açıdan işgörenleri güdülemenin diğer bir yolu da kâra katılmadır. Kâra katılma, örgütlerin ekonomik gelişmelerden doğan kazancının belli bir yüzdesinin işgörenlere dağıtılmasıdır. Bu güdüleme yöntemi oldukça eski bir yöntemdir. Bu konudaki ilk uygulamalar, 1886 yılında Amerika'da "Procter-Camble" firmasında görülmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 151-152). Bu yöntemdeki amaç, işgörene emek faktörünün önemli olduğu bilincinin yerleştirilmesidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, 118).

Bu güdüleme yaklaşımı, demokratik bir yaklaşım olarak görülmekle birlikte, bu kârın nasıl dağıtılacağı konusu önemli bir sorun teşkil etmiş ve bu konuda çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır. İlki nakit olarak dağıtım; işveren elde edilen kârın belli bir yüzdesini nakit olarak işgörenlere dağıtır. İkincisi ertelenmiş dağıtım; emeklilik ve ölüm halinde verilmek üzere elde edilen kârın belli bir yüzdesini, işgörene ait ayrı bir hesapta biriktirmek. Son olarak da ilk iki yöntemin birlikte uygulandığı karma dağıtım. Kâra katılma, işgörenin olduğu kadar, işverenin yararına bir uygulamadır. Çünkü, kârın arttırılmasını amaçlayan işgören daha fazla

çabalar ve işgörenin, işine bağlılığını ve sevgisini arttırarak, örgüt işgören bütünleşmesini sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 152-153). Kâra katılma kamu kuruluşlarında görev yapan yöneticiler arasında yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Döner sermayesi olan kuruluşlarda görev yapan yöneticiler yıllık veya aylık olarak kâr payı almaktadırlar.

Bunun yanında bu yöntemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bir örgütteki tüm işgörenleri kapsayan bu yöntem, çok çaba harcayan bir işgörenle, az çaba harcayan bir işgörene aynı kârı vermektedir. Bu durum ise haklı olarak bazı işgörenlerin tepkisine yol açmaktadır. Bunun yanında, kâr elde edilemeyen yıl sonunda verilemeyen kâr payı, işgörenler arasında, işverenin kârı sakladığı inancının doğmasına ve işgörenin örgüte bağlılığı açısından olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 153-154).

Maddi ödüller

İşgörenleri işe güdülemek ve bağlamak amacıyla, gösterilen başarılı çalışmalarında dolayı, işgörene ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken önemli nokta, verilecek ödülün, gösterilen başarılı çalışmanın hemen arkasından, zaman yitirmeden verilmesi ve gösterilen başarılı çaba ile verilen ödülün oranlı olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 154).

Bunun yanında bu tip ödüllerin bir beklenti haline gelmesinden doğan bazı sakıncalarının olabileceği belirtilmektedir. Çünkü bir başarının nesnel olarak ortaya çıkartılıp, onun ne kadar ödüllendirilmesi gerektiği, önemli bir sorun olmaktadır. Birisine göre üstün başarı olarak nitelenen bir çalışma, başkasına göre sıradan gelebilir. Bir ödül sisteminin başarılı olabilmesi için, ödülün kişisel olması, başarı ile orantılı olması, hemen ödenir olması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 154-155).

Gelir Azaltma

İşgörenin çalışma konusunda daha fazla çabaya girmesi için normal gelir düzeyinin düşürülmesi, işgörenleri işe güdülemek için kullanılan bir yöntemdir. Fakat bu yönteme, işverenin tüm müdahaleleri sonucunda

işgörenin çabasında bir değişiklik olmadığı ve işinde gevşek davrandığı durumlarda, genellikle son çare olarak başvurulmaktadır. Bununla birlikte bu yöntem, işgören tarafından bir tehdit unsuru olarak algılanacağından dolayı, performans artırımında sürekliliği sağlamamakta ve işgörende moral ve güven eksikliğine neden olabilmektedir (Newman, 1979, 448-449; Eren, 2004, 513).

Eğer bir örgütte ekonomik özendirme araçları ile performans arasında bir ilişki kurulmamışsa, verilecek ekonomik ödül, bir başarı artışına neden olmayabilir (İncir, 1984, 57). Bunun yanında örgütün yapısından kaynaklanan nedenlerden ve ekonomik sınırlılıklarından dolayı bu şekilde bir ödüllendirmeye gidemeyebilir veya bir örgütte, ekonomik özendirme araçları ile verimlilik arasında beklenen ilişki her zaman görülemeyebilir. Çünkü bir bireyin örgüte girmesinin tek amacı, ekonomik kazanç elde etmek değildir. Bu yüzden, işgöreni işine bağlamak ve örgütle bütünleşmesini sağlamak için, ekonomik özendirme araçlarının yanında psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel güdüleme araçlarını da kullanmak gerekir.

İşgörenin, bir örgütte bulunmasının nedenlerinden birisi ekonomik nedenlerdir. Bu nedenle kullanılacak olan ekonomik özendirme araçları bir yere kadar işgöreni işine güdüleyebilir. Fakat her örgüt bu şekilde bir ödüllendirmeyi işgörenlerine veremeyebilir. Örneğin günümüzde resmi devlet okullarının, içinde bulunduğu ekonomik zorluklar bilinmektedir. Dolayısıyla bazı öncelikler, bu özendirme araçlarının kullanılmasının önüne geçebilmektedir. Fakat, her işgörende olduğu gibi, yöneticilerinde performans bakımından birbirinden ayrılabilmesi ve yüksek performans gösterenlerin, sürekliliğinin sağlanabilmesi için, bu tür uygulamalara gereksinim vardır.

Yöneticilerin ise diğer işgörenlerden farklı olarak, başarı, ilerleme ve kendini gerçekleştirme gibi üst etmenlere daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Yöneticiler günümüzde yüksek ücret veren örgütler yerine sosyal açıdan üstün çevre ortamı tatminkâr olan örgütleri seçmektedirler. Bunun nedeni olarak da sanayileşmenin büyük bir hızla gelişme göstermesi, teknolojik yeniliklerin örgütlere girmesi sonucunda, bireylerin ekonomik tatminler dışında sosyal tatmin aradığı başka hususların ortaya çıkması gösterilmektedir (Yeşilyurt, 1991, 49).

Sabancı (1999), ilköğretim okullarındaki ödül sisteminin öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumu sağlama düzeyi konulu çalışmasında, müdür yardımcıları ile ilgili şu bulgulara rastlamıştır. Müdür yardımcılarında göre, kendilerine uygulanan ödüller önemli olmakla birlikte verilen ödüllerin yetersiz olduğunu düşünmektedirler.

Baycan (2004) Ankara ilinde görev yapan 156 rütbesiz ve 48 rütbeli olmak üzere 204 Emniyet Müdürlüğü personeli üzerinde yaptığı bir araştırmada, rütbeli personelin var olan durumda güvenlik, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimi boyutlarında beklentilerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Bunun yanında rütbeli personelin ücret ve çalışma koşulları, toplumsal ilişkiler ve bağımsızlık gereksinimleri boyutlarında var olan durumdan memnun oldukları veya var olan durumu yeterli buldukları belirlenmiştir.

Ensari (2001), Niğde'de kamu yöneticilerinin motivasyonunda etkin olan faktörlerin belirlenmesine yönelik araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır. Araştırma 21 akademik ve 19 idari yönetici üzerinde yapılmış ve yöneticileri en fazla motive eden faktörlerin iş saygınlığı ve prestij olduğu görülmüştür. Bunu yetki ve sorumluluk faktörü takip etmektedir. Ekonomik faktör olan ücretin ise yöneticileri en az düzeyde motive ettiği belirtilmektedir. Bunun yanında yöneticilerin %58'i aldıkları ücretleri orta düzeyde, %32'si ise düşük düzeyde yeterli bulmaktadırlar.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve toplanan verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticileri işe güdüleyen etmenleri ve bu etmenlerin mevcut durumda ne kadar yeterli olduklarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma karşılaştırmalı incelemeyi içeren ilişkisel tarama modelindedir.

Tarama modeli geçmişte ve halen varolan durumu varolduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Karşılaştırmalı türü ise bir davranış kalıbının olası nedenlerini, bir kalıba sahip olanlarla olmayanlarını karşılaştırarak bulmayı amaçlar (Karasar, 2002, 84).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2004-2005 eğitim-öğretim yılı içerisinde Ankara ili merkez ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüm resmi ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu yöneticilerin çalıştığı okulların ilçelere ve okullara göre dağılımı, ek 1'de verilmiştir.

Ankara ilinde 8 merkez ilçe bulunmaktadır. Araştırma için geliştirilen veri toplama aracının ön uygulaması Sincan ve Etimesgut ilçelerinde yapılmış, bu yüzden gerekli analizlere Altındağ, Çankaya, Gölbaşı, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle olmak üzere altı ilçe dahil edilmiştir.

Yönetici sayısının fazla olmasından, tüm yöneticilere ulaşmadaki sıkıntılar dikkate alınarak, yöneticilerden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örnekleme alma yönteminde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Balcı'ya (201, 96) göre bu tür örneklemenin alt gruplar arasında karşılaştırma yapılmak istendiğinde uygun olduğu söylenebilir ve her alt tabaka ayrı bir basit yansız örnekleme gibi örneklenir. Buna göre her ilçe bir tabaka olarak

düşünülmüş, her ilçeden ayrı ayrı örneklem alınmıştır. Her ilçedeki örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Balcı'nın (2001, 107-108) önerdiği tabakalı örneklemede örneklem büyüklüğünü saptamada yaygın olarak kullanılan aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

N : Evren büyüklüğü

n : Örneklem büyüklüğü

d : Hoşgörü düzeyi (0,05)

t : Güven düzeyinin tablo değeri (1,96)

PQ : Maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi (0,5 x 0,5 = 0,25)

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ) / d^2}{1 + (1/N) \cdot t^2 \cdot (PQ) / d^2}$$

Bu formül doğrultusunda araştırmmanın örneklem büyüklüğü, çizelge 4'de verilmektedir.

Çizelge 4. Ankara İli Merkez İlçelerindeki Yönetici Sayıları, Örneklem Büyüklüğü, Geri Dönen Anket ve Geçerli Anket Sayıları.

İLÇELER	Toplam Yönetici Sayısı	Örneklem Büyüklüğü	Geri Dönen Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı	
				Frekans (N)	Yüzde (%)
Altındağ	116	90	92	85	94
Çankaya	163	115	111	107	93
Gölbaşı	13	13	13	13	100
Keçiören	112	87	90	82	94
Mamak	89	73	72	69	95
Yenimahalle	155	111	115	111	100
TOPLAM	648	489	493	467	96

Yukarıdaki çizelgeye göye Ankara iline bağlı altı merkez ilçesinde toplam 648 yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticilerin 489'u araştırma kapsamına girmektedir. Buna göre her ilçeden yeter sayıda yansız olarak seçilen ortaöğretim okullarına, hazırlanan anket gönderilmiştir. Gönderilen bu

anketlerden 493'ü geri dönmüştür. Fakat bazı anketlerin işaretlenmemiş olması, eksik işaretlenmiş olması ve fazla işaretlenmiş olmasından dolayı geçerli sayılmamıştır. Geçerli sayılan toplam anket sayısı 467 olup bu sayı toplam örneklem büyüklüğünün %96'sını teşkil etmektedir. Dolayısıyla bu sayının evreni temsil edebilecek yeterlilikte olduğu düşünülmüştür.

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel özellikleri çizelge 5'de verilmektedir.

Çizelge 5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri.

Değişken	Düzy	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	342	73,2
	Kadın	125	26,8
	Toplam	467	100,0
Unvan	Müdür	71	15,2
	Müdür Başyrd.	80	17,1
	Müdür Yardımcısı	316	67,7
	Toplam	467	100,0
Mesleki Kıdem	5 yıl veya daha az	114	24,4
	6-10 yıl arası	104	22,3
	11-15 yıl arası	102	21,8
	16-20 yıl arası	64	13,7
	21 yıl veya üstü	83	17,8
	Toplam	467	100,0
En son mezun olduğu okul	Öğretmen Okulu	3	0,6
	Eğitim Enstitüsü	63	13,5
	Yüksek Öğr. Okulu	67	14,3
	Eğitim Fakültesi	196	42,0
	Diğer	138	29,6
	Toplam	467	100,0
Yöneticilikle ilgili bir sınava girip girmediği	Evet	47	10,1
	Hayır	420	89,9
	Toplam	467	100,0

Çizelge 5'in devamı.

Değişken	Düzy	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yöneticilikle ilgili ders veya kurs alıp almadığı	Evet aldım	231	49,5
	Hayır almadım	236	50,5
	Toplam	467	100,0
Görev yaptığı okulun türü	Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi	68	14,6
	Genel Lise	172	36,8
	Meslek Lisesi	227	48,6
	Toplam	467	100,0

Çizelge 5'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımına bakıldığında, % 73,2'si erkek, %26,8'i kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin unvanları incelendiğinde, % 15,2'sinin müdür, % 17,1'inin müdür başyardımcısı ve % 67,7'sinin müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Aynı şekilde yöneticilerin kıdemleri incelendiğinde, % 24,4'ü 5 yıl veya daha az kıdeme, %22,3'ü 6 ile 10 yıl arası kıdeme, %21,8'i 11 ile 15 yıl arası kıdeme, %13,7'si 16 ile 20 arası kıdeme ve son olarak %17,8'i 21 yıl veya daha üstü kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

Yöneticiler en son mezun oldukları okullar açısında incelenirse, araştırmaya katılan yöneticilerin, %0,6'sı öğretmen okulundan, %13,5'i eğitim enstitüsünden, %14,3'ü yüksek öğretmen okulundan, %42'si eğitim fakültesinden ve %29,6' sı diğer okullardan mezun oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin %10,1'i yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak geldiğini, %89,9'u ise herhangi bir sınavı girmeden yönetici olduklarını bildirmişlerdir.

Yöneticilikle ilgili herhangi bir ders, kurs veya seminer alanların sayısı, toplam yöneticilerin içinde % 49,5, almayanların sayısı ise toplam yöneticilerin içinde %50,5'tir. Son olarak araştırma kapsamındaki yöneticilerin görev yaptıkları okul türünden dağılımlarına bakıldığında, %14,6'sı fen, sosyal veya anadolu liselerinde, %36,8'i genel liselerde, %48,6'sı ise meslek liselerinde görev yapmaktadır.

Verileri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Bu araştırmada Ankara ili merkez ilçelerindeki ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin işe güdülenmelerinde önem verdikleri etmenleri ve bu etmenlerin mevcut durumda ne kadar yeterli olduklarını belirlemeyi amaçlayan bir ölçek oluşturabilmek için, alan yazın taranmış ve bu alanda daha önce yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda bir anket taslağı geliştirilmiştir (Ek 2).

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise araştırma konusu ile ilgili görüşleri sorgulayan ifadeler yer almaktadır. İkinci bölüm bağımsız üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik etmenlere ilişkin boyutlardır. Ankette, (1) Hiç, (2) Çok az, (3) Orta düzeyde, (4) Çok (5) Pek çok olmak üzere beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anketin oluşturulmasından önce konuyla ilgili alanyazın taraması yapılmış ve inceleme sonunda bir anket taslağı oluşturulmuştur. Oluşturulan anket taslağı, kapsam geçerliğinin sağlanması için eğitim yönetimi ve denetimi, eğitim istatistiğı ve ölçme değerlendirme konularında uzman öğretim üyelerinin görüşlerine sunulmuştur. Uzmanlar Prof. Dr. İneyet Pehlivan Aydın, Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. Selahattin Öğülmüş, Yrd. Doç Dr. Aycan Çiçek Sağlam, Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin Aksoy, Yrd. Doç. Dr. Yasemin Kepenekçi, Yrd. Doç. Dr. Nükhet Ç. Demirtaşlı, Yrd. Doç. Dr. Ömer Kutlu, Araç. Gör. Dr. Ömay Çokluk ve Araç. Gör. Kürşat Yılmaz 'dan alınan görüşler doğrultusunda anket taslağı ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ön uygulamanın sonucunda geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan ve son halini alan anket, Altındağ, Çankaya, Gölbaşı, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle ilçelerindeki ortaöğretim okullarında uygulanmıştır. Anketlerin uygulanabilmesi için yetkili mercilerden gerekli izinler alınmıştır (Ek4-Ek14).

Karasar'a (2002, 156) göre tarama türünde bir araştırmada araştırılan konuya bağılı olmakla birlikte, ön deneme grubunun elli birim (kişi) kadar olması yeterlidir. Ön denemeye hazır hale getirilen anket taslağı, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılabilmesi için Sincan ve Etimesgut ilçelerindeki ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 60 yöneticiye ön uygulama

amaçlı uygulanmıştır. Geçerli görülen 58 anketten elde edilen veriler doğrultusunda, üç boyuttan oluşan anket taslağının her bir boyutu bir alt ölçek gibi düşünülmüş ve faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) tekniği uygulanmıştır. Bu teknikle ölçeğin bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği, başka bir deyişle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Faktör yük değeri, 0,30'un altındaki maddelerin anket taslağından çıkarılması düşünülmüştür. Eğer bir değişkenin tüm faktörler ile olan yükü, 0,30'un altındaysa, o değişken hiç bir faktörde yer almıyor demektir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Büyüköztürk (2002, 118) ise faktör yük değerinin 0,45 ya da daha yüksekliğinin seçim için iyi bir ölçü olduğunu söylemektedir.

Bunun yanında faktör analizi sonunda açıklanan toplam varyans dikkate alınmıştır. Büyüköztürk (2002, 119), tek faktörlü ölçeklerde açıklanan toplam varyansın %30 ve daha fazlasının yeterli görülebileceğini önermektedir.

Güvenilirlik çalışmaları için, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri şu şekildedir (Özdamar,1997, 500; Kayış, 2005, 405):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliğine, madde-toplam korelasyonları hesaplanarak bakılmıştır. Madde-toplam korelasyonlarının negatif olmamasına ve 0,25'ten büyük olmasına dikkat edilmiştir. Özdamar (1997, 500), bu kurala uymayan maddelerin ölçekten çıkarılmasını önermektedir.

Alt ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçları şu şekildedir:

Psiko-Sosyal Etmenler Alt Ölçeği

Bu alt ölçek taslağında 22 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek bir faktöre sahip olduğu görülmüştür. Bu faktörün açıkladığı varyans %38,667'dir (Çizelge 6).

Madde faktör yük değerleri 0,30'ten büyük olduğundan hiçbir madde ölçekten çıkartılmamıştır. Madde faktör yük değerleri 0,58 ile 0,81 arasında değişmektedir (Çizelge 6).

Çizelge 6. Psiko-Sosyal Etmenler Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.

Madde No	Psiko-Sosyal Etmenler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
1	İşinizde tatil ve izinlerin olması	0,63	0,31
2	Özel günlerde (doğum günü, öğretmenler günü vb.) üst yöneticiler tarafından sözlü olarak tebrik edilme	0,65	0,51
3	Başarılı çalışmaların yazılı olarak ödüllendirilmesi (takdir, teşekkür, vb. ödüller)	0,67	0,52
4	Başarılı çalışmalardan dolayı, üst yöneticiler tarafından sözlü takdir edilme	0,81	0,60
5	Özel sorunlarınızın çözümünde üstlerinizden yardım alma	0,64	0,43
6	İşinizde, kişisel yeteneklerinizi kullanabilme olanakları	0,67	0,45
7	Yaptığınız görevi sevmeniz	0,76	0,55
8	Okulunuzdaki öğrencilerin başarıları (kültür, sanat ve spor faaliyetleri veya ÖSS deki başarıları)	0,67	0,46
9	Okulunuzda görev yapan öğretmenlerin sizinle olan olumlu ilişkileri	0,72	0,44
10	Öğrenci velilerinin sizinle olan olumlu ilişkileri	0,67	0,54
11	Üst yöneticilerin sizinle olan olumlu ilişkileri	0,77	0,71
12	Okuluza gelen müfettişlerin sizinle olan olumlu ilişkileri	0,75	0,74
13	Başladığınız bir işi başarı ile tamamlama durumu	0,58	0,57

Çizelge 6'nın devamı

Madde No	Psiko-Sosyal Etmenler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
14	Yaptığınız işlerin sonucunda duyduğunuz başarı duygusu	0,73	0,57
15	Yaptığınız çalışmalarla ilgili üst yöneticilerden veya müfettişlerden geri bildirim alma	0,59	0,46
16	Bulduğunuz makamın, Milli Eğitim Bakanlığı içinde saygınlığının olması	0,79	0,77
17	Bulduğunuz makamın, toplum içinde saygınlığının olması	0,72	0,76
18	Kültür, sanat ve spor faaliyetlerinde okullar arası rekabetin olması	0,75	0,67
19	Hukuki olarak iş güvencenizin olması	0,60	0,58
20	Yönetici olmadan önce bu makam ile ilgili beklentilerinizin karşılanma durumu	0,66	0,34
21	Okulunuzdaki öğretmenlerin size güven duyması	0,58	0,61
22	Okuluza gelen müfettişlerin yapıcı eleştirilerde bulunması	0,79	0,72
Açıklanan Toplam Varyans = %38,667			
$\alpha = 0,9131$			

Psiko-Sosyal etmenler alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan $\alpha=0,9131$ 'dir. Buna göre ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon değerleri 0,31 ile 0,77 arasındadır. Bu da ölçeğin maddelerinin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Çizelge 6).

Örgütsel-Yönetmel Etmenler Alt Ölçeği

Bu alt ölçeğin taslağında 25 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek bir faktöre sahip olduğu görülmüştür. Bu faktörün açıkladığı varyans %51,562'tir (Çizelge 7).

Çizelge 7. Örgütsel-Yönetmel Etmenler Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.

Madde No	Örgütsel-Yönetmel Etmenler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
23	Adaletli bir ödüllendirme sisteminin olması	0,80	0,72
24	Çalışmalarınızı yaparken inisiyatif ve yetki kullanabilme durumu	0,63	0,75
25	Okulunuzda iyi çalışma koşullarının olması	0,58	0,66
26	İş ile ilgili performansın objektif değerlendirilmesi	0,75	0,78
27	İşinizde kariyer ve ilerleme olanaklarının olması	0,78	0,77
28	İşinizde yetişme ve eğitim imkanlarının olması	0,78	0,67
29	Bulunduğunuz makamın sorumluluklarının olması	0,59	0,65
30	Bulunduğunuz makamın sorumluluklarına denk yetkilerinin olması	0,72	0,67
31	İşinizle ilgili problemlerin çözümünde üstlerinizden yardım alabilme	0,63	0,56
32	Yeni atanan bir kişinin, yetiştirilmesine ve deneyim kazanmasına sizin katkınız	0,44	0,48
33	Okulun fiziksel şartlarının uygun olması (derslik, laboratuvar, kütüphane veya ek bina vb...)	0,79	0,84
34	Okulun zorunlu harcamaları için, gerekli ekonomik desteğin sağlanması (su, elektrik vb.)	0,80	0,79

Çizelge 7'nin devamı

Madde No	Örgütsel-Yönetsel Etmenler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
35	Okulun eğitim-öğretim için araç ve gereçlerinin olması	0,79	0,79
36	Okulunuzda teknolojik imkanların olması	0,79	0,83
37	Okulunuzdaki öğretmen sayısının eğitim öğretim için uygun olması	0,81	0,79
38	Okulunuzdaki yardımcı personel sayısının uygun olması (memur, hizmetli gibi)	0,67	0,75
39	Okulunuzdaki öğretmenlerin nitelikli olması	0,68	0,71
40	İl veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinde alınan kararlarda sizin de söz hakkınızın olması	0,69	0,74
41	Belirli aralıklarla işinizle ilgili denetim geçirme	0,61	0,52
42	Aldığınız kararların öğretmenler tarafından etkin bir şekilde yerine getirilme durumu	0,64	0,74
43	Çalışmalarınızı yaparken bürokratik engel ve zorluklarla karşılaşmama durumu	0,62	0,60
44	Görev yaptığınız kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeni uygulamalar yapabilme	0,69	0,61
45	Okuluza gelen müfettişlerin kendi alanlarında nitelikli olması	0,74	0,47
46	İşinizle ilgili gerekli iletişim kanallarının açık olması	0,70	0,73
47	Görevde yükselme politikalarının adil olması	0,76	0,43
Açıklanan Toplam Varyans = %51,562			
$\alpha = 0,9586$			

32. madde madde faktör yük değerleri 0,44 olup diğer maddelerin faktör yük değerleri ise 0,58 ile 0,81 arasında değiştiğinden hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır (Çizelge 7).

Örgütsel-Yönetmel Etmenler alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan $\alpha=0,9586$ 'dir. Buna göre ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon değerleri 0,43 ile 0,84 arasındadır. Bu da ölçeğin maddelerinin ayırt ediciliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Çizelge 7).

Ekonomik Etmenler Alt Ölçeği

Bu alt ölçeğin taslağında 10 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek bir faktöre sahip olduğu görülmüştür. Bu faktörün açıkladığı varyans %67,412'tir (Çizelge 8).

Çizelge 8. Ekonomik Etmenler Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.

Madde No	Ekonomik Etmenler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
48	Aylık ücret miktarı	0,79	0,68
49	Evlilik yardımının olması (Eşinizin çalışmadığı varsayılırsa)	0,85	0,75
50	Çocuk yardımının olması	0,87	0,79
51	Aylık ücret dışında alınan fazla mesai ücretleri (ek ders, sınav komisyon veya döner sermaye ücretleri)	0,72	0,69
52	Bağlı bulunduğunuz kurumun doktor ve sağlık hizmetlerinin olması	0,87	0,82
53	Lojmanların olması	0,68	0,68
54	Size sunulan sosyal ve kültürel olanaklar (yaz ve kış kampları, dinlenme ve eğlence tesisleri vb.)	0,83	0,83
55	Başarılı çalışmaların ekonomik olarak ödüllendirilmesi	0,74	0,81
56	Emekli olduğunuzda size verilen ikramiye miktarı	0,86	0,87

Çizelge 8'in devamı

Madde No	Ekonomik Etmenler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
57	Emekli olduğunuzda size verilen maaş miktarı	0,76	0,82
Açıklanan Toplam Varyans = %67,412			
$\alpha = 0,9440$			

Madde faktör yük değerleri 0,45'ten büyük olduğundan hiçbir madde ölçekten çıkartılmamıştır. Diğer maddelerin faktör yük değerleri ise 0,72 ile 0,87 arasında değişmektedir (Çizelge 8).

Ekonomik Etmenler alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan $\alpha=0,9440$ 'dir. Buna göre ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Ölçeğin madde-toplam korelasyon değerleri 0,68 ile 0,87 arasındadır. Bu da ölçeğin maddelerinin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Çizelge 8).

Verilerin Analizi

Araştırmanın genel amacı çerçevesinde yanıtları aranan alt amaçlara yönelik olarak toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve gerekli istatistiksel analizler için SPSS 10.0 (Statistical Packet for the Social Sciences) programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin "Yöneticileri İşe Güdöleyen Etmenler" anketinin ikinci bölümünde yer alan her bir maddeye verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri ek 3'de verilmektedir.

Ankara ili merkez ilçelerindeki ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticileri işe güdüleyen etmenler ve bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeylerine ilişkin yönetici görüşlerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (ss) kullanılmıştır. Alt ölçeklerdeki her bir madde için öncelikle \bar{X} 'lar hesaplanmıştır. Daha sonra her bir alt ölçek için, bu \bar{X} 'ların tekrar \bar{X} 'sı bulunmuştur. Gerekli analizler, bu değerler üzerinden yapılmış ve bütün analizlerde, 0,05 hoşgörü düzeyi esas alınmıştır.

Yönetici görüşleri arasında yöneticilerin cinsiyetine, yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediğine ve yöneticilikle ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almadığına göre bir fark olup olmadığını belirlemek için ilişkisiz örneklem için t-testi uygulanmıştır.

Yönetici görüşleri arasında yöneticilerin görev yaptığı okulun bağlı bulunduğu ilçeye, ünvanlarına, kıdemlerine, en son mezun oldukları okula ve görev yaptığı okul türüne göre bir fark olup olmadığını belirlemek için, ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi (One-Way Anova), farkın anlamlı çıkması durumunda farkın kaynağını belirlemek amacıyla da Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem ve yeterlilik düzeyleri arasındaki fark olup olmadığını belirlemek için ise ilişkili örneklem için t-testi uygulanmıştır.

Yönetici görüşlerinin belirlenmesinde (1) Hiç, (2) Çok az, (3) Orta düzeyde, (4) Çok, (5) Pek çok olmak üzere beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmada beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanmasında, 1,00-1,79 (Hiç), 1,80-2,59 (Çok az), 2,60-3,39 (Orta düzeyde), 3,40-4,19 (Çok), 4,20-5,00 (Pek çok) aralıkları kullanılmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde Ankara ili merkez ilçelerindeki ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerden “Yöneticileri İşe Güdüleyen Etmenler” adlı anket ile toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda, alt amaçlarda yer alan her soruya ilişkin elde edilen bulgular tek tek ele alınarak yorumlanmıştır. Bu anket psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik etmenler boyutu olmak üzere üç alt ölçekten oluşmuştur. Bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar her bir boyut için ayrı ayrı ele alınmaktadır.

Psiko-Sosyal Etmenler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Psiko-sosyal etmenler boyutu 22 maddeden oluşmaktadır. Bu bölümde, yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem ve yeterlilik düzeylerine ve bu düzeyler arasındaki farklılıklara ilişkin yönetici görüşlerine ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri çizelge 9’da verilmektedir.

Çizelge 9. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine Ait Ortalamaları.

No	Psiko-Sosyal Etmenler	Önem Düzeyi		Yeterlilik Düzeyi	
		\bar{X}_1	sıra	\bar{X}_2	sıra
1	İşinizde tatil ve izinlerin olması	3,60	19	3,08	18
2	Özel günlerde (doğum günü, öğretmenler günü vb.) üst yöneticiler tarafından sözlü olarak tebrik edilme	3,34	21	2,75	22
3	Başarılı çalışmaların yazılı olarak ödüllendirilmesi (takdir, teşekkür, vb. ödüller)	4,06	13	3,15	16
4	Başarılı çalışmalardan dolayı, üst yöneticiler tarafından sözlü takdir edilme	3,82	17	2,97	19
5	Özel sorunlarınızın çözümünde üstlerinizden yardım alma	3,26	22	2,86	21

Çizelge 9'un devamı

No	Psiko-Sosyal Etmenler	Önem Düzeyi		Yeterlilik Düzeyi	
		\bar{X}_1	sıra	\bar{X}_2	sıra
6	İşinizde, kişisel yeteneklerinizi kullanabilme olanakları	4,16	8	3,62	7
7	Yaptığınız görevi sevmeniz	4,52	2	4,11	1
8	Okulunuzdaki öğrencilerin başarıları (kültür, sanat ve spor faaliyetleri veya ÖSS deki başarıları)	4,22	6	3,49	10
9	Okulunuzda görev yapan öğretmenlerin sizinle olan olumlu ilişkileri	4,28	5	3,80	5
10	Öğrenci velilerinin sizinle olan olumlu ilişkileri	4,13	10	3,70	6
11	Üst yöneticilerin sizinle olan olumlu ilişkileri	4,14	9	3,52	9
12	Okuluza gelen müfettişlerin sizinle olan olumlu ilişkileri	3,95	15	3,35	13
13	Başladığınız bir işi başarı ile tamamlama durumu	4,51	3	4,10	2
14	Yaptığınız işlerin sonucunda duyduğunuz başarı duygusu	4,53	1	4,10	3
15	Yaptığınız çalışmalarla ilgili üst yöneticilerden veya müfettişlerden geri bildirim alma	3,86	16	3,10	17
16	Bulduğunuz makamın, Milli Eğitim Bakanlığı içinde saygınlığının olması	3,98	14	3,22	15
17	Bulduğunuz makamın, toplum içinde saygınlığının olması	4,12	11	3,40	12
18	Kültür, sanat ve spor faaliyetlerinde okullar arası rekabetin olması	3,75	18	3,24	14
19	Hukuki olarak iş güvencenizin olması	4,20	7	3,53	8
20	Yönetici olmadan önce bu makam ile ilgili beklentilerinizin karşılanma durumu	3,43	20	2,97	20
21	Okulunuzdaki öğretmenlerin size güven duyması	4,40	4	3,97	4
22	Okuluza gelen müfettişlerin yapıcı eleştirilerde bulunması	4,09	12	3,43	11
TOPLAM		4,02	---	3,43	---

Çizelge 9'da görüldüğü gibi yöneticilerin, en önemli gördüğü psiko-sosyal etmenler, "Yaptığınız işlerin sonucunda duyduğunuz başarı duygusu (madde 14)." ($\bar{X}=4,53$) ile "Yaptığınız görevi sevmeniz (madde 7)." ($\bar{X}=4,52$) etmenleridir.

Yöneticiler, "Yaptığınız işlerin sonucunda duyduğunuz başarı duygusu (madde 14)." ($\bar{X}=4,53$) etmeni için yöneticileri işe güdülemede "pek çok" önemli olduğunu belirtmektedirler ve bu etmeni en önemli psiko-sosyal etmen olarak görmektedirler. Bununla birlikte yöneticiler bu etmenin mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=4,10$) "çok" yeterli olduğunu düşünmektedirler.

"Yaptığınız görevi sevmeniz (madde 7)." etmeni ise yöneticiler için ($\bar{X}=4,52$) işe güdülemede "pek çok" önemli görülmekle birlikte, bu etmen psiko-sosyal etmenler içinde ikinci sırada yer almaktadır. Bu etmenin mevcut durumdaki yeterlilik düzeyine bakıldığında ise, $\bar{X}=4,11$ ortalaması ile yöneticilerin işe güdülenmelerinde en çok yeterli gördükleri etmen olarak dikkati çekmektedir.

Bununla birlikte yöneticilerin işe güdülemede en önemsiz gördükleri etmenlerin, "Özel günlerde (doğum günü, öğretmenler günü vb.) üst yöneticiler tarafından sözlü olarak tebrik edilme (madde 2)." ($\bar{X}=3,34$) etmeni ile "Özel sorunlarınızın çözümünde üstlerinizden yardım alma (madde 5)." ($\bar{X}=3,26$) etmeni olduğu görülmektedir. Bu etmenler aynı zamanda yöneticileri iş güdüleyen en yetersiz etmenler arasında yer almaktadır (Çizelge 9).

"Özel günlerde (doğum günü, öğretmenler günü vb.) üst yöneticiler tarafından sözlü olarak tebrik edilme (madde 2)." etmenini yöneticiler işe güdülemede ($\bar{X}=3,34$) "orta düzeyde" önemli görmekle birlikte bu etmeni mevcut durumda ($\bar{X}=2,75$) "orta düzeyde" yeterli bulmaktadırlar. Bu etmenin önem ve yeterlilik sıralamasında son sıralarda yer aldığı dikkati çekmektedir.

"Özel sorunlarınızın çözümünde üstlerinizden yardım alma (madde 5)." etmenini yöneticiler işe güdülemede ($\bar{X}=3,26$) "orta düzeyde" önemli görmektedirler. Bunun yanında bu etmen mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,86$) "orta düzeyde" yeterli bulunmuştur. Benzer şekilde bu etmen de önem ve yeterlilik sıralamasında son sıralarda yer almaktadır.

Yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem ve yeterlilik düzeyleri arasındaki farklara bakıldığında ise ortalamalar arasındaki en fazla farkın 3, 4, 15 ve 16. maddelerde olduğu görülmektedir (Çizelge 9). Bu maddeler ile ilgili bulgular ve yorumlar aşağıda verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerden, “Başarılı çalışmaların yazılı olarak ödüllendirilmesi (takdir, teşekkür gibi ödüller) (madde 3).” etmeni yöneticiler için ($\bar{X}=4,06$) “çok” önemli görülürken, bu etmen mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=3,15$) “orta düzeyde” yeterli bulunmuştur.

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerden, “Başarılı çalışmalardan dolayı, üst yöneticiler tarafından sözlü takdir edilme (madde 4).” etmeni yöneticiler için ($\bar{X}=3,82$) “çok” önemli görülürken, bu etmen mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,97$) “orta düzeyde” yeterli bulunmuştur.

“Yaptığınız çalışmalarla ilgili üst yöneticilerden veya müfettişlerden geri bildirim alma (madde 15).” etmeni ise yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=3,82$) “çok” önemli bulunmasına rağmen, mevcut durumda bu etmen yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=3,10$) “orta düzeyde” yeterli görülmüştür.

Son olarak, “Bulduğunuz makamın, Milli Eğitim Bakanlığı içinde saygınlığının olması (madde 16).” etmeni yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=3,98$) “çok” önemli bulunmasına rağmen, mevcut durumda bu etmen yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=3,22$) “orta düzeyde” yeterli görülmüştür.

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlere genel olarak bakıldığında ise, yöneticiler bu etmenleri işe güdülemede ($\bar{X}=4,02$) önemli gördükleri kadar ($\bar{X}=3,43$) yeterli bulmadıklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin Görev Yaptıkları İlçelere Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları ilçelere göre

farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 10'da verilmektedir.

Çizelge 10. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

İlçe	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Çankaya	107	4,03	0,50	5 461 466	0,706	0,619	---
Yenimahalle	111	4,06	0,49				
Keçiören	82	4,01	0,46				
Altındağ	85	3,98	0,49				
Mamak	69	3,99	0,50				
Gölbaşı	13	3,84	0,50				
Toplam	467	4,02	0,49				

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(5-461)=0,706$, $p>0,05$]. Çankaya ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,03$), Yenimahalle ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,06$), Keçiören ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,01$), Altındağ ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,98$), Mamak ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,99$) ve Gölbaşı ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,84$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları ilçelere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 11'de verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(5-461)=2,366$, $p<0,05$].

Çizelge 11. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

İlçe	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Çankaya	107	3,46	0,58	5 461 466	2,366	0,039	3-5
Yenimahalle	111	3,42	0,69				
Keçiören	82	3,25	0,61				
Altındağ	85	3,43	0,58				
Mamak	69	3,59	0,61				
Gölbaşı	13	3,49	0,51				
Toplam	467	3,43	0,62				

Yapılan Tukey HSD testi sonucu bu farkın Keçiören ile Mamak ilçeleri arasında olduğu tespit edilmiş olup Keçiören ilçesinde görev yapan yöneticiler ($\bar{X}=3,25$), bu boyutta yer alan etmenlerin yöneticileri işe güdülemede, Mamak ilçesinde görev yapan ($\bar{X}=3,59$) yöneticilere göre daha az yeterli olduğunu düşünmektedirler. Diğer ilçede görev yapanlara bakıldığında ise Çankaya ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,46$), Yenimahalle ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,42$), Altındağ ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,43$) ve Gölbaşı ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,49$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin görev yaptıkları ilçelere göre, işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 12’de verilmektedir.

Çizelge 12’de görüldüğü gibi Çankaya ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(106)=9,11$, $p<0.05$]. Çankaya ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,03$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,46$) yeterli görmemektedirler.

Çizelge 12. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

İlçe	Psiko-Sosyal Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Çankaya	Önem Düzeyi	107	4,03	0,50	106	9,11	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,46	0,58			
Yenimahalle	Önem Düzeyi	111	4,06	0,49	110	10,31	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,42	0,69			
Keçiören	Önem Düzeyi	82	4,02	0,46	81	9,55	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,25	0,61			
Altındağ	Önem Düzeyi	85	3,98	0,49	84	8,04	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,43	0,58			
Mamak	Önem Düzeyi	69	3,99	0,50	68	6,09	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,59	0,61			
Gölbaşı	Önem Düzeyi	13	3,84	0,50	12	2,67	0,020
	Yeterlilik Düzeyi		3,49	0,51			

Benzer şekilde, Yenimahalle ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(110)=10,31, p<0.05]. Yenimahalle ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,06$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,42$) yeterli görmemektedirler.

Aynı şekilde, Keçiören ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(81)=9,55, p<0.05]. Keçiören ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,02$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,25$) yeterli görmemektedirler.

Aynı şekilde, Altındağ ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(84)=8,04, p<0.05]. Altındağ ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal

etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,98$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,43$) yeterli görmemektedirler.

Aynı şekilde, Mamak ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(68)=6,09$, $p<0.05$]. Mamak ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,99$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,59$) yeterli görmemektedirler.

Son olarak, Gölbaşı ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(12)=2,67$, $p<0.05$]. Gölbaşı ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,84$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,49$) yeterli görmemektedirler.

Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 13’de verilmektedir.

Çizelge 13. Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Erkek	342	3,97	0,51	465	3,53	0,000
Kadın	125	4,15	0,40			

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t(465)=3,53$, $p<0,05$]. Kadın yöneticilerin ($\bar{X}=4,15$), erkek

yöneticilere ($\bar{X}=3,97$) nazaran, psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede daha önemli olduğunu düşünmektedirler.

Bu durumun, son yıllarda tartışılan kadınların toplumsal ve örgütsel rollerine, bu rolün diğer örgüt işgörenleri tarafından algılamalarına ve psiko-sosyal gereksinimleri giderici ortamların varlığına ilişkin sorunların bir sonucu olduğu söylenebilir.

Benzer sonuç Ergün'ün (1998) yaptığı araştırmada da görülmektedir. Yine bu araştırmaya göre, kadın yöneticiler kendini gerçekleştirme gereksinimlerine erkek yöneticilere göre daha çok önem vermelerine rağmen söz konusu gereksinimler düşük düzeyde karşılanmaktadır.

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 14'de verilmektedir.

Çizelge 14. Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Erkek	342	3,42	0,64	465	0,74	0,462
Kadın	125	3,47	0,55			

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(465)=0,74$, $p>0,05$]. Kadın yöneticiler ($\bar{X}=3,47$) ve erkek yöneticiler ($\bar{X}=3,42$), psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede "çok" yeterli olduğunu belirtmektedirler.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre, işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 15'de verilmektedir.

Çizelge 15. Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	Psiko-Sosyal Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Erkek	Önem Düzeyi	342	3,97	0,51	341	15,59	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,42	0,64			
Kadın	Önem Düzeyi	125	4,15	0,40	124	11,87	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,47	0,55			

Çizelge 15’de görüldüğü gibi erkek yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(341)=15,59$, $p<0.05$]. Erkek yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,97$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,42$) yeterli görmemektedirler.

Benzer şekilde, kadın yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(124)=11,87$, $p<0.05$]. Kadın yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,15$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,47$) yeterli görmemektedirler.

Yöneticilerin Unvanlarına Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 16’da verilmektedir. Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(2-464)=2,42$, $p>0,05$].

Çizelge 16. Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Unvan	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Müdür	71	4,13	0,44	2 464 466	2,42	0,09	---
Müdür Başyrd.	80	3,97	0,45				
Müdür Yrd.	316	4,00	0,51				
Toplam	467	4,02	0,49				

Çizelge 16'ya göre müdür olanlar ($\bar{X}=4,13$), Müdür başyardımcısı olanlar ($\bar{X}=3,97$) ile müdür yardımcısı olanlar ($\bar{X}=4,00$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede "çok" önemli olduğunu düşünmektedirler.

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 17'de verilmektedir.

Çizelge 17. Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Unvan	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Müdür	71	3,59	0,58	2 464 466	5,41	0,005	1-3
Müdür Başyrd.	80	3,54	0,58				
Müdür Yrd.	316	3,37	0,63				
Toplam	467	3,43	0,62				

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(2-464)=5,41$, $p<0,05$].

Yapılan Tukey HSD testi sonucu bu farkın müdür olanlar ile müdür yardımcısı olanlar arasında olduğu tespit edilmiş olup müdür olanlar

($\bar{X}=3,59$), bu boyutta yer alan etmenlerin yöneticileri işe güdülemede, müdür yardımcısı olan ($\bar{X}=3,37$) yöneticilere göre daha fazla yeterli olduğunu düşünmektedirler. Müdür başyardımcısı olanlar ($\bar{X}=3,54$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Bu sonuca göre müdür yardımcılarının buldukları mesleki konum itibarıyla psiko-sosyal etmenlerin karşılanmasına ilişkin daha fazla beklenti içinde oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin unvanlarına göre, işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 18’de verilmektedir.

Çizelge 18. Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Unvan	Psiko-Sosyal Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Müdür	Önem Düzeyi	71	4,13	0,44	70	7,41	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,59	0,58			
Müdür Başyrd.	Önem Düzeyi	80	3,97	0,45	79	6,57	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,54	0,58			
Müdür Yrd.	Önem Düzeyi	316	4,00	0,51	315	16,82	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,37	0,63			

Çizelge 18’de görüldüğü gibi müdürleri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(70)=7,41$, $p<0.05$]. Müdürler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,13$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,59$) yeterli görmemektedirler.

Benzer şekilde, müdür başyardımcılarını işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(79)=6,57$, $p<0.05$]. Müdür

başyardımcıları işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,97$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,54$) yeterli görmemektedirler.

Son olarak, müdür yardımcılarını işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(315)=16,82$, $p<0.05$]. Müdür yardımcıları işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,00$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,54$) yeterli görmemektedirler.

Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 19’da verilmektedir.

Çizelge 19. Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Kıdem	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
5 yıl veya daha az	114	4,12	0,47	4 462 466	3,32	0,011	1-3 1-4
6-10 yıl	104	4,05	0,47				
11-15 yıl	102	3,92	0,53				
16-20 yıl	64	3,90	0,50				
21 yıl veya daha fazla	83	4,03	0,45				
Toplam	467	4,02	0,49				

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(4-462)=3,32$, $p<0,05$].

Yapılan Tukey HSD testi sonucu bu farkın kıdemleri 5'den az olan yöneticiler ile kıdemleri 11-15 ve 16-20 yıl olan yöneticiler arasında olduğu tespit edilmiş olup, kıdemleri 5'den az olanlar ($\bar{X}=4,05$), bu boyutta yer alan etmenlerin yöneticileri işe güdülemede, kıdemleri 11-16 yıl arasında olan ($\bar{X}=3,92$) ve kıdemleri 16-20 yıl arasında olan ($\bar{X}=3,90$) yöneticilere göre daha fazla önemli olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte kıdemleri 21 yıl veya daha fazla olanlar ($\bar{X}=4,03$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede "çok" önemli olduğunu düşünmektedirler.

Yukarıdaki sonuçlara göre kıdemi az ve daha genç yöneticiler, buldukları mesleki aşamanın sonucu olarak psiko-sosyal etmenleri daha önemli görmekte ve bu göreve ilişkin beklentileri daha yüksek olmaktadır.

Benzer sonuçlar Ergün'ün (1998) yaptığı araştırmada da görülmektedir. Yine bu araştırmaya göre, kıdem açısından kıdem yılı düşük olan yöneticiler saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini daha önemli bulurken söz konusu gereksinimlerin düşük düzeyde karşılandığı görülmektedir.

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 20'de verilmektedir.

Çizelge 20. Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Kıdem	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
5 yıl veya daha az	114	3,44	0,64	4 462 466	0,93	0,448	---
6-10 yıl	104	3,50	0,59				
11-15 yıl	102	3,36	0,60				
16-20 yıl	64	3,37	0,61				
21 yıl veya daha fazla	83	3,46	0,65				
Toplam	467	3,43	0,62				

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4-462)=0,93$, $p>0,05$]. Kıdemleri 5 yıl veya daha az olanlar ($\bar{X}=3,44$), 6 ile 10 yıl arası olanlar ($\bar{X}=3,50$) ve 21 veya daha fazla olanlar ($\bar{X}=3,46$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” yeterli olduğunu düşünürken, kıdemleri 11 ile 15 yıl arası olanlar ($\bar{X}=3,36$) ve 16 ile 20 yıl arası olanlar ($\bar{X}=3,37$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli olduğunu düşünmektedirler. Fakat aralarındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Yöneticilerin kıdemlerine göre, işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 21’de verilmektedir.

Çizelge 21. Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Kıdem	Psiko-Sosyal Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
5 yıl veya daha az	Önem Düzeyi	114	4,12	0,47	113	9,80	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,44	0,64			
6-10 yıl	Önem Düzeyi	104	4,05	0,47	103	9,72	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,51	0,59			
11-15 yıl	Önem Düzeyi	102	3,92	0,53	101	8,73	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,36	0,60			
16-20 yıl	Önem Düzeyi	64	3,90	0,50	63	6,50	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,37	0,61			
21 yıl veya daha fazla	Önem Düzeyi	83	4,03	0,45	82	8,51	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,46	0,65			

Çizelge 21’de görüldüğü gibi kıdemi 5 yıl veya daha az olan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(113)=9,80$, $p<0,05$]. Kıdemi 5 yıl veya daha az olan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,12$) önemli bulmalarına

rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,44$) yeterli görmemektedirler.

Benzer şekilde, kıdemi 6 ile 10 yıl arası olan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(103)=9,72$, $p<0.05$]. Kıdemi 6 ile 10 yıl arası olan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,05$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,51$) yeterli görmemektedirler.

Aynı şekilde, kıdemi 11 ile 15 yıl arası olan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(101)=8,73$, $p<0.05$]. Kıdemi 11 ile 15 yıl arası olan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,92$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,36$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, kıdemi 16 ile 20 yıl arası olan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(63)=6,50$, $p<0.05$]. Kıdemi 16 ile 20 yıl arası olan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,90$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,37$) yeterli görmektedirler.

Son olarak, kıdemi 21 yıl veya daha fazla olan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(82)=8,51$, $p<0.05$]. Kıdemi 21 yıl veya daha fazla olan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,03$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,46$) yeterli görmemektedirler.

Yöneticilerin En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin en son mezun oldukları okullara göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 22’de verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, en son mezun oldukları okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4-462)=0,720$, $p>0,05$]. Öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=4,08$), eğitim enstitüsünden mezun olanlar ($\bar{X}=3,95$), yüksek öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=3,96$), eğitim fakültesinden mezun olanlar ($\bar{X}=4,05$) ve diğer okullardan mezun olanlar ($\bar{X}=4,02$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Çizelge 22. Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Öğretmen okulu	3	4,08	0,11	4 462 466	0,720	0,579	---
Eğitim Enstitüsü	63	3,95	0,53				
Yüksek Öğretmen Okulu	67	3,96	0,44				
Eğitim Fakültesi	196	4,05	0,50				
Diğer	138	4,02	0,49				
Toplam	467	4,02	0,49				

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin en son mezun oldukları okula göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 23’de verilmektedir.

Çizelge 23. Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Öğretmen okulu	3	3,05	0,16	4 462 466	0,533	0,712	---
Eğitim Enstitüsü	63	3,47	0,63				
Yüksek Öğretmen Okulu	67	3,48	0,54				
Eğitim Fakültesi	196	3,43	0,63				
Diğer	138	3,40	0,64				
Toplam	467	3,43	0,62				

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, en son mezun oldukları okula göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4-462)=0,533$, $p>0,05$]. Eğitim enstitüsünden mezun olanlar ($\bar{X}=3,47$), yüksek öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=3,48$), eğitim fakültesinden mezun olanlar ($\bar{X}=3,43$) ve diğer okullardan mezun olanlar ($\bar{X}=3,40$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” yeterli olduğunu düşünürken, öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=3,05$), psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli olduğunu düşünmektedirler. Fakat bu fark anlamlı değildir.

Yöneticilerin en son mezun oldukları okullara göre, işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 24’de verilmektedir.

Çizelge 24’de görüldüğü gibi öğretmen okulundan mezun olan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(2)=34,00$, $p<0,05$]. Öğretmen okulundan mezun olan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,08$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,05$) yeterli görmektedirler.

Çizelge 24. Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Okul	Psiko-Sosyal Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Öğretmen okulu	Önem Düzeyi	3	4,08	0,11	2	34,00	0,001
	Yeterlilik Düzeyi		3,05	0,16			
Eğitim Enstitüsü	Önem Düzeyi	63	3,95	0,53	62	6,40	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,47	0,63			
Yüksek Öğretmen Okulu	Önem Düzeyi	67	3,96	0,44	66	7,56	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,48	0,54			
Eğitim Fakültesi	Önem Düzeyi	196	4,05	0,49	195	12,48	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,43	0,63			
Diğer	Önem Düzeyi	138	4,02	0,49	137	10,96	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,40	0,64			

Benzer şekilde, eğitim enstitüsünden mezun olan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(62)=6,40$, $p<0.05$]. Eğitim enstitüsünden mezun olan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,95$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,47$) yeterli görmemektedirler.

Aynı şekilde, yüksek öğretmen okulundan mezun olan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(66)=7,56$, $p<0.05$]. Yüksek öğretmen okulundan mezun olan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,96$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,48$) yeterli görmemektedirler.

Aynı şekilde, eğitim fakültesinden mezun olan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(195)=12,48$, $p<0.05$]. Eğitim fakültesinden mezun olan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,05$) önemli bulmalarına

rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,43$) yeterli görmemektedirler.

Son olarak, diğer okullardan mezun olan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(137)=10,96$, $p<0,05$]. Diğer okullardan mezun olan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,02$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,40$) yeterli görmemektedirler.

Yöneticilerin Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 25’de verilmektedir.

Çizelge 25. Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Sınav	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	47	4,05	0,48	465	0,50	0,618
Hayır	420	4,01	0,49			

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin bu makama bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(465)=0,50$, $p>0,05$]. Yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelenler ($\bar{X}=4,05$) ile gelmeyenler ($\bar{X}=4,01$), psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Çizelge 26. Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Sınav	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	47	3,38	0,66	465	0,53	0,783
Hayır	420	3,44	0,61			

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 26'da verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin bu makama bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(465)=0,53$, $p>0,05$]. Yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelenler ($\bar{X}=3,38$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede "orta düzeyde" yeterli bulurken herhangi bir sınavı kazanarak yönetici olmayanlar ($\bar{X}=3,44$), psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede "çok" yeterli olduğunu düşünmektedirler. Fakat bu fark anlamlı bulunmamıştır.

Yöneticilerin buldukları makama bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediklerine göre, işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 27'de verilmektedir.

Çizelge 27'de görüldüğü gibi yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelen yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(46)=6,41$, $p<0,05$]. Yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelen yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri "çok" ($\bar{X}=4,05$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri "orta düzeyde" ($\bar{X}=3,38$) yeterli görmektedirler.

Çizelge 27. Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Sınav	Psiko-Sosyal Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	Önem Düzeyi	47	4,05	0,48	46	6,41	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,38	0,66			
Hayır	Önem Düzeyi	420	4,01	0,49	419	18,31	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,44	0,61			

Benzer şekilde, yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelmeyen yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(419)=18,31$, $p<0.05$]. Yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelmeyen yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,01$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,44$) yeterli görmemektedirler.

Yöneticilerin Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almadığı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 28’de verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, yöneticilik ile ilgili bir seminer, ders veya kurs alıp almadığına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(465)=0,63$, $p>0,05$].

Çizelge 28. Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Seminer	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	231	4,03	0,48	465	0,63	0,531
Hayır	236	4,00	0,50			

Çizelge 28'e göre yöneticilik ile ilgili bir seminer veya ders alanlar ($\bar{X}=4,03$) ile almayanlar ($\bar{X}=4,00$), psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede "çok" önemli olduğunu düşünmektedirler.

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almadığı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 29'da verilmektedir. Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, yöneticilik ile ilgili bir seminer, ders veya kurs alıp almadığına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(465)=2,01$, $p>0,05$].

Çizelge 29. Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Seminer	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	231	3,49	0,63	465	2,01	0,679
Hayır	236	3,37	0,61			

Çizelge 29'a göre yöneticilik ile ilgili bir seminer veya ders alanlar ($\bar{X}=3,49$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede "çok" yeterli görürken almayanlar ($\bar{X}=3,37$), bu etmenleri yöneticileri işe güdülemede "orta düzeyde" yeterli olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu fark anlamlı görülmemiştir.

Yöneticilerin yöneticilik ile ilgili bir ders, kurs veya seminer alıp almamalarına göre, işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile

mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 30'da verilmektedir.

Çizelge 30. Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Seminer	Psiko-Sosyal Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	Önem Düzeyi	231	4,03	0,48	230	13,16	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,49	0,63			
Hayır	Önem Düzeyi	236	4,00	0,50	235	14,29	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,37	0,61			

Çizelge 30'da görüldüğü gibi yöneticilik ile ilgili ders, kurs veya seminer alan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(230)=13,16, p<0.05]. Yöneticilik ile ilgili ders, kurs veya seminer alan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,03$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,49$) yeterli görmemektedirler.

Benzer şekilde, yöneticilik yöneticilik ile ilgili ders, kurs veya seminer almayan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(235)=14,29, p<0.05]. Yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelen yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,00$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,37$) yeterli görmemektedirler.

Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 31’de verilmektedir.

Çizelge 31. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul Türü	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi	68	3,94	0,57	2 464 466	1,006	0,367	---
Genel Lise	172	4,03	0,45				
Her Türdeki Meslek Lisesi	227	4,03	0,49				
Toplam	467	4,02	0,49				

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(2-464)=1,006$, $p>0,05$]. Fen, sosyal veya Anadolu Liselerinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,94$), genel liselerde görev yapanlar ($\bar{X}=4,03$) ve her türdeki meslek liselerinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,03$) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Psiko-sosyal boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 32’de verilmektedir.

Çizelge 32. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul Türü	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi	68	3,50	0,55	2 464 466	0,977	0,377	---
Genel Lise	172	3,38	0,71				
Her Türdeki Meslek Lisesi	227	3,44	0,56				
Toplam	467	3,43	0,62				

Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [F(2-464)=0,977, p>0,05]. Fen, sosyal veya Anadolu Liselerinde görev yapanlar (\bar{X} =3,50) ve her türdeki meslek liselerinde görev yapanlar (\bar{X} =3,44) psiko-sosyal etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” yeterli olduğunu düşünürken, genel liselerde görev yapanlar (\bar{X} =3,38) bu etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli olduğunu düşünmektedirler. Fakat bu fark anlamlı bulunmamıştır.

Yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre, işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 33’de verilmektedir.

Çizelge 33’de görüldüğü gibi fen, sosyal veya Anadolu liselerinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(67)=6,55, p<0.05]. Fen, sosyal veya Anadolu liselerinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” (\bar{X} =3,94) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar (\bar{X} =3,50) yeterli görmemektedirler.

Çizelge 33. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Psiko-Sosyal Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Okul Türü	Psiko-Sosyal Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi	Önem Düzeyi	68	3,94	0,57	67	6,55	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,50	0,55			
Genel Lise	Önem Düzeyi	172	4,03	0,45	171	11,89	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,38	0,71			
Her Türdeki Meslek Lisesi	Önem Düzeyi	227	4,03	0,49	226	14,04	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,44	0,56			

Benzer şekilde, genel lisede görev yapan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(171)=11,89$, $p<0.05$]. Genel lisede görev yapan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,03$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,38$) yeterli görmektedirler.

Son olarak, her türdeki meslek liselerinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(226)=14,04$, $p<0.05$]. Her türdeki meslek liselerinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede psiko-sosyal etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,03$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,44$) yeterli görmemektedirler.

Örgütsel-Yönetimsel Etmenler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel-yönetimsel etmenler boyutu 25 maddeden oluşmaktadır. Bu bölümde yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem ve yeterlilik düzeylerine ve bu düzeyler arasındaki farklılıklara ilişkin yönetici görüşlerine ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Örgütsel-yönetmel etmenlerin yöneticileri işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri çizelge 34'de verilmektedir.

Çizelge 34. Örgütsel-Yönetmel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine Ait Ortalamaları.

No	Örgütsel-Yönetmel Etmenler	Önem Düzeyi		Yeterlilik Düzeyi	
		\bar{X}_1	sıra	\bar{X}_2	sıra
23	Adaletli bir ödüllendirme sisteminin olması	4,32	5	3,03	20
24	Çalışmalarınızı yaparken inisiyatif ve yetki kullanabilme durumu	4,18	12	3,35	10
25	Okulunuzda iyi çalışma koşullarının olması	4,34	4	3,60	3
26	İş ile ilgili performansın objektif değerlendirilmesi	4,26	10	3,29	12
27	İşinizde kariyer ve ilerleme olanaklarının olması	4,00	20	2,84	22
28	İşinizde yetişme ve eğitim imkânlarının olması	4,04	19	2,97	21
29	Bulduğunuz makamın sorumluluklarının olması	4,13	15	3,80	1
30	Bulduğunuz makamın sorumluluklarına denk yetkilerinin olması	4,08	18	3,08	19
31	İşinizle ilgili problemlerin çözümünde üstlerinizden yardım alabilme	3,95	22	3,27	13
32	Yeni atanan bir kişinin, yetiştirilmesine ve deneyim kazanmasına sizin katkınız	3,95	23	3,43	8
33	Okulun fiziksel şartlarının uygun olması (derslik, laboratuvar, kütüphane veya ek bina vb...)	4,26	9	3,44	7
34	Okulun zorunlu harcamaları için, gerekli ekonomik desteğin sağlanması (su, elektrik vb.)	4,19	11	3,23	15
35	Okulun eğitim-öğretim için araç ve gereçlerinin olması	4,27	7	3,45	6
36	Okulunuzda teknolojik imkânların olması	4,39	3	3,54	5
37	Okulunuzdaki öğretmen sayısının eğitim öğretim için uygun olması	4,44	2	3,79	2
38	Okulunuzdaki yardımcı personel sayısının uygun olması (memur, hizmetli gibi)	4,27	8	2,64	24

Çizelge 34'ün devamı

No	Örgütsel-Yönetmel Etmenler	Önem Düzeyi		Yeterlilik Düzeyi	
		\bar{X}_1	sıra	\bar{X}_2	sıra
39	Okulunuzdaki öğretmenlerin nitelikli olması	4,45	1	3,60	4
40	İl veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinde alınan kararlarda sizin de söz hakkınızın olması	3,89	24	2,40	25
41	Belirli aralıklarla işinizle ilgili denetim geçirme	3,75	25	3,16	16
42	Aldığınız kararların öğretmenler tarafından etkin bir şekilde yerine getirilme durumu	4,17	13	3,36	9
43	Çalışmalarınızı yaparken bürokratik engel ve zorluklarla karşılaşmama durumu	3,99	21	3,14	18
44	Görev yaptığınız kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeni uygulamalar yapabilme	4,08	17	3,15	17
45	Okuluza gelen müfettişlerin kendi alanlarında nitelikli olması	4,13	16	3,26	14
46	İşinizle ilgili gerekli iletişim kanallarının açık olması	4,16	14	3,34	11
47	Görevde yükselme politikalarının adil olması	4,31	6	2,75	23
TOPLAM		4,16	---	3,24	---

Çizelge 34'de görüldüğü gibi yöneticilerin, en önemli gördüğü örgütsel-yönetmel etmenler, "Okulunuzdaki öğretmenlerin nitelikli olması (madde 39)." ($\bar{X}=4,45$) ile "Okulunuzdaki öğretmen sayısının eğitim-öğretim için uygun olması (madde 37)." ($\bar{X}=4,44$) etmenleridir.

Yöneticiler, "Okulunuzdaki öğretmenlerin nitelikli olması (madde 39)." ($\bar{X}=4,45$) etmeni için yöneticileri işe güdülemede "pek çok" önemli olduğunu belirtmektedirler ve bu etmeni en önemli örgütsel-yönetmel etmen olarak görmektedirler. Bununla birlikte yöneticiler bu etmenin mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=3,60$) "çok" yeterli olduğunu düşünmektedirler.

"Okulunuzdaki öğretmen sayısının eğitim-öğretim için uygun olması (madde 37)." ($\bar{X}=4,44$) etmeni yöneticileri işe güdülemede "pek çok" önemli

görülmele birlikte, bu etmen örgütsel-yönetmel etmenler içinde ikinci sırada yer almaktadır. Bu etmenin mevcut durumdaki yeterlilik düzeyine bakıldığında ise, $\bar{X}=3,79$ ortalaması ile yöneticilerin işe güdülenmelerinde “çok” yeterli görülmektedir.

Bununla birlikte yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem sıralamasının en alt sırasında yer alan etmenlerin, “İl veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinde alınan kararlarda sizin de söz hakkınızın olması (madde 40).” ($\bar{X}=3,89$) etmeni ile “Belirli aralıklarla işinizle ilgili denetim geçirme (madde 41).” ($\bar{X}=3,75$) etmeni olduğu görülmektedir. (Çizelge 34).

“İl veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinde alınan kararlarda sizin de söz hakkınızın olması (madde 40).” etmenini yöneticiler işe güdülemede ($\bar{X}=3,89$) “çok” önemli görmekle birlikte bu etmeni mevcut durumda ($\bar{X}=2,40$) “çok az” yeterli bulmaktadırlar. Bu etmenin önem ve yeterlilik sıralamasında son sıralarda yer aldığı dikkati çekmektedir.

“Belirli aralıklarla işinizle ilgili denetim geçirme (madde 41).” etmenini yöneticiler işe güdülemede ($\bar{X}=3,75$) “çok” önemli görmektedirler. Bunun yanında bu etmen mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=3,16$) “orta düzeyde” yeterli bulunmuştur.

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem ve yeterlilik düzeyleri arasındaki farklılara bakıldığında ise ortalamalar arasındaki en fazla farkın 23, 27, 38 ve 47. maddelerde olduğu görülmektedir (Çizelge 34). Bu maddeler ile ilgili bulgular ve yorumlar aşağıda verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerden, “Adaletli bir ödüllendirme sisteminin olması (madde 23).” etmeni yöneticiler için ($\bar{X}=4,32$) “pek çok” önemli görülürken, bu etmen mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=3,03$) “orta düzeyde” yeterli bulunmuştur. Aynı zamanda bu etmen yeterlilik sıralamasında alt sıralarda yer almaktadır.

“İşinizde ilerleme ve kariyer olanaklarının olması (madde 27).” etmeni ise yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=4,00$) “çok” önemli bulunmasına rağmen, mevcut durumda bu etmen yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,84$) “orta

düzeyde” yeterli görülmüştür. Bu etmen yeterlilik sıralamasında en alt sırada yer almaktadır.

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerden, “Okulunuzdaki yardımcı personel sayısının uygun olması (memur, hizmetli gibi) (madde 38).” etmeni yöneticiler için ($\bar{X}=4,27$) “pek çok” önemli görülürken, bu etmen mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,64$) “orta düzeyde” yeterli bulunmuştur. Aynı zamanda bu etmen de yeterlilik sıralamasında alt sıralarda yer almaktadır.

“Görevde yükselme politikalarının adil olması (madde 47).” etmeni ise yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=4,31$) “pek çok” önemli bulunmasına rağmen, mevcut durumda bu etmen yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,75$) “orta düzeyde” yeterli görülmüştür.

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlere genel olarak bakıldığında ise, yöneticiler bu etmenleri işe güdülemede ($\bar{X}=4,16$) “çok” önemli görmelerine rağmen mevcut durumda bu etmenler yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=3,24$) “orta düzeyde” yeterli bulunmuştur.

Yöneticilerin Görev Yaptıkları İlçelere Göre Örgütsel-Yönetimsel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Örgütsel-yönetimsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları ilçelere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 35’de verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(5-461)=1,227$, $p>0,05$]. Çankaya ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,20$) ve Yenimahalle ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,22$) örgütsel-yönetimsel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “pek çok” önemli olduğunu düşünürken Keçiören ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,13$), Altındağ

ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,11$), Mamak ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,14$) ve Gölbaşı ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,89$) bu etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler. Fakat bu fark anlamlı bulunmamıştır.

Çizelge 35. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

İlçe	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Çankaya	107	4,20	0,57	5 461 466	1,227	0,295	---
Yenimahalle	111	4,22	0,56				
Keçiören	82	4,13	0,53				
Altındağ	85	4,11	0,53				
Mamak	69	4,14	0,55				
Gölbaşı	13	3,89	0,56				
Toplam	467	4,16	0,55				

Örgütsel-yönetmel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları ilçelere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 36’da verilmektedir.

Çizelge 36. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

İlçe	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Çankaya	107	3,30	0,61	5 461 466	4,215	0,001	2-5 3-5
Yenimahalle	111	3,11	0,68				
Keçiören	82	3,05	0,68				
Altındağ	85	3,28	0,65				
Mamak	69	3,48	0,74				
Gölbaşı	13	3,32	0,53				
Toplam	467	3,24	0,68				

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(5-461)=4,215, p<0,05$].

Yapılan Tukey HSD testi sonucu bu farkın Mamak ile Yenimahalle ve Keçiören arasında olduğu tespit edilmiş olup Mamak ilçesinde görev yapan yöneticiler ($\bar{X}=3,48$), bu boyutta yer alan etmenlerin yöneticileri işe güdülemede, Yenimahalle ilçesinde görev yapan ($\bar{X}=3,11$) ve Keçiören ilçesinde görev yapan ($\bar{X}=3,05$) yöneticilere göre daha fazla yeterli olduğunu düşünmektedirler. Diğer ilçede görev yapanlara bakıldığında ise Çankaya ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,30$), Altındağ ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,28$) ve Gölbaşı ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,32$) örgütsel-yönetimsel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin görev yaptıkları ilçelere göre, işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 37’de verilmektedir.

Çizelge 37’de görüldüğü gibi Çankaya ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(106)=12,50, p<0,05$]. Çankaya ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “pek çok” ($\bar{X}=4,20$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,30$) yeterli görmektedirler.

Benzer şekilde, Yenimahalle ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(110)=14,96, p<0,05$]. Yenimahalle ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “pek çok” ($\bar{X}=4,22$) önemli

bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,11$) yeterli görmektedirler.

Çizelge 37. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Örgütsel-Yönettsel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

İlçe	Örgütsel-Yönettsel Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Çankaya	Önem Düzeyi	107	4,20	0,57	106	12,50	0.000
	Yeterlilik Düzeyi		3,30	0,62			
Yenimahalle	Önem Düzeyi	111	4,22	0,56	110	14,96	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,11	0,68			
Keçiören	Önem Düzeyi	82	4,13	0,53	81	11,41	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,05	0,68			
Altındağ	Önem Düzeyi	85	4,11	0,53	84	10,53	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,28	0,65			
Mamak	Önem Düzeyi	69	4,14	0,55	68	6,68	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,48	0,74			
Gölbaşı	Önem Düzeyi	13	3,89	0,56	12	3,38	0,005
	Yeterlilik Düzeyi		3,32	0,53			

Aynı şekilde, Keçiören ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönettsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(81)=11,41, p<0.05]. Keçiören ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönettsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,13$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,05$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, Altındağ ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönettsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(84)=10,53, p<0.05]. Altındağ ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönettsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,11$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,28$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, Mamak ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönettsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda

yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(68)=6,68$, $p<0.05$]. Mamak ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönettsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,14$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,48$) yeterli görmemektedirler.

Son olarak, Gölbaşı ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönettsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(12)=3,38$, $p<0.05$]. Gölbaşı ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönettsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,89$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,32$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel-Yönettsel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Örgütsel-yönettsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 38’de verilmektedir.

Çizelge 38. Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Örgütsel-Yönettsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Erkek	342	4,12	0,57	465	2,554	0,082
Kadın	125	4,27	0,49			

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönettsel etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(465)=2,554$, $p>0,05$]. Örgütsel-yönettsel etmenler kadın yöneticiler için “pek çok” ($\bar{X}=4,27$) önemli iken, erkek yöneticiler için “çok” ($\bar{X}=4,12$) önemlidir. Fakat bu fark anlamlı değildir.

Örgütsel-yönettsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık

gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 39'da verilmektedir.

Çizelge 39. Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Erkek	342	3,23	0,72	465	0,425	0,000
Kadın	125	3,26	0,54			

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t(465)=0,425$, $p<0,05$]. Kadın yöneticiler ($\bar{X}=3,26$) ve erkek yöneticiler ($\bar{X}=3,23$), örgütsel-yönetmel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede daha fazla yeterli olduğunu belirtmektedirler.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre, işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 40'da verilmektedir.

Çizelge 40. Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	Örgütsel-Yönetmel Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Erkek	Önem Düzeyi	342	4,12	0,57	341	20,29	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,23	0,72			
Kadın	Önem Düzeyi	125	4,27	0,49	124	15,46	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,26	0,54			

Çizelge 40'da görüldüğü gibi erkek yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(341)=20,29$, $p<0,05$]. Erkek yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetmel etmenleri "çok" ($\bar{X}=4,12$)

önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,23$) yeterli görmektedirler.

Benzer şekilde, kadın yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(124)=15,46$, $p<0.05$]. Kadın yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “pek çok” ($\bar{X}=4,27$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,26$) yeterli görmemektedirler.

Yöneticilerin Unvanlarına Göre Örgütsel-Yönetimsel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Örgütsel-yönetimsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 41’de verilmektedir.

Çizelge 41. Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Unvan	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Müdür	71	4,27	0,50	2 464 466	2,031	0,132	---
Müdür Başyrd.	80	4,10	0,58				
Müdür Yrd.	316	4,15	0,55				
Toplam	467	4,16	0,55				

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(2-464)=2,031$, $p>0,05$]. Müdür olanlar ($\bar{X}=4,27$), Müdür başyardımcısı olanlar ($\bar{X}=4,10$) ile müdür yardımcısı olanlar ($\bar{X}=4,15$) örgütsel-yönetimsel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Örgütsel-yönetmel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 42’de verilmektedir.

Çizelge 42. Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem için Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Unvan	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Müdür	71	3,28	0,62	2 464 466	4,712	0,009	2-3
Müdür Başyrd.	80	3,43	0,66				
Müdür Yrd.	316	3,17	0,69				
Toplam	467	3,24	0,68				

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(2-464)=4,712, p<0,05$].

Yapılan Tukey HSD testi sonucu bu farkın müdür başyardımcısı olanlar ile müdür yardımcısı olanlar arasında olduğu tespit edilmiş olup müdür başyardımcısı olanlar ($\bar{X}=3,43$), bu boyutta yer alan etmenlerin yöneticileri işe güdülemede, müdür yardımcısı olan ($\bar{X}=3,17$) yöneticilere göre daha fazla yeterli olduğunu düşünmektedirler. Müdür olanlar ise ($\bar{X}=3,28$) örgütsel-yönetmel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin unvanlarına göre, işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 43’de verilmektedir.

Çizelge 43’de görüldüğü gibi müdürleri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(70)=10,93, p<0,05$]. Müdürler

işe güdülenmede örgütsel-yönetmel etmenleri “pek çok” ($\bar{X}=4,27$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,29$) yeterli görmektedirler.

Çizelge 43. Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Ünvan	Örgütsel-Yönetmel Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Müdür	Önem Düzeyi	71	4,27	0,50	70	10,93	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,29	0,62			
Müdür Baş Yard.	Önem Düzeyi	80	4,10	0,58	79	8,29	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,43	0,66			
Müdür Yard.	Önem Düzeyi	316	4,15	0,55	315	21,46	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,17	0,69			

Benzer şekilde, müdür başyardımcılarını işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(79)=8,29$, $p<0.05$]. Müdür başyardımcıları işe güdülenmede örgütsel-yönetmel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,10$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri önemli buldukları kadar ($\bar{X}=3,43$) yeterli görmemektedirler.

Son olarak, müdür yardımcıları işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(315)=21,46$, $p<0.05$]. Müdür yardımcıları işe güdülenmede örgütsel-yönetmel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,15$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,17$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Örgütsel-Yönetmel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Örgütsel-yönetmel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin kıdemlerine göre farklılık

gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 44'de verilmektedir.

Çizelge 44. Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Kıdem	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
5 yıl veya daha az	114	4,30	0,55	4 462 466	5,366	0,000	1-4 4-5
6-10 yıl	104	4,13	0,56				
11-15 yıl	102	4,12	0,55				
16-20 yıl	64	3,93	0,59				
21 yıl veya daha fazla	83	4,23	0,45				
Toplam	467	4,16	0,55				

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(4-462)=5,366, p<0,05$].

Yapılan Tukey HSD testi sonucu bu farkın kıdemleri 5'den az olan yöneticiler ile kıdemleri 16-20 arasında olan yöneticiler ve kıdemleri 16-20 yıl olan yöneticiler ile kıdemleri 21 yıl ve üstü arasında olan yöneticiler arasında olduğu tespit edilmiştir. Kıdemleri 5'den az olanlar ($\bar{X}=4,30$) ve kıdemleri 21 yıl veya üstü olanlar, bu boyutta yer alan etmenlerin yöneticileri işe güdülemede, kıdemleri 16-20 yıl arasında olan ($\bar{X}=3,93$) yöneticilere göre daha fazla önemli olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte kıdemleri 11-15 yıl arasında olanlar ($\bar{X}=4,12$) örgütsel-yönetmel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede "çok" önemli olduğunu düşünmektedirler.

Örgütsel-yönetmel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 45'de verilmektedir.

Çizelge 45. Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Kıdem	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
5 yıl veya daha az	114	3,23	0,71	4 462 466	1,445	0,218	---
6-10 yıl	104	3,35	0,66				
11-15 yıl	102	3,19	0,63				
16-20 yıl	64	3,26	0,64				
21 yıl veya daha fazla	83	3,12	0,73				
Toplam	467	3,24	0,68				

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4-462)=1,445$, $p>0,05$]. Kıdemleri 5 yıl veya daha az olanlar ($\bar{X}=3,23$), 6 ile 10 yıl arası olanlar ($\bar{X}=3,35$), 11 ile 15 yıl arası olanlar ($\bar{X}=3,19$), 16 ile 20 yıl arası olanlar ($\bar{X}=3,26$) ve 21 veya daha fazla olanlar ($\bar{X}=3,12$) örgütsel-yönetmel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin kıdemlerine göre, işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 46’da verilmektedir.

Çizelge 46’da görüldüğü gibi kıdemi 5 yıl veya daha az olan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(113)=12,96$, $p<0,05$]. Kıdemi 5 yıl veya daha az olan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetmel etmenleri “pek çok” ($\bar{X}=4,30$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,23$) yeterli görmektedirler.

Benzer şekilde, kıdemi 6 ile 10 yıl arası olan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(103)=11,13$,

$p < 0.05$]. Kıdem 6 ile 10 yıl arası olan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,13$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,35$) yeterli görmektedirler.

Çizelge 46. Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Kıdem	Örgütsel-Yönetimsel Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
5 yıl veya daha az	Önem Düzeyi	114	4,30	0,55	113	12,96	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,23	0,71			
6-10 yıl	Önem Düzeyi	104	4,13	0,56	103	11,13	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,35	0,66			
11-15 yıl	Önem Düzeyi	102	4,12	0,55	101	12,96	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,19	0,63			
16-20 yıl	Önem Düzeyi	64	3,93	0,59	63	6,92	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,26	0,64			
21 yıl veya daha fazla	Önem Düzeyi	83	4,23	0,45	82	12,66	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,12	0,73			

Aynı şekilde, kıdem 11 ile 15 yıl arası olan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(101)=12,96$, $p < 0.05$]. Kıdem 11 ile 15 yıl arası olan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,12$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,19$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, kıdem 16 ile 20 yıl arası olan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(63)=6,92$, $p < 0.05$]. Kıdem 16 ile 20 yıl arası olan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,93$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,26$) yeterli görmektedirler.

Son olarak, kıdemi 21 yıl veya daha fazla olan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(82)=12,66$, $p<0.05$]. Kıdemi 21 yıl veya daha fazla olan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “pek çok” ($\bar{X}=4,23$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,12$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Örgütsel-Yönetimsel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Örgütsel-yönetimsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin en son mezun oldukları okullara göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 47’de verilmektedir.

Çizelge 47. Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Öğretmen okulu	3	3,56	0,49	4 462 466	1,721	0,144	---
Eğitim Enstitüsü	63	4,07	0,52				
Yüksek Öğretmen Okulu	67	4,17	0,58				
Eğitim Fakültesi	196	4,21	0,54				
Diğer	138	4,14	0,56				
Toplam	467	4,16	0,55				

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, en son mezun oldukları okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4-462)=1,721$, $p>0,05$]. Öğretmen

okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=3,56$), eğitim enstitüsünden mezun olanlar ($\bar{X}=4,07$), yüksek öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=4,17$) ve diğer okullardan mezun olanlar ($\bar{X}=4,14$) örgütsel-yönetmel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünürken eğitim fakültesinden mezun olanlar ($\bar{X}=4,21$) bu etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “pek çok” önemli olduğunu düşünmektedirler. Fakat bu fark anlamlı görülmemektedir.

Örgütsel-yönetmel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin en son mezun oldukları okullara göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 48’de verilmektedir.

Çizelge 48. Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Öğretmen okulu	3	2,76	0,42	4 462 466	0,838	0,501	---
Eğitim Enstitüsü	63	3,27	0,59				
Yüksek Öğretmen Okulu	67	3,30	0,62				
Eğitim Fakültesi	196	3,25	0,70				
Diğer	138	3,18	0,72				
Toplam	467	3,24	0,68				

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, en son mezun oldukları okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4-462)=0,838$, $p>0,05$]. Çizelge 48’e göre öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=2,76$), eğitim enstitüsünden mezun olanlar ($\bar{X}=3,27$), yüksek öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=3,30$), eğitim fakültesinden mezun olanlar ($\bar{X}=3,25$) ve diğer okullardan

mezun olanlar ($\bar{X}=3,18$) örgütsel-yönetmel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin mezun oldukları okullara göre, işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 49’da verilmektedir.

Çizelge 49. Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Örgütsel-Yönetmel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Okul	Örgütsel-Yönetmel Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Öğretmen okulu	Önem Düzeyi	3	3,56	0,49	2	1,54	0.264
	Yeterlilik Düzeyi		2,76	0,42			
Eğitim Enstitüsü	Önem Düzeyi	63	4,07	0,52	62	8,72	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,27	0,59			
Yüksek Öğretmen Okulu	Önem Düzeyi	67	4,17	0,58	66	9,98	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,30	0,62			
Eğitim Fakültesi	Önem Düzeyi	196	4,21	0,54	195	16,26	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,25	0,70			
Diğer	Önem Düzeyi	138	4,14	0,56	137	13,88	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,18	0,72			

Çizelge 49’da görüldüğü gibi öğretmen okulundan mezun olan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur [$t(2)=1,54$, $p>0.05$].

Eğitim enstitüsünden mezun olan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetmel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(62)=8,72$, $p<0.05$]. Eğitim enstitüsünden mezun olan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetmel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,07$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,27$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, yüksek öğretmen okulundan mezun olan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(66)=9,98$, $p<0.05$]. Yüksek öğretmen okulundan mezun olan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,17$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,30$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, eğitim fakültesinden mezun olan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(195)=16,26$, $p<0.05$]. Eğitim fakültesinden mezun olan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “pek çok” ($\bar{X}=4,21$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,25$) yeterli görmektedirler.

Son olarak, diğer okullardan mezun olan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(137)=13,88$, $p<0.05$]. Diğer okullardan mezun olan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,14$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,18$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Örgütsel-Yönetimsel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Örgütsel-yönetimsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak mı gelip gelmediği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 50’de verilmektedir. Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin bu

makama bununla ilgili bir sınavı kazanarak mı gelip gelmediğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(465)=0,105$, $p>0,05$].

Çizelge 50. Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Sınav	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	47	4,17	0,64	465	0,105	0,271
Hayır	420	4,16	0,54			

Çizelge 50'ye göre yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelenler ($\bar{X}=4,17$) ile gelmeyenler ($\bar{X}=4,16$), örgütsel-yönetimsel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede "çok" önemli olduğunu düşünmektedirler.

Örgütsel-yönetimsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak mı gelip gelmediği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 51'de verilmektedir.

Çizelge 51. Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Sınav	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	47	3,07	0,62	465	1,723	0,282
Hayır	420	3,25	0,68			

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin bu makama bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(465)=1,723$, $p>0,05$]. Yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelenler ($\bar{X}=3,07$) ile gelmeyenler ($\bar{X}=3,25$), örgütsel-yönetimsel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede "orta düzeyde" yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin buldukları makama bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediklerine göre, işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 52’de verilmektedir.

Çizelge 52. Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Sınav	Örgütsel-Yönetimsel Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	Önem Düzeyi	47	4,17	0,64	46	9,56	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,07	0,62			
Hayır	Önem Düzeyi	420	4,15	0,54	419	23,39	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,25	0,68			

Çizelge 52’de görüldüğü gibi yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelen yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(46)=9,56$, $p<0.05$]. Yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelen yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,17$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,07$) yeterli görmemektedirler.

Benzer şekilde, yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelmeyen yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(419)=23,39$, $p<0.05$]. Yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelmeyen yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,15$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,25$) yeterli görmemektedirler.

Yöneticilerin Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Örgütsel-Yönetimsel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Örgütsel-yönetimsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almadığı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 53'de verilmektedir.

Çizelge 53. Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Seminer	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	231	4,15	0,57	465	0,424	0,396
Hayır	236	4,17	0,54			

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, yöneticilik ile ilgili bir seminer, ders veya kurs alıp almadığına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(465)=0,424$, $p>0,05$]. Yöneticilik ile ilgili bir seminer veya ders alanlar ($\bar{X}=4,15$) ile almayanlar ($\bar{X}=4,17$), örgütsel-yönetimsel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Örgütsel-yönetimsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almadığı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 54'de verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, yöneticilik ile ilgili bir seminer, ders veya kurs alıp almadığına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(465)=0,440$, $p>0,05$]. Yöneticilik ile ilgili bir seminer veya

ders alanlar ($\bar{X}=3,25$) ile almayanlar ($\bar{X}=3,22$), örgütsel-yönetimsel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Çizelge 54. Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Seminer	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	231	3,25	0,70	465	0,440	0,108
Hayır	236	3,22	0,66			

Yöneticilerin yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, kurs veya seminer alıp almamalarına göre, işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 55’de verilmektedir.

Çizelge 55. Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Seminer	Örgütsel-Yönetimsel Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	Önem Düzeyi	231	4,15	0,57	230	17,32	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,25	0,70			
Hayır	Önem Düzeyi	236	4,17	0,54	235	18,25	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,22	0,66			

Çizelge 55’de görüldüğü gibi yöneticilik ile ilgili ders, kurs veya seminer alan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(230)=17,32$, $p<0.05$]. Yöneticilik ile ilgili ders, kurs veya seminer alan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,15$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,25$) yeterli görmektedirler.

Benzer şekilde, yöneticilik yöneticilik ile ilgili ders, kurs veya seminer almayan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(235)=18,25$, $p<0.05$]. Yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelen yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,17$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,22$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Örgütsel-Yönetimsel Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Örgütsel-yönetimsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 56’da verilmektedir.

Çizelge 56. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul Türü	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi	68	4,09	0,63	2 464 466	0,608	0,545	---
Genel Lise	172	4,16	0,52				
Her Türdeki Meslek Lisesi	227	4,18	0,55				
Toplam	467	4,16	0,55				

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(2-464)=0,608$, $p>0,05$]. Fen, sosyal veya Anadolu Liselerinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,09$), genel liselerde görev yapanlar

($\bar{X}=4,16$) ve her türdeki meslek liselerinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,18$) örgütsel-yönetimsel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Örgütsel-yönetimsel boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 57’de verilmektedir.

Çizelge 57. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul Türü	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi	68	3,29	0,50	2	2,071	0,127	---
Genel Lise	172	3,15	0,75	464			
Her Türdeki Meslek Lisesi	227	3,28	0,67	466			
Toplam	467	3,24	0,68				

Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(2-464)= 2,071, p>0,05$]. Fen, sosyal veya Anadolu Liselerinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,29$), genel liselerde görev yapanlar ($\bar{X}=3,15$) ve her türdeki meslek liselerinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,28$) örgütsel-yönetimsel etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre, işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 58’de verilmektedir.

Çizelge 58. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel-Yönetimsel Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Okul Türü	Örgütsel-Yönetimsel Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi	Önem Düzeyi	68	4,09	0,63	67	9,24	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,29	0,50			
Genel Lise	Önem Düzeyi	172	4,16	0,52	171	15,46	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,15	0,75			
Her Türdeki Meslek Lisesi	Önem Düzeyi	227	4,18	0,55	226	17,74	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,28	0,67			

Çizelge 58’de görüldüğü gibi Fen, Sosyal bilimler veya Anadolu liselerinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(67)=9,24$, $p<0.05$]. Fen, sosyal veya Anadolu liselerinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,09$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,29$) yeterli görmektedirler.

Benzer şekilde, genel lisede görev yapan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(171)=15,46$, $p<0.05$]. Genel lisede görev yapan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,16$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,15$) yeterli görmektedirler.

Son olarak, her türdeki meslek liselerinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(226)=17,74$, $p<0.05$]. Her türdeki meslek liselerinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede örgütsel-yönetimsel etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,18$) önemli

bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,28$) yeterli görmektedirler.

Ekonomik Etmenler Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Ekonomik etmenler boyutu 10 maddeden oluşmaktadır. Bu bölümde yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem ve yeterlilik düzeylerine ve bu düzeyler arasındaki farklılıklara ilişkin yönetici görüşlerine ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri çizelge 59’da verilmektedir.

Çizelge 59. Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine Ait Ortalamaları.

No	Ekonomik Etmenler	Önem Düzeyi		Yeterlilik Düzeyi	
		\bar{X}_1	sıra	\bar{X}_2	sıra
48	Aylık ücret miktarı	4,12	3	2,69	1
49	Evlilik yardımının olması (Eşinizin çalışmadığı varsayılırsa)	3,63	10	2,25	8
50	Çocuk yardımının olması	3,70	9	2,27	7
51	Aylık ücret dışında alınan fazla mesai ücretleri (ek ders, sınav komisyon veya döner sermaye ücretleri)	4,05	6	2,66	2
52	Bağlı bulunduğunuz kurumun doktor ve sağlık hizmetlerinin olması	4,11	4	2,56	3
53	Lojmanların olması	3,86	7	2,04	10
54	Size sunulan sosyal ve kültürel olanaklar (yaz ve kış kampları, dinlenme ve eğlence tesisleri vb.)	3,86	8	2,23	9
55	Başarılı çalışmaların ekonomik olarak ödüllendirilmesi	4,10	5	2,28	6
56	Emekli olduğunuzda size verilen ikramiye miktarı	4,23	2	2,34	5
57	Emekli olduğunuzda size verilen maaş miktarı	4,29	1	2,40	4
TOPLAM		3,99		2,37	

Çizelge 59'da görüldüğü gibi yöneticilerin, en önemli gördüğü ekonomik etmenler, "Emekli olduğunuzda size verilen maaş miktarı (madde 57)." ($\bar{X}=4,29$) ile "Emekli olduğunuzda size verilen ikramiye miktarı (madde 56)." ($\bar{X}=4,23$) etmenleridir.

Yöneticiler, "Emekli olduğunuzda size verilen maaş miktarı (madde 57)." ($\bar{X}=4,29$) etmeni için yöneticileri işe güdülemede "pek çok" önemli olduğunu belirtmektedirler ve bu etmeni en önemli ekonomik etmen olarak görmektedirler. Bununla birlikte yöneticiler bu etmenin mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,40$) "çok az" yeterli olduğunu düşünmektedirler.

"Emekli olduğunuzda size verilen ikramiye miktarı (madde 56)." ($\bar{X}=4,23$) etmeni yöneticileri işe güdülemede "pek çok" önemli görülmekle birlikte, bu etmen ekonomik etmenler içinde ikinci sırada yer almaktadır. Bu etmenin mevcut durumdaki yeterlilik düzeyine bakıldığında ise, $\bar{X}=2,34$ ortalaması ile yöneticilerin işe güdülenmelerinde "çok az" yeterli görülmektedir.

Bununla birlikte yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem sıralamasının en alt sırasında yer alan etmenlerin, "Evlilik yardımının olması (madde 49)." ($\bar{X}=3,63$) etmeni ile "Çocuk yardımının olması (madde 50)." ($\bar{X}=3,70$) etmeni olduğu görülmektedir (Çizelge 59).

"Evlilik yardımının olması (madde 49)." etmenini yöneticiler işe güdülenmede ($\bar{X}=3,63$) "çok" önemli görmekle birlikte bu etmeni mevcut durumda ($\bar{X}=2,25$) "çok az" yeterli bulmaktadırlar. Bu etmenin önem ve yeterlilik sıralamasında son sıralarda yer aldığı dikkati çekmektedir.

"Çocuk yardımının olması (madde 50)." etmenini yöneticiler işe güdülemede ($\bar{X}=3,70$) "çok" önemli görmektedirler. Bunun yanında bu etmen mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,27$) "çok az" yeterli bulunmuştur. Benzer şekilde bu etmen önem ve yeterlilik sıralamasında son sıralarda yer almaktadır.

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem ve yeterlilik düzeyleri arasındaki farklara bakıldığında ise ortalamalar arasındaki en fazla farkın 56 ve 57. maddelerinde olduğu görülmektedir (Çizelge 59). Bu maddeler ile ilgili bulgular ve yorumlar daha önce yapılmıştır. Dolayısıyla bu maddelerden sonra gelen ortalamalar arasındaki en fazla farka sahip etmenler 53, 54 ve 55. maddeler olduğu görülmektedir. Bu maddeler ile ilgili bulgular ve yorumlar aşağıda verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerden, “Lojmanların olması (madde 53).” etmeni yöneticiler için ($\bar{X}=3,86$) “çok” önemli görülürken, bu etmen mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,04$) “çok az” yeterli bulunmuştur.

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerden, “Size sunulan sosyal ve kültürel olanaklar (yaz veya kış kampları, dinlenme veya eğlence tesisleri (madde 54).” etmeni yöneticiler için ($\bar{X}=3,86$) “çok” önemli görülürken, bu etmen mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,23$) “çok az” yeterli bulunmuştur.

“Başarılı çalışmaların ekonomik olarak ödüllendirilmesi (madde 55).” etmeni ise yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=4,10$) “çok” önemli bulunmasına rağmen, mevcut durumda bu etmen yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,28$) “çok az” yeterli görülmüştür.

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlere genel olarak bakıldığında ise, yöneticiler bu etmenleri işe güdülemede ($\bar{X}=3,99$) “çok” önemli görmelerine rağmen mevcut durumda bu etmenler yöneticileri işe güdülemede ($\bar{X}=2,37$) “çok az” yeterli bulunmuştur.

Yöneticilerin Görev Yaptıkları İlçelere Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları ilçelere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz

örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 60'da verilmektedir.

Çizelge 60. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

İlçe	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Çankaya	107	3,99	0,92	5 461 466	1,493	0,191	---
Yenimahalle	111	4,09	0,85				
Keçiören	82	4,09	0,73				
Altındağ	85	3,96	0,83				
Mamak	69	3,86	0,91				
Gölbaşı	13	3,57	0,97				
Toplam	467	3,99	0,87				

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(5-461)=1,493$, $p>0,05$]. Çankaya ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,99$), Yenimahalle ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,09$), Keçiören ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=4,09$), Altındağ ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,96$), Mamak ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,86$) ve Gölbaşı ilçesinde görev yapanlar ($\bar{X}=3,57$) ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları ilçelere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 61'de verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(5-461)=7,442$, $p<0,05$].

Çizelge 61. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

İlçe	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Çankaya	107	2,28	0,88	5 461 466	7,442	0,000	1-5 2-5 3-5 4-5
Yenimahalle	111	2,15	0,77				
Keçiören	82	2,29	0,88				
Altındağ	85	2,35	0,90				
Mamak	69	2,93	1,15				
Gölbaşı	13	2,72	0,81				
Toplam	467	2,37	0,93				

Yapılan Tukey HSD testi sonucu bu farkın Mamak ile Çankaya, Yenimahalle, Keçiören ve Altındağ arasında olduğu tespit edilmiş olup Mamak ilçesinde görev yapan yöneticiler ($\bar{X}=2,93$), bu boyutta yer alan etmenlerin yöneticileri işe güdülemede, Çankaya ilçesinde görev yapan ($\bar{X}=2,28$), Yenimahalle ilçesinde görev yapan ($\bar{X}=2,15$), Keçiören ilçesinde görev yapan ($\bar{X}=2,29$) ve Altındağ ilçesinde görev yapan ($\bar{X}=2,35$) yöneticilere göre daha fazla yeterli olduğunu düşünmektedirler. Gölbaşı ilçesinde görev yapanlar yöneticiler ($\bar{X}=2,72$) ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin görev yaptıkları ilçelere göre, işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 62’de verilmektedir.

Çizelge 62’de görüldüğü gibi Çankaya ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(106)=13,28$, $p<0.05$]. Çankaya ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,99$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,28$) yeterli görmektedirler.

Çizelge 62. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları İlçelere Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

İlçe	Ekonomik Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Çankaya	Önem Düzeyi	107	3,99	0,92	106	13,28	0.000
	Yeterlilik Düzeyi		2,28	0,88			
Yenimahalle	Önem Düzeyi	111	4,09	0,85	110	17,12	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,15	0,77			
Keçiören	Önem Düzeyi	82	4,09	0,73	81	13,08	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,29	0,88			
Altındağ	Önem Düzeyi	85	3,96	0,83	84	11,59	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,35	0,90			
Mamak	Önem Düzeyi	69	3,86	0,91	68	5,58	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,93	1,15			
Gölbaşı	Önem Düzeyi	13	3,57	0,97	12	2,53	0,026
	Yeterlilik Düzeyi		2,72	0,81			

Benzer şekilde, Yenimahalle ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(110)=17,12, p<0.05]. Yenimahalle ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,09$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,15$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, Keçiören ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(81)=13,08, p<0.05]. Keçiören ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,09$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,29$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, Altındağ ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(84)=11,59, p<0.05]. Altındağ ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik

etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,96$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,35$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, Mamak ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(68)=5,58$, $p<0.05$]. Mamak ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,86$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=2,93$) yeterli görmektedirler.

Son olarak, Gölbaşı ilçesinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(12)=2,53$, $p<0.05$]. Gölbaşı ilçesinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,57$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,72$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 63’de verilmektedir.

Çizelge 63. Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Erkek	342	3,96	0,92	465	1,58	0,001
Kadın	125	4,10	0,65			

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t(465)=1,58$, $p<0,05$]. Kadın yöneticiler ($\bar{X}=4,10$) için, erkek yöneticilere ($\bar{X}=3,96$) göre, ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede daha önemli olduğu görülmektedir.

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 64'de verilmektedir.

Çizelge 64. Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Erkek	342	2,42	0,97	465	1,951	0,008
Kadın	125	2,23	0,81			

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [t(465)=1,951, p<0,05]. Kadın yöneticiler ($\bar{X}=2,23$), erkek yöneticilere ($\bar{X}=2,42$) göre ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede daha az yeterli olduğunu belirtmektedirler.

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre, işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 65'de verilmektedir.

Çizelge 65. Yöneticilerin, Cinsiyetlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Cinsiyet	Ekonomik Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Erkek	Önem Düzeyi	342	3,96	0,92	341	20,76	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,42	0,97			
Kadın	Önem Düzeyi	125	4,10	0,65	124	18,19	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,23	0,81			

Çizelge 65'de görüldüğü gibi erkek yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(341)=20,76, p<0.05]. Erkek yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri "çok" ($\bar{X}=3,96$) önemli

bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,42$) yeterli görmektedirler.

Benzer şekilde, kadın yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(124)=18,19$, $p<0.05$]. Kadın yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,10$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,23$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin Unvanlarına Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 66’da verilmektedir.

Çizelge 66. Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Unvan	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Müdür	71	3,98	0,94	2 464 466	6,478	0,002	2-3
Müdür Baş Yard.	80	3,69	1,06				
Müdür Yard.	316	4,07	0,76				
Toplam	467	3,99	0,86				

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(2-464)=6,478$, $p<0,05$].

Yapılan Tukey HSD testi sonucu bu farkın müdür başyardımcıları ile müdür yardımcıları arasında olduğu tespit edilmiştir. Müdür başyardımcısı olanlar ($\bar{X}=3,69$), müdür yardımcısı olan ($\bar{X}=4,07$) yöneticilere göre ekonomik

etmenlerin daha az önemli olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte müdür olanlar ($\bar{X}=3,98$) ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 67’de verilmektedir.

Çizelge 67. Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Unvan	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Müdür	71	2,33	0,89	2 464 466	0,131	0,877	---
Müdür Baş Yard.	80	2,36	0,88				
Müdür Yard.	316	2,39	0,96				
Toplam	467	2,37	0,93				

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(2-464)=0,131$, $p>0,05$]. Yöneticilerde unvanı müdür olanlar ($\bar{X}=2,33$), müdür başyardımcısı olanlar ($\bar{X}=2,36$) ve müdür yardımcısı olanlar ($\bar{X}=2,39$) bu boyutta yer alan etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok az” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin unvanlarına göre, işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 68’de verilmektedir.

Çizelge 68’de görüldüğü gibi müdürleri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(70)=11,09$, $p<0,05$]. Müdürler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,98$) önemli bulmalarına

rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,33$) yeterli görmektedirler.

Çizelge 68. Yöneticilerin, Unvanlarına Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Ünvan	Ekonomik Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Müdür	Önem Düzeyi	71	3,98	0,94	70	11,09	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,33	0,87			
Müdür Baş Yard.	Önem Düzeyi	80	3,69	1,06	79	8,35	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		3,36	0,88			
Müdür Yard.	Önem Düzeyi	316	4,07	0,76	315	23,14	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,39	0,96			

Benzer şekilde, müdür başyardımcılarını işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(79)=8,35$, $p<0.05$]. Müdür başyardımcıları işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,69$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “orta düzeyde” ($\bar{X}=3,36$) yeterli görmektedirler.

Son olarak, müdür yardımcılarını işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(315)=23,14$, $p<0.05$]. Müdür yardımcıları işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,07$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,39$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 69’da verilmektedir.

Çizelge 69. Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Kıdem	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
5 yıl veya daha az	114	4,12	0,80	4 462 466	4,057	0,003	1-4 3-4 4-5
6-10 yıl	104	3,92	0,89				
11-15 yıl	102	4,08	0,82				
16-20 yıl	64	3,65	0,93				
21 yıl veya daha fazla	83	4,09	0,82				
Toplam	467	3,99	0,86				

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(4-462)=4,057, p<0,05].

Yapılan Tukey HSD testi sonucu bu farkın kıdemleri 16-20 yıl arası olan yöneticiler ile kıdemleri 5 yıl veya daha az olan, 11-15 yıl arasında olan kıdemleri 21 yıl veya daha fazla olan yöneticiler arasında olduğu tespit edilmiştir. Kıdemleri 16-20 yıl arası olan yöneticiler ($\bar{X}=3,65$), bu boyutta yer alan etmenlerin yöneticileri işe güdülemede, kıdemleri 5 yıl veya daha az ($\bar{X}=4,12$) olan yöneticilere, 11-15 yıl arasında olan ($\bar{X}=4,08$) yöneticilere ve kıdemleri 21 yıl veya daha fazla olan ($\bar{X}=4,09$) yöneticilere ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede daha az önemli olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte kıdemleri 6-10 yıl olanlar ($\bar{X}=3,92$) ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 70’de verilmektedir.

Çizelge 70. Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Kıdem	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
5 yıl veya daha az	114	2,35	0,94	4 462 466	0,537	0,704	---
6-10 yıl	104	2,47	0,99				
11-15 yıl	102	2,35	0,96				
16-20 yıl	64	2,41	0,92				
21 yıl veya daha fazla	83	2,28	0,82				
Toplam	467	2,37	0,93				

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4-462)=0,537$, $p>0,05$]. Kıdemleri 5 yıl veya daha az olanlar ($\bar{X}=2,35$), 6 ile 10 yıl arası olanlar ($\bar{X}=2,47$), 11 ile 15 yıl arası olanlar ($\bar{X}=2,35$), 16 ile 20 yıl arası olanlar ($\bar{X}=2,41$) ve 21 veya daha fazla olanlar ($\bar{X}=2,28$) ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok az” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin kıdemlerine göre, işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 71’de verilmektedir.

Çizelge 71’de görüldüğü gibi kıdemi 5 yıl veya daha az olan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(113)=14,53$, $p<0,05$]. Kıdemi 5 yıl veya daha az olan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,12$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,35$) yeterli görmektedirler.

Benzer şekilde, kıdemi 6 ile 10 yıl arası olan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(103)=10,71$, $p<0,05$]. Kıdemi 6 ile 10 yıl arası olan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri

“çok” ($\bar{X}=3,92$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,47$) yeterli görmektedirler.

Çizelge 71. Yöneticilerin, Kıdemlerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Kıdem	Ekonomik Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
5 yıl veya daha az	Önem Düzeyi	114	4,12	0,80	113	14,53	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,35	0,94			
6-10 yıl	Önem Düzeyi	104	3,92	0,89	103	10,71	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,47	0,99			
11-15 yıl	Önem Düzeyi	102	4,08	0,82	101	13,68	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,35	0,96			
16-20 yıl	Önem Düzeyi	64	3,65	0,93	63	7,46	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,41	0,92			
21 yıl veya daha fazla	Önem Düzeyi	83	4,09	0,82	82	13,17	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,28	0,82			

Aynı şekilde, kıdemi 11 ile 15 yıl arası olan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(101)=13,68$, $p<0.05$]. Kıdemi 11 ile 15 yıl arası olan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,08$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,35$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, kıdemi 16 ile 20 yıl arası olan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(63)=7,46$, $p<0.05$]. Kıdemi 16 ile 20 yıl arası olan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,65$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,41$) yeterli görmektedirler.

Son olarak, kıdemi 21 yıl veya daha fazla olan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(82)=13,17$, $p<0.05$]. Kıdemi 21 yıl veya daha fazla olan yöneticiler işe

güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,09$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,28$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin en son mezun oldukları okullara göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 72’de verilmektedir.

Çizelge 72. Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Öğretmen okulu	3	4,33	0,58	4 462 466	0,216	0,929	---
Eğitim Enstitüsü	63	4,01	0,78				
Yüksek Öğretmen Okulu	67	3,97	0,85				
Eğitim Fakültesi	196	4,02	0,87				
Diğer	138	3,96	0,89				
Toplam	467	3,99	0,86				

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, en son mezun oldukları okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4-462)=0,216$, $p>0,05$]. Öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=4,33$) ekonomik etmenlerin işe güdülenmede “pek çok” önemli olduklarını, eğitim enstitüsünden mezun olanlar ($\bar{X}=4,01$), yüksek öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=3,97$), eğitim fakültesinden mezun olanlar ($\bar{X}=4,02$) ve diğer okullardan mezun olanlar ($\bar{X}=3,96$) ekonomik

etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler. Fakat bu fark anlamlı bulunmamıştır.

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin en son mezun oldukları okullara göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 73’de verilmektedir.

Çizelge 73. Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Öğretmen okulu	3	2,30	1,04	4 462 466	0,080	0,988	---
Eğitim Enstitüsü	63	2,43	1,10				
Yüksek Öğretmen Okulu	67	2,37	0,83				
Eğitim Fakültesi	196	2,37	0,95				
Diğer	138	2,35	0,88				
Toplam	467	2,37	0,93				

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, en son mezun oldukları okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4-462)=0,080$, $p>0,05$]. Öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=2,30$), eğitim enstitüsünden mezun olanlar ($\bar{X}=2,43$), yüksek öğretmen okulundan mezun olanlar ($\bar{X}=2,37$), eğitim fakültesinden mezun olanlar ($\bar{X}=2,37$) ve diğer okullardan mezun olanlar ($\bar{X}=2,35$) ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok az” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin mezun oldukları okullara göre, işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 74’de verilmektedir.

Çizelge 74. Yöneticilerin, En Son Mezun Oldukları Okullara Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Okul	Ekonomik Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Öğretmen okulu	Önem Düzeyi	3	4,33	0,58	2	2,20	0,161
	Yeterlilik Düzeyi		2,30	1,04			
Eğitim Enstitüsü	Önem Düzeyi	63	4,01	0,78	62	9,09	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,43	1,10			
Yüksek Öğretmen Okulu	Önem Düzeyi	67	3,97	0,86	66	10,68	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,37	0,83			
Eğitim Fakültesi	Önem Düzeyi	196	4,02	0,87	195	16,56	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,37	0,95			
Diğer	Önem Düzeyi	138	3,96	0,89	137	15,33	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,35	0,88			

Çizelge 74'de görüldüğü gibi öğretmen okulundan mezun olan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur [t(2)=2,20, p>0.05].

Eğitim enstitüsünden mezun olan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(62)=9,09, p<0.05]. Eğitim enstitüsünden mezun olan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,01$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,43$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, yüksek öğretmen okulundan mezun olan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(66)=10,68, p<0.05]. Yüksek öğretmen okulundan mezun olan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,97$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,37$) yeterli görmektedirler.

Aynı şekilde, eğitim fakültesinden mezun olan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut

durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(195)=16,56, p<0.05]. Eğitim fakültesinden mezun olan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,02$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,37$) yeterli görmektedirler.

Son olarak, diğer okullardan mezun olan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(137)=15,33, p<0.05]. Diğer okullardan mezun olan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,96$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,35$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 75’de verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin bu makama bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [t(465)=0,548, p>0,05]. Yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelenler ($\bar{X}=3,93$) ile gelmeyenler ($\bar{X}=4,00$), ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Çizelge 75. Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Sınav	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	47	3,93	1,01	465	0,548	0,157
Hayır	420	4,00	0,84			

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak mı gelip gelmediği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 76'da verilmektedir.

Çizelge 76. Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Sınav	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	47	2,12	0,74	465	1,937	0,017
Hayır	420	2,40	0,95			

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin bu makama bununla ilgili bir sınavı kazanarak mı gelip gelmediğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t(465)=1,937$, $p<0,05$]. Yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelenler ($\bar{X}=2,12$), gelmeyenlere göre ($\bar{X}=2,40$), ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede daha az yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilerin buldukları makama bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmediklerine göre, işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 77'de verilmektedir.

Çizelge 77'de görüldüğü gibi yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelen yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(46)=9,98$, $p<0,05$]. Yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelen yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri "çok" ($\bar{X}=3,93$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri "çok az" ($\bar{X}=2,12$) yeterli görmektedirler.

Çizelge 77. Yöneticilerin, Buldukları Makama Bununla İlgili Bir Sınavı Kazanarak Gelip Gelmediklerine Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Sınav	Ekonomik Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	Önem Düzeyi	47	3,93	1,01	46	9,98	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,12	0,74			
Hayır	Önem Düzeyi	420	4,00	0,84	419	24,75	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,40	0,95			

Benzer şekilde, yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelmeyen yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(419)=24,75$, $p<0.05$]. Yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelmeyen yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,00$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,40$) yeterli görmemektedirler.

Yöneticilerin Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almadığı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için t-testi sonuçları çizelge 78’de verilmektedir.

Çizelge 78. Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Seminer	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	231	3,95	0,86	465	1,124	0,401
Hayır	236	4,04	0,85			

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, yöneticilik ile ilgili bir seminer, ders veya kurs alıp almadığına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [t(465)=1,124, p>0,05]. Yöneticilik ile ilgili bir seminer veya ders alanlar ($\bar{X}=3,95$) ile almayanlar ($\bar{X}=4,04$), ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almadığı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklem için t-testi sonuçları çizelge 79’da verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, yöneticilik ile ilgili bir seminer, ders veya kurs alıp almadığına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir [t(465)=0,335, p>0,05]. Yöneticilik ile ilgili bir seminer veya ders alanlar ($\bar{X}=2,39$) ile almayanlar ($\bar{X}=2,36$), ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok az” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Çizelge 79. Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Seminer	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	231	2,39	0,93	465	0,335	0,726
Hayır	236	2,36	0,94			

Yöneticilerin yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, kurs veya seminer alıp almamalarına göre, işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 80’de verilmektedir.

Çizelge 80’de görüldüğü gibi yöneticilik ile ilgili ders, kurs veya seminer alan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık

vardır [$t(230)=18,07$, $p<0.05$]. Yöneticilik ile ilgili ders, kurs veya seminer alan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,95$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,39$) yeterli görmektedirler.

Çizelge 80. Yöneticilerin, Yöneticilik İle İlgili Bir Ders, Seminer veya Kurs Alıp Almadıklarına Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi Sonuçları.

Seminer	Ekonomik Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Evet	Önem Düzeyi	231	3,95	0,86	230	18,07	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,39	0,93			
Hayır	Önem Düzeyi	236	4,04	0,85	235	19,54	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,36	0,94			

Benzer şekilde, yöneticilik yöneticilik ile ilgili ders, kurs veya seminer almayan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(235)=19,54$, $p<0.05$]. Yöneticilik ile ilgili bir sınavı kazanarak gelen yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,04$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,36$) yeterli görmektedirler.

Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Ekonomik Boyutta Yer Alan Etmenlerin Yöneticileri İşe Güdülemedeki Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 81’de verilmektedir.

Çizelge 81. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Ekonomik Etmenlerin Önem Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul Türü	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi	68	3,82	1,03	2 464 466	1,631	0,197	---
Genel Lise	172	4,03	0,82				
Her Türdeki Meslek Lisesi	227	4,02	0,83				
Toplam	467	3,99	0,86				

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [F(2-464)=1,631, p>0,05]. Fen, sosyal veya Anadolu Liselerinde görev yapanlar (\bar{X} =3,82), genel liselerde görev yapanlar (\bar{X} =4,03) ve her türdeki meslek liselerinde görev yapanlar (\bar{X} =4,02) ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok” önemli olduğunu düşünmektedirler.

Ekonomik boyutta yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik düzeylerine ait yönetici görüşlerinin yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi sonuçları çizelge 82’de verilmektedir.

Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin yeterlilik düzeyine ait yönetici görüşleri, yöneticilerin, görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [F(2-464)=0,216, p>0,05]. Fen, sosyal veya Anadolu Liselerinde görev yapanlar (\bar{X} =2,32), genel liselerde görev yapanlar (\bar{X} =2,36) ve her türdeki meslek liselerinde görev yapanlar (\bar{X} =2,40) ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede “çok az” yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Çizelge 82. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Ekonomik Etmenlerin Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Ait İlişkisiz Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.

Okul Türü	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Gruplar arası fark
Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi	68	2,32	0,90	2 464 466	0,216	0,806	---
Genel Lise	172	2,36	0,98				
Her Türdeki Meslek Lisesi	227	2,40	0,91				
Toplam	467	2,37	0,93				

Yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre, işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile mevcut durumda bu etmenlerin yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan ilişkili örneklem için t-testi sonuçları çizelge 83'de verilmektedir.

Çizelge 83. Yöneticilerin, Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Ekonomik Etmenlerin Önem ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Görüşleri Arasındaki Farklara Ait İlişkili Örneklem İçin t-Testi Sonuçları.

Okul Türü	Ekonomik Etmenler	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi	Önem Düzeyi	68	3,82	1,03	67	8,63	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,32	0,90			
Genel Lise	Önem Düzeyi	172	4,03	0,82	171	16,55	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,36	0,98			
Her Türdeki Meslek Lisesi	Önem Düzeyi	227	4,02	0,83	226	19,09	0,000
	Yeterlilik Düzeyi		2,40	0,91			

Çizelge 83'de görüldüğü gibi fen, sosyal veya Anadolu liselerinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(67)=8,63$, $p<0.05$]. Fen, sosyal veya Anadolu liselerinde görev yapan

yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=3,82$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,32$) yeterli görmektedirler.

Benzer şekilde, genel liselerde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(171)=16,55$, $p<0.05$]. Genel lisede görev yapan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,03$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,36$) yeterli görmektedirler.

Son olarak, her türdeki meslek liselerinde görev yapan yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeyi ile bu etmenlerin mevcut durumda yeterli olma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır [$t(226)=19,09$, $p<0.05$]. Her türdeki meslek liselerinde görev yapan yöneticiler işe güdülenmede ekonomik etmenleri “çok” ($\bar{X}=4,02$) önemli bulmalarına rağmen mevcut durumda bu etmenleri “çok az” ($\bar{X}=2,40$) yeterli görmektedirler.

BÖLÜM 5

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına göre, yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin önem sıralamasının, örgütsel-yönetimsel, psiko-sosyal ve ekonomik boyutta yer alan etmenler şeklinde olduğu görülmüştür. Mevcut durumda ise, yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin yeterlilik sıralamasında, psiko-sosyal boyutta yer alan etmenlerin ilk sırada olduğu ve bunu, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik boyutta yer alan etmenlerin takip ettiği tespit edilmiştir. Buna göre mevcut durumda ekonomik etmenlerin yöneticileri işe güdülemede en yetersiz etmenler olduğu; bununla birlikte en önemli etmenlerin de örgütsel-yönetimsel etmenler olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre her bir boyut için ayrı ayrı elde edilen sonuçlar aşağıda verilmektedir.

Yöneticileri İşe Güdüleyen Psiko-Sosyal Etmenler Boyutuna İlişkin

Sonuçlar

1. Psiko-sosyal etmenlerin içinde “Yaptığınız işlerin sonucunda duyduğunuz başarı duygusu” etmeninin, mevcut durumda yöneticiler için çok önemli bir güdü kaynağı olduğu görülmüştür. Çünkü bu etmen yöneticileri işe güdüleyen en önemli psiko-sosyal etmen olarak dikkati çekmektedir ve mevcut durumda yöneticileri işe güdüleyen en yeterli etmenler arasındadır.

Yöneticiler için en önemli güdü kaynaklarından biri de yaptıkları işi sevmeleridir. Araştırmanın bulgularına göre, yöneticiler yaptıkları işi sevmektedirler ve bu durum onları işe güdülemektedir.

Yöneticiler, başarılı çalışmaların yazılı olarak ödüllendirilmesini, yöneticileri işe güdüleyen önemli bir etmen olarak görmektedirler. Fakat bu ödüllendirilmenin mevcut durumda yeterince yapılmadığını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, başarılı çalışmalarından dolayı, üst yöneticiler tarafından sözlü olarak takdir edilmeyi, yöneticileri işe güdülemede önemli etmen olarak görmektedirler. Fakat başarılı çalışmalarından dolayı mevcut durumda sözlü olarak yeterince takdir edilmedikleri görüşündedirler.

Yöneticiler yaptıkları çalışmalar ile ilgili üst yöneticilerden veya müfettişlerden yeterince geri bildirim alamamaktadırlar. Oysaki bu durum yöneticileri işe güdüleyen önemli bir etmen olarak görülmektedir.

Bununla birlikte yöneticiler, buldukları makamın Milli Eğitim Bakanlığı içinde saygınlığının olmasını, yöneticileri işe güdüleyen önemli bir etmen olarak görmektedirler, fakat buldukları makamın yeterince saygın olmadığını düşünmektedirler.

2. Yöneticilerin, psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3. Yöneticilerin, psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin görüşleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın yöneticiler, psiko-sosyal etmenleri yöneticileri işe güdülemede, erkek yöneticilere göre daha önemli görmektedirler.

Psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin yönetici görüşleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4. Yöneticilerin, psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin görüşleri, yöneticilerin unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin yönetici görüşleri, unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Müdür yardımcısı olanlar, bu etmenleri yöneticileri işe güdülemede müdür olanlara göre daha az yeterli görmektedirler.

5. Yöneticilerin, psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin görüşleri, yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık

göstermektedir. Yöneticilik kıdemi az olan yöneticiler, bu etmenleri işe güdülemede, kıdemi fazla olan yöneticilere göre daha önemli görmektedirler.

Psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin yönetici görüşleri, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6. Psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, en son mezun oldukları okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

7. Psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmemelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

8. Psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

9. Psiko-sosyal etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilerin görev yaptıkları okulun türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

10. Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenlerin önem düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri ile mevcut durumdaki yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri arasındaki farklara bakıldığında, tüm değişkenlerin önem ve yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yöneticileri işe güdüleyen psiko-sosyal etmenler yöneticiler için “çok” önemli görülmektedir. Fakat mevcut durumda bu etmenleri önemli gördükleri kadar yeterli bulmamışlardır.

Yöneticileri İşe Güdüleyen Örgütsel-Yönetimsel Etmenler Boyutuna İlişkin Sonuçlar

1. Örgütsel-yönetimsel etmenlerin içinde “Okulunuzdaki öğretmenlerin nitelikli olması” etmeni, mevcut durumda yöneticiler için çok önemli bir güdü kaynağı olduğu görülmüştür. Çünkü bu etmen yöneticileri işe güdüleyen en

önemli örgütsel-yönetmel etmen olarak dikkati çekmektedir ve mevcut durumda yöneticileri işe güdüleyen en yeterli etmenler arasındadır.

Yöneticiler için en önemli güdü kaynaklarından biri de görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarının eğitim-öğretim için uygun olmasıdır. Araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin okullarında bulunan öğretmenlerin sayısı eğitim-öğretim için uygundur. Bu durum ise mevcut durumda onların işe güdülenmelerini sağlamaktadır.

Yöneticiler Milli Eğitim Bakanlığı içinde adaletli bir ödüllendirme sisteminin yeterince olmadığını düşünmektedirler. Bu durum ise yöneticilerin işe güdülenmesini olumsuz etkilemektedir. Zira yöneticiler, adaletli bir ödüllendirme sisteminin olmasını yöneticileri işe güdüleyen önemli bir etmen olarak görmektedirler.

Yöneticiler işleri ile ilgili ilerleme ve kariyer olanaklarının olmasını yöneticileri işe güdüleme önemli bir etmen olarak görmektedirler. Fakat bu olanakların çok az olduğunu ve bu durumun kendilerini işe güdülemede olumsuz etkilediğini düşünmektedirler.

Yöneticiler, görev yaptıkları okullarda yardımcı personel sayısının uygun olmasını kendilerini işe güdüleyen önemli bir etmen olarak görmektedirler, fakat bu sayının orta düzeyde yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticiler görevde yükselme politikalarının adil olmadığını düşünmektedirler. Oysaki bu etmen yöneticileri işe güdülemede önemli bir etmen olarak dikkati çekmektedir.

2. Yöneticilerin, örgütsel-yönetmel etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin görüşleri, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin, örgütsel-yönetmel etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Mamak ilçesinde görev yapan yöneticiler, Yenimahalle ve Keçiören ilçesinde görev yapan yöneticilere göre, örgütsel yönetmel etmenleri işe güdülemede daha fazla yeterli görmektedirler.

3. Örgütsel-yönetimsel etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin yönetici görüşleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin, örgütsel-yönetimsel etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın yöneticiler, örgütsel-yönetimsel etmenleri yöneticileri işe güdülemede, erkek yöneticilere göre daha fazla yeterli görmektedirler.

4. Yöneticilerin, örgütsel-yönetimsel etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin görüşleri, yöneticilerin unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Örgütsel-yönetimsel etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin yönetici görüşleri, unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Müdür yardımcısı olanlar, bu etmenleri yöneticileri işe güdülemede müdür başyardımcısı olanlara göre daha az yeterli görmektedirler.

5. Yöneticilerin, örgütsel-yönetimsel etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin görüşleri, yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilik kıdemi en az ve en çok olan yöneticiler, bu etmenleri işe güdülemede, diğer yöneticilere göre daha önemli görmektedirler.

Örgütsel-yönetimsel etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin yönetici görüşleri, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6. Örgütsel-yönetimsel etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, en son mezun oldukları okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

7. Örgütsel-yönetimsel etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmemelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

8. Örgütsel-yönetimsel etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders,

seminer veya kurs alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

9. Örgütsel-yönetimsel etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilerin görev yaptıkları okulun türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

10. Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenlerin önem düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri ile mevcut durumdaki yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri arasındaki farklara bakıldığında, öğretmen okulu mezunu olanlar hariç tüm değişkenlerin önem ve yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yöneticileri işe güdüleyen örgütsel-yönetimsel etmenler yöneticiler için “çok” önemli görülmektedir. Fakat mevcut durumda bu etmenler, yöneticileri işe güdülemede “orta düzeyde” yeterli bulunmuşlardır.

Yöneticileri İşe Güdüleyen Ekonomik Etmenler Boyutuna İlişkin Sonuçlar

1. Ekonomik etmenlerin içinde “Emekli olduğunuzda size verilen maaş miktarı” etmeni, yöneticileri işe güdüleyen en önemli etmen olarak dikkati çekmektedir. Fakat bu durum mevcut durumda yöneticileri işe güdülemede yeterli görülmemektedir.

Yöneticiler için ekonomik açıdan işe güdüleyen en önemli etmenlerden birisi de emekli olduklarında alacakları emekli ikramiyesidir. Araştırmanın bulgularına göre yöneticiler emekli olduklarında alacakları emekli ikramiyesini yeterli bulmamaktadırlar ve bu durum onların işe güdülenmesini olumsuz etkilemektedir.

Yöneticiler, başarılı çalışmaların ekonomik olarak ödüllendirilmesini, yöneticileri işe güdülemede önemli görmektedirler. Fakat başarılı çalışmaların ekonomik olarak yeterince ödüllendirilmediği belirtmişlerdir.

Yöneticiler, kendilerine yeterince sosyal ve kültürel olanakların sunulmadığını düşünmektedirler. Fakat bu olanaklar yöneticileri işe güdüleyen önemli etmenler arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte yöneticiler, lojmanların olmasını, yöneticileri işe güdüleyen önemli bir etmen olarak görmektedirler, fakat yöneticiler için yeterince lojman olmadığını belirtmişlerdir.

2. Yöneticilerin, ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin görüşleri, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin, ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri, görev yaptıkları ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Mamak ilçesinde görev yapan yöneticiler bu etmenleri yöneticileri işe güdülemede Çankaya, Yenimahalle, Keçiören, ve Altındağ ilçelerinde görev yapan yöneticilere göre mevcut durumda daha fazla yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

3. Yöneticilerin, ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin görüşleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın yöneticiler, ekonomik etmenleri yöneticileri işe güdülemede, erkek yöneticilere göre daha önemli görmektedirler.

Ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin yönetici görüşleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın yöneticiler, ekonomik etmenleri işe güdülemede, erkek yöneticilere göre daha az yeterli bulmaktadırlar.

4. Yöneticilerin, ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin görüşleri, yöneticilerin unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Müdür yardımcısı olanlar, bu etmenleri işe güdülemede, müdür başyardımcısı olanlara göre daha önemli görmektedirler.

Ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin yönetici görüşleri, unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

5. Yöneticilerin, ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeyine ilişkin görüşleri, yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilik kıdemi 16-20 yıl arasında olan yöneticiler, bu etmenleri işe güdülemede, diğer yöneticilere göre daha az önemli bulmaktadırlar.

Ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin yönetici görüşleri, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6. Ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, en son mezun oldukları okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

7. Ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki önem düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmemelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin, ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki yeterlilik düzeyine ilişkin görüşleri, yöneticilerin buldukları makama bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelip gelmemelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak gelenler, herhangi bir sınavı kazanarak yönetici olmayanlara göre, ekonomik etmenleri işe güdülemede, daha az yeterli olduklarını belirtmişlerdir.

8. Ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

9. Ekonomik etmenlerin işe güdülemedeki önem ve yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri, görev yaptıkları okulun türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

10. Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenlerin önem düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri ile mevcut durumdaki yeterlilik düzeylerine ilişkin yönetici görüşleri arasındaki farklara bakıldığında, öğretmen okulu mezunu olanlar hariç tüm değişkenlerin önem ve yeterlilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yöneticileri işe güdüleyen ekonomik etmenler yöneticiler için "çok" önemli görülmektedir. Fakat mevcut durumda bu etmenleri "çok az" yeterli bulunmuştur.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda verilmektedir.

1. Ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yaptıkları çalışmalarda gösterdikleri yüksek performans, bu tip çalışmaların hemen arkasından üst yöneticiler tarafından teşekkür veya takdir belgesi gibi yazılı belgelerle ödüllendirilmelidir ve sözlü olarak takdir edilmelidir.
2. Üst yöneticiler veya müfettişler ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yaptıkları çalışmalarla ilgili onlara periyodik olarak geri bildirim vermelidirler.
3. Hükümetler ve Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticiliğinin saygınlığını artırıcı maddi veya manevi gerekli tedbirleri almalıdırlar.
4. Ortaöğretim okullarında görevli yöneticiler, kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için, çeşitli seminer, konferans veya hizmet içi eğitim kursları gibi faaliyetlere katılmaları için teşvik edilmelidir.
5. Ortaöğretim okullarında eksik olan öğretmen sayıları tamamlanmalıdır.
6. Ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler, il veya ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde alınan eğitim-öğretim ile ilgili kararlarda söz sahibi olmalıdır.
7. Okul müdürleri belirli aralıklarla mutlaka denetime tabi tutulmalıdır.
8. Başarılı yöneticilere verilecek ödüller, adaletli, objektif ve yapılan çalışmanın hemen ardından olmalıdır.
9. Yöneticilerin işleri ile ilgili kariyer ve ilerleme olanakları iyileştirilmeli ve bir düzene kavuşturulmalıdır.
10. Yöneticilerin işlerine yardımcı olmak amacıyla, ortaöğretim okullarına uygun sayıda yardımcı personel verilmelidir.
11. Yöneticilik ile ilgili yükselme politikaları adil olmalıdır.

12. Eşleri çalışmayan yöneticilerin aldıkları evlilik yardımları makul bir düzeye getirilmelidir.
13. Çocukları olan yöneticilerin aldıkları çocuk yardımları makul bir düzeye getirilmelidir.
14. Kendilerine ait evi olmayan yöneticilere gerekli lojman veya kira yardımı yapılmalıdır.
15. Gerekliğinde izinlerini daha rahat ve eğlenceli geçirebilmeleri veya kişisel ve mesleki gelişimlerini arttırmak için, yöneticilere sunulan sosyal ve kültürel olanaklar artırılmalıdır.
16. Başarılı yöneticiler maaşla ekonomik açıdan ödüllendirilmesi için teklifte bulunulmalıdır.
17. Yöneticiler emekli olduklarında alacakları emekli maaşları ve emekli ikramiyelerinde iyileştirme yapılmalıdır.

Bu konuda çalışmalar yapacak olan araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler aşağıda verilmektedir.

1. Buna benzer çalışmalar Ankara ili dışındaki diğer illerde de yapılabilir.
2. Buna benzer çalışmalar okul öncesi ve ilköğretim okullarında yapılabilir.
3. Buna benzer çalışmalar ilköğretim veya bakanlık müfettişleri üzerinde yapılabilir.
4. Buna benzer çalışmalar özel öğretim okullarında görev yapan yöneticiler üzerinde yapılabilir.
5. Resmi öğretim okullarında görev yapan yöneticileri işe güdüleyen etmenler ile özel öğretim okullarında görev yapan yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin karşılaştırması yapılabilir.
6. Buna benzer çalışmalar diğer bakanlıklara bağlı çalışan yöneticiler üzerinde yapılabilir.
7. Değişik eğitim-öğretim okullarında görev yapan öğretmenleri işe güdüleyen etmenler araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2003). **Etkili Motivasyon**. (Çeviren: Salih Uyan). İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılık.

Alderfer, P. C. (1972). **Existence, Relatedness and Growth. Human Needs in Organizational Setting**. New York : The Free Press.

Arık, İ.A. (1996). **Motivasyon ve Heyecana Giriş**. İstanbul: Elif Ofset.

Arnold, J. Cooper, C. L. Robertson, I. T. (1998). **Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace**. Third edition. London: Prentice Hall.

Ata, M. (1996). **Kamu ve özel işletme, yöneticilerinde başarı, erk ve bağlanma güdöleri**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Atay, K. (2000). Genel lise ve meslek lisesi müdürlerinin güdülenmeleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, **23**, 443-447.

Ateş, M. (2004). Güdülenme. Erişme tarihi: 24 Mayıs 2004, Web: <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>.

Balay, R. (2000). **Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği)**. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Balcı, A. (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**. 3. baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.

_____. (1985). **Eğitim yöneticisinin iş doyumu**. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Balcı E. (1992). **Ödüller Güdöleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**. Ankara: Adım Yayıncılık Ltd. Şti.

Başaran, İ. E. (2000a). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Feryal Matbaası.

_____. (2000b). **Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)**. Üçüncü basım. Ankara: Feryal Matbaası.

Baycan, C. (2004). **Emniyet örgütünde rütbeli ve rütbesiz personeli güdüleyen etmenlerin incelenmesi**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Uzmanlı Programı, Ankara.

Bursalioğlu, Z. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 9. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2002). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Elkitabı**. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Can, H. (1985). **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları: 12.

Can, H. Akgün, A. Kavuncubaşı, Ş. (1994). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları: 18.

Çeltek, E. (2004). Motivasyon yönetimi. Erişme tarihi: 10 Mayıs 2004, Web: http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=182.

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

Çiçek, A. (2002). **İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Rize ili örneği)**. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Cüceloğlu, D. (1991). **İnsan ve Davranışı**. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Demirel, Z. (1987). **Güdüleme fonksiyonunun teorik açıdan incelenmesi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erülken, S. (2001). **Sosyolojik açıdan liderlik ve yöneticilik "Ankara ili merkezi ortaöğretim kurum müdürlerinin liderlik ve yöneticilik vasıflarına uygunluk düzeyleri konusunda bir araştırma"**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ensari, F. (2001). **Kamu personel yönetiminde motivasyon ve etkileri.** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Ergün, O. (1998). **İlköğretim okulu yöneticilerini yönetici olmaya güdüleyen gereksinimlerin önem derecesi ve karşılanma düzeyi.** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Eren, E. (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** Genişletilmiş sekizinci baskı. İstanbul: Beta Basım, Yayın, Dağıtım A.Ş.

Eroğlu, F. (2000). **Davranış Bilimleri.** İstanbul: Beta Basım Yayım dağıtım A.Ş.

Geçtan, E. (1978). **Çağdaş İnsanda Normal Dışı Davranışlar.** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları: 69.

Herzberg, F. (1966). The motivation-hygiene theory. **Management And Motivation selected readings.** Edited by Victor H. Vroom, Edward L. Deci. (1970). (86-90). Penguin Boks Ltd., Harmondsworth, Middlesex, England.

İncir, G. (1984). **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış.** Ankara : Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları Yayın No : 313.

Karacan, B. Akın, Ö. (2004). Motivasyon. Erişme Tarihi: 20 Mayıs 2004, Web: <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon.zip>.

Karakoç, A. (1998). **Yönetici motivasyonunun işletme yönetimi üzerine etkisi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karasar, N. (2002). **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** 11. baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

Katz, D. Kahn, R. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi.** Çev. Halil Can, Yavuz Bayar. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları Nu. 167.

Kayış, A. (2005). Güvenilirlik analizi. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Sayfa 403-419. Editör: Şeref Kalaycı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kirel Ç. (2000). Örgütlerde güdülenme süreci ve kuramları. **Örgütsel Davranış**. Sayfa 162-182. Editör: Enver Özkalp. 5. Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Kim, S. H. (2003). **Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu**. (Çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.

Kinicki, A. Kreitner, R. (2003). **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills And Best Practices**. Published by McGraw-Hill/Irwin.

Köklü, N., Büyüköztürk Ş., Çokluk Ö. (2002). **Tez Önerisi Hazırlama ve Tez Yazım Kılavuzu**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Maslow A. H. (1970). **Motivation and Personality**. Second Edition. NewYork: Harper&Low, Publisher.

_____. (1943). A theory of human motivation. **Management and Motivation Selecting Readings**. Edited by Victor H. Vroom and Edward L. Deci. (27-41). Baltimore: Penguin Books Ltd.).

_____. (2001). **İnsan Olmanın Psikolojisi**. Çev. Okhan Gündüz. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

McGregor, D. M. (1970a). The human side of enterprise. **Management And Motivation (Selecting Readings)**. Edited by Victor H. Vroom and Edward L. Deci. England: Penguin Books.

_____. (1970b). **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**. Çev. Doğan Energin. Ankara: Şark Matbaası.

McCormick E. J. Ilgen, D. R. (1985). **Industrial And Organizational Psychology**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Mert, İ. S. (2001). Amaç Kuramı: Amaç belirginliği ve geri bildirim performans üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik bir örnek olay çalışması. Erişme tarihi: 24 Mayıs 2004, Web: <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-1/bilder-7.doc>.

Newman, W.H. (1979). **Yönetim – İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**. (Çev. Kenan Sürgit). Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. Nu. 186

Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). **Psychometric Theory**. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill Inc.

Onaran, O. (1981). **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No : 470. Ankara : Sevinç Matbaası.

Öztürk, H. (1983). **Eğitim Sosyolojisi**. Ankara: Utku Yayınevi.

Özdamar, K. (1997). **Paket programlar ile istatistiksel veri analizi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Öktem, M. K. (1991a). Güdüleme kuramları ve yetişen Türk kamu yöneticilerimiz - X ve Y kuramları üzerinde bir alan araştırması. **Amme İdaresi Dergisi**, **24**, sayı 3, 47-62, Eylül 1991.

_____. (1991b). Personel seçimi ve başarı güdüsü. **Amme İdaresi Dergisi**, **24**, sayı 4, 106-129, Aralık 1991.

Pehlivan, İ. (2000). **İş Yaşamında Stres**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Porter, L. W. Lawler, E. E. III (1969). **Managerial Attudes And Performance**. Second printing. Georgetown: Irwin-Dorsey Limited.

Sabancı, A. (1999). **İlköğretim okullarındaki ödül sisteminin öğretmenler ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumunu sağlama düzeyi**. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Üçüncü baskı. Bursa : Ezgi Kitabevi

Şimşek, M. Ş. Akgemci, T. Çelik A. (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şahin, A. (2003). **Türk kamu ve özel kesim yöneticilerinin motivasyon durumu: Kavramsal ve ampirik bir çalışma (Konya örneği)**.

Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Taymaz, H. (2003). **Okul Yönetimi**. 7. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Türe, R. (1993). **Yöneticilik ve motivasyon**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Vroom, H. V. (1964). **Work And Motivation**. New York: John Wiley&Sons, Inc.

Yeşilyurt, N. (1991). **Örgütlerde personel motivasyonunun yönetici personel açısından ele alınması**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK 1. Ankara İli Merkez İlçelerindeki Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İlçelere ve Okullara Göre Dağılımı

ÇANKAYA					
Sıra	Okul Adı	Müdür	Müdür Başyrd.	Müdür Yrd.	Toplam
1	Ankara Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi	1	1	1	3
2	Ankara Atatürk Lisesi	1	0	5	6
3	Çankaya Anadolu Lisesi	1	1	1	3
4	Çankaya Milli Piyango Anadolu Lisesi	1	0	2	3
5	Dr.Binnaz Ege-Dr.Rıdvan Ege Anad. L.	1	1	2	4
6	Hacı Ömer Tarman Anadolu Lisesi	1	1	2	4
7	İncesu Anadolu Lisesi	0	x	1	1
8	Mehmet Emin Resulzade Anadolu Lisesi	1	1	1	3
9	Balgat Aliye Yahşi Anadolu M.L.ve M.L.	1	1	4	6
10	Gaziosmanpaşa Anadolu Meslek Lisesi	1	1	4	6
11	Çankaya IMKB Ana.Otel.ve Tur.Mes. L.	1	1	2	4
12	Hasan-Ali Yücel Anadolu Öğret. Lisesi	1	1	2	4
13	Balgat Ana.Tek.L.And.M.L.T.L.ve E.M.L.	1	1	6	8
14	Dikmen Tek.Lis,EML ve Mes. Eğt. Mrk.	1	2	4	7
15	Ankara Fen Lisesi	1	1	2	4
16	Dikmen Nevzat Ayaz .A.M.L.ve KML.	1	2	5	8
17	Ankara Anıttepe Lisesi	1	1	3	5
18	Ayrancı Lisesi	1	1	3	5
19	Bahçelievler Deneme Lisesi	0	1	6	7
20	Cumhuriyet Lisesi	0	1	4	5
21	Çankaya Lisesi	1	1	2	4
22	Dikmen Lisesi	1	1	1	3
23	İncesu Lisesi	1	x	0	1
24	Kılıçarslan Lisesi	1	x	2	3
25	Kirami Refia Alemdaroğlu Lisesi	1	x	1	2
26	Kocatepe Mimar Kemal Lisesi	1	1	3	5
27	Kurtuluş Lisesi	1	1	3	5
28	Ömer Seyfettin Lisesi	1	1	3	5
29	Reha Alemdaroğlu Lisesi	1	x	1	2
30	Seyranbağları Lisesi	1	1	1	3
31	Sokullu Mehmet Paşa Lisesi	1	1	3	5
32	Tınaztepe Lisesi	1	1	3	5
33	50. Yıl Lisesi	1	x	2	3
34	100. Yıl Meslek Lisesi	0	1	5	6
35	Akdere Ticaret Meslek Lisesi	1	x	0	1
36	Ayrancı Tic.Mes.Lis ve Aks Tic Lis.	1	1	6	8
37	Cumhuriyet And.Tic M. L.ve Tic.M.L.	1	1	4	6
TOP.		33	30	100	163

YENİMAHALLE					
Sıra	Okul Adı	Müdür	Müdür Basyrd.	Müdür Yrd.	Toplam
1	Atatürk Anadolu Lisesi	0	1	3	4
2	Gazi Anadolu Lisesi	0	1	3	4
3	Nermin Mehmet Çekiç Anadolu Lisesi	1	1	2	4
4	Ankara Anadolu Otel. Ve Tur.Mes.L	1	1	5	7
5	Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi	1	0	2	3
6	Batıkent Ş.Evliyagil A.T.M.L ve M.L.	1	1	6	8
7	Batıkent Endüstri Meslek Lisesi	1	1	5	7
8	Çiğdemtepe A.T.L.Tek.Lis.ve E.M.L.	0	1	5	6
9	Gazi And.T.L.And.M.L.T.L.ve E.M.L.	0	1	5	6
10	M.R.Uz.Kim. A.T.L. A.M.L.T.L. K.M.L.	1	1	6	8
11	Yapı Meslek ve İnşaat Teknik lisesi	1	1	6	8
12	Yenimahalle And.T.L. And.M.L.ve T.L.	1	1	7	9
13	Demetevler İmam Hatip Lisesi	1	x	1	2
14	Tevfik İleri İmam Hatip L. ve An. İ.H.L.	1	1	2	4
15	Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi.	1	1	5	7
16	Yunus Emre Kız Meslek Lisesi	1	1	6	8
17	Alparslan Lisesi	1	1	2	4
18	Batıkent Lisesi	0	1	4	5
19	Gazi Çiftliği Lisesi	1	0	3	4
20	Halide Edip Lisesi	1	1	3	5
21	Kaya Bayazıtöğlü Lisesi	1	1	4	6
22	Mehmet Akif Ersoy Lisesi	1	x	1	2
23	Mimar Sinan Lisesi	0	0	3	3
24	Mobil Lisesi	1	0	3	4
25	Mustafa Kemal Lisesi	0	1	3	4
26	Prof.Dr.Şevket Raşit Hatipoğlu Lisesi	1	1	3	5
27	Şentepe Lisesi	1	x	2	3
28	Yahya Kemal Beyatlı Lisesi	1	1	3	5
29	75.Yıl Lisesi	1	x	3	4
30	Yenimahalle Ticaret Meslek Lisesi	1	1	4	6
TOP.		23	22	110	155

ETİMESGUT					
Sıra	Okul Adı	Müdür	Müdür Basyrd.	Müdür Yrd.	Toplam
1	Anadolu Kız Meslek Lisesi ve Kız Mes.Lis.	1	1	4	6
2	Anadolu Lisesi	1	1	2	4
3	Eryaman Lisesi	1	1	3	5
4	Etimesgut Lisesi	0	0	4	4
5	Mehmetcik Lisesi	1	x	2	3
6	Etimesgut Ticaret Meslek Lisesi	1	1	3	5
7	Güvercinlik Endüstri Meslek Lisesi	1	1	2	4
8	Elvankent Bilgi Lisesi	0	x	0	0
TOP.		6	5	20	31

KEÇİÖREN					
Sıra	Okul Adı	Müdür	Müdür Başyrd.	Müdür Yrd.	Toplam
1	Keçiören Anadolu İletişim Mes. Lisesi	0	x	1	1
2	Fethiye Kemal Mumcu Anadolu lisesi	1	1	2	4
3	Kalaba Anadolu Lisesi	0	1	2	3
4	Pursaklar Anadolu Lisesi	1	0	1	2
5	İncirli Teknik Lise ve Endüstri Mes. L.	1	1	4	6
6	Keçiören And.T.L. AML.T.L.ve E.M.L	1	1	7	9
7	Keçiören Pursaklar IMKB EML.	0	x	1	1
8	İmam Hatip Lisesi	1	x	1	2
9	Etlık Anadolu K.M.L.ve Kız M. Lisesi	1	1	3	5
10	H.Hikmet Oğultürk An. KML ve K.M.L.	1	1	4	6
11	Kalaba Anadolu Kız Mes Lis ve KML	1	1	5	7
12	Abdullah-Mürşide Özünenek 75. Yıl L.	1	x	1	2
13	Aktepe Lisesi	1	0	1	2
14	Aydınlıkevler Lisesi	0	x	1	1
15	Bağlum Lisesi	1	x	1	2
16	Bekir Gökdağ Lisesi	1	x	2	3
17	Etlık Lisesi	1	0	3	4
18	Farabi Lisesi	1	x	2	3
19	Fatih Sultan Mehmet Lisesi	1	0	4	5
20	Genç Osman Lisesi	1	x	1	2
21	İncirli Lisesi	1	1	4	6
22	Kalaba Lisesi	0	1	4	5
23	Kanuni Lisesi	1	1	4	6
24	Keçiören Lisesi	1	1	3	5
25	Pursaklar Lisesi	1	x	1	2
26	Rauf Denктаş Lisesi	1	1	3	5
27	Aydınlıkevler Ticaret Meslek Lisesi	1	1	5	7
28	Yamantürk Ticaret Meslek Lisesi	1	1	4	6
TOP.		23	14	75	112

GÖLBAŞI					
Sıra	Okul Adı	Müdür	Müdür Başyrd.	Müdür Yrd.	Toplam
1	Gölbaşı Anadolu Lisesi	1	1	2	4
2	Gölbaşı Endüstri Meslek Lisesi	1	x	1	2
3	İmam Hatip Lisesi	1	x	0	1
4	Dr.Şerafettin Tombuloğlu Lisesi	1	0	2	3
5	Meslek Lisesi	0	0	3	3
6	Ali Güder Çok Programlı Lisesi	0	x	0	0
TOP.		4	1	8	13

ALTINDAĞ					
Sıra	Okul Adı	Müdür	Müdür Basyrd.	Müdür Yrd.	Toplam
1	Ankara Anadolu Lisesi	1	1	3	5
2	Yıldırım Beyazıt Anadolu Lisesi	1	1	2	4
4	Doğantepe Çok Programlı Lisesi	1	0	2	3
5	Atatürk Teknik Lis. ve Endüstri M. Lis	1	1	5	7
6	İskitler Teknik ve Endüstri Meslek L.	1	1	7	9
7	Ulus Teknik ve. E. M.L.ve And.M. L.	1	1	4	6
8	Yıldırım Beyazıt Tek. EML ve An.T. L.	1	1	5	7
9	Hacı Bayram İmam Hatip Lisesi	1	1	0	2
11	Atatürk Tek.And.Kız M. ve M. Lisesi	1	1	6	8
12	Yıldırım Beyazıt Kız M.L. ve An. M. L.	1	1	4	6
13	Zübeyde Hanım KTL. A. K.M.L.ve M.L	1	1	4	6
14	Kız Tek.Öğret. Olg.Ens. A. ML. ve ML.	1	0	7	8
15	Ahmet Yesevi Lisesi	1	x	2	3
16	Ankara Lisesi	1	0	3	4
17	Esenevler Lisesi	1	x	3	4
18	Gazi Lisesi	1	1	2	4
19	İnönü Lisesi	1	1	3	5
20	Uluğbey Lisesi	1	x	2	3
21	Yeşilöz Lisesi	1	x	2	3
22	Yıldırım Beyazıt Lisesi	1	x	2	3
24	Anafartalar Anadolu Ticaret M. Lisesi	1	1	3	5
25	Ankara Ticaret M.L. ve And. Tica. M.L.	1	1	8	10
26	İMKB Ticaret Meslek Lisesi	1	x	0	1
TOP.		23	14	79	116

SİNCAN					
Sıra	Okul Adı	Müdür	Müdür Basyrd.	Müdür Yrd.	Toplam
1	Süleyman Demirel Anadolu Lisesi	1	1	2	4
2	İbni-Sina_Lisesi	1	0	0	1
3	Sincan Lisesi	1	1	3	5
4	Yenikent Lisesi	1	x	1	2
5	Yunus Emre Lisesi	1	1	4	6
6	İmam Hatip Lisesi	1	1	1	3
7	Özcan Sabancı And. K.M.L. ve K.M.L.	1	1	4	6
8	Anadolu Kız Meslek Lisesi ve K.M.L.	1	1	6	8
9	Fatih Tek.Lis.ve Endüstri M. Lisesi	1	1	4	6
10	Sincan Tek.Lis. E.M.L.	1	1	5	7
11	Ahmet Andiçen Ticaret Meslek Lisesi	1	1	4	6
12	Sincan İMKB Tic.Mes.Lis.	1	x	1	2
TOP.		12	9	35	56

MAMAK					
Sıra	Okul Adı	Müdür	Müdür Başyrd.	Müdür Yrd.	Toplam
1	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	1	1	2	4
2	Çagribey Anadolu Lisesi	1	1	2	4
3	Mamak Anadolu Lisesi	1	1	1	3
4	Cebeci Anadolu M. L. ve Kız Mes.L.	1	1	5	7
5	Abidinpaşa Tek. L. ve End. M. Lisesi	1	1	5	7
6	Battalgazi Endüstri Meslek Lisesi	1	1	4	6
7	Türküzü Oğuzhan Tek.Lis. E.M.L	1	1	5	7
8	İmam Hatip Lisesi	1	1	2	4
9	Üreğil Anadolu Kız M. Lisesi ve K.M.L.	1	1	4	6
10	Abidinpaşa Lisesi	1	0	2	3
11	Ali Naili Erdem Lisesi	1	x	0	1
12	Başkent Lisesi	1	1	3	5
13	Ege Lisesi	1	x	2	3
14	Gülveren Lisesi	1	x	1	2
15	Hurin Yavuzalp Lisesi	1	x	1	2
16	Mamak Lisesi	1	0	3	4
17	Nahit Menteşe Lisesi	1	x	2	3
18	Niğbolu Lisesi	1	x	2	3
19	Tuzlucaayir Lisesi	1	x	2	3
20	Türküzü Şehit Nuri Pamir Lisesi	1	x	2	3
22	Mamak An. M.L ve Gıda.T. Pas. M. L.	1	0	3	4
23	Yunus Emre Ticaret Meslek Lisesi	1	1	2	4
24	Kutludüğün Çok Programlı Lisesi	1	x	0	1
TOP.		23	11	55	89

GENEL TOPLAM	Müdür	Müdür Başyrd.	Müdür Yrd.	Toplam
	147	106	482	735

x: Kadronun olmadığını belirtir.

Kaynak : Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İstatistik ve Koordinasyon Bölümü,
2005

EK 2. YÖNETİCİLERİ İŞE GÜDÜLEYEN ETMENLER

Sayın Yönetici,

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticileri işe güdüleyen etmenlerin neler olduğunu ve bu etmenlerin mevcut durumda sizin için ne kadar yeterli olduğunu tespit etmektir. Araştırmanın gerek duyduğu verileri toplamak üzere geliştirilen taslak anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise, yöneticilerin işe güdüleyen etmenler yer almaktadır. Lütfen anketi, her bölümün başlangıcındaki yönergelere göre doldurunuz.

Bu anket ile toplanan bilgiler sadece bu araştırma için kullanılacak, başka kimseye verilmeyecektir. Bu nedenle, ankete isim, imza ve benzeri bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, araştırma açısından, çok önemli katkılar sağlayacaktır. Lütfen, cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için sadece bir seçenek işaretleyiniz.

Sizlerin anketi özenle ve sabırla dolduracağınıza olan inancımı belirtir, yardımlarınız için teşekkür eder ve saygılar sunarım.

Abdullah Aydın ÜNLÜ
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi

e-mail : unluayd@gmail.com

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinizi içeren sorular yer almaktadır. Lütfen, durumunuza veya okulunuza uygun olan seçeneğin yanındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyunuz.

1. Görev yaptığınız okulun bağlı bulunduğu ilçeyi yazınız.
.....
2. Cinsiyetiniz
 1. () Erkek
 2. () Kadın
3. Unvanınız
 1. () Müdür
 2. () Müdür Başyardımcısı
 3. () Müdür Yardımcısı
4. Yöneticilikteki kıdeminiz (müdür olanlar için müdür yardımcılığı süresi dahil)
 1. () 5 yıl veya daha az
 2. () 6 – 10 yıl arası
 3. () 11 – 15 yıl arası
 4. () 16 – 20 yıl arası
 5. () 21 yıl veya daha fazla
5. En son mezun olduğunuz okul
 1. () Öğretmen Okulu
 2. () Eğitim Enstitüsü
 3. () Yüksek Öğretmen Okulu
 4. () Eğitim Fakültesi
 5. () Diğer (Lütfen belirtiniz).
6. Yöneticilik makamına bununla ilgili bir sınavı kazanarak mı atandınız?
 1. () Evet
 2. () Hayır
7. Yöneticilik ile ilgili herhangi bir ders, seminer veya kurs aldınız mı?
 1. () Evet aldım
 2. () Hayır almadım
8. Görev yaptığınız okulun türü
 1. () Fen, Sosyal Bilimler veya Anadolu Lisesi
 2. () Genel Lise
 3. () Her türdeki Meslek Lisesi

II. BÖLÜM
YÖNETİCİLERİ İŞE GÜDÜLEYEN ETMENLER VE
BU ETMENLERİN MEVCUT DURUMDA YETERLİ OLMA DÜZEYLERİ

Aşağıda, sizi işe güdüleyen psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik etmenlere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri lütfen dikkatlice okuyunuz. Birinci sütunda söz konusu etmenin sizi işe güdelemesi için ne kadar **ÖNEMLİ** olduğunu; ikinci sütunda ise söz konusu etmenin mevcut durumda sizi işe güdülemesi için ne kadar **YETERLİ** olduğunu; ilgili seçeneğe çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

NOT: Lütfen her iki sütunu da aynı ayrı okuyup cevaplandırınız ve boş soru bırakmayınız.

Bu etmen, sizi işe güdülemesi için, ne kadar ÖNEMLİDİR?					PSİKO-SOSYAL ETMENLER	Mevcut durumda bu etmen, sizi işe güdülemesi için, ne kadar YETERLİDİR?				
Hiç	Çok Az	Orta Düzeyde	Çok	Pek Çok		Hiç	Çok Az	Orta Düzeyde	Çok	Pek Çok
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
					1. İşinizde tatil ve izinlerin olması					
					2. Özel günlerde (doğum günü, öğretmenler günü vb.) üst yöneticiler tarafından sözlü olarak tebrik edilme					
					3. Başarılı çalışmaların yazılı olarak ödüllendirilmesi (takdir, teşekkür, vb. ödüller)					
					4. Başarılı çalışmalardan dolayı, üst yöneticiler tarafından sözlü takdir edilme					
					5. Özel sorunlarınızın çözümünde üstlerinizden yardım alma					
					6. İşinizde, kişisel yeteneklerinizi kullanabilme olanakları					
					7. Yaptığınız görevi sevmeniz					
					8. Okulunuzdaki öğrencilerin başarıları (kültür, sanat ve spor faaliyetleri veya ÖSS deki başarıları)					
					9. Okulunuzda görev yapan öğretmenlerin sizinle olan olumlu ilişkileri					
					10. Öğrenci velilerinin sizinle olan olumlu ilişkileri					
					11. Üst yöneticilerin sizinle olan olumlu ilişkileri					
					12. Okuluza gelen müfettişlerin sizinle olan olumlu ilişkileri					
					13. Başladığınız bir işi başarı ile tamamlama durumu					
					14. Yaptığınız işlerin sonucunda duyduğunuz başarı duygusu					
					15. Yaptığınız çalışmalarla ilgili üst yöneticilerden veya müfettişlerden geri bildirim alma					
					16. Bulduğunuz makamın, Milli Eğitim Bakanlığı içinde saygınlığının olması					
					17. Bulduğunuz makamın, toplum içinde saygınlığının olması					
					18. Kültür, sanat ve spor faaliyetlerinde okullar arası rekabetin olması					
					19. Hukuki olarak iş güvencenizin olması					
					20. Yönetici olmadan önce bu makam ile ilgili beklentilerinizin karşılanma durumu					
					21. Okulunuzdaki öğretmenlerin size güven duyması					
					22. Okuluza gelen müfettişlerin yapıcı eleştirilerde bulunması					

Bu etmen, sizi işe güdülemesi için, ne kadar ÖNEMLİDİR?					ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL ETMENLER	Mevcut durumda bu etmen, sizi işe güdülemesi için, ne kadar YETERLİDİR?				
Hiç	Çok Az	Orta Düzeyde	Çok	Pek Çok		Hiç	Çok Az	Orta Düzeyde	Çok	Pek Çok
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
					23. Adaletli bir ödüllendirme sisteminin olması					
					24. Çalışmalarınızı yaparken inisiyatif ve yetki kullanabilme durumu					
					25. Okulunuzda iyi çalışma koşullarının olması					
					26. İş ile ilgili performansın objektif değerlendirilmesi					
					27. İşinizde kariyer ve ilerleme olanaklarının olması					
					28. İşinizde yetişme ve eğitim imkanlarının olması					
					29. Bulduğunuz makamın sorumluluklarının olması					
					30. Bulduğunuz makamın sorumluluklarına denk yetkilerinin olması					
					31. İşinizle ilgili problemlerin çözümünde üstlerinizden yardım alabilme					
					32. Yeni atanan bir kişinin, yetiştirilmesine ve deneyim kazanmasına sizin katkınız					
					33. Okulun fiziksel şartlarının uygun olması (derslik, laboratuvar, kütüphane veya ek bina vb...)					
					34. Okulun zorunlu harcamaları için, gerekli ekonomik desteğin sağlanması (su, elektrik vb.)					
					35. Okulun eğitim-öğretim için araç ve gereçlerinin olması					
					36. Okulunuzda teknolojik imkanların olması					
					37. Okulunuzdaki öğretmen sayısının eğitim öğretim için uygun olması					
					38. Okulunuzdaki yardımcı personel sayısının uygun olması (memur, hizmetli gibi)					
					39. Okulunuzdaki öğretmenlerin nitelikli olması					
					40. İl veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinde alınan kararlarda sizin de söz hakkınızın olması					
					41. Belirli aralıklarla işinizle ilgili denetim geçirme					
					42. Aldığınız kararların öğretmenler tarafından etkin bir şekilde yerine getirilme durumu					
					43. Çalışmalarınızı yaparken bürokratik engel ve zorluklarla karşılaşmama durumu					
					44. Görev yaptığınız kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeni uygulamalar yapabilme					
					45. Okuluza gelen müfettişlerin kendi alanlarında nitelikli olması					
					46. İşinizle ilgili gerekli iletişim kanallarının açık olması					
					47. Görevde yükselme politikalarının adil olması					

Bu etmen, sizi işe güdülemesi için, ne kadar ÖNEMLİDİR?					EKONOMİK ETMENLER	Mevcut durumda bu etmen, sizi işe güdülemesi için, ne kadar YETERLİDİR?				
Hiç	Çok Az	Orta Düzeyde	Çok	Pek Çok		Hiç	Çok Az	Orta Düzeyde	Çok	Pek Çok
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
					48. Aylık ücret miktarı					
					49. Evlilik yardımının olması (Eşinizin çalışmadığı varsayılsa)					
					50. Çocuk yardımının olması					
					51. Aylık ücret dışında alınan fazla mesai ücretleri (ek ders, sınav komisyon veya döner sermaye ücretleri)					
					52. Bağlı bulunduğunuz kurumun doktor ve sağlık hizmetlerinin olması					
					53. Lojmanların olması					
					54. Size sunulan sosyal ve kültürel olanaklar (yaz ve kış kampları, dinlenme ve eğlence tesisleri vb.)					
					55. Başarılı çalışmaların ekonomik olarak ödüllendirilmesi					
					56. Emekli olduğunuzda size verilen ikramiye miktarı					
					57. Emekli olduğunuzda size verilen maaş miktarı					

Sizin için, yöneticileri işe güdüleyen etmenler ile ilgili yukarıda belirtilmeyen ancak yarar gördüğünüz hususlar varsa, lütfen maddeler halinde belirtiniz.

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

Anket bitmiştir, teşekkür ederim...

EK 3. Anketin II. Bölümünde Yer Alan Sorulara Yöneticilerin Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeleri

PSİKO-SOSYAL ETMENLER	ÖNEM DÜZEYİNİN FREKANS VE YÜZDELERİ									
	Hiç		Çok az		Orta düzeyde		Çok		Pek çok	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. İşinizde tatil ve izinlerin olması	18	3,9	53	11,3	99	21,2	223	47,8	74	15,8
2. Özel günlerde (doğum günü, öğretmenler günü vb.) üst yöneticiler tarafından sözlü olarak tebrik edilme	39	8,4	59	12,6	138	29,6	167	35,8	64	13,7
3. Başarılı çalışmaların yazılı olarak ödüllendirilmesi (takdir, teşekkür, vb. ödüller)	7	1,5	28	6	73	15,6	182	39	177	37,9
4. Başarılı çalışmalardan dolayı, üst yöneticiler tarafından sözlü takdir edilme	14	3	39	7,7	92	19,7	205	43,9	120	25,7
5. Özel sorunlarınızın çözümünde üstlerinizden yardım alma	39	8,4	79	16,9	123	26,3	172	36,8	54	11,6
6. İşinizde, kişisel yeteneklerinizi kullanabilme olanakları	0	0	17	3,6	55	11,8	231	49,5	164	35,1
7. Yaptığınız görevi sevmeniz	4	0,9	2	0,4	16	3,4	169	36,2	276	59,1
8. Okulunuzdaki öğrencilerin başarıları (kültür, sanat ve spor faaliyetleri veya ÖSS deki başarıları)	1	0,2	20	4,3	57	12,2	188	40,3	201	43
9. Okulunuzda görev yapan öğretmenlerin sizinle olan olumlu ilişkileri	3	0,6	4	0,9	34	7,3	245	52,5	181	38,8
10. Öğrenci velilerinin sizinle olan olumlu ilişkileri	2	0,4	15	3,2	52	11,1	249	53,3	149	31,9
11. Üst yöneticilerin sizinle olan olumlu ilişkileri	4	0,9	15	3,2	56	12,0	228	48,8	164	35,1
12. Okuluza gelen müfettişlerin sizinle olan olumlu ilişkileri	10	2,1	24	5,1	77	16,5	223	47,8	133	28,5
13. Başladığınız bir işi başarı ile tamamlama durumu	0	0	2	0,4	8	1,7	206	44,1	251	53,7
14. Yaptığınız işlerin sonucunda duyduğunuz başarı duygusu	0	0	0	0	28	6,0	165	35,3	274	58,7
15. Yaptığınız çalışmalarla ilgili üst yöneticilerden veya müfettişlerden geri bildirim alma	14	3,0	27	5,8	90	19,3	217	46,5	119	25,5
16. Bulduğunuz makamın, Milli Eğitim Bakanlığı içinde saygınlığının olması	13	2,8	26	5,6	69	14,8	207	44,3	152	32,5
17. Bulduğunuz makamın, toplum içinde saygınlığının olması	8	1,7	20	4,3	53	11,3	213	45,6	173	37,0
18. Kültür, sanat ve spor faaliyetlerinde okullar arası rekabetin olması	8	1,7	27	5,8	122	26,1	227	48,6	83	17,8
19. Hukuki olarak iş güvencenizin olması	11	2,4	23	4,9	43	9,2	176	37,7	214	45,8
20. Yönetici olmadan önce bu makam ile ilgili beklentilerinizin karşılanma durumu	24	5,1	49	10,5	151	32,3	189	40,5	54	11,6
21. Okulunuzdaki öğretmenlerin size güven duyması	2	0,4	1	0,2	21	4,5	226	48,4	217	46,5
22. Okuluza gelen müfettişlerin yapıcı eleştirilerde bulunması	6	1,3	10	2,1	71	15,2	231	49,5	149	31,9

PSİKO-SOSYAL ETMENLER	YETERLİLİK DÜZEYİNİN FREKANS VE YÜZDELERİ									
	Hiç		Çok az		Orta düzeyde		Çok		Pek çok	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. İşinizde tatil ve izinlerin olması	26	5,6	94	20,1	197	42,2	118	25,3	32	6,9
2. Özel günlerde (doğum günü, öğretmenler günü vb.) üst yöneticiler tarafından sözlü olarak tebrik edilme	73	15,6	119	25,5	153	32,8	94	20,1	28	6,0
3. Başarılı çalışmaların yazılı olarak ödüllendirilmesi (takdir, teşekkür, vb. ödüller)	38	8,1	111	23,8	122	26,1	137	29,3	59	12,6
4. Başarılı çalışmalardan dolayı, üst yöneticiler tarafından sözlü takdir edilme	51	10,9	119	25,5	133	28,5	119	25,5	45	9,6
5. Özel sorunlarınızın çözümünde üstlerinizden yardım alma	63	13,5	98	21,0	171	36,6	113	24,2	22	4,7
6. İşinizde, kişisel yeteneklerinizi kullanabilme olanakları	9	1,9	64	13,7	110	23,6	198	42,4	86	18,4
7. Yaptığınız görevi sevmeniz	6	1,3	14	3,0	74	15,8	200	42,8	173	37,0
8. Okulunuzdaki öğrencilerin başarıları (kültür, sanat ve spor faaliyetleri veya ÖSS deki başarıları)	11	2,4	90	19,3	119	25,5	152	32,5	95	20,3
9. Okulunuzda görev yapan öğretmenlerin sizinle olan olumlu ilişkileri	6	1,3	21	4,5	109	23,3	254	54,4	77	16,5
10. Öğrenci velilerinin sizinle olan olumlu ilişkileri	14	3,0	38	8,1	107	22,9	223	47,8	85	18,2
11. Üst yöneticilerin sizinle olan olumlu ilişkileri	17	3,6	62	13,3	132	28,3	172	36,8	84	18,0
12. Okuluza gelen müfettişlerin sizinle olan olumlu ilişkileri	21	4,5	74	15,8	146	31,3	171	36,6	55	11,8
13. Başladığınız bir işi başarı ile tamamlama durumu	3	0,6	12	2,6	68	14,6	234	50,1	150	32,1
14. Yaptığınız işlerin sonucunda duyduğunuz başarı duygusu	3	0,6	13	2,8	86	18,4	197	42,2	168	36,0
15. Yaptığınız çalışmalarla ilgili üst yöneticilerden veya müfettişlerden geri bildirim alma	44	9,4	98	21,0	140	30,0	139	29,8	46	9,9
16. Bulduğunuz makamın, Milli Eğitim Bakanlığı içinde saygınlığının olması	36	7,7	105	22,5	126	27,0	121	25,9	79	16,9
17. Bulduğunuz makamın, toplum içinde saygınlığının olması	21	4,5	77	16,5	143	30,6	145	31,0	81	17,3
18. Kültür, sanat ve spor faaliyetlerinde okullar arası rekabetin olması	22	4,7	74	15,8	185	39,6	142	30,4	44	9,4
19. Hukuki olarak iş güvencenizin olması	27	5,8	62	13,3	110	23,6	172	36,8	96	20,6
20. Yönetici olmadan önce bu makam ile ilgili beklentilerinizin karşılanma durumu	36	7,7	96	20,6	203	43,5	110	23,6	22	4,7
21. Okulunuzdaki öğretmenlerin size güven duyması	4	0,9	24	5,1	63	13,5	269	57,6	107	22,9
22. Okuluza gelen müfettişlerin yapıcı eleştirilerde bulunması	15	3,2	63	13,5	161	34,5	164	35,1	64	13,7

ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL ETMENLER	ÖNEM DÜZEYİNİN FREKANS VE YÜZDELERİ									
	Hiç		Çok az		Orta düzeyde		Çok		Pek çok	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
23. Adaletli bir ödüllendirme sisteminin olması	9	1,9	14	3,0	38	8,1	165	35,3	241	51,6
24. Çalışmalarınızı yaparken inisiyatif ve yetki kullanabilme durumu	0	0	11	2,4	61	13,1	227	48,6	168	36,0
25. Okulunuzda iyi çalışma koşullarının olması	0	0	5	1,1	43	9,2	206	44,1	213	45,6
26. İş ile ilgili performansın objektif değerlendirilmesi	1	0,2	9	1,9	52	11,1	210	45,0	195	41,8
27. İşinizde kariyer ve ilerleme olanaklarının olması	16	3,4	26	5,6	75	16,1	176	37,7	174	37,3
28. İşinizde yetişme ve eğitim imkanlarının olması	7	1,5	17	3,6	77	16,5	217	46,5	149	31,9
29. Bulduğunuz makamın sorumluluklarının olması	5	1,1	8	1,7	40	8,6	282	60,4	132	28,3
30. Bulduğunuz makamın sorumluluklarına denk yetkilerinin olması	3	0,6	16	3,4	73	15,6	224	48,0	151	32,3
31. İşinizle ilgili problemlerin çözümünde üstlerinizden yardım alabilme	8	1,7	19	4,1	91	19,5	219	46,9	130	27,8
32. Yeni atanan bir kişinin, yetiştirilmesine ve deneyim kazanmasına sizin katkınız	2	0,4	16	3,4	98	21,0	239	51,2	112	24,0
33. Okulun fiziksel şartlarının uygun olması (derslik, laboratuvar, kütüphane veya ek bina vb...)	1	0,2	14	3,0	50	10,7	198	42,4	204	43,7
34. Okulun zorunlu harcamaları için, gerekli ekonomik desteğin sağlanması (su, elektrik vb.)	6	1,3	16	3,4	57	12,2	193	41,3	195	41,8
35. Okulun eğitim-öğretim için araç ve gereçlerinin olması	4	0,9	8	1,7	49	10,5	201	43,0	205	43,9
36. Okulunuzda teknolojik imkanların olması	1	0,2	5	1,1	44	9,4	180	38,5	237	50,7
37. Okulunuzdaki öğretmen sayısının eğitim öğretim için uygun olması	3	0,6	5	1,1	21	4,5	191	40,9	247	52,9
38. Okulunuzdaki yardımcı personel sayısının uygun olması (memur, hizmetli gibi)	7	1,5	25	5,4	34	7,3	172	36,8	229	49,0
39. Okulunuzdaki öğretmenlerin nitelikli olması	1	0,2	4	0,9	40	8,6	160	34,3	262	56,1
40. İl veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinde alınan kararlarda sizin de söz hakkınızın olması	22	4,7	23	4,9	82	17,6	198	42,4	142	30,4
41. Belirli aralıklarla işinizle ilgili denetim geçirme	10	2,1	25	5,4	117	25,1	237	50,7	78	16,7
42. Aldığınız kararların öğretmenler tarafından etkin bir şekilde yerine getirilme durumu	2	0,4	14	3,0	53	11,3	230	49,3	168	36,0
43. Çalışmalarınızı yaparken bürokratik engel ve zorluklarla karşılaşmama durumu	6	1,3	29	6,2	82	17,6	197	42,2	153	32,8
44. Görev yaptığınız kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeni uygulamalar yapabilme	2	0,4	11	2,4	66	14,1	256	54,8	132	28,3
45. Okuluza gelen müfettişlerin kendi alanlarında nitelikli olması	6	1,3	20	4,3	66	14,1	192	41,1	183	39,2
46. İşinizle ilgili gerekli iletişim kanallarının açık olması	2	0,4	16	3,4	51	10,9	233	49,9	165	35,3
47. Görevde yükselme politikalarının adil olması	12	2,6	27	5,8	28	6,0	139	29,8	261	55,9

ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL ETMENLER	YETERLİLİK DÜZEYİNİN FREKANS VE YÜZDELERİ									
	Hiç		Çok az		Orta düzeyde		Çok		Pek çok	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
23. Adaletli bir ödüllendirme sisteminin olması	51	10,9	117	25,1	134	28,7	95	20,3	70	15,0
24. Çalışmalarınızı yaparken inisiyatif ve yetki kullanabilme durumu	12	2,6	86	18,4	153	32,8	158	33,8	58	12,4
25. Okulunuzda iyi çalışma koşullarının olması	5	1,1	48	10,3	153	32,8	185	39,6	76	16,3
26. İş ile ilgili performansın objektif değerlendirilmesi	14	3,0	94	20,1	163	34,9	135	28,9	61	13,1
27. İşinizde kariyer ve ilerleme olanaklarının olması	65	13,9	132	28,3	128	27,4	97	20,8	45	9,6
28. İşinizde yetişme ve eğitim imkanlarının olması	33	7,1	122	26,1	173	37,0	106	22,7	33	7,1
29. Bulduğunuz makamın sorumluluklarının olması	6	1,3	27	5,8	124	26,6	209	44,8	101	21,6
30. Bulduğunuz makamın sorumluluklarına denk yetkilerinin olması	27	5,8	115	24,6	156	33,4	132	28,3	37	7,9
31. İşinizle ilgili problemlerin çözümünde üstlerinizden yardım alabilme	19	4,1	78	16,7	169	36,2	162	34,7	39	8,4
32. Yeni atanan bir kişinin, yetiştirilmesine ve deneyim kazanmasına sizin katkınız	13	2,8	65	13,9	139	29,8	209	44,8	41	8,8
33. Okulun fiziksel şartlarının uygun olması (derslik, laboratuvar, kütüphane veya ek bina vb...)	18	3,9	69	14,8	144	30,8	163	34,9	73	15,6
34. Okulun zorunlu harcamaları için, gerekli ekonomik desteğin sağlanması (su, elektrik vb.)	36	7,7	90	19,3	129	27,6	156	33,4	56	12,0
35. Okulun eğitim-öğretim için araç ve gereçlerinin olması	9	1,9	64	13,7	161	34,5	175	37,5	58	12,4
36. Okulunuzda teknolojik imkanların olması	9	1,9	54	11,6	153	32,8	177	37,9	74	15,8
37. Okulunuzdaki öğretmen sayısının eğitim öğretim için uygun olması	10	2,1	31	6,6	102	21,8	229	49,0	95	20,3
38. Okulunuzdaki yardımcı personel sayısının uygun olması (memur, hizmetli gibi)	73	15,6	192	41,1	75	16,1	83	17,8	44	9,4
39. Okulunuzdaki öğretmenlerin nitelikli olması	3	0,6	51	10,9	152	32,5	187	40,0	74	15,8
40. İl veya ilçe milli eğitim müdürlüklerinde alınan kararlarda sizin de söz hakkınızın olması	142	30,4	120	25,7	110	23,6	68	14,6	27	5,8
41. Belirli aralıklarla işinizle ilgili denetim geçirme	21	4,5	79	16,9	191	40,9	156	33,4	20	4,3
42. Aldığınız kararların öğretmenler tarafından etkin bir şekilde yerine getirilme durumu	13	2,8	61	13,1	176	37,7	177	37,9	40	8,6
43. Çalışmalarınızı yaparken bürokratik engel ve zorluklarla karşılaşmama durumu	18	3,9	91	19,5	196	42,0	132	28,3	30	6,4
44. Görev yaptığınız kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeni uygulamalar yapabilme	20	4,3	90	19,3	188	40,3	136	29,1	33	7,1
45. Okuluza gelen müfettişlerin kendi alanlarında nitelikli olması	13	2,8	88	18,8	168	36,0	161	34,5	37	7,9
46. İşinizle ilgili gerekli iletişim kanallarının açık olması	20	4,3	58	12,4	178	38,1	167	35,8	44	9,4
47. Görevde yükselme politikalarının adil olması	93	19,9	139	29,8	96	20,6	72	15,4	67	14,3

EKONOMİK ETMENLER	ÖNEM DÜZEYİNİN FREKANS VE YÜZDELERİ									
	Hiç		Çok az		Orta düzeyde		Çok		Pek çok	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
48. Aylık ücret miktarı	9	1,9	31	6,6	39	8,4	203	43,5	185	39,6
49. Evlilik yardımının olması (Eşinizin çalışmadığı varsayılırsa)	47	10,1	38	8,1	80	17,1	178	38,1	124	26,6
50. Çocuk yardımının olması	49	10,5	30	6,4	72	15,4	179	38,3	137	29,3
51. Aylık ücret dışında alınan fazla mesai ücretleri (ek ders, sınav komisyon veya döner sermaye ücretleri)	10	2,1	24	5,1	72	15,4	187	40,0	174	37,3
52. Bağlı bulunduğunuz kurumun doktor ve sağlık hizmetlerinin olması	18	3,9	15	3,2	62	13,3	173	37,0	199	42,6
53. Lojmanların olması	44	9,4	24	5,1	62	13,3	160	34,3	177	37,9
54. Size sunulan sosyal ve kültürel olanaklar (yaz ve kış kampları, dinlenme ve eğlence tesisleri vb.)	29	6,2	34	7,3	74	15,8	167	35,8	163	34,9
55. Başarılı çalışmaların ekonomik olarak ödüllendirilmesi	16	3,4	19	4,1	58	12,4	185	39,6	189	40,5
56. Emekli olduğunuzda size verilen ikramiye miktarı	10	2,1	26	5,6	41	8,8	159	34,0	231	49,5
57. Emekli olduğunuzda size verilen maaş miktarı	11	2,4	27	5,8	34	7,3	139	29,8	256	54,8

EKONOMİK ETMENLER	YETERLİLİK DÜZEYİNİN FREKANS VE YÜZDELERİ									
	Hiç		Çok az		Orta düzeyde		Çok		Pek çok	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
48. Aylık ücret miktarı	46	9,9	181	38,8	142	30,4	67	14,3	31	6,6
49. Evlilik yardımının olması (Eşinizin çalışmadığı varsayılırsa)	116	24,8	189	40,5	103	22,1	46	9,9	13	2,8
50. Çocuk yardımının olması	103	22,1	219	46,9	77	16,5	50	10,7	18	3,9
51. Aylık ücret dışında alınan fazla mesai ücretleri (ek ders, sınav komisyon veya döner sermaye ücretleri)	62	13,3	169	36,2	130	27,8	78	16,7	28	6,0
52. Bağlı bulunduğunuz kurumun doktor ve sağlık hizmetlerinin olması	147	31,5	78	16,7	112	24,0	95	20,3	35	7,5
53. Lojmanların olması	236	50,5	80	17,1	71	15,2	58	12,4	22	4,7
54. Size sunulan sosyal ve kültürel olanaklar (yaz ve kış kampları, dinlenme ve eğlence tesisleri vb.)	145	31,0	159	34,0	90	19,3	58	12,4	15	3,2
55. Başarılı çalışmaların ekonomik olarak ödüllendirilmesi	162	34,7	135	28,9	78	16,7	61	13,1	31	6,6
56. Emekli olduğunuzda size verilen ikramiye miktarı	113	24,2	202	43,3	61	13,1	62	13,2	29	6,2
57. Emekli olduğunuzda size verilen maaş miktarı	99	21,2	206	44,1	73	15,6	52	11,1	37	7,9

EK 4.



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ
06590 ANKARA

Sayı: B.30 2.ANK.0.F8.00.00-

25.02.2005

785

ANKARA

..... / / 200...

Milli Eğitim Bakanlığı
Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığına

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Teftişi programı yüksek lisans öğrencisi Abdullah Aydın Ünlü, "Ankara İli Merkez İlçelerindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticileri İşe Güdüleyen Etmenler" konulu tezi ile ilgili gerekli istatistikî bilgiler ulaşması ve uygulaması gereken anket için gerekli yardımların gösterilmesini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr.Meral Uysal
Müdür

Ek 1- 1 Adet Anket(4 sayfa)

B.A./25.02.2005

EK 5.

Sni H. SZALAN
7.3.2005

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
 Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

Sayı : B.08.0.APK.0.03.05.01-01/1240

7/03/2005

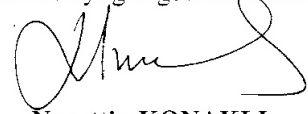
Konu : Araştırma İzni

ANKARA VALİLİĞİNE
 (İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlgi : Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 25.02.2005 tarih ve 785 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Abdullah Aydın ÜNLÜ'nün "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticileri İşe Güdöleyen Etmenler" konulu araştırma çalışmasının Ortaöğretim kurumlarında uygulama izin talebi incelenmiştir.

Söz konusu anketin uygulanması Bakanlığımızca uygun görölmüş olup, eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksatılmaması şartıyla araştırmacıya gerekli kolaylığın gösterilmesini rica ederim.



Nurettin KONAKLI
 Bakan a.
 Kurul Başkanı V.

T.C.	
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI	
Gelen Evrak No	523
Gelen Evrak Tarihi	07.03.2005
Yerleşim Birimi	Kültür

313
08.03.2005

EĞİTİM
%100
DESTEK

ÜCRETSİZ
444 0 632
 DANIŞMA HATTI

Atatürk Bulvarı Nu: 98 Kızılay
 Telefon: 425 00 86 - 425 33 67
 e - posta : apk @ meb.gov.tr

06650 ANKARA
 Faks : 418 64 01
 Elektronik ağ : www.meb.gov.tr

EK 6.

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

BÖLÜM: Kültür**SAYI** : B.08.4.MEM.4.06.00.11.070/ 888**KONU** : Araştırma Talebi.

08.03.2005

.....KAYMAKAMLIĞINA
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Abdullah Aydın ÜNLÜ'nün " Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticileri İşe Güdüleyen Etmenler"konulu araştırmayı ilçenize bağlı orta öğretim kurumlarında eğitim-öğretimi aksatmamak şartıyla uygulayabilmesine dair Bakanlığımız Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 07.03.2005 tarih ve 01-1240 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bakanlık emri gereğince işlem yapılmasını rica ederim.

Erol ORTAKAYA
Vali
Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

EKLER :

EK 1- Bakanlık Emri

DAĞITIM :**Gereği** :

8 Merkez İlçe Kaym.

Not : Anket örnekleri ilgili tarafından ulaştırılacaktır.

EK 7.

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Çankaya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : KÜLTÜR
SAYI : 070/
KONU : Araştırma


17512

LİSE VE DENGİ OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdullah Aydın ÜNLÜ'nün, "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticileri İşe Gündüleyen Etmenler" konulu araştırma çalışmasını ortaöğretim kurumlarında eğitim-öğretimi aksatmamak şartıyla uygulayabilmesine ilişkin Bakanlığımız Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 07.03.2005 tarih ve 01/1240 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bakanlık emri gereğince işlem yapılmasını rica ederim.

EK: 1 Bakanlık Emri


Metin D. Aydın
Müdür a.
Şube Müdürü

EK 8.

T.C
Yenimahalle Kaymakamlığı
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : Kültür**SAYI : B.08.4.MEM.4.06.08.11.070/ 5950****KONU : Araştırma**


LİSE ve DENGİ OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE

İLGİ: M.E.B. Araştırma Planlama ve Koordinasyon Başkanlığının 07.03.2005 tarih ve 1240 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Abdullah Aydın ÜNLÜ'nün "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticileri İşe Güdöleyen Etmenler" konulu araştırmayı ilçemiz okullarında uygulayabilmesine ilişkin ilgi yazı ilişikte gönderilmiştir.

Bakanlık gereği işlem yapılmasını rica ederim.

Eki:1- Yazı


Yunus ENDOĞAN
Müdür a.
Şube Müdürü

EK 9.

T.C.
ALTINDAĞ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

05 NİS 2005

BÖLÜM : Kültür

SAYI : B.08.4.MEM.4.06.00.11.070/6191

KONU : Araştırma Talebi

LİSE DENGİ OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE
ALTINDAĞ

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Abdullah Aydın ÜNLÜ' ün "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticileri İşe Güdöleyen Etmenler" konulu tezi okulunuzda yapmasına izini verildiğine dair Bakanlığımız; araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 07.03.2005 tarih ve 01-1240 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

EK:1



Satı KARAKAŞ
Müdür a
Şube Müdürü

EK 10.

T.C.
KEÇİÖREN KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM: Kültür
SAYI : B.08.4.MEM.4.06.01.11.070/2016
KONU : Araştırma Talebi

08.03.2005

RESMİ VE ÖZEL LİSE MÜDÜRLÜKLERİNE
KEÇİÖREN

İLGİ: Milli Eğitim Müdürlüğünün 08.03.2005 tarih ve 888 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi **Abdullah Aydın ÜNLÜ**' ün "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticileri İşe Güdüleyen Etmenler" konulu araştırma çalışmasını eğitim öğretimi aksatmamak şartıyla okulunuzda yapabilmesinin uygun görüldüğü hakkındaki Milli Eğitim Müdürlüğünün ilgi tarih ve sayılı yazısı ekinde alınan Bakanlığımız Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 07.03.2005 tarih ve 1240 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Şenol AĞBABA
Müdür a.
Şube Müdürü

Ek :1-Yazı.

EK 11.

T.C.
MAMAK KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM: Kültür

SAYI : B.08.4.MEM.4.06.06.11.070/ 2235

18/05/2005

KONU : Araştırma İzni

LİSE VE DENGİ OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE

İLGİ : M.E.Müd. Kültür Bl.nün 08.03.2005 tarih ve 888 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Abdullah Aydın ÜNLÜ'nün " Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticileri İşe Güdöleyen Etmenlik " konulu araştırmayı, İlçemize bağlı ortaöğretim kurumlarında eğitim - öğretimi aksatmamak şartıyla yapabilmemesinin uygun görüldüğüne ilişkin Bakanlığımız Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 07.03.2005 tarih ve 1240 sayılı yazısı ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve Bakanlık Emri gereğince işlem yapılmasını rica ederim.

Eki : 1- Bakanlık Emri

Mahmut ÖZTURANLI
Müdür a.
Şube Müdürü

NOT : Anket örnekleri, ilgili tarafından okullara ulaştırılacaktır.

EK 12.

TC
GÖLBAŞI KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM :Kültür
SAYI :B.08.4.M.E.M.4.06.04.02.11.070/4 531
KONU :Araştırma İzni

05/05.2005

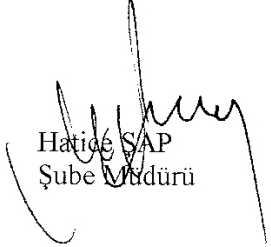
.....MÜDÜRLÜĞÜNE
GÖLBAŞI

İLGİ :Ankara Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğünün 08.03.2005 tarih ve 11.070/888/
sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ,Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans programı öğrencisi Abdullah Aydın ÜNLÜ'nün "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticileri İşe Güdöleyen Etmenler "konulu araştırma çalışmasının eğitim öğretimi aksatmamak şartıyla Okullunuzda yapabilmesinin uygun göröldüğüne ilişkin Bakanlığımız; Araştırma, Plan ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 07.03.2005 tarih ve 01/1240 sayılı yazısı ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve Bakanlık emri gereğince işlem yapılmasını rica ederim

Ek :1-Bakanlık Emri ve Yazı


Hatice SAP
Şube Müdürü

DAĞITIM :
GEREĞİ :
Tüm Lise ve Dengi Okul Müdürlüklerine

EK 13.

**T.C.
Etimesgut Kaymakamlığı
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü**

28.03.2005

BÖLÜM :Kültür
SAYI : 02-070/ 612
KONU : Anket

LİSE MÜDÜRLÜKLERİNE

İLGİ:Ankara Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 08.03.2005 tarih ve 888 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Bölümü öğrencisi Abdullah Aydın ÜNLÜ'nün okullarınızda araştırma yapabilmesine ilişkin ilgi yazı ekinde alınan 07.03.2005 tarih ve 1240 sayılı Bakanlık yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dursun YILMAZ
İlçe Milli Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek: 1

EK 14.

T.C
SINCAN KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.06.07.11.000/ 1079
KONU : Araştırma Talebi

08.../03/2005

TÜM LİSE VE DENGİ OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE
SINCAN

İLGİ : Ankara Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 08.03.2005 tarih ve 070/888 sayılı Yazısı.

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Abdullah Aydın ÜNLÜ' nün "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticileri İşe Güdeleyen Etmenler" konulu araştırmayı okulunuzda eğitimi-öğretimi aksatmamak kaydıyla uygulayabilmesine dair Bakanlığımız Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 07.03.2005 tarih ve 01/1240 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve Bakanlık emri gereğince işlem yapılmasını rica ederim.

~~Perihan ÖZBİNAR~~
Şube Müdürü

EKLER :
EK-1 Bakanlık Emri

NOT: Anket örnekleri ilgili tarafından
Ulaştırılacaktır.