

160640

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMEN
VE YÖNETİCİLERİN ALGILARINA GÖRE İLKÖĞRETİM
OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN NEDERECE
KULLANILDIĞININ BELİRLENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Diğdem YILMAZ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Sevinç PEKER

İSTANBUL
HAZİRAN, 2005

ÖNSÖZ

Motivasyon oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Bu süreç içinde, insan ihtiyaçlarının sürekli olarak değişimi, birey davranışlarındaki farklılığı da beraberinde getirir.

Eğitim örgütlerinde motivasyon yeri azımsanmayacak kadar önemlidir. Eğitim örgütleri kurum türü olarak resmi ve özel öğretim kurumları olmak üzere ikiye ayrılır. Bu araştırma Resmi ve Özel İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmen algılarına Göre, Resmi ve Özel İlköğretim okullarında motivasyon araçları ne derece kullanıldığını ve iki kurumda çalışan kişilerin algılarında farklılığın olup olmadığını ortaya çıkartmak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok kişinin önemli destek ve katkıları olmuştur.

Araştırmanın gerçekleşmesine olumlu eleştirileri, görüş ve fikirleriyle destek olan İstanbul Yıldız teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı Prof. Dr.Ali İlker Gümüseli'ne,

Bu araştırma boyunca bana her türlü desteği sunan İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi'nde EYTEPE Anabilim Dalında görevli; tez danışmanım Yrd.Doç Dr. Sevinç Peker, Dr. Erkan Tabancalı ve Araştırma Görevlisi Yusuf İnandı'ya,

Anket iznini veren Aysel Karakoç'a,

Araştırmanın anketlerini büyük bir dikkat ve sabırla okuyarak içtenlikle cevaplandırın saygı değer okul müdürleri ve değerli öğretmen arkadaşlarıma,

Araştırma süresince her zaman yanımda olan ve gerekli desteği sağlayan Mustafa Ertencan'a,

Bugüne kadar, en iyi şekilde eğitim almamı sağlayan ve hayatını bana adayan biricik annem Özay Yılmaz'a en içten şükran ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, Haziran 2005

Diğdem YILMAZ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Resmi ve Özel İlköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre , Resmi ve Özel İlköğretim okullarında motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerinin belirlenmesidir

Bu çalışmada genel tarama modeli kullanılmıştır.Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul İli Kadıköy İlçesi'ndeki toplam 70 okuldan, 35 resmi ilköğretim okulunda çalışan 106 öğretmen ile 35 yönetici, ve 8 Özel İlköğretim okullundaki 35 öğretmen ile 8 okul müdürü oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerin ve okul müdürlerinin %10'u örnekleme alınmıştır. Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin seçiminde ise oransız eleman örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Evreni oluşturan toplam 43 okulda çalışan öğretmenlere ve yöneticilere anket uygulanmıştır. Anket Resmi ve Özel ilköğretim okullara gidilerek öğretmen ve okul müdürlerine uygulanmıştır. Bu çalışmada genel tarama modeli kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesi için yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, varyans analizi ve t – Testi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde giriş başlığı altında; problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları ve tanımlar verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölüm güdüleme ile ilgili kuramsal bilgilere, dördüncü bölüm ise bu alanda yapılan araştırmalara ayrılmıştır. Beşinci bölümü bulgular ve yorum kısmı oluşturmuştur. Altıncı ve son bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Çalışma dört boyutta ele alınmıştır. Bu Dört boyut, bilgilendirme, ödüllendirme yetkilendirme ve işletmeye uyum boyutudur.

Araştırma sonucunda elde edilen bazı sonuçlar şöyledir

1. Resmi İlköğretim okullarında çalışan müdürlerin okullarında gerçekleşen motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, motivasyon faktörlerinin dört boyutta da “çok” düzeyde kullanıldığı ifade edilmiştir.

2. Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, bilgilendirme boyutunda “çok” düzeyde diğer üç boyutta diğer üç boyutta “orta” düzeyde kullanıldığı ifade edilmiştir..

3. Resmi ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin okullarındaki motivasyon faktörlerinin ne derece kullanıldığına ilişkin görüşleri incelendiğinde, bilgilendirme boyutu dışında anlamlı farklılık görülmektedir.

4. Özel ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında incelendiğinde motivasyon faktörlerinin, dört boyutta “ çok “ düzeyde kullanıldığı ifade edilmiştir.

5. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında incelendiğinde motivasyon faktörlerinin, dört boyutta “ çok “ düzeyde kullanıldığı ifade edilmiştir.

6. Özel ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin okullarındaki motivasyon faktörlerinin ne derece kullanıldığına ilişkin görüşleri incelendiğinde, dört boyutta da anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

7. Resmi ve Özel ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin, okullarındaki motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mı? diye incelendiğinde dört boyutta da anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır.

8. Resmi ve Özel İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mı? diye incelendiğinde dört boyutta da anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmıştır.

ABSTRACT

The aim of this research is that: To determine the usage degree of the motivation factors in private and government schools according to the views of principals and teachers who work in these schools in Kadıköy.

The studying population of this research covers total 70 schools of 35 teachers who work in 8 private schools in Kadıköy (İstanbul), 106 teachers and 35 principals in government schools in Kadıköy (İstanbul). These teachers and principals have been chosen at random. And a questionnaire has been applied to these teachers and principals by going to the government and private schools which are in Kadıköy. In this research survey method is used.

To analyse the datums, techniques of percentage, arithmetic average, standard deviation, variance analyse were used.

This research consists of six chapters. In the first chapter problem sentence, objectives, the importance of the research, assumptions, limitations and definitions are indicated. In the second chapter the model of the research, universe, population group, data collection, evaluation and interpretation are indicated. In the third chapter, theoretical knowledges about motivation; in the fourth chapter, researches about motivation are stated. In the fifth chapter conclusions the findings of research are given as tables and necessary interpretations are defined. The sixth section conclusions and proposals are placed.

We have four dimensions in the study. These are, giving knowledge, giving authority, giving reward and adaptation of the organisation.

Some of the important findings of the research are as follows:

1. Searching the views of principals and who work in government school about the usage of degree of motivation factors, it is expressed that the motivation factors are used in plenty level in four dimensions.
2. Searching the views of teachers who work in government school about the usage degree of the motivation factors, motivation factors are used in plenty level in giving knowledge dimension and in middle level in other three dimension.

3. Searching If there is meaningful difference between the views of principals and teachers who work in government schools about the usage degree of motivation tools, except giving knowledge dimension there are meaningful differences in three dimensions

4. Searching the views of principals and who work in private school about the usage of degree of motivation factors, it is expressed that the motivation factors are used in plenty level in four dimensions.

5. Searching the views of teachers and who work in private school about the usage of degree of motivation factors, it is expressed that the motivation factors are used in plenty level in four dimensions.

6. Searching If there is meaningful difference between the views of principals and teachers who work in private schools about the usage degree of the motivation factors, we understood that there is no meaningful difference in four dimension.

7. Searching If there is meaningful difference between the views of government school principals and private school principals about the usage degree of motivation factors in their schools, we understood that there is no meaningful difference in four dimensions.

8. Searching If there is meaningful difference between the views of government school teachers and private school teachers about the usage degree of motivation factors in their schools, we understood that there are meaningful differences in four dimensions.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı.....	5
Araştırmanın Önemi.....	6
Sayıtlar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	8
BÖLÜM II.....	9
YÖNTEM.....	9
Araştırmanın Modeli.....	9
Evren ve Örneklem.....	9
Veriler ve Toplanması.....	10
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	11
BÖLÜM III.....	13
KURAMSAL BİLGİLER.....	13

Motivasyon	13
Motivasyonun Araçları	18
Ekonomik Araçlar	18
Ücret.....	18
Örgütsel Araçlar	19
İşletme Amaçlarını Benimsetme	19
Yetki ve Sorumluluk.....	20
Eğitim	21
Psiko Sosyal araçalar.....	25
Yükselme	25
Statü.....	26
Bağımsız Çalışma	27
Çevreye Uyum	27
BÖLÜM IV	29
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	29
BÖLÜM V	35
BULGULAR VE YORUM	35
Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum.....	35
İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum.....	41
Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	46
Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum.....	47
Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	53
Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	58
Yedinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	59
Sekizinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum	60

BÖLÜM VI	62
SONUÇ VE ÖNERİLER	62
Sonuçlar.....	62
Öneriler	63
EKLER.....	65
KAYNAKÇA	75



TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa No</u>
1- ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK ARALIKLARI	11
2- RESMİ İLKÖĞRETİM OKULARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN BİLGİLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	35
3-RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN YETKİLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	37
4-RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN ÖDÜLLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	38
5-RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN ÖRGÜTE UYUMUN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	40
6-RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN BİLGİLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	41
7-RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN YETKİLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	43
8-RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN ÖDÜLLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	44
9-RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN ÖRGÜTE UYUMUN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	45
10-RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN MÜDÜR VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN HER BİR BOYUTA İLİŞKİN GÖRÜŞ ORTALAMALARI ARASINDA ANLAMLI FARKLİLİĞİN OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN t TESTİ SONUÇLARI	47
11-ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN BİLGİLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMALARI VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	48

12-ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN YETKİLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	49
13-ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN ÖDÜLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	51
14-ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN ÖRGÜTE UYUMUN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	52
15-ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN BİLGİLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	53
16-ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN YETKİLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	55
17-ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN ÖDÜLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	56
18-ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN ÖRGÜTE UYUMUN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	57
19-ÖZEL OKULLARDA ÇALIŞAN MÜDÜR VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN HER BİR BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞ ORTALAMALARI ARASINDA ANLAMLI FARKLİLİĞİN OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN t TESTİ VE SONUÇLARI	59
20-ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN MÜDÜRLERİN MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN HER BİR BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞ ORTALAMALARI ARASINDA ANLAMLI FARKLİLİĞİN OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN t TESTİ VE SONUÇLARI.....	60
21-ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN HER BİR BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞ ORTALAMALARI ARASINDA ANLAMLI FARKLİLİĞİN OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN t TESTİ VE SONUÇLARI...	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

1. Motivasyon Süreci..... 15



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi ve amaçlar, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Problem

Günümüzde insanların zamanlarının çoğu örgüt içerisinde geçmektedir. Bu örgütün etkililiği ya da amaçlarını gerçekleştirebilmesi, geniş ölçüde örgütü meydana getiren kişilerin çalışma eğilimlerine bağlıdır. Bu nedenle örgütlerin üyelerini motive etmede ne derece etkili olduklarını ve yeni olarak neleri kullanmaları gerektiğini iyi bilmeleri gerekmektedir. Motivasyonun görevi, işgörenlerin çalışma eğilim ve isteklerini yoğunlaştırarak yönlendirmektir (Cengiz, 1986, s. 211).

Motivasyon süreci ile hem bireysel hem de örgütsel gereksinmelerin çalıştırılması sağlanarak, bireylerin enerjilerinin istenen hedeflere yönlendirilmesi gerçekleştirilir. Motivasyon, ya da başka bir deyişle insanları çalışmaya güdüleme ve özendirme, çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. İnsanların ihtiyaçları arasında karşılaştırmalar yapıldığında, ihtiyaçların birbirine benzerlikleri yanında çok değişik yönlerinin de varlığı görülür. İnsanın çevresi insana bazı ihtiyaçlarının varlığını hissettirir ve insanı o ihtiyaçların karşılanması için çabalara girişmeye yöneltir. İnsanlar çalışırken ve belirli uğraşlar içinde bulunurlarken bilinçli veya bilinçsiz olarak belirli hedeflere ulaşmayı isterler. Bunun yanı sıra , örgütlerin de bazı amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Örgüt yönetimi, bu hedeflere ulaşmak için iş görenin ihtiyacını tatmin etmek suretiyle onlardan en etkili bir biçimde yararlanmaya çalışır. Bir deyişle yönetim, iş göreni örgüt hedeflerine doğru motive etme girişiminde bulunur. İşte, bu durum, motivasyon kavramını ve olayını karşımıza çıkarmaktadır(Bingöl,1997,s.258).

Hizmet üretiminin en eski olduğu kuruluşlardan olan eğitim kuruluşları içinde

motivasyon ayrı bir önem taşımaktadır.. Eğitim kuruluşlarının; gelişen bilgi ortamında, çağın gerektirdiği bilgi ve becerileri hem alıcı, hem dağıtıcı olarak toplum yararına sunması ise; bu hizmet kuruluşlarının sistemlerini çok iyi değerlendirmelerine ve bu değerlendirmeler ışığında kendilerinin sürekli yenilemelerine bağlıdır. Kendini sürekli yenileme ihtiyacı duyan eğitim kurumlarında güdünün hizmet üretimini sağlayan öğretmenler ve yöneticiler için önemi azımsanmayacak düzeydedir. Eğitim kurumu olan okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerin ve okul yöneticisi olan müdürlerin güdülenmiş olmaları gerekir.

Okul, işgörenden görevini beklenen düzeyde yapmaya güdülenmesini ister. Ama işgören, güdülenmesine karşılık eğitim sisteminde de kesin doyurulmasını bekler. İşgören gereksinimlerinin doyurabileceğini algılayabilmelidir. Görevini yapmasıyla elde edeceği sonuç, işgörenin beklentilerine ne oranda uyuyorsa ; gereksinmelerini ne derece doyuruyorsa, görevi o kadar çekici gelir. Yeter derecede çekici gelen bir görevin yapılması için işgörenin gereken çabayı harcamasında olanaklaşır.

İşgören bir kısım isteklerini gerçekleştirmek için çalışır. İnsanı, örgütün amaçlarından çok gereksinmelerinin karşılanması ilgilendirir. Bir başka deyişle, işgörenin amacı, örgütün amacı değil kendi gereksinimlerinin karşılanmasıdır. İşgören, okulun amaçlarını özdeşleştirebilmelidir. Bu özdeşleştirme ne düzeyde gerçekleşirse işgörenin örgütsel amaçlar için çaba gösterme eğilimi de o düzeyde gerçekleşir (Başaran, 2000,s.120).

Genel olarak motivasyonun çalışan bir insanın ihtiyaçlarını anlama ile alakalı olduğu çıkarımını yapabiliriz. Okul açısından bakıldığında ise okulun amaçlarını gerçekleştirmek için hem öğretmen hemde yönetici açısından motivasyonu ele almamız gerekmektedir

Yönetici Açısından ele alacak olursak bir yönetici , motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamanın, organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku yada parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern

yaklaşım olumlu çevresel faktörlerin (tanıma , statü , reinforcement) kullanımını savunmaktadır.

Çalışan açısından düşünecek olursak, İnsanları neyin motive ettiğini 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 (www.mylmz.net).

Çoğunlukla örgütsel performans yüksek olduğunda bir kahraman, düşük olduğunda ise bir suçlu aranır. Çalışanlardan giderek daha sık duymaya başladığımız 'motivasyonum yok' , 'motivasyonum çok düşük' söylemleri düşündürücüdür. Bu durum, çalışanların, çalışma yaşamında giderek daha yüksek motivasyon arayışına girdiklerini ya da yöneticilerin motivasyonu giderek daha az önemsediklerini akla getirmektedir(İncir,1997,s.4)

Motivasyon , insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını , amacını gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktadır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesi gerektirir.

Bir hizmet örgütü olan okullarda eğitim hizmetinin en iyi derece de verilebilmesi için eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin motivasyonu büyük önem taşımaktadır.

Kurum içi ve dışı motivatörleri düşük olan öğretmen ve okul müdürler eğitim hizmetinin aksamasına yol açar.

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve okul müdürleri, iyi bir iletişim uzmanı ve iyi bir güdüleyici olmak zorundadır.

Örgütlerde motivasyon araçları şu başlıklar altında toplayabiliriz:

Ücret._ Güdülemede belki de en çok başvurulan özendirici bir araçtır. Aynı pozisyonda veya yükselmeye paralel olarak ücretlerin sürekli artması önemli bir motivasyon aracıdır. Daha fazla üretimde bulunması veya daha yüksek verim göstermesi karşısında

ücretinin yükseleceğinin bilincinde olan iş gören daha fazla çalışmaya yönelecektir.

Maddi ve Manevi Ödüller._ Çalışanların işe özendirmek ve kendisini işletmenin bir parçası olarak görebilmelerini sağlamak amacıyla, başarı gösterenler ödüllendirilir. Bunlar maddi değeri olan ödüller olabileceği gibi, takdir edilme, teşekkür, övgü gibi manevi ödüller de olabilir.

Eğitim ve Yükselme._ Bilgi toplumu olarak adlandırılan günümüzde konumu ve işi ne olursa olsun tüm kişilerin ve kurumların eğitim ve gelişme ihtiyaçları giderek artmıştır (Fındıkçioğlu,2001,s.225).

Çalışanlarında kendilerini gelişen toplumda yer sahibi hissetmeleri ve bu gelişime ayak uydurmaları, işlerine ve çevrelerine karşı güdüleri olumlu olarak etkileyecektir.

Yönetime ve Kararlara Katılma._ Katılımcılığı güçlendirici nitelikte bir bilgi akışı ve haberleşme sistemi çalışanlara kendilerinden beklenen işleri mevcut planlar doğrultusunda bildirilmelidir.

Örgütü ilgilendiren konularda kendini örgütün bir parçası olarak hissetmelerine neden olmaktadır. İşgörenler kendi aldıkları kararlara daha içtenlikle katılacaklardır.

İletişim._ İnsanlarla anlaşmak, kendimizi anlatıp onların doğru biçimde açıklanmasını sağlamak onları önemseyişimizi ve onlar tarafından önemsenmek istediğimizi göstermek, temel olarak iletişim becerisi ile sağlanır.

Statü._ Statü,insanın toplum içindeki hiyerarşisinde sahip olduğu pozisyonu belirler. (Lee,1996,s.21). Yapılan araştırmalar yüksek statüdeki kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir.

Yöneticilerin Astlarına Sahip Çıkması._ Astlar yöneticileri tarafından önemsenmek

isterler. Sorunları ile ilgilenen bir üstte sahip olan bir astı hoşnut eden bir durumdur. Yöneticilerin astlarla ilişkileri astlar için önemli bir motivasyon aracıdır.

Hizmet örgütü olan okullarda, öğretmen ve okul müdürlerinin arttıracak motivasyon araçları kullanılmalıdır. Motivasyon araçları kullanılarak motivasyon düzeyleri artırılmalıdır.

Eğitim kurumları kurum türleri olarak Resmi ve Özel ilköğretim kurumları olmak üzere ikiye ayrılır. Bu ayırım ise; yönetimin ve denetimin tamamen devlet kontrolünde olan ilköğretim okullarına Resmi ilköğretim okulları, denetim olarak devlete yönetim olarak ise özel mülkiyete ait olan kurumlarına Özel ilköğretim okulları şeklinde yapılmaktadır. Bu iki okul türü arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Problem Resmi ve Özel ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmen algılarına göre, Resmi ve Özel ilköğretim okullarında motivasyon araçları ne derece kullanıldığının belirlenmesidir

Araştırmanın Amacı

Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu ana amaç altında şu sorulara yanıt aranmıştır.

1-Resmi ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin okullarındaki motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir?

2-Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir?

3-Resmi ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

4-Özel ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin okullarındaki motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir?

5-Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir?

6-Özel ve ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

7- Özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin, okullarındaki motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

8- Özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Motivasyon, insan davranışı alanında en önemli sorunun (insanların bazı şeyleri yapmasının nedeni nedir?) yanıtlanmasına yardım edecektir. Motivasyon içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreçtir. Berelson ve Steiner'in deyiimiyle "istekler, arzular, dürtüler vb. olarak adlandırılan tüm içsel koşullar birer güdüdür .Motivasyon harekete geçirici bir içsel durumdur". Motivasyon sözcüğü hareket sözcüğü ile aynı kökten gelmektedir (Kolasa,1979,s.288).

Klasik kuramlara göre insan asıl olarak ekonomik yararlar için güdülenir. Neoklasikcilere göre, insan bazı ayrılıklar dışında önceden kestirilebilir gereksinmelerini doyumak için güdülenir. Eğer insanın gereksinmesi çok, bu gereksinmeleri sağlayacak kaynak kıtsa güdülenmesi artar. İnsanın gereksinmesi doyurulmazsa doyumsuzluk giderek düş kırıklığına yükselir (Başaran,2000,s.120).

Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de gereksinimleri karşılanamayan işgörenin görevini beklenen düzeyde gerçekleştirmesi beklenemez. Eğitim kuruluşlarının; gelişen bilgi ortamında, çağın gerektirdiği bilgi ve becerileri hem alıcı, hem dağıtıcı olarak toplum yararına sunması ise; bu hizmet kuruluşlarının sistemlerini çok iyi değerlendirmelerine ve bu değerlendirmeler ışığında kendilerinin sürekli yenilemelerine bağlıdır. Görevini yeterince yerine getiremeyen işgörenlerin

bulunduğu kurumun kendini sürekli yenilemesi de beklenemez.

Eğitim kurumlarında başarıya ulaşmak için başarılı, işini seven, kendi amaçlarını okul amaçlarıyla özdeşleştirmiş işgörenlere ihtiyacımız vardır. Bu amaçla öğretmen ve yönetici algılarına göre okullarındaki motivasyon faktörlerinin neler olduğunun araştırılıp ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu araştırma, öğretmenleri ve yöneticilerin algılarına göre motivasyon faktörlerinin ortaya çıkarılmasıyla onları motive etmemizde yardımcı olacak araçların ortaya çıkmasında bize yol gösterici olabilir. Ayrıca bu araştırma bulguları, ilköğretim resmi ve özel okul öğretmenlerinin motivasyonlarını artırma için neler yapılabileceği konusunda okul yöneticileri için bir yol gösterici olabilir. Resmi ve Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin algılarında farklılık olup olmadığı anlaşılacaktır. Bu yolla daha etkili olan motivasyon araçları diğer iş görenleri motive etmek amacıyla kullanılabilir. Motivasyon derecelerinin belirlenmesi öğretmen ve yönetici motivasyonlarında güdüleyici olarak kullanılabilir.

Sayıtlar

1- Araştırma kapsamına dahil ettiğimiz okul müdürlerinin ve öğretmenlerin ankete doğru cevap verdikleri varsayılır.

Sınırlılıklar

- 1- Araştırma 8 ay süre ile sınırlıdır
- 2- Araştırma İstanbul ili Kadıköy ilçesinde Resmi ve Özel ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri ve okul müdürleri ile sınırlıdır.
- 3- Anket uygulayan yöneticiler okul müdürleri ile sınırlıdır.
- 4- Anket uygulayan öğretmenler sınıf öğretmenleri ile sınırlıdır.
- 5- Araştırma veri toplamak amacıyla hazırlanan 30 anket sorusuyla sınırlıdır.

Tanımlar

İlköğretim Okulu Müdürü: İlköğretim okullarında yönetmelik ve mevzuatlar doğrultusunda çalışan, okulun tüm yönetsel işlerinden sorumlu olan kişidir(Gümüşeli,1996,s.23).

Resmi İlköğretim Okulu: Yönetimin ve denetimin tamamen devlet kontrolünde olan ilk öğretim kurumlarıdır(Köktürk,1997,s.19)

Özel İlköğretim Okulu: Denetim olarak devlete, yönetim olarak ise özel mülkiyete ait olan ilk öğretim kurumlarıdır.(Köktürk,1997,s.19).

Motivasyon: Davranışa enerji ve yön veren süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir. Örgüt açısından motivasyon örgütün herhangi bir üyesini çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu olarak tanımlanabilir (Akçay,1996, s. 135).

Sınıf Öğretmeni: Resmi yada Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler olarak tanımlanabilir.

Yönetici: Resmi yada Özel ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri olarak tanımlanabilir.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme aracının hazırlanması ve uygulanması ile verilerin çözümlenmesine yönelik kullanılan istatistiksel teknikler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Özel ilköğretim okullarında ve resmi ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin okullarında gerçekleştirilen motivasyon faktörlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlandığı için tarama modellerinden genel tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2003-2004 öğretim yılında İstanbul ili Kadıköy İlçesinde bulunan 16 özel ilköğretim okulunda görevli müdür ve öğretmenler ile 70 resmi ilköğretim okulunda görevli müdür ve öğretmenler oluşturmaktadır. 70 resmi ilköğretim okulunda 1061 öğretmen, 16 özel ilköğretim okulunda ise 348 öğretmen olmak üzere toplam 1408 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde ise oransız eleman örnekleme kullanılmıştır. Belirtilen okullardaki müdür ve öğretmenlerden yansız olarak seçilmiş 8 özel ilköğretim okulunda çalışan müdür ve öğretmenler ile 35 resmi ilköğretim okulunda çalışan müdür ve öğretmenlerden oluşturulmuştur. Toplam 1408 öğretmenin %10'u alan 141 öğretmen oransız eleman örneklem alınmıştır.

Toplam 43 okul müdürü ve 141 öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır. 35 Resmi ilköğretim okulunda görev yapan 35 okul müdürü ile 106 öğretmen, 8 Özel ilköğretim okulunda görev yapan 8 okul müdürü ile 35 öğretmen ankete katılmıştır.

Veriler ve Toplanması

Araştırmanın verileri motivasyon faktörlerine ilişkin literatür taranarak ve ilgili anket uygulanarak elde edilmiştir.

Araştırmaya yönelik olarak veri toplama çalışmaları sırasında, öncelikle araştırmanın içeriğine yönelik olarak yapılan çalışmalar toplanmış ve incelenmiştir. Araştırmayla ilgili kaynak tarama çalışmaları sonucunda elde edilen bulgularla araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

Araştırmada yine veri toplamak için Karakaş (1998) tarafından geliştirilen ve 30 maddeden oluşan anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise motivasyon faktörlerine ilişkin 4 faktörden oluşan 30 madde vardır. Birinci faktör, madde 2,3,5,6,8,12,19,24,25,29'dan oluşmaktadır. İkinci faktör, 7,13,14,16,20,22,23,28'den oluşmaktadır. Üçüncü faktör, madde 1,4,9,11,15,18,26,27'den oluşmaktadır. Dördüncü faktör madde 10,17,21,30'dan oluşmaktadır.

Birinci faktör, amaçlar, görevini sevmek, ilerleme olanağı ve görev dağılımı altında toplanmıştır. Bu faktöre ise "bilgilendirme" adı verilmiştir. İkinci faktör, yetişme, eğitim, karara katılma, ücret seviyesi, amaçların uyumu ve güvenlik altında toplanmıştır. Bu faktör "yetkilendirme" olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktör, yükselme, terfi, kar dağılımı, tatil ve yetki düzeyi altında toplanmıştır. Bu faktör "ödüllendirme" olarak adlandırılmıştır. Dördüncü faktör, kişiler arası uyum, yönetici uyumu ve emeklilik sonrası yapılan yardımlar altında toplanmıştır. Bu faktörde "işletmeye uyum" olarak adlandırılmıştır.

Anketin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin çalışmalar Karakaş tarafından yapılmış ve anketin güvenilirlik testi Cronbach Alpha ile incelenmiştir. Buna göre bilgilendirme faktörü için Alpha değeri .8815, yetkilendirme faktörü için 8363, ödüllendirme faktörü için 8262 ve işletmeye uyum faktörü için 9912 bulunmuştur. Bu araştırma içinde bu anketin güvenilirliği test edilmiş ve bütün soru bazında Cronbach Alpha değeri .9762 bulunmuştur.

Uzman görüşlerine dayanarak hazırlanmış olan ölçekte 5 li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçek soruları deneklerin belirli bir görüşe katılma dereceleri ile ilgili olduğu için verilen seçenekler, (1) Hiç - (2) Az - (3) Orta - (4) Çok (5) Tam biçiminde düzenlenmiştir. Bu rakamlar anket soruları üzerinde deneklerin düşüncelerini etkilememe açısından belirtilmemiştir.

Aşağıda istatistik işlemlerin yapılması esasında kullanılan değerlendirme aralıklarının çizelgesi gösterilmiştir.

Tablo 1

Araştırmada Kullanılan Ölçek Aralıkları

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiç	4.20- 5.00
2	Az	3.40 – 4.19
3	Orta	2.60 – 3.39
4	Çok	1.80 –2.59
5	Tam	1.00 – 1.79

Verilerin Çözümlemesi ve Yorum

Anket formaları ile toplanan veriler, uygulama öncesinde araştırmacı tarafından her anket sorusuna verilen kodlara uygun olarak bilgisayara yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analiz edilmiştir.

Verilerin analiz edilmesinde SPSS adlı bilgisayar programı kullanılmıştır. Bu program aracılığıyla özel ve resmi ilköğretim okullarındaki müdür ve öğretmenlerin motivasyon faktörlerine ilişkin görüşleri için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Ayrıca resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak t testi yapılmıştır.

Özel ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak t testi yapılmıştır.

Yine özel ilköğretim okullarındaki müdür ve öğretmenlerle, resmi ilköğretim okullarındaki müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin olarak da t testi uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak $p < 0,05$ alınmıştır.

Her alt amaç için hesaplanan değerler tablolara dönüştürülmüştür. Analizler sonucunda elde edilen bulgular araştırma alt amacına uygun olarak düzenlenmiş ve yorumlar bu bağlamda yapılmıştır.



BÖLÜM III

KURAMSAL BİLGİLER

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan konulara ilişkin kuramsal bilgiler verilmiştir.

Motivasyon

Dilimize İngilizce'den girmiş olan 'motive' sözcüğünün karşılığı olan 'güdü', harekete geçirici olarak betimlenmiştir.'Güdü', harekete geçirici, hareketi sürdürücü ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür (İlgar, 2000, s.127).

Motivasyon kelimesi 'motiv' kelimesinden türeyen latince kaynaklı bir kelimedir. Bireyi belirli durumlarda belirli davranışlar yapmaya yönelten veya harekete geçiren etken 'motivasyon' olarak tanımlanmaktadır.

Motivasyon, davranışa enerji ve yön veren süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir. Örgüt açısından motivasyon örgütün herhangi bir üyesini çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu olarak tanımlanabilir (Akçay,1996,s. 135).

Güdü, istekleri, gereksinimleri,dürtüleri ve ilgileri kapsayan, genel bir kavramdır. Susuzluk yada cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilmektedir. İnsanlara özgü, başarı isteği veya saygınlık isteği gibi güdülere ise gereksinim denilmektedir.

Güdüleme, bireylerde belirli şeylere duyulan gereksinimle başlar. Yani güdülemenin temelinde bireyin doyurulmamış ihtiyaçları vardır. Bireyin güdülenmesi için, doyurulmamış ihtiyaçlarının harekete geçirilmesi gerekir. Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide 'güdü' adı verilir (Can, 1997, s. 168).

Kısaca, güdüleme etkisiyle güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme

sürecidir diye tanımlanabilir.

Az öncede belirttiğimiz gibi motivasyon belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere saptandıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışa geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır (Sabuncuoğlu,Tüz,1996,s.88).

Motivasyonun üç etkenle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu etkenlerin soru biçiminde belirtilmesi konunun daha net olarak anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Sorular şunlardır: (1) Bir davranışa güç veren nedir?, (2) Bu davranışa yön veren, onu yönlendiren nedir? ve (3) Söz konusu davranış nasıl sürdürülür? Güdülenin bu üç ögesi insanın işbaşındaki davranışını anlamada önemlidir (Aydın,1993,s.77).

Motivasyonun birinci ögesi, bireyleri belli davranış göstermeve zorlayan, onları harekete geçiren içsel güçleri ifade etmektedir. Çevresel güçler genellikle bu içsel güçleri harekete geçirir.

Motivasyonun ikinci ögesi amaca yönelimi ifade etmektedir. Belli bir amaca yönelik bir davranışı belirtmektedir.

Üçüncü öge ise bireyin içindeki güçleri, bireysel dürtüleri yoğunlaştıran, bireysel enerjilerin yönünü pekiştiren çevresel güçleri ifade etmektedir.

Kuram olarak, belirli koşullar altında belirli bir yönde davranışa zorlayan etkeni kişinin kendi açısından inceler. Bireyin davranışlarını gözlemler ve faaliyeti üzerinde durur. Bu faaliyetlere egemen olan hedef ve amaçlarla ilgilenir. Hedefler konusunda bireyin iç dünyası ile ilgili hangi gereksinimleri karşıladığını belirlemeye çalışır.

Bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma süreci olarak tanımlanan motivasyon, işgörenlerin örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunma isteklerini artırır. Bu durum, örgütün etkililiği açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin istekli olmaları, görevlerini yerine getirirken gösterdikleri çaba sonucunda doyum elde edip etmemelerine bağlıdır. Eğer bir işgören, yaptığı işten doyum sağlıyorsa, görevini en iyi şekilde yerine getirmek için, daha çok çaba gösterir. İşgörenlerin yaptığı işin kendi gereksinimlerini karşıladığını görmesi, işten doyum sağlamasına yol açacak ve örgütsel amaçların

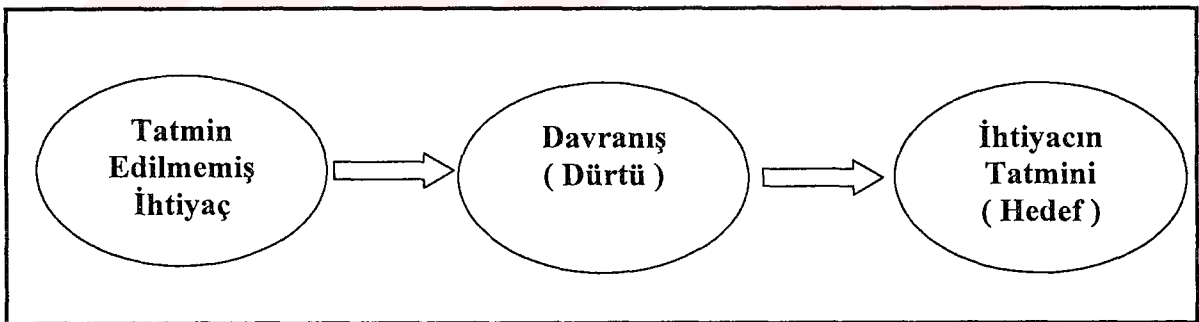
gerçekleştirilmesi için, istekli olmalarını sağlayacaktır. Bu durum, bireyin davranışlarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesiyle, işi yapmaya istekli hale getirilmesiyle gerçekleşir (Aydın, 1994, s. 15 -16).

Motivasyon, insan davranışlarını uyaran ve onları olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Doğrudan, somut olarak görülememesine rağmen, meydana gelen davranışın gözlemlenip yorumlanması ile anlaşılır hale gelir. Bireyin sahip olduğu tecrübeler, fiziksel yeterlilikler, beceri ve yetenekler ile kendisini etkileyen çevresel faktörler, motivasyonu doğrudan etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Örgüt içerisindeki insan kaynağını belirlenen örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmek, yani çalışanları motive etmek, bir çok yöneticinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biridir. Günümüz çağdaş örgütlerinde her yöneticinin çalışanlarını belirlenen örgütsel hedefler doğrultusunda motive etme yeterliliğine sahip olması beklenir. Aksi takdirde, çalışanların işlerinde etkili ve verimli olması söz konusu değildir. İşine motive olmuş bireyler, kendilerinden beklenen tutum ve davranışları sergileme konusunda çok daha başarılıdır (Murray, 1996, s. 7).

Motivasyon, üç aşamalı bir süreçtir.

1. İnsanı belli bir hedefe doğru iten bir içi uyarıcının varlığı,
2. Bu hedefe varmak için yapılan davranışlar,
3. Hedefe varma.



Sekil - 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: Tevrüz, 1999, s.57.

İhtiyaç.- İlk aşamayı oluşturan ihtiyaç, bedenle ilgili veya sonradan kazanımlı bir gerekliliğin eksikliği veya yokluğu karşısında ortaya çıkar. İhtiyaçlar, biyojenik veya sosyojenik olabilir. Biyojenik ihtiyaçlara açlık, susuzluk, cinsellik ve benzeri fiziksel

ihtiyaçlar; sosyojenik ihtiyaçlara ise sosyalleşme sırasında öğrenme yoluyla elde edilen kabul görme, saygınlık kazanma ve benzeri ihtiyaçlar örnek verilebilir.

Dürtü.- Organizmayı belli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici bir güç olan dürtünün gücü, organizmanın harekete geçip geçmemesini etkiler. Bu gücün derecesi ise ihtiyacın ne derece fazla olduğuna ve bu ihtiyacı tatmin edecek şeyin elde edilebilir olup olmamasına bağlıdır.

Hedef.- Hedefler, ihtiyaçları doyurarak dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır. Bu yüzden pekiştiricidirler (Tevrüz, 1999, s. 57).

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilendir (Bingöl, 1997, s. 258-259).

Bireyin geçirdiği evrim boyunca, kendi özlüğü hakkındaki fizyolojik ve psikolojik bulgular da oluşum ve yorumlar göstermiştir. Motivasyon kavramı da, aynı oluşumu geçirmiş ve süreç içinde değişik teorilerle açıklanmış olma durumundadır (Cofer& Appley,1995,s.1).

Motivasyonu Sağlayan Araçlar

İşletmelerde çalışan bireylerin işletme amaçlarını stratejilerini yerine getirmesi için teşvik edici yöntemler tespit edilmelidir. Bunlar; ücret, prim, statü, yetki, vb. Bu faktörler doğrudan doğruya iş ile ilgili, işe bağlı, işe yönelik faktörlerdir. Aynı zamanda bunlar beşeri-temel ihtiyaçların tatminine hizmet ettikleri için çalışanları işyerinde memnun eden faktörlerdir ve motive edici güç ve niteliğe sahiptirler(Yalçın,1991,s.210).

Motivasyondaki temel amaç; personelin istekli ve yetkili çalışmasını sağlamaktır.

Motivasyonda kullanılan araçlar her yerde, her zaman aynı sonuca varmazlar. Örneğin; bazı yöneticiler için fazla ücret önemliyken, bazı yöneticiler için mevki önemlidir. Buna sebep olan etmenlerden biri de kişisel farklılıklar ve yetiştiği çevrenin bireyin üzerinde yapmış olduğu etkidir. Bir işletmede başarılı olan bir yönetici diğer bir işletmede başarısız olabilir.

Yöneticiler arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak için belli davranış kalıpları içinde hareket ederler. Bu davranışları başkalarının arzu ve istekleri yönünde gerçekleşmeyecektir. Çünkü insanı başkasının işine yarayacak olan çabayı değil kendi ihtiyacını tatmin edecek çabayı gösterecektir. İşletmeler yöneticinin ve personelin amaçlarını saptarken bu hususu gözönünde bulundurmalıdır. Teşvik araçları hedefe doğrudan doğruya yönelmiş ve gerçekleştirilebilen türden olmalıdır.

Yöneticiler arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak için belli davranış kalıpları içinde hareket ederler. Bu davranışları başkalarının arzu ve istekleri yönünde gerçekleşmeyecektir. Çünkü insan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil, kendi ihtiyacını tatmin edecek çabayı gösterecektir. İşletmeler yöneticinin ve personelin özendirme araçlarını saptarken bu hususu gözönünde bulundurmalıdırlar. Teşvik araçları hedefe doğrudan doğruya yönelmiş ve gerçekleştirilebilen türden olmalıdır.

Kişi özendirme araçlarını kişisel yetenekleri ile değerlendirerek hareket tarzını belirler. Bu yüzden vermiş olduğu kararlar, zihni potansiyeline ve kişisel duygularına bağlı olacaktır. İnsan sosyal ilişkilerinde olduğu kadar iş ilişkilerinde de hissi bir yaratıktır; bu nedenle, ondaki duygusal değerlerin önemi büyüktür. İnsanları olduğu gibi kabul etmeli o şekilde hareket edilmelidir. İnsanın kişisel geçmişi, inançları, zeka ölçüsünde davranışlarını etkiler ve kişiye yön verir. Bu yüzden seçilecek özendirme araçlarının kişilere uygun ve çalışanları olumlu yönde etkileyecek şekilde olması gereklidir. İşletme çalışanlarının arzu ve ihtiyaçları, hedefleri, işletme tarafından saptanmalıdır. Kişisel istekler ile işletme amaçları özdeşleşirse işletme stratejilerim gerçekleştirme oranı artacaktır.

Yöneticinin astları motive etme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır (Eren,1979,s.270). Motivasyon planları, özendirme araçlarına dayanılarak uygulandığı takdirde başarı sağlayacaktır.

Motivasyonda yararlanılan özendirme araçlarının başarısı aynı zamanda işletmeyi yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlıdır. Bir işletmede uzun yıllar başarılı olan yönetici, bir başka işletmeye geçtiğinde aynı başarıyı gösteremeyebilir. Yöneticiden her zaman aynı başarıyı beklemek yanlış olur. İşletmeyi yönetenlerin

başarısı yönettikleri işletme de çalışanların ekonomik ve sosyo-psikoloji yapılarını yakından tanımalarına ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen bir politikanın izlenmesine bağlıdır (Sabuncuoğlu,1982,s.116).

Motivasyon Araçları

Motivasyon konusunda özendirici araçların olduğu kabul edilse bile kişiye, topluma, işletmelere göre bazı farklılıklar gösterir. Bazı motivasyon araçları şunlardır:

Ekonomik Araçlar

Ücret. Klasik yaklaşımclar ilk yönetim biliciler maddi faktörleri , insan davranışlarını etkileyen motivasyon aracı olarak kabul etmişlerdir.

Ücret, personelin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye bağlanmasında en önemli motivasyondur(Sabuncuoğlu,1982,s.120). Yüksek ücret kişinin geleceğini güvence altına alır ve toplum içindeki saygınlığını artırır. Yapılan araştırmalar sonucunda ücretin insan davranışlarını etkileyen tek faktör olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak geri kalmış ülkelerde ücret halen önemlidir. Günümüzde para gerekli ancak, tek başına yeterli olmayan bir unsur niteliğindedir.

Ücret personelin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz. Yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur. Bir yandan da personel geleceğinin güvence altına alındığını düşünür.

Vroom gibi bazı araştırmacılar ücretin direkt olarak değil de dolaylı olarak motive olacağını söylemiştir. Örneğin; bir kişi güvenliğinin ve saygınlığının parayla elde edileceğine inanıyorsa onun için ücret motive olacaktır.

Personelin üzerinde ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan duyumsuzluktur. Bir personelin aldığı para ücretin yüksekliğinden daha çok başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilendirilerek etkilenir. Önemli olan ücret artışının hangi noktada optimal verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışının ne zaman gerektiğini saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir. Halbuki bir personelin ek çaba göstermesini sağlayacak

motivasyona gitmek için yani yaratıcı gücünden ve dinamizminden yararlanmak için, ona her defasında her zaman verilen ücretten daha yüksek ücretin verilmesi gerekir. Bu alışkanlığın yaratılması verimliliğin belirli bir süre artırılmasını sağlayabilir. İşletmenin personel, pazarlama, üretim gibi alanlarda ekonomik gücünü aşması uygulanan motivasyonda başarısız olunmasına neden olur. İşletmenin ödüllendirmeden vazgeçmesi personel de doyumсуuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğuna neden olacaktır. Bu ise işletme amaçlarını gerçekleştirme oranını azaltacaktır.

Yöneticilerin güç, başarı, ilerleme gibi üst nitelikli faktörlere daha fazla önem verdiğini görüyoruz. Yöneticiler yüksek ücret yerine sosyal açıdan tatminkar olan işletmeleri tercih etmektedir. Bunun nedeni ise sanayinin gelişmesi teknolojik yeniliklerin işletmeye girmesi sonucunda, yöneticiler için ekonomik tatmin dışında başka hususların da ortaya çıkmasıdır.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşletme Amaçlarını Benimsetme. Yöneticilerin motivasyonunda etkili faktörlerin başında işletme amaçlarının benimsetilmesi gelmektedir. Yöneticinin işletme amaçlarını benimsemesi çok önemlidir. İşletme amaçlarıyla kişisel amaçlarını bir bütün halinde görmelidir. Yönetici işletme amaçlarını ne kadar benimserse işletmede çalışanları da o ölçüde yönlendirir. İşletme amaçlarını benimsemeyen yöneticiden işletmeye yararlı olması beklenemez.

Yönetimin başarılı olması da işletme stratejileri ve amaçlarıyla, yönetici değer yargılarının, kişiliğinin, düşüncelerinin uyum içinde olmasıyla ilgilidir.

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, işletme amaçları ile yöneticilerin amaçları arasında denge sağlamak ve yönetimini gerçekleştirecek personeli işletmeye almasıdır. İşletmeler "para kazanmak" kadar "insan kazanmak" politikasını uyguladığı sürece kalıcı olur ve stratejilerini gerçekleştirebilir. Bunu yapabilmek için yönetici ve personeli tanıyarak onlara yaklaşmalı ve işletme amaçları ile personel amaçları arasında bir bütünleşme sağlayabilmelidir. Böylece işletme stratejilerine ulaşır ve yöneticiler de amaçlarını gerçekleştirir, işletmelerde en önemli görev yöneticiye düşer, işletmede, amaç inancını personele aşlayan ve amaca ulaşmada ortak hareket edilmesini sağlayan yöneticidir. Personeli ortak amacı gerçekleştirmeye yönlendiren

yönetici başarılı yöneticidir.

Yönetici astlarını ilgilendiren kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve onların düşüncelerinden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolay ve ortaya "biz" fikri bir özendirme unsurudur (Efil,1994,s.271).

Yönetici personelini işletme amaçlarını benimsetmek için yönetime katılmasını, istek ve şikayetlerini kolaylıkla belirtebilmelerini sağlamalıdır. Personelin alınan karara katılması ile amaçların büyük bir kısmı gerçekleşmiş olur.

İnsanlar aklıdan çok duygularıyla hareket eden varlıklardır. Duygular bir takım gereksinimler, arzular, (heyecanlar, ihtiraslar, kin, aşk gibi biçimlerde ortaya çıkarlar. Duygular içsel motivasyonların ve dışsal faktörlerin etkisiyle kişilerin çeşitli davranışta bulunmasını sağlarlar.

Yönetici, doğal grupları düzenli şekilde kontrol etmelidir. Özellikle doğal grupların işletme stratejilerine yönelik çalışmalarını sağlamalıdır. Çünkü bu grupların işletmede çalışanların üzerinde gizli bir etkisi vardır. Personel ilişkilerinin iyileşmesi konusunda çaba harcamalıdır. Birbirleriyle ilişkide olan personel kadrosuyla çalışmak daha kolaydır. İşletme amaçlarına daha çabuk motive edilebilir.

Yönetici işletme amaçlarını gerçekleştirmek için alt kademede çalışanlara yetki ve sorumluluk vermeli, bunları görevlerinin ne kadarını yaptığını kontrol etmeli, denetlemelidir. Yöneticinin alt kademe personeline güven duyar ve bunu hissettirirse, çalışanlar işletme amaçlarını gerçekleştirmek için ellerinden geleni yaparlar.

İşletmelerde görev alan tüm personele işletme amaç ve stratejilerini gerçekleştirmekle kendi amaçlarına hizmet ettiği inandırılırsa, işletme ve personelin göstereceği iyi niyetli çalışma başarıyı sağlayacaktır.

Yetki ve Sorumluluk. Yöneticiler makamlarının gerektirdiği yetkilere sahip olmalıdırlar. Yetki ile birlikte sorumlulukta taşınmalıdır. Sorumluluk olmadan yetkinin anlamı yoktur. Yöneticinin sahip olduğu otorite sahip olduğu yetki ile orantılıdır.

Yetki "Yöneticinin belirlenen İşletme amaçlarına en etkin şekilde ulaşabilmek için gerekli olan işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır"

denebilir (Onal,1993,s.113).

Bireylerin sahip oldukları yetki, güç artışı, çalışma şevkini artırıcı ve motive edicidir. Bu işgöreni daha fazla şeyler başarma, üretme, yaratma yolunda motive edicidir. Eğer yetki verilirse kişiler kendini gösterecek ve işletmeye daha fazla yararlı olacaktır.

Yöneticinin giderek kabaran sorumluluk ve denetim yükü de ancak yetki ve sorumluluklarının kısmen de olsa astlara devrederek azaltabilecektir. Yönetici, görevlerinin bir kısmını astlarına devretmelidir. Yeni görevler alan astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır.

Yetki devri astların sorumluluk duygusunu ve karar alma yeteneğini geliştirir. Yetki devri kişilerin kendine güvenmesini sağlar, işletme stratejilerine daha çabuk uyum sağlamayı kolaylaştırır.

Yetki, devri işletmelere tecrübe ve pratik bilgiler bakımından iyi vasıflı yöneticiler kazandırır(Eren,1993,s.157)

Yetki tüm personel için motive edici bir faktördür.

Eğitim._ Eğitim, yöneticinin tutum ve davranışlarını değiştirerek veya onların bilgi ve kabiliyetlerini geliştirerek başarılarını artırma çabalarının tümüdür. Bu davranışları işletmede başarılı olmak ve ileride yapmak isteği veya işletmenin yapmasını istediği işin gereklerini öğrenmek amacıyla gerçekleştirir (Dinçer ve Fidan,1995,s.330).

İşletmelerde eğitim fonksiyonu personelin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamanın yanı sıra, işletmenin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına da katkıda bulunur. İşletme için kendini yetiştiren personel en büyük yatırımdır. Tabi ki tecrübesizliği nedeniyle uğranılan zararlara bazen işletmenin katlanması gerekebilir. İşletme içinde eğitim programlarına öncelikle eğitim ihtiyacının belirlenmesiyle başlanır. Eğitim ihtiyacı mevcut başarıların arzulanan başarı seviyesinden düşük olması ve yöneticinin yeni gelişmeler hakkında bilgi verilmesi gerektiğinde ortaya çıkar. Eğitimin amaca uygun olması gerekir (Onal,1993,s.183).

Yöneticinin geliştirilmesi için kullanılan birçok eğitim yöntemleri vardır. Bu,

yöntemlerden bazıları şunlardır.

- * Yetki Devri
- * İş Değiştirme(Rotasyon),
- * Rapor Hazırlatma,
- * Proje ve Okuma Parçaları,
- * Benzetme Yöntemleri(Vaka Yöntemi, Rol Oynama, Yönetim Oyunu),
- * Grup Tartışmaları(Panel, Açık Oturum),
- * Karşılıklı İlişkiler Analizidir.

İşletme sadece mesleki eğitimle kalmamalı, bunun yanında sosyal ve insancıl ilişkileri dönük eğitsel programlarda düzenlemelidir. Böylece yöneticilerin birbirine, personelin yöneticiye güven duyması sağlanmış olur. Buda işgöreni istekli çalışmaya motive eder.

Organizasyon Yapısı._ Birey yaşantısının her döneminde türlü işletmelerde karşı karşıya kalır. Gerçekten de insan, işletmelerin içinde doğar, onların içinde öğrenim görür ve orada eğlenir(Onal,1993,s.111). Bireyi sürekli etkileyen, birey tarafından etkilenen ve birey davranışları üzerinde rol oynayan işletmeler insan yaşamının büyük bir bölümünü kapsamaktadır.

Çalışanların verimlilik açısından işletmeler için temel olan, gereksinmelerini, çalışma ve ekonomik yapılarına, geleneklerine ve özel çalışma koşullarına uyan insan kaynaklarını etkili kullanımını kolaylaştıran ve istek yaratan bir işletme yapısıdır (Artan,1991,s.157).

İnsan kaynakları işletmelerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları başlıca araçlar arasındadır. İşletmelerin temel unsuru bireyin kendisidir. İşletmeler, örgütsel sürecin can damarında yatan ve karşılıklı davranışlar da bulunan insanlardan oluşurlar.

İşletmenin biçimsel organizasyon yapısı yönetici ve işletmede çalışanların motivasyonunda etkili bir faktördür. İşletme amaçları, faaliyetler için kurulması zorunlu bir yapıdır. Biçimsel işletme yapısında iş ve görev tanımlamaları açık ve net bir şekilde yapılmalıdır. Kimin kime karşı sorumlu olduğu, kimden görev alacağı gibi.

Bu şekilde görev ve yetki çatışması görülmeyecek, işlerin aksamadan gerçekleşmesi sağlanacaktır. İşletmede çalışanlar işletmedeki yerlerini bileceklerdir. Örgütsel yapının kendisi bir amaç olmayıp işletme amaçlarını en iyi biçimde gerçekleşmesine yarayan bir araçtır (Sabuncuoğlu,1982,s.5). Yönetici işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirecek kişidir. Aynı zamanda alt kademede ki personelin amaçlar, stratejiler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlar.

İşletme yöneticisi, işletmeyi oluşturan bireylerin çabalarını düzenler ve amaçlarına ulaşmalarını sağlar. İşletmenin başarılı olması için yöneticinin insanlar arasındaki bu ilişkileri anlaması ve en etkin çalışmanın nasıl yapılabileceğini kestirebilmesi gerekmektedir. Yönetici işletme üyeleri ile işletme gereksinimleri arasında düzeli bir denge kurması için gerekli önlemleri bulabilmelidir.

Organizasyon yapısında yöneticinin görevi çok önemlidir. Yönetici iyi bir şekilde motive edilirse, işletmeyi çalışanlara sevdirecek, dış çevreden gelecek tehlikelere karşı işletmede gerekli önlemleri alacaktır.

İşletme yapısının sağlamlığı ve yapının değişikliklere karşı yeniden düzenlenmesi yöneticinin alacağı etkili kararlarla olacaktır. Bunun içindir ki yönetici işletmeye karşı en iyi şekilde motive edilmelidir.

İşletmelerde değişiklikler insanlar için yapılıdır. İnsanların yetenek, arzu ve istekleri gözden uzak tutulmamalıdır. Değişme ve gelişmeler karşısında işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesi için gerek çalışanların eğitimi, gerek iş yaptırma yöntemleri yeniden gözden geçirilmelidir. İşletmeler çevrelerinde oluşan değişiklikleri izlemek zorundadırlar. Aksi halde işletmeler her geçen gün stratejilerini yerine getireme durumuna düşecektir. Değişiklikleri işletmede uygulama yöneticinin başarısına bağlıdır. Bu ise yöneticinin işletme stratejilerine gönülden motive edilmesine bağlıdır(Dinçer,1994,s.100-142).

İletişim._ Bireyler alışkanlıklarını iletişim çabalarıyla ortaya koyarlar. Bireyler anlamak, öğrenmek, anlatmak, başkalarıyla çalışmak için iletişim kurarlar. İletişim bireylerin birbirlerinden anlam alma, birbirlerini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. Bu etkileşimin içinde, verici, alıcı, iletişim boyunca kişilerin her birinin buldukları kültürel, fiziksel ortamdan gelen sözel ve sözel olmayan tüm iletiler bulunmaktadır,

İşletmelerde iletişimin yönü çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğrudur. Ancak sorun çözme sırasında bu durumun değişerek, işletmenin üyeleri arasında oluşacak iletişimin karşılıklı olması zorunluluk doğmaktadır.

Etkili iletişimi; iletmek istediğimizi, karşımızdakine amaçladığımız biçimde iletebilmek, isteneni elde etme ve beklenen tepkiyi uyandırmak diye aldığımızda, yaşam boyu sürdürdüğümüz iletişimimizde başarı oranımız pek de yüksek sayılmaz (Dinçer ,Fidan,1996,s.317).

İletişim becerisi başkalarını anlamada da kullanılabilir.'Başkalarının duygu ve düşüncelerini onlarla özdeşleşerek görme duyarlılığını kazanmak, kuşkusuz iletişimin etkinliğini sağlama açısından önemlidir.

İletişimde Şunlar Önemlidir.

- * Kendini ifade edebilme,
- * Etkin dinleme,
- * Tanıma,
- * Anlama,
- * Tamlık,
- * Sonuçlandırma,

İşletmelerin etkinliği ve başarısı üzerinde rol oynayan faktörlerden biri olan iletişime gereken önem verilmelidir.

İletişimin başlıca iki hedefi vardır:

1. İşletmede olup, bitenler hakkında bilgi almak ve vermek, kişilerin tutumunu etkilemektedir.

2. Emir ve direktiflerin yukarıdan aşağı doğru akışına dikey iletişim adı verilmektedir. Aynı mevkide olan! kişilerin birbirleri ile arasındaki mesaj alışverişine yatay iletişim denir.

İletişim, işletmelerin örgütsel yapısı içinde ,bilgi alış verişini dikey ve yatay düzeyde bağlayan kanallar bütünüdür. Bu kanallar işletme stratejileri yöneticiye iletir yöneticide personele yapmaları gerektiğini bildirir. İşletmede çalışanların istekleri de üst

kademelere iletilir. İletişim tüm işletmelerde bulması gereken bir gereksinimdir. İletişim işletmeye açıklık ve berraklık kazandırır. Net olmayan bir konuda hiç kimse başarılı olamaz, kendisinden istenilenleri bilmediği için bunları yerine getiremez. Kendine yeterli bilgi verilen personel kendisini rahat ve mutlu hisseder, çalıştığı kurumun stratejilerine daha çabuk motive olur ve işletmeyi benimser.

İşletmeler her zaman alttan gelen önerileri dinlemeli gerekli incelemelerden sonra işletme için yararlı olanları uygulamalıdır. İletişim araçlarını gerektiğinde kendi önemli işleri içinde kullanabilmelidir. Böylece yapması gereken işlerle kafasını meşgul etmeyerek, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye kendisini motive edebilecektir(Güngör,1993,s.111).

Psiko-Sosyal Araçlar

Yükselme. Bireyler görevlerinde yükselmek, üst mevkilere gelmek için çalışırlar. Bu bütün insanların belli bir çalışma sonucu arzu ettiği sonuçtur. İşletmelerin tüm personeli için daha verimli çalışması, işletme amaç ve stratejilerine ulaşması için motive edici bir faktör olmaktadır. İşletmelerde yükselme olanağının kısıtlı olması işletmelerde yönetici bireyin çalışma ve daha iyiye ulaşma şevkini kırarak olumsuz bir motivasyon olmaktadır.

Bireyler işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Yükselme işletmede motivasyon aracıdır.

Yatay ve dikey terfi en çok kullanılan yöntemdir. Yatay terfi; işgörene temel görevi dışında başka bir departmanda görev verilmesidir. Bu sayede bireyler her yeni atandığı göreve daha geniş bir bilgiye sahip olması nedeniyle işletme stratejilerini daha iyi belirleyecektir.

Yükselme bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve yükselmesidir.

Bu yol işletmede çalışanların isteklerini artırır, moral ve güven duygusunu

kazandırır. Çeşitli sebeplerle işletmeden ayrılan personelin yerine kaynaklardan boşalan kadrolara atama yapılması dışarıdan eleman bulunmasına göre daha ekonomik, sosyal ve insancıl nitelik taşır (Sabuncuoğlu,1982,s.99). Bu olay işletmede çalışan personelin yöneticisine güvenini artırır.Yükselme sırasında işe göre adam politikası uygulanmalıdır. Eğer uygulanmazsa işletme için sakıncalıdır .

Yükselme bazı sosyal hakları, kazançlar beraberinde getirerek işgörenin motivasyonunu artıracak, buda işletmenin veriminin artmasına yol açacaktır.

Yükselme adil bir şekilde yapıldığı sürece işletmeyi başarıya götürecektir.

Statü._Statü; "Bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır"(Eren,1993,s.71). Toplumda ve işletmelerde statü kavramı aynı öneme haizdir. İşletmede statü, personele verilen statü ve payeleri de ifade eder(144). Bireylerin sahip olduğu statü çalışmasını etkileyecektir.İyi bir statü kişiyi manevi tatminle motive edecek, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır.

Tüm işletmelerde statü unsuru vardır. 'Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kişi bunun karşılığında iş arkadaşlarından yada iş dışında ilişkide bulunduğu kimselerden saygı görür(Hatipoğlu,1976,s.127). Bazı bireylerde manevi tatmin, daha az ücretle iş yapmalarını sağlayabilir. Fakat sosyal statü sadece işverenin takdirine bağlı değildir. Bir kişinin tanıdıkları önünde takdir edilmesi, görevinin önemini belirtmesi kişilerin sosyal statüsünü belirleyecektir. Personele takdirnamelerin ve terfilerin özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde verilmesi sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu tür teşvik yönetici ve personelden beklenen çalışmaların hızını, yöneticinin dinamizmini ve iş yapma arzusunu çoğaltacaktır(Efil,1994,s.278).

Sosyal statü ile ilgili açıklamalarımızı sistemli bir biçimde özetlersek şu sonuçlar ortaya çıkacaktır :

1. Sosyal statü bir davranış düzlemi içerisinde belirlenmiş olan yetki-sorumluluk alanıdır.
2. Sosyal statü davranış düzleminin özelliklerine ve toplumsal yapıya göre şekillenecek ve işleyecektir.

3. Davranış düzleminin özelliklerinin yanı sıra toplumun belirlemiş olduğu genel statü faktörleri vardır (Yaş, Cinsiyet gibi)

4. Davranış düzlemi statik özellikli olsa dahi statü dinamik özelliklidir. Bu nedenle davranış düzleminin evriminde statü değişme ve gelişmelerinin önemli bir payı vardır.

5. Farklı davranış düzlemlerinde benzer görünümlü ve benzer işleyişi statüler olabileceği gibi, benzer görünümlü farklı işleyişi statüler olabilir.

Sosyal statü, davranış düzlemi içinde daha özellikli bir biçimde tanımlanmış ilişkiler sistemi ve düzenlenmiş davranışlardır.

Statünün toplumca kabul edilmiş olması sosyo-kültürel yapının kabul alanı içerisinde kalan özellikler topluluğu olmasından kaynaklanır. Yaş, cinsiyet, eğitim belirgin fizyolojik özellikler, kültürel sınırlayıcılar olarak statünün belirlenmesinde birer faktör durumundadır.

Yöneticiler için statüyü belirleyen maaş, ikramiye gibi unsurların ayrıcalığı yanında bazı sosyal imtiyazlardır. İşletmelerde personele verilen statü onun çalışmasını etkileyen, motive edici bir unsurdur. Yöneticinin ise kazanacağı yüksek statünün onu diğer bireylerden farklı kılacağı inancıyla buna ulaşmak için çok çalışacak ve işletme stratejileri, amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır.

Takdir._ Başkalarının yanında methedilme: ve yükseltme kişilerin kuvvetli arzularındandır ve takdir edilmek, insanları başarıya götüren yolların başında gelir (Tosun,1970,s.106). Bu methetme belirli ölçüde olmalıdır. Yerinde ve zamanında yapılmalıdır.

Takdir edilme kişileri motive etmede kullanılmaktadır. Fakat bu ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir. Takdir edilme işletmede bulunulan yere (konuma) göre değişmektedir.

Takdir edilme işletmeye bağlılığı artırmakla birlikte diğer personelin şevkini azaltabilir. Fakat büyük ölçüde işletmeye bağlılığı artırır.

Bağımsız Çalışma._ İşgörenler bir sosyal varlık olarak başkalarıyla birlikte çalışmaya istekli ve uyumlu davranmasına karşın benlik duygusunu doyurmak için çoğu zaman bağımsız çalışmaktan hoşlanır. Yöneticiler ise baskı altında çalışmaktan

hoşlanmazlar. Bu nedenle işletmeler ilk başta merkezci bir yapıya sahip olmasına karşın, sonradan merkezkaç bir yapıya sahip olurlar. Merkezci yapıda, merkezkaç yapıya göre daha zor motivasyon sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu,1982,s.129).

İşletmeler yöneticiler aracılığı ile personele işlerini yaptırmaktadırlar. Bu nedenlerle yöneticiler personeli işletme, amaçları doğrultusunda hareket etmeye iyi motive etmelidir.

İşletmeler kural, kaide, geleneklerle biçimlenir. Bu durumda işletme yapısı esnek olmalıdır. Böylece yöneticiler rahat hareket edebilir, işletmeyi benimserler. Yöneticilerde tüm kural ve kaidelere bağlı kalmayıp, esnek davranmalıdırlar.

Çevreye Uyum._ İşletmeye yeni katılan yönetici veya işgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İşletmede yeni çalışmaya başlayan birey, çalışma arkadaşları, varsa üstleri ve astlarıyla en kısa zamanda tanışmalıdır. Onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır (Sabuncuoğlu,1982,s.130).

İşletmeye yeni katılan personel işletme geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmak ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmak ve işletmeye uyum sağlamak zorundadır. Bunun için gerekirse işe alıştırma eğitimi verilmelidir. Yeni katılan personele çalışma ortamını, çalışma arkadaşları işletmenin bölümlerinde hangi faaliyetler yapıldığı ve işletme amaç ve stratejileri açıkça belirtilmelidir.

İşletmeye yeni katılan personel çevresine uyum sağlayamazsa işinde başarılı olamaz. Kendini işletme dışında hisseder. İşletmeye katılanların işletmeyi sevmeleri için gerekli önlemler alınmalıdır. İyi motive edilen personel kendisi başarılı olduğu gibi, işletmeyi de stratejileri doğrultusunda başarıya götürür.

BÖLÜM IV

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde motivasyon konusunda yapılan araştırmalar yer almaktadır.

Bu araştırmalar daha çok amaç, yöntem ve bulguların özetleri verilerek tanıtılmaya çalışılmıştır. Motivasyon ile ilgili çok sayıda araştırma vardır. Ancak bunların hepsini burada vermek olanaksız olduğu gibi, aynı zamanda araştırmanın amaç ve kapsamı bakımından da gereksizdir. Bunun için konu ile ilgili son yıllarda yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalardan bazıları seçilmiş ve özetlenmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de Resmi ve Özel orta öğretim kurumlarındaki öğretmenlerin algılarına göre motivasyon faktörlerini karşılaştıran araştırmalardan biri Yüksel (2001) tarafından yapılan yüksek lisans tezidir.

‘Kocaeli Özel ve Kamu Orta Öğretim kurumlarında öğretmenlerin motivasyon faktörlerinin incelenmesi’ konulu araştırma ile Yüksel (2001), kamu ve özel orta öğretim kurumlarının, en önemli çalışanlarından olan, sistemin gelişmesinde en aktif role sahip olan öğretmenlerin; motivasyon özelliklerinin kurum türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Araştırma, 1999 - 2000 eğitim - öğretim yılında Kocaeli ili içinde 80 resmi 10 özel ilköğretim kurumunda görev yapan görev yapan 218 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kişisel bilgiler olarak; cinsiyet, branş, yaş, mesleki tercih nedenleri, mesleğin isteyerek seçilip seçilmediği üzerinde durulmuştur. Araştırma sonunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri ile çalıştıkları kurum arasında ;

a)Eğitim durumları, kadro durumları, gelir durumları arasında ilişki tespit edilirken, cinsiyet, medeni hal ve hizmet yılları arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

b)Anket verilerinden elde edilen sonuçlara göre ücret durumunun özel orta ğretim kurumlarında daha iyi olması nedeniyle çoğu Resmi orta ğretim öğretmeninin özel orta ğretim kurumlarında çalışmak istediği sonucuna varılmıştır.

c) ğretmenlerin medeni, hali, cinsiyeti ve hizmet yılları kurumsal farklılıklara yol açmamıştır

d) ğretmenlerin mesleki ve ideal güdüleri ve okul ile ilgili faaliyetlerde görev alma güdüleriyle çalıştıkları kurum türü arasında bir ilişki saptanırken, yönetici olma isteği ile çalıştıkları kurum türü arasında ilişki saptanamamıştır.

e)zel orta ğretim kurumlarındaki öğretmenler okullarında araç gereçlerin yeterli olduğu görüşünde iken, Resmi orta ğretim kurumlarında çalışanlar yetersiz olarak görmektedirler.

f) Resmi orta ğretim kurumunda çalışan öğretmenler ödül ve takdiri yeterli görmemekle birlikte özel orta ğretim kurumlarında ödül ve takdir yeterli düzeyde görülmektedir.

nal tarafından 1997’de yapılan bu araştırmanın genel amacı, ilköğretim okullarındaki öğretmenleri işe güdülemede yöneticilerin uyguladıkları yolların değerlendirilmesini yapmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlköğretim okullarında görevli ğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre; yöneticilerin işe güdülemede uyguladıkları çeşitli yollara yönelimi nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. Yöneticilerin ğretmenleri işe güdülemede tercih ettikleri yollarla cinsiyet, kıdem ve okuldaki görev değişikliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Araştırma ilköğretim okullarında görevli bulunan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre; yöneticilerin öğretmenleri işe güdülemede başvurdukları yollar hakkında bir durum saptama çalışması niteliğindedir. Bu nedenle araştırmada betimsel survey yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın alışma evrenini İstanbul il merkezindeki ilköğretim okullarının birinci kademesinde görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme ise 1997-1998 öğretim yılında İstanbul il merkezindeki ilköğretim okullarının birinci kademesinden random(tesadüfi örneklem) yoluyla seçilen 28 müdür ve müdür yardımcısı ve 158 öğretmen olmak üzere toplam 186 görevli oluşturmaktadır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından anket geliştirilmiştir. Veri toplama aracı geliştirilirken araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapılarak, uzman, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Anketin araştırma örnekleme uygulanmasına geçilmeden önce, araştırma kapsamı dışındaki 25 öğretmen ve yöneticiye 30 gün arayla verilerek güvenilirliği test edilmiştir. Korelasyon katsayısı 0.76 olarak hesaplanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde deneklerin, cinsiyet, meslekî kıdem, okuldaki görev ve mezun olunan en son okul bağımsız değişkenlerinden oluşan dört soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü de araştırma konusuna ilişkin soruların yer aldığı beşli likert ölçeği hâlinde hazırlanmış dokuz soru bulunmaktadır. Sorular “hiç (1)”, “çok az(2)”, “ara sıra(3)”, “çoğunlukla (4)”, “sürekli (5)” şeklinde derecelendirilmiş ve puanlanmıştır. Üçüncü bölüm ise, bu konuda farklı uygulamalara ilişkin görüşlerin belirtilmesi için ankette yer alan “diğer görüşler” bölümüdür.

Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

- Yöneticilerce öğretmenleri işe güdüleme yolları içinde, en fazla, yapılması gerekenlerin çalışanlara mantıklı bir şekilde açıklanması yolunun tercih edildiği,
- Çalışanlarla dostluk kurma ve yönetici olarak işin yapılmasında direktme yollarının yöneticilerce oldukça çok kullanıldığı,
- Yöneticilerin yasal yollara başvuracağını söyleyerek öğretmenleri işe güdüleme yolunun en az tercih edildiği,
- Çalışan üzerinde etkili olacak birini bulma ve pazarlık(Yapılan iş karşılığında bir iyilik yapma) yollarının yöneticilerce az tercih edildiği,
- Yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine başvurarak, ortak kararlara ulaşarak işe güdüleme yolunu arasına tercih ettikleri,
- Özendirme sistemlerinin hemen hemen hiç işlemediği,

* Deneklerin görüşlerinde cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre bir farklılık bulunmazken, okuldaki görevlerine göre görüşlerde anlamlı bir farklılık bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Balcı tarafından 1988 yılında yapılan “Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü” adlı araştırma, Türk Milli Eğitim Sisteminde öğretmenlere verilen ödüller ile yılın öğretmeni seçimi ve ödüllendirmesinin işlevselliğini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, özetle şunlardır:

Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Türk Eğitim Sisteminde verilen ödüller daha çok teşekkür ve takdirname gibi içsel nitelikteki ödüllerdir ve olağanüstü başarı, orijinal eser yazma gibi gerekçelerle verilmişlerdir.

Öğretmenler, ailelerinin sosyo-ekonomik düzeylerini düşük ve orta düzeyde algılamakta, üst sosyo-ekonomik düzeydeki aileler, bu mesleği yapılmaya değer bulmamaktadır.

Hem öğretmenler, hem de yöneticiler için en önemli güdüleyici faktör, çalışma ortamındaki huzur ve iyi ilişkiler faktörüdür.

Öğretmenler ve yöneticiler, ödül kazanmanın okulda ve çevrede saygınlığı artıracığını, mesleki statüde bir değişiklik olmayacağını belirtmektedirler (Balcı, 1988, s.146).

Topçu tarafından 1995 yılında yapılan “Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları” adlı araştırma, güdüleme konusunda mevcut sorunların neler olduğunu saptamayı amaçlamıştır. Araştırma, Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında yapılmıştır. Topçu, araştırmasında öğretmenlerin, yönetici tutumlarının güdülemede çok önemli bulduklarını saptamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, başarı değerlendirmelerinin objektif olarak yapılmaması; dışsal, içsel ve sistem ödüllerine ulaşma ölçütlerinin belirsizliği; güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği; öğretmenlerin güdülenecek çalışma şartlarına sahip olmamaları; yöneticilerin, güdülemenin gerekliliğine inanmamaları; ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi ile sıkı bir denetim politikasının izlenmesi gibi nedenlerin, öğretmenler tarafından en önemli güdüleme sorunları olarak algılandıkları belirlenmiştir (Topçu,1995, Özbek,1998, s. 54).

Çeliker tarafından 1986 yılında yapılan, “Ankara Eğitim Örgütlerinde İletişim” adlı araştırma Ankara merkez örgütünde, merkeze bağlı orta dereceli okullarda yönetici, yönetici yardımcıları ve öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular özetle şöyledir:

Yöneticiler, astların kişisel sorunları ile ilgilenmemekte, üstler astların tanımaktan ve sorunlarına eğilmekten kaçınmakta, çoğu yöneticilerin astlarına sorumluluk yükledikleri ancak yetki vermekten kaçındıkları gözlenmektedir. Asta güvensizlik etmeninin de olduğu etkenlerden dolayı asta yetki göçertilmemesi, ast-üst arasındaki ilişkileri, iş bölümünü etkilemektedir.

Eğitim örgütlerinde, kararların uygulama alanlarında görev yapanlara üst makamlardan yeterli bilgi iletilmemektedir. Kendisine bilgi verilmeyen ast saldırgan veya umursamaz bir tutum içerisine girmekte, bu da işdoymunu olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim örgütlerinde kararlar üst kademelerde alınmakta, astların görüşlerine pek başvurulmamaktadır.

Eğitim örgütlerinde üst yöneticiye duyulan güven oldukça azdır. Üstlerin astlarına başarılarına ilişkin bilgileri iletilmedikleri, buna karşılık başarısızlıklarını daha fazla ilettikleri görülmüştür. Üstlerin başarısızlığa başarıdan daha fazla tepki gösterdikleri saptanmıştır (Çeliker, 1986, s.63).

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kimball (1973), ödüllerin etkililiği ile öğretmenler için özendiricilerin neler olabileceğini saptamak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada öğretmenlerin güdülenmesine, daha çok Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi çerçevesinde geleneksel yaklaşılmaktadır. Araştırma, New Hampshire’ de “yüksek başarılı” ve “düşük başarılı” 6’şar okul olmak üzere 12 okulda yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular şunlardır:

Hem yüksek hem de düşük başarılı okulların öğretmenleri, bilinçli olarak düzenlenmiş içsel ödüllerle güdülenecekleri görüşündedirler. Bilhassa başarı duygusunu özendirici ve kendine güveni artırıcı durumların faydalı olduğu saptanmıştır.

Beklenen ödül sisteminin sorumluluğa dayalı olduğu ve olumsuz ödüllerin öğretmenleri özendirme ile davranış değiştirmede çok az etkili olduğu belirtilmiştir.

Öğretmenler dışsal ödülleri kullanmanın okullarda başarı seviyesini düşüreceğini ve öğretmene hiçbir ödül verilmemesinin de öğretmen güdülemesi ile okul başarısını daha alt seviyelere indireceğine dikkati çekmektedirler.

Hossain (1992), Bangladeş' te 50' si devlet okulunda, 50' si özel okulda görev yapan öğretmenlerle yaptığı araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşmıştır:

1. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, özel okulda çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinden daha fazladır.
2. Motivasyon derecelerinin düşüklüğünün en önemli nedenleri, özel okulda çalışan öğretmenlerde iş güvensizliği, yönetimin etkisi altında kalma ve düşük aylıktır.
3. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerdeki motivasyon derecelerinin düşük olmasının en önemli nedenleri ise düşük aylık, demokratik olmayan koşullar, terfi olanaklarının olmaması, kötü çalışma koşullarıdır.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM

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

Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Birinci alt amaç, “resmi ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin, okullarındaki motivasyon araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin sonuçlar motivasyon faktörlerinden bilgilendirme, yetkilendirme, ödüllendirme ve örgüte uyum faktörleri açısından ayrı ayrı başlıklar altında aşağıda yer almaktadır.

Bilgilendirme Boyutu

Bilgilendirme boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

TABLO 2
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNDEN BİLGİLENDİRMEİN KULLANILMA
DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK
ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

BİLGİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S2.Çalıştığınız yerin amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı	35	3,5714	,77784
S3.İşyeri stratejilerini personele bildirme olanağı	35	3,6286	,80753
S5. Görevinizde kişisel yetenekleri aktif bir biçimde kullanabilme olanağı	35	3,6571	,80231

Tablo 2- Devam

S6. Çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanakları	35	3,3429	,87255
S8. Görevinizi sevme dereceniz	35	4,5143	,85307
S12. Çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları	35	3,6857	,83213
S19. Okuldaki görev dağılımının belirginliği	35	3,4857	,88688
S24. İşyerinizde yeni personele tecrübe kazandırma olanakları	35	3,3714	,84316
S25. İşyerinizdeki haberleşme olanakları	35	3,4857	,88688
S29.. İşyerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz	35	3,2857	,85994
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	35	3,5943	,52801

Tablo 2 incelendiğinde resmi ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin motivasyon faktörlerinden “bilgilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan genel aritmetik ortalamasına ($X=3,5943$) bir değerlendirme yapıldığında, resmi ilköğretim okul müdürlerinin motivasyon ile ilgili bilgilendirme boyutunun “çok “ gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Müdürlerin en yüksek değeri ($X= 4,5143$) ile “ görevi sevme derecesi’ne” verdikleri görülmektedir. Müdürler “çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları” maddesine ($X=3,6857$) aritmetik ortalama ile, “görevinizde kişisel yetenekleri aktif biçimde kullanabilme olanağı” maddesine ($X=3,6571$) aritmetik ortalama ile, “ iş yeri stratejilerini personele bildirme olanağı” maddesine ($X=3, 6286$) aritmetik ortalama ile, “çalıştığınız yerin amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı” maddesine ($X=3,5714$) aritmetik ortalama ile “okuldaki görev dağılımının belirginliği ve işyerinizdeki haberleşme olanakları” maddelerine ($X=3,4857$) aritmetik ortalama ile, “ işyerinizde yeni personele tecrübe kazandırma olanakları” maddesine ($X=3,3714$) aritmetik ortalama ile , ve en düşük değeri de ($X= 3,2843$) aritmetik ortalama ile “iş yerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan bilgilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, okul müdürlerinin tabloda yer alan on faktörden birinin “tam”, altısının “çok” üçünün ise “orta” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Yetkilendirme Boyutu

Yetkilendirme boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 3’de yer almaktadır.

TABLO 3
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNDEN YETKİLENDİRMEİN KULLANILMA
DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK
ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

YETKİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S7. İş başarısını etkileyecek yetiştirme ve eğitim imkanı	35	3,1714	,82197
S13. İş yerinizdeki ücret seviyesi	35	4,0000	,90749
S14. Yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği	35	3,3429	,90563
S16. Çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı	35	4,0000	,68599
S20. İş yerinde karara katılma olanakları	35	3,6286	,80753
S22. İş yerindeki güvenlik önlemleri	35	2,4000	,77460
S23. Çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu	35	3,3429	1,05560
S28. İş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duydu güven	35	3,4000	,73565
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	35	3,6393	,64224

Tablo 3 incelendiğinde resmi ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin motivasyon faktörlerinden “yetkilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X = 3,6393$) bir değerlendirme yapıldığında, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin motivasyon ile ilgili yetkilendirme boyutunun “çok” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Resmi okul müdürlerinin en yüksek değeri ($X = 4,0000$) ile “işyerinizdeki ücret seviyesi ve çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı” maddelerine verdikleri görülmüştür. Müdürler, “iş yerinde karara katılma” maddesine (

$X=3,6286$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güven” maddesine ($X=3,4000$), “yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği ve çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu” maddelerine ($X= 3,3429$) aritmetik ortalama ile”iş başarısını etkileyecek yetişme ve eğitim imkanı maddesine ($X= 3,1714$) ortalama ile ve en düşük değeri de ($X= 2,4000$) aritmetik ortalama ile “iş yerindeki güvenlik önlemleri” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan yetkilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, okul müdürlerinin tabloda yer alan sekiz faktörden dördünün “çok”, üçünün “orta” birinin ise “az” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Ödüllendirme Boyutu

Ödüllendirme ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 4’de yer almaktadır.

TABLO 4
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNDEN ÖDÜLLENDİRMENİN KULLANILMA
DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK
ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

ÖDÜLLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S1. İş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı	35	3,4857	1,14716
S4. İş yerinizde performans değerlendirme	35	3,4857	,88688
S9. Görevinizdeki tatil ve izin süresi	35	4,2000	,86772
S11. Göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi	35	3,9143	,65849
S15. Göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık	35	4,0000	,84017
S18. İş yerinizde fazla çalışma durumu	35	3,8857	,79600
S26. İş yerinizdeki yükselme olanakları	35	3,6286	,84316
S27. İş yerinizde yaratıcılığınızı kullanma olanakları	35	3,3143	,79600
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	35	3,6607	,63779

Tablo 4 incelendiğinde resmi ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin motivasyon faktörlerinden “ödüllendirme” boyutunda yer alan her maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,6607$) bir değerlendirme yapıldığında, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin motivasyon ile ilgili ödüllendirme boyutunun “çok” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Resmi okul müdürlerinin en yüksek değeri ($X= 4,2000$) ile “ görevinizdeki tatil ve izin süresi” maddesine verdikleri görülmüştür. Müdürler, “ göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık” maddesine ($X=4,0000$) aritmetik ortalama ile, “ göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi” maddesine ($X=3,9143$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinde fazla çalışma durumu” maddesine ($X= 3,8857$) aritmetik ortalama ile “iş yerinizdeki yükselme olanakları” maddesine ($X=3,6286$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı ve iş yerinizde performans değerlendirme” maddelerine ($X= 3,4857$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X=3,3143$) aritmetik ortalama ile “iş yerinde yaratıcılığınızı kullanma olanakları” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan yetkilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, okul müdürlerinin tabloda yer alan sekiz faktörden birinin “tam”, altısının “çok” birinin ise “orta” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Örgüte Uyum Boyutu

Örgüte uyum boyutu ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 5’de yer almaktadır.

TABLO 5
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNDEN ÖRGÜTE UYUMUN KULLANILMA DERECELERİNE
YÖNELİK MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE
STANDART SAPMA DEĞERLERİ

ÖRGÜTE UYUM BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S10. Çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi	35	4,2857	,75035
S17.Okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi	35	3,5429	,81684
S21. Emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar	35	3,6571	,87255
S30. İş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi	35	3,6571	1,02736
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	35	3,6286	,58590

Tablo 5 incelendiğinde resmi ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin motivasyon faktörlerinden “örgüte uyum” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,6393$) bir değerlendirme yapıldığında, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin motivasyon ile ilgili örgüte uyum boyutunun “çok” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Resmi okul müdürlerinin en yüksek değeri ($X= 4,2857$) ile “çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi” maddesine verdikleri görülmüştür. “Emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar ve iş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi” maddelerine ($X=3,6571$) aritmetik ortalama ile, ve en düşük değeri de ($X= 3,5429$) aritmetik ortalama ile “okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan örgüte uyum boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, okul müdürlerinin tabloda yer alan dört faktörden birinin “tam, üçünün “çok” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

İkinci alt amaç, “resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin sonuçlar motivasyon faktörlerinden bilgilendirme, yetkilendirme, ödüllendirme ve örgüte uyum faktörleri açısından ayrı ayrı başlıklar altında aşağıda yer almaktadır.

Bilgilendirme Boyutu

Bilgilendirme boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 6’de yer almaktadır.

TABLO 6
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNDEN BİLGİLENDİRMENİN KULLANILMA
DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK
ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

BİLGİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S2.Çalıştığınız yerin amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı	106	3,4811	1,20500
S3.İşyeri stratejilerini personele bildirme olanağı	106	3,2170	1,23446
S5. Görevinizde kişisel yetenekleri aktif bir biçimde kullanabilme olanağı	106	3,5189	1,07996
S6. Çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanakları	106	3,0377	1,17047
S8. Görevinizi sevme dereceniz	106	4,6038	,68562
S12. Çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları	106	3,7264	1,26892
S19. Okuldaki görev dağılımının belirginliği	106	3,2642	1,01702
S24. İşyerinizde yeni personele tecrübe kazandırma olanakları	106	3,3585	1,08837
S25. İşyerinizdeki haberleşme olanakları	106	2,8585	1,10788
S29.. İşyerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz	106	3,2075	1,03018
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	106	3,4311	,87574

Tablo 6 incelendiğinde resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinden “bilgilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin

görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan genel aritmetik ortalamasına ($X=3,5943$) bir değerlendirme yapıldığında, resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin motivasyon ile ilgili bilgilendirme boyutunun “çok “ gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin en yüksek değeri ($X= 4,6038$) ile “ görevi sevme derecesi’ne” verdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin “çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları” maddesine ($X=3,7264$) aritmetik ortalama ile, “görevinizde kişisel yetenekleri aktif biçimde kullanabilme olanağı” maddesine ($X=3,5189$) aritmetik ortalama ile, “çalıştığınız yerin amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı” maddesine ($X=3,4811$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizdeki yeni personele tecrübe kazandırma olanakları” maddesine ($X=3,3585$) aritmetik ortalama ile “okuldaki görev dağılımının belirginliği ” maddesine ($X=3,2642$) aritmetik ortalama ile, “ iş yeri stratejilerini personele bildirme olanağı” maddesine ($X=3,2170$) aritmetik ortalama ile , “ iş yerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz” maddesine ($X=3,2075$) aritmetik ortalama ile, “çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanakları” maddesine ($X=3,0377$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X= 2,8585$) aritmetik ortalama ile “iş yerinizdeki haberleşme olanakları” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan bilgilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, öğretmenlerin tabloda yer alan on faktörden birinin “tam”, üçünün “çok” altınsınsa “orta” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Yetkilendirme Boyutu

Yetkilendirme boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 7’de yer almaktadır.

TABLO 7
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNDEN YETKİLENDİRMEİN KULLANILMA
DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK
ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

YETKİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S7. İş başarısını etkileyecek yetişme ve eğitim imkanı	106	3,0849	1,12223
S13. İş yerinizdeki ücret seviyesi	106	3,5189	1,34682
S14. Yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği	106	3,0283	1,20679
S16. Çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı	106	4,1698	,94084
S20. İş yerinde karara katılma olanakları	106	3,1698	1,13366
S22. İş yerindeki güvenlik önlemleri	106	2,0566	,95449
S23. Çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu	106	3,3396	1,32296
S28. İş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duydu güven	106	3,1132	,95937
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	106	3,2807	1,08175

Tablo 7 incelendiğinde resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinden “yetkilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,2807$) bir değerlendirme yapıldığında, resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin motivasyon ile ilgili yetkilendirme boyutunun “orta” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Resmi okulda görev yapan öğretmenlerin en yüksek değeri ($X= 4,1698$) ile “çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı” maddesine verdikleri görülmüştür. “İş yerinizdeki ücret seviyesi” maddesine ($X=3,5189$) ortalama ile, “çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu” maddesine ($X=3,3396$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinde karara katılma olanakları” maddesine ($X=3,1698$) ortalama ile, “iş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güven” maddesine ($X=3,1132$) ortalama ile”iş başarısını etkileyecek yetişme ve eğitim imkanı maddesine ($X= 3,0849$) ortalama ile, “yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği”

maddesine ($X=3,0283$) ortalama ile ve en düşük değeri de ($X= 2,0566$) aritmetik ortalama ile “iş yerindeki güvenlik önlemleri” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan yetkilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, öğretmenlerin tabloda yer alan sekiz faktörden ikisinin “çok”, beşinin “orta” birinin ise “az” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Ödüllendirme Boyutu

Ödülendirme ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 8’de yer almaktadır.

TABLO 8
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNDEN ÖDÜLENDİRMENİN KULLANILMA
DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK
ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ

ÖDÜLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S1. İş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı	106	3,3019	1,42875
S4. İş yerinizde performans değerlendirme	106	3,1698	1,18299
S9. Görevinizdeki tatil ve izin süresi	106	3,9623	,95543
S11. Göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi	106	3,2547	1,05163
S15. Göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık	106	3,4623	1,26622
S18. İş yerinizde fazla çalışma durumu	106	3,5189	1,16481
S26. İş yerinizdeki yükselme olanakları	106	3,4623	1,24346
S27. İş yerinizde yaratıcılığınızı kullanma olanakları	106	2,8962	1,06841
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	106	3,3915	,73519

Tablo 8 incelendiğinde resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinden “ödüllendirme” boyutunda yer alan her maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,3915$) bir değerlendirme yapıldığında,

resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyon ile ilgili ödüllendirme boyutunun “orta” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Resmi okulunda görev yapan öğretmenlerin en yüksek değeri ($X=3,9623$) ile “görevinizdeki tatil ve izin süresi” maddesine verdikleri görülmüştür. Öğretmenler, “iş yerinizde fazla çalışma durumu” maddesine ($X=3,5189$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizdeki yükselme olanakları ve göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık” maddelerine ($X=3,4623$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı” maddesine ($X= 3,3019$) aritmetik ortalama ile “ göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi” maddesine ($X=3,2547$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizde performans değerlendirme” maddelerine ($X= 3,1698$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X=2,8962$) aritmetik ortalama ile “iş yerinde yaratıcılığınızı kullanma olanakları” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan yetkilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, öğretmenlerin tabloda yer alan sekiz faktörden dördünün “çok” dördününse “orta” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Örgüte Uyum Boyutu

Örgüte uyum boyutu ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 9’de yer almaktadır.

TABLO 9
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
FAKTÖRLERİNDEN ÖRGÜTE UYUMUN KULLANILMA DERECELERİNE
YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE
STANDART SAPMA DEĞERLERİ

ÖRGÜTE UYUM BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S10. Çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi	106	4,4906	,79577
S17.Okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi	106	3,2547	,99581
S21. Emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar	106	2,8396	1,24317
S30. İş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi	106	3,4623	1,21243

Tablo 9- Devam

Maddelerin Aritmetik Ortalaması	106	3,3255	,77703
--	-----	--------	--------

Tablo 9 incelendiğinde resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinden “örgüte uyum” boyutunda yeralan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,3255$) bir değerlendirme yapıldığında, resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyon ile ilgili örgüte uyum boyutunun “orta” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Resmi okul öğretmenlerinin en yüksek değeri ($X= 4,4906$) ile “çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi” maddesine verdikleri görülmüştür. Öğretmenler, “iş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin düzeyi” maddesine ($X=3,4623$) aritmetik ortalama ile, “okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi” maddesine ($X=3,2547$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X= 2,8396$) aritmetik ortalama ile “emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan örgüte uyum boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, öğretmenlerin tabloda yer alan dört faktörden birinin “tam, birinin “çok” ve ikisinin ise”orta” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Üçüncü alt amaç, “resmi ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin sonuçlar tablo 10’da yer almaktadır.

TABLO 10
RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN MÜDÜR VE
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN HER BİR
BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞ ORTALAMALARI ARASINDA ANLAMLILIK
FARKLILIĞIN OLUP
OLMADIĞINA İLİŞKİN t TESTİ VE SONUÇLARI

BOYUTLAR	GÖREV	N	\bar{X}	S	t	P
BİLGİLENDİRME	MÜDÜR	35	3,5943	,52801	1,040	,300
	ÖĞRETMEN	106	3,4311	,87574		
YETKİLENDİRME	MÜDÜR	35	3,6393	,64224	2,374	,020*
	ÖĞRETMEN	106	3,2807	1,08175		
ÖDÜLLENDİRME	MÜDÜR	35	3,6607	,63779	2,082	,041*
	ÖĞRETMEN	106	3,3915	,73519		
ÖRGÜTE UYUM	MÜDÜR	35	3,6286	,58590	2,434	,017*
	ÖĞRETMEN	106	3,3255	,77703		

P<0,05

Tablo 10 incelendiğinde resmi ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin okullarında gerçekleşen motivasyon faktörlerinin her bir boyutuna ilişkin görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında “bilgilendirme” boyutu dışındaki diğer boyutlarda P<0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Her üç boyutta da anlamlı farkın kaynağı müdürlerdir. Müdürler motivasyon faktörlerinin her üç boyutunda da öğretmenlerden daha olumlu düşünmektedirler. Bir başka ifadeyle müdürler öğretmenlere göre, okullardaki motivasyon faktörlerinin daha fazla kullanıldığı görüşünde oldukları söylenebilir.

Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Dördüncü alt amaç, “Özel ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin, okullarındaki motivasyon araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin sonuçlar motivasyon faktörlerinden bilgilendirme, yetkilendirme, ödüllendirme ve örgüte uyum faktörleri açısından ayrı ayrı başlıklar altında aşağıda yer almaktadır.

Bilgilendirme Boyutu

Bilgilendirme boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 11’de yer almaktadır.

TABLO 11
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN
BİLGİLENDİRMENİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK
MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART
SAPMA DEĞERLERİ

BİLGİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S2.Çalıştığınız yerin amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı	8	4,0000	,53452
S3.İşyeri stratejilerini personele bildirme olanağı	8	4,5000	,53452
S5. Görevinizde kişisel yetenekleri aktif bir biçimde kullanabilme olanağı	8	4,0000	,92582
S6. Çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanakları	8	3,7500	,88641
S8. Görevinizi sevme dereceniz	8	4,2500	1,16496
S12. Çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları	8	4,1250	,83452
S19. Okuldaki görev dağılımının belirginliği	8	3,7500	,88641
S24. İşyerinizde yeni personele tecrübe kazandırma olanakları	8	4,0000	,75593
S25. İşyerinizdeki haberleşme olanakları	8	3,8750	,64087
S29. İşyerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz	8	3,5000	1,19523
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	8	3,9375	,61861

Tablo 11 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin motivasyon faktörlerinden “bilgilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan genel aritmetik ortalamasına ($X=3,9375$) bir değerlendirme yapıldığında, özel ilköğretim okul müdürlerinin motivasyon ile ilgili bilgilendirme boyutunun “çok “ gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Müdürlerin en yüksek değeri ($X= 4,5143$) ile “ iş yeri stratejilerini personele bildirme” maddesine verdikleri görülmektedir. Müdürler,“görevinizi sevme dereceniz” maddesine ($X=4,2500$) aritmetik ortalama ile, “çalışma ortamındaki genel çalışma

koşulları” maddesine ($X=4,1250$) aritmetik ortalama ile, “ çalıştığınız yerin amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunma bilme olanağı, görevinizde kişisel yetenekleri aktif bir biçimde kullanabilme olanağı ve işyerinizde personele tecrübe kazandırma olanakları” maddelerine ($X=4,0000$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizdeki haberleşme olanakları” maddesine ($X=3,8750$) aritmetik ortalama ile “okuldaki görev dağılımının belirginliği ve çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanakları” maddelerine ($X=3,7500$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X= 3,500$) aritmetik ortalama ile “iş yerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan bilgilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, özel okul müdürlerinin tabloda yer alan on faktörden ikisinin “tam”, sekizinin “çok” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Yetkilendirme Boyutu

Yetkilendirme boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 12’de yer almaktadır.

TABLO 12
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN
YETKİLENDİRMEİN DERECELERİNE YÖNELİK MÜDÜRLERİN
GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA
DEĞERLERİ

YETKİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S7. İş başarısını etkileyecek yetişme ve eğitim imkanı	8	3,7500	,88641
S13. İş yerinizdeki ücret seviyesi	8	4,0000	,92582
S14. Yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği	8	3,8750	,99103
S16.Çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı	8	4,1250	,99103
S20. İş yerinde karara katılma olanakları	8	3,7500	1,03510
S22. İş yerindeki güvenlik önlemleri	8	3,2500	1,28174
S23. Çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu	8	4,0000	1,06904
S28. İş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güven	8	4,1250	,83452
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	8	3,9688	,61510

Tablo 12 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin motivasyon faktörlerinden “yetkilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,9688$) bir değerlendirme yapıldığında, özel ilköğretim okulu müdürlerinin motivasyon ile ilgili yetkilendirme boyutunun “çok” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin en yüksek değeri ($X= 4,1250$) ile “işyerinizde yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güven ve çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı” maddelerine verdikleri görülmüştür. Müdürler, “ iş yerinizdeki ücret seviyesi ve çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu” maddelerine ($X=4,0000$) aritmetik ortalama ile, “yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği” maddesine ($X= 3,8750$) aritmetik ortalama ile “iş başarısını etkileyecek yetiştirme ve eğitim imkanı ve işyerinde karara katılma olanakları” maddelerine ($X=3,7500$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X= 3,2500$) aritmetik ortalama ile “iş yerindeki güvenlik önlemleri” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan yetkilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, okul müdürlerinin tabloda yer alan sekiz faktörden yedisinin “çok”, birinin “orta” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Ödüllendirme Boyutu

Ödüllendirme ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 13’de yer almaktadır.

TABLO 13
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN
ÖDÜLLENDİRMEİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK
MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART
SAPMA DEĞERLERİ

ÖDÜLLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S1. İş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı	8	3,3750	,74402
S4. İş yerinizde performans değerlendirme	8	3,8750	,83452
S9. Görevinizdeki tatil ve izin süresi	8	3,5000	,75593
S11. Göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi	8	4,2500	,88641
S15. Göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık	8	4,2500	,88641
S18. İş yerinizde fazla çalışma durumu	8	3,8750	,99103
S26. İş yerinizdeki yükselme olanakları	8	4,1250	,83452
S27. İş yerinizde yaratıcılığınızı kullanma olanakları	8	3,7500	1,03510
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	8	3,8437	,52504

Tablo 13 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin motivasyon faktörlerinden “ödüllendirme” boyutunda yer alan her maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,8437$) bir değerlendirme yapıldığında, özel ilköğretim okulu müdürlerinin motivasyon ile ilgili ödüllendirme boyutunun “çok” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Özel okul müdürlerinin en yüksek değeri ($X= 4,2500$) ile “ göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık ve göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi ” maddelerine verdikleri görülmüştür. “ İş yerinizdeki yükselme olanakları” maddesine ($X=4,1250$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinde fazla çalışma durumu ve iş yerinizde performans değerlendirme” maddelerine ($X= 3,8750$) aritmetik ortalama ile “iş yerinizdeki yaratıcılığınızı kullanma olanakları” maddesine ($X=3,7500$) aritmetik ortalama ile, “görevinizdeki tatil ve izin süresi” maddesine ($X=3,500$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X=3,3750$) aritmetik ortalama ile “iş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan yetkilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, okul müdürlerinin tabloda yer alan sekiz faktörden ikisinin “tam”, beşinin “çok” birinin ise “orta” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Örgüte Uyum Boyutu

Örgüte uyum boyutu ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 14’de yer almaktadır.

TABLO 14
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN
ÖRGÜTE UYUMUN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK
MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART
SAPMA DEĞERLERİ

ÖRGÜTE UYUM BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S10. Çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi	8	4,3750	,91613
S17.Okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi	8	3,8750	,99103
S21. Emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar	8	3,3750	1,06066
S30 İş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi	8	3,5000	1,41421
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	8	3,8438	,73116

Tablo 14 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin motivasyon faktörlerinden “örgüte uyum” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,8438$) bir değerlendirme yapıldığında, özel ilköğretim okulu müdürlerinin motivasyon ile ilgili örgüte uyum boyutunun “çok” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Özel okul müdürlerinin en yüksek değeri ($X= 4,3750$) ile “çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi” maddesine verdikleri görülmüştür. Müdürler, “okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi” maddesine ($X=3,8750$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi” maddesine ($X=3,500$)

aritmetik ortalama ile, ve en düşük değeri de ($X= 3,3750$) aritmetik ortalama ile “emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan örgüte uyum boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, okul müdürlerinin tabloda yer alan dört faktörden birinin “tam, ikisinin “ok” birininse “orta”düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Beşinci alt amaç, “zel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri nelerdir? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin sonuçlar motivasyon faktörlerinden bilgilendirme, yetkilendirme, ödüllendirme ve örgüte uyum faktörleri açısından ayrı ayrı başlıklar altında aşağıda yer almaktadır.

Bilgilendirme Boyutu

Bilgilendirme boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 15’de yer almaktadır.

TABLO 15
ÖZEL İLKĒRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN
BİLGİLENDİRMEİNİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK
ĒRETMENLERİN GöRüşLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART
SAPMA DEĒERLERİ

BİLGİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S2.alıştığınız yerin amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı	35	3,9143	1,01087
S3.İşyeri stratejilerini personele bildirme olanağı	35	3,9429	,87255
S5. Görevinizde kişisel yetenekleri aktif bir biçimde kullanabilme olanağı	35	3,9429	,96841
S6. Çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanakları	35	3,7714	1,08697
S8. Görevinizi sevme dereceniz	35	4,6000	,55307
S12. Çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları	35	4,3143	,86675
S19. Okuldaki görev dağılımının belirginliği	35	3,6000	1,16821

Tablo 15- Devam

S24. İşyerinizde yeni personele tecrübe kazandırma olanakları	35	3,9429	1,05560
S25. İşyerinizdeki haberleşme olanakları	35	3,9714	1,04278
S29. İşyerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz	35	4,2571	,85209
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	35	4,0229	,78967

Tablo 15 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinden “bilgilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan genel aritmetik ortalamasına ($X=4,0229$) bir değerlendirme yapıldığında, özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin motivasyon ile ilgili bilgilendirme boyutunun “çok “ gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin en yüksek değeri ($X= 4,6000$) ile “ görevi sevmeye derecesi’ne” verdikleri görülmektedir. Öğretmenler, “çalışma ortamındaki genel çalışma koşulları” maddesine ($X=4,3143$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizle ilgili kararların alınmasında bilgilendirilme düzeyiniz” maddesine ($X=4,2571$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizde haberleşme olanakları” maddesine ($X=3,9714$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizde yeni personele tecrübe kazandırma olanakları, iş yeri stratejilerini personele bildirme olanağı ve görevinizde kişisel yetenekleri aktif bir biçimde kullanabilme olanağı” maddelerine ($X=3,9429$) aritmetik ortalama ile “çalıştığınız yerin amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı ” maddesine ($X=3,9143$) aritmetik ortalama ile, “ çalıştığınız yerdeki personelin ilerleme ve gelişme olanakları” maddesine ($X=3,7714$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X= 3,6000$) aritmetik ortalama ile “okuldaki görev dağılımının belirginliği” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan bilgilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, öğretmenlerin tabloda yer alan on faktörden üçünün “tam”, yedisininse “çok” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Yetkilendirme Boyutu

Yetkilendirme boyutu ile ilgili olarak elde edilen bulgular Tablo 16’da yer almaktadır.

TABLO 16
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN
YETKİLENDİRMEİN DERECELERİNE YÖNELİK ÖĞRETMENLERİN
GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA
DEĞERLERİ

YETKİLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S7. İş başarısını etkileyecek yetişme ve eğitim imkanı	35	3,8571	1,00419
S13. İş yerinizdeki ücret seviyesi	35	4,1143	,99325
S14. Yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği	35	4,1143	,93215
S16. Çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı	35	4,3429	,83817
S20. İş yerinde karara katılma olanakları	35	4,0000	1,18818
S22. İş yerindeki güvenlik önlemleri	35	2,6000	,91394
S23. Çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu	35	4,2286	1,03144
S28. İş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duydu güven	35	3,9143	,95090
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	35	3,9821	,95925

Tablo 16 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinden “yetkilendirme” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,9821$) bir değerlendirme yapıldığında, özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin motivasyon ile ilgili yetkilendirme boyutunun “çok” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Özel okulda görev yapan öğretmenlerin en yüksek değeri ($X= 4,3429$) ile “çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçme olanağı” maddesine verdikleri görülmüştür. Öğretmenler, “çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu” maddesine ($X=4,2286$) aritmetik ortalama ile, “yöneticilerin görev yetki ve sorumluluklarının belirginliği ve iş yerinizdeki ücret seviyesi” maddelerine ($X=4,1143$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinde karara katılma olanakları” maddesine ($X= 4,0000$) aritmetik ortalama ile”iş yerinizde yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güven”

maddesine ($X= 39143$) aritmetik ortalama ile, “iş başarısını etkileyecek yetişme ve eğitim imkanı” maddesine ($X=3,8571$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X=2,6000$) aritmetik ortalama ile “iş yerindeki güvenlik önlemleri” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan yetkilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, öğretmenlerin tabloda yer alan sekiz faktörden ikisinin”tam” beşinin “çok”, birinin ise “orta” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Ödüllendirme Boyutu

Ödüllendirme ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 17’de yer almaktadır.

TABLO 17
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN
ÖDÜLLENDİRMENİN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART
SAPMA DEĞERLERİ

ÖDÜLLENDİRME BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S1. İş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı	35	3,8286	1,24819
S4. İş yerinizde performans değerlendirme	35	3,8857	1,02244
S9. Görevinizdeki tatil ve izin süresi	35	4,0286	,82197
S11. Göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi	35	3,8571	,97446
S15. Göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık	35	4,1429	1,03307
S18. İş yerinizde fazla çalışma durumu	35	3,9429	,99832
S26. İş yerinizdeki yükselme olanakları	35	4,2000	1,02326
S27. İş yerinizde yaratıcılığınızı kullanma olanakları	35	3,6000	1,11672
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	35	3,8821	,82412

Tablo 17 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinden “ödüllendirme” boyutunda yer alan her maddeye ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,8821$) bir değerlendirme

yapıldığında, özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyon ile ilgili ödüllendirme boyutunun “çok” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Özel okulunda görev yapan öğretmenlerin en yüksek değeri ($X=4,2000$) ile “iş yerinizdeki yükselme olanakları” maddesine verdikleri görülmüştür. Öğretmenler, “göreviniz nedeniyle çalışma ortamında ve dışında duyulan saygınlık” maddesine ($X=4,1429$) aritmetik ortalama ile, “görevinizdeki tatil ve izin süresi” maddesine ($X=4,0286$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizde fazla çalışma durumu” maddesine ($X=3,9429$) aritmetik ortalama ile “iş yerinizde performans değerlendirme” maddesine ($X=3,8857$) aritmetik ortalama ile, “göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi” maddesine ($X= 3,8571$) aritmetik ortalama ile, “iş yerinizde çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı” maddesine ($X=3,8286$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X=3,6000$) aritmetik ortalama ile “iş yerinde yaratıcılığınızı kullanma olanakları” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan yetkilendirme boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, öğretmenlerin tabloda yer alan sekiz faktörden birinin “tam” yedisinin “çok” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Örgüte Uyum Boyutu

Örgüte uyum ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 18’de yer almaktadır.

TABLO 18
ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON FAKTÖRLERİNDEN
ÖRGÜTE UYUMUN KULLANILMA DERECELERİNE YÖNELİK
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART
SAPMA DEĞERLERİ

ÖRGÜTE UYUM BOYUTUNA YÖNELİK SORULAR	N	\bar{X}	S
S10. Çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi	35	4,3429	,96841
S17.Okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi	35	3,8857	1,05081
S21. Emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar	35	3,7429	1,29121
S30 İş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi	35	4,0000	,84017
Maddelerin Aritmetik Ortalaması	35	3,6929	,81819

Tablo 18 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinden “örgüte uyum” boyutunda yer alan her bir maddeye ilişkin görüş aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri görülmektedir. Tablo da yer alan maddelerin genel aritmetik ortalamasına ($X= 3,6929$) bir değerlendirme yapıldığında, özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyon ile ilgili örgüte uyum boyutunun “çok” gerçekleştiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Özel okul müdürlerinin en yüksek değeri ($X= 43429$) ile “çalışma arkadaşlarıyla uyum düzeyi” maddesine verdikleri görülmüştür. Öğretmenler“ iş yerinizdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin derecesi” maddesine ($X=4,0000$) aritmetik ortalama ile, “okulda çalışanlar arasında işbirliğinde bulunabilme derecesi” maddesine ($X=3,8857$) aritmetik ortalama ile ve en düşük değeri de ($X= 3,7429$) aritmetik ortalama ile “emeklilik sonrası yapılan yardım ve çalışmalar” maddesine verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan örgüte uyum boyutunda her faktörün gerçekleşme derecelerine bakıldığında ise, öğretmenlerin tabloda yer alan dört faktörden birinin “tam”, üçününse “çok” düzeyde gerçekleştiği görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Altıncı alt amaç, “özel ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin sonuçlar tablo 19’da yer almaktadır.

TABLO 19
ÖZEL OKULLARDA ÇALIŞAN MÜDÜR VE ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN HER BİR BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞ
ORTALAMALARI ARASINDA ANLAMLI FARKLILIĞIN OLUP
OLMADIĞINA İLİŞKİN
t TESTİ VE SONUÇLARI

BOYUTLAR	GÖREV	N	\bar{X}	S	t	p
BİLGİLENDİRME	MÜDÜR	8	3,9375	,61861	-,285	,777
	ÖĞRETMEN	35	4,0229	,78967		
YETKİLENDİRME	MÜDÜR	8	3,9688	,61510	-,038	,970
	ÖĞRETMEN	35	3,9821	,95925		
ÖDÜLLENDİRME	MÜDÜR	8	3,8438	,52504	-,125	,901
	ÖĞRETMEN	35	3,8821	,82412		
ÖRGÜTE UYUM	MÜDÜR	8	3,8438	,73116	,479	,635
	ÖĞRETMEN	35	3,6929	,81819		

P<0,05

Tablo 19 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin okullarında gerçekleşen motivasyon faktörlerinin her bir boyutuna ilişkin görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre özel ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin görüşleri arasında belirtilen dört boyutta da P<0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bir başka ifade ile özel ilköğretim okulunda çalışan müdür ve öğretmenler aynı yönde görüş bildirmişlerdir.

Yedinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Yedinci alt amaç, “özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin, okullarındaki motivasyon araçlarının kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin sonuçlar tablo 20’de yer almaktadır.

TABLO 20
ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN MÜDÜRLERİN
MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN HER BİR BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞ
ORTALAMALARI ARASINDA ANLAMLI FARKLILIĞIN OLUP
OLMADIĞINA İLİŞKİN t TESTİ VE SONUÇLARI

BOYUTLAR	MÜDÜR DEĞİŞKENİ	N	\bar{X}	S	t	p
BİLGİLENDİRME	ÖZEL OKUL MÜDÜR	8	3,9375	,61861	1,608	,115
	RESMİ OKUL MÜDÜR	35	3,5943	,52801		
YETKİLENDİRME	ÖZEL OKUL MÜDÜR	8	3,9688	,61510	1,318	,195
	RESMİ OKUL MÜDÜR	35	3,6393	,64224		
ÖDÜLLENDİRME	ÖZEL OKUL MÜDÜR	8	3,8438	,52504	,753	,456
	RESMİ OKUL MÜDÜR	35	3,6607	,63779		
ÖRGÜTE UYUM	ÖZEL OKUL MÜDÜR	8	3,8438	,73116	777	,457
	RESMİ OKUL MÜDÜR	35	3,6286	,58590		

P<0,05

Tablo 20 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan müdürlerle, resmi ilköğretim okulunda çalışan müdürlerin, motivasyon faktörlerinin her bir boyutuna yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre resmi ve özel ilköğretim okulunda çalışan müdürlerin görüşleri arasında dört boyutta da P<0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. Özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin görüşleri belirtilen dört boyutta da aynı doğrultudadır.

Sekizinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorum

Sekizinci alt amaç, “özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon faktörlerinin kullanılma derecelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır? Biçiminde ifade edilmiştir. Bu alt amaca ilişkin sonuçlar tablo 21’de yer almaktadır.

TABLO 21
ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN HER BİR
BOYUTUNA İLİŞKİN GÖRÜŞ ORTALAMALARI ARASINDA ANLAMLI
FARKLILIĞIN OLUP OLMADIĞINA
İLİŞKİN t TESTİ VE SONUÇLARI

BOYUTLAR	ÖĞRETMEN DEĞİŞKENİ	N	\bar{X}	S	t	p
BİLGİLENDİRME	ÖZEL OKUL ÖĞRETMEN	35	4,0229	,78967	3,548	,001*
	RESMİ OKULU ÖĞRETMEN	106	3,4311	,87574		
YETKİLENDİRME	ÖZEL OKUL ÖĞRETMEN	35	3,9821	,95925	3,417	,001*
	RESMİ OKULU ÖĞRETMEN	106	3,2807	1,08175		
ÖDÜLLENDİRME	ÖZEL OKUL ÖĞRETMEN	35	3,8821	,82412	3,321	,001*
	RESMİ OKULU ÖĞRETMEN	106	3,3915	,73519		
ÖRGÜTE UYUM	ÖZEL OKUL ÖĞRETMEN	35	3,6929	,81819	2,394	,018*
	RESMİ OKULU ÖĞRETMEN	106	3,3255	,77703		

P<0,05

Tablo 21 incelendiğinde özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, motivasyon faktörlerinin her bir boyutuna yönelik görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak yapılan t testi ve sonuçları görülmektedir. Buna göre resmi ve özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında belirtilen dört boyutta da P<0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Belirtilen dört boyutta da anlamlı farklılığın kaynağını özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler, belirtilen dört boyutta da, motivasyon faktörlerinin okullarında daha fazla gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler özel okullardaki çalışma şartlarının daha iyi olduğunu düşünmektedirler. Özel okullarda motivasyon faktörlerinin daha çok kullanıldığını bildirmişlerdir. Resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenler ise motivasyon faktörlerinin daha fazla gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇLAR

- 1- Resmi ilköğretim okulu müdürleri motivasyonla ilgili bilgilendirme, yetkilendirme, ödüllendirme ve örgüte uyum boyutlarının tümünün okullarında “çok” düzeyde gerçekleştiği görüşündedirler.
- 2- Resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler bilgilendirme boyutunun okullarında “çok” düzeyde , yetkilendirme, ödüllendirme ve örgüte uyum boyutlarının ise okullarında “orta” düzeyde gerçekleştiği görüşündedirler.
- 3- Resmi ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin okullarında gerçekleşen motivasyon faktörlerinin her bir boyutuna ilişkin görüşleri arasında “bilgilendirme” boyutu dışındaki diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
- 4- Özel ilköğretim okulu müdürleri motivasyonla ilgili bilgilendirme, yetkilendirme, ödüllendirme ve örgüte uyum boyutlarının tümünün okullarında “çok” düzeyde gerçekleştiği görüşündedirler.
- 5- Özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler motivasyonla ilgili
- 6- bilgilendirme, yetkilendirme, ödüllendirme ve örgüte uyum boyutlarının tümünün okullarında “çok” düzeyde gerçekleştiği görüşündedirler.
- 7- Özel ilköğretim okulunda görev yapan müdür ve öğretmenlerin okullarında gerçekleşen motivasyon faktörlerinin her bir boyutuna ilişkin görüşleri arasında dört boyutta da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.
- 8- Özel ilköğretim okullarında çalışan müdürlerle, resmi ilköğretim okullarında çalışan müdürlerin, motivasyon faktörlerinin her bir boyutuna yönelik görüşleri arasında dört boyutta da anlamlı bir farklılık yoktur.

- 9- Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerinin her bir boyutuna yönelik görüşleri arasında dört boyutta da anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir.

ÖNERİLER

1-Resmi ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin, genel olarak okullarında “bilgilendirme, yetkilendirme, ödüllendirme ve işe uyum” boyutuna yönelik gerçekleştirilen motivasyon faktörlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında orta ve çok düzeyde gerçekleştirildiği görülmektedir. Daha çok da orta düzeyde gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Bunun için öğretmen ve müdürlerin motivasyon faktörlerinin tam düzeye getirilmesi gerekmektedir. Ekonomik nedenler dışındaki diğer maddelerin de okul yöneticileri tarafında yerine getirilmesi gerekir. Bunun için okul müdürleri hizmet içi eğitime alınarak gerekli eğitimler verilebilir.

2- Özel ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin, genel olarak okullarında “bilgilendirme, yetkilendirme ve ödüllendirme” boyutuna yönelik gerçekleştirilen motivasyon faktörlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında çok ve tam düzeyde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu boyutlarda çok düzeyde gerçekleştirilen motivasyon faktörlerinin tam düzeye çıkarılması için, özel okul müdürleri de hizmetiçi eğitime alınabilir. Bu alanlara ilişkin olarak verilecek eğitimle öğretmenlerin ve müdürlerin motivasyonları daha yukarılara çekilebilir..

3-Özel ilköğretim okullarındaki müdürlerle resmi ilköğretim okullarındaki müdürlerin motivasyon faktörlerine ilişkin görüş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmamasına karşın her iki müdüründe motivasyon faktörlerine ilişkin görüş ortalaması “çok” aralığındadır. Amaç, hem resmi, hem de özel okul müdürlerinin motivasyon faktörlerinin tam düzeye çekilmesidir. Bunun için hem resmi, hem de özel okul müdürlerine gerekli eğitimler, Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversite işbirliği ile verilebilir. Üniversitelerin yaptıkları çalışmalar doğrultusunda , Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversiteler ortaklaşa çalışmalar düzenleyerek resmi ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin bu çalışmalara katılımı sağlanabilir.

4-Özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerle resmi ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin motivasyon faktörlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktaydı. Bunun için özellikle hem Milli Eğitim Bakanlığı düzeyinde hem de okul yöneticisi düzeyinde bazı yeni düzenlemelere gitmekte yarar vardır. Özellikle ekonomik ve yönetimin demokratikleşmesi konusunda Bakanlık bazı düzenlemeler yapabilir.

5-Bu araştırmada resmi ve özel ilköğretim okulundaki müdür ve öğretmenlerin, okullarındaki motivasyon faktörlerine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Diğer araştırmacılarda aynı çalışmaya ortaöğretim kurumlarında yapabilirler.





EKLER

Ek-1

VERİ TOPLAMA ARACI
ANKET FORMU

Sayın Yöneticiler ve Değerli Öğretmen arkadaşlarım,

Bu anket formu, “**Resmi ve Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre Resmi ve Özel İlköğretim okullarında motivasyon araçlarını ne derecede kullanıldığını**” belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilecek olan bilgiler, bilimsel amaçlar doğrultusunda topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle **adınızı yazmanıza gerek yoktur.**

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan öğretmen ve yöneticilerin okul türleri ve okuldaki görevleri ile sorular; ikinci bölümde ise öğretmen ve yöneticilerin motivasyon araçları ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmanın geçerliliği için, mutlaka tüm soruları yanıtlamanız gerekmektedir. **Lütfen durumunuzu bildiren şıkkı “X” işareti ile işaretleyiniz .**

İlginizden dolayı şimdiden çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Diğdem YILMAZ

İngilizce Öğretmeni

Yıldız Teknik Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans

Öğrencisi

I.BÖLÜM

1-Eğitim Kurumu

Özel İlköğretim okulu () Resmi ilköğretim Kurumu

2- Özel ilköğretim kurundaki göreviniz

Yönetici () Öğretmen ()

3- Resmi ilköğretim kurumundaki göreviniz

Yönetici () Öğretmen ()

II. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler sizin için .Tam (5 Puan), Çok (4 Puan), Orta (3 Puan), Az (2 Puan), Hiç (1 Puan)' dır. Değerlendirme için en uygun gördüğünüz kutuyu işaretlemeniz yeterlidir.

1. Okulunuzda çalışmanızdan dolayı takdir, terfi, ödüllendirme imkanı ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
2. Okulunuzun amaçlarının belirlenmesine katkıda bulunabilme olanağı ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
3. Okulunuzun stratejilerini personele bildirme olanağı ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
4. Okulunuzda performans değerlendirme ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
5. Okulunuzda kişisel yetenekleri aktif biçimde kullanabilme olanakları ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
6. Okulunuzdaki personelin ilerleme ve gelişme olanakları ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
7. Okuldaki iş başarısını etkileyecek yetişme ve eğitim imkanı ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
8. Okuldaki görevinizi sevme dereceniz nedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
9. Görevinizdeki tatil ve izin süresi ne derece yeterlidir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
10. Çalışma arkadaşlarınızla uyumunuz ne derecede gerçekleşmektedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()
11. Okuldaki göreviniz nedeniyle hak ettiğiniz yetki düzeyi nedir
Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

12. Çalışma ortamındaki (ışıklandırma, gürültü gibi) genel çalışma koşulları ne derecede gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

13. Okuldaki ücret seviyesi

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

14. Okuldaki yöneticilerin görev ve sorumluluklarının belirginliği ne derecede gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

15. Okuldaki göreviniz nedeniyle çalışma içinde ve dışında duyduğunuz saygınlık ne derecedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

16. Çalışma stratejilerini gerçekleştirmek için yöntem seçebilme olanakları ne derecede gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

17. Okuldaki çalışanlar arasında işbirliği ne derecede gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

18. Okulda fazla çalışma durumu ne düzeydedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

19. Okuldaki görev dağılımının belirginliği ne derecede gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

20. Okulda karara katılma imkanı ne derece gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

21. Emeklilik sonrası yapılan yardımlar ne derece yeterlidir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

22. Okuldaki güvenlik önlemleri ne düzeydedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

23. Çalıştığınız yerin amaçları ile bireysel amaçların uyumu ne derecede gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

24. Okulunuzda yeni personele tecrübe kazandırma olanakları ne derecede gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

25. Okulunuzda haberleşme ağı ne düzeydedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

26. Okulunuzda yükselme olanakları ne derecede gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

27. Okulunuzda yaratıcılığınızı kullanma olanağı ne derecede gerçekleşmektedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

28. Okulunuzdaki yöneticilerin çalışanlarına duyduğu güven ne düzeydedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

29. Okulunuzla ilgili konuların kararlarının alınmasında bilgilendirme düzeyiniz nedir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()

30. Okulunuzda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki ne derecede gerçekleşir

Tam () Çok () Orta () Az () Hiç ()



Ek-2

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 371
KONU : Anket(Diğdem YILMAZ)

05/03/2004

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İLGİ :a)Valilik Makamının 04.03.2004 tarih ve 347 sayılı Oluru.
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün
14.01.2004 tarih ve B.30.2.YIL.0.El.00.00/8 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Diğdem YILMAZ 'ın "**Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Motivasyon Faktörleri Nelerdir?**" konulu tezi ile ilgili uygulama çalışmalarını yapmak istediği İLGİ(a)Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin 2003-2004 öğretim yılında İLGİ Valilik Oluru doğrultusunda İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki)hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne bilgi verilmesini arz ederim.

Bilgilerinize arz ederim.



Tamer HORASAN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı v.

EKLER :
Ek-1. İLGİ(a)Olur(-b)yazı.

Ek-3

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 347
KONU : Anket(Diğdem YILMAZ)

04/03/2004

VALİLİK MAKAMINA

- İLGİ** : a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve B.0.0.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.
b) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 14.01.2004 tarih ve B.30.2.YIL.0.El.00.00/8 sayılı yazısı.
c) İlköğretim Teftiş Kurulu Başkanlığının 10.02.2004 tarih ve 29 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Diğdem YILMAZ 'ın "**Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Motivasyon Faktörleri Nelerdir?**" konulu tezi uygulama çalışmalarını yapmak istediği ile ilgili İLGİ (b) yazı ve ekleri Müfettişlerce incelenerek İLGİ(c) yazıları ile uygun olacağı bildirilmektedir

Adı geçen in yukarıda belirtilen konuda Kadıköy İlçesi Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında İLGİ (a) Bakanlık Emri Esasları dahilinde 2003-2004 öğretim yılında araştırmayı yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALİBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. (İlgi yazı ve ekleri)

OLUR
04/03/2004

Ali SÖZEN
Vali a.

Vali Yardımcısı

Ek-4

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Yıldız Kampüsü, 80750 Yıldız/İstanbul
Tel:(1)260 81 03
Tel:(1)259 70 70
Fax:(212)2274471

Tarih: 14.01.2004

Sayı:B.30.2.YIL.0. EI.00.00/8

İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne,

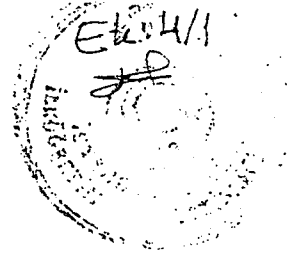
Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Diğdem YILMAZ'ın "Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Motivasyon Faktörleri Nelerdir?" konulu , tez çalışmasında kullanmak üzere, İstanbul İli sınırları içerisindeki İlköğretim Okullarında anket çalışması yapabilmesi konusunda izninizi rica ederim.

Saygılarımla,

Prof.Dr.Satın DÜREK
Enstitü Müdürü

Ek: Anket Formu(4 sayfa)

Ek-5

stanbul İli Kadıköy İlçesi'nde anket uygulanacak Resmi İlköğretim Okulları:

- 23 Nisan Zehra Hanım İlköğretim Okulu
- 29 Ekim İlköğretim Okulu
- 30 Ağustos İlköğretim Okulu
- 50. Yıl Cumhuriyet Feridun Tümer İlköğretim Okulu
- 60. Yıl Anadolu İlköğretim Okulu
- Arıpaşa İlköğretim Okulu
- Ata İlköğretim Okulu
- Bahriye İlköğretim Okulu
- Bostancı Atatürk İlköğretim Okulu
- Bostancı İlköğretim Okulu
- Celal Yardımcı İlköğretim Okulu
- Cemal Diker İlköğretim Okulu
- Cemile Besler İlköğretim Okulu
- Cenap Şehabettin İlköğretim Okulu
- Dr. Sait Darga İlköğretim Okulu
- Erenköy İlköğretim Okulu
- Fahriye Vandemir İlköğretim Okulu
- Faik Reşit Unat İlköğretim Okulu
- Fehmi Ekşioğlu İlköğretim Okulu
- Gazi Mustafa Kemal Paşa Etüd ve Beslenme İlköğretim Okulu
- Göztepe Etüd ve Beslenme İlköğretim Okulu
- Hakkı Değer İlköğretim Okulu
- Halil Atamavcı İlköğretim Okulu
- Halit Berk İlköğretim Okulu
- İbrahim Öktem İlköğretim Okulu
- İçerenköy Hasan Leyli İlköğretim Okulu
- İlhan Sungu İlköğretim Okulu
- İkbaliye İlköğretim Okulu
- İlhami Ahmet Örnekal İlköğretim Okulu
- İlhami Ertem İlköğretim Okulu
- Kadıköy İnönü İlköğretim Okulu
- Kalamış İlköğretim Okulu
- Kanuni Sultan Süleyman İlköğretim Okulu
- Kaptan Hasanpaşa İlköğretim Okulu
- Kayışdağı İlköğretim Okulu
- Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
- Kemal Berktaş İlköğretim Okulu
- Kozyatağı İlköğretim Okulu
- Leman Kaya İlköğretim Okulu
- Mehmet Akif İlköğretim Okulu
- Mehmet Karamancı İlköğretim Okulu
- Melahat Şefizade İlköğretim Okulu
- Melih İsfendiyar İlköğretim Okulu
- Merdivenköy İlköğretim Okulu
- Moda İlköğretim Okulu
- Muhsin Adil Binal İlköğretim Okulu

- Mustafa Aykın İlköğretim Okulu
- Mustafa Mihriban Boysal İlköğretim Okulu
- Münevver Şefik Fergar İlköğretim Okulu
- Nevzat Ayasbeyoğlu İlköğretim Okulu
- Nihat Işık İlköğretim Okulu
- Nurettin Teksan İlköğretim Okulu
- Osmangazi İlköğretim Okulu
- Öğretmen Harun Reşit İlköğretim Okulu
- Özdemiroğlu İlköğretim Okulu
- Reşat Nuri Güntekin İlköğretim Okulu
- Sait Cordan İlköğretim Okulu
- Sakarya İlköğretim Okulu
- Sare Selahattin Uzel İlköğretim Okulu
- Semiha Şakir İlköğretim Okulu
- Şehit Öğretmen Hasan Akan İlköğretim Okulu
- Şehit Öğretmen Mehmet Fidan İlköğretim Okulu
- Şener Birsöz İlköğretim Okulu
- T. Emlak Bankası Ataşehir İlköğretim Okulu
- Turhan Mediha Tansel İlköğretim Okulu
- Yahya Kemal Beyatlı İlköğretim Okulu
- Yenisahra İlköğretim Okulu
- Yeşilbahar İlköğretim Okulu
- Zihnipaşa İlköğretim Okulu
- Zühtüpaşa Etüd ve Beslenme İlköğretim Okulu

Ek: 4/2
JP

İstanbul İli Kadıköy İlçesinde Anket Uygulanacak Özel İlköğretim Okulları:

- Özel Alper İlköğretim Okulu
- Özel Anabilim İlköğretim Okulu
- Özel Anakent İlköğretim Okulu
- Özel Atacan İlköğretim Okulu
- Özel Doğu İlköğretim Okulu
- Özel Eftal İlköğretim Okulu
- Özel Eyüpoğlu İlköğretim Okulu
- Özel Fenerbahçe İlköğretim Okulu
- Özel Gökdil İlköğretim Okulu
- Özel İnci Abla İlköğretim Okulu
- Özel Irmak İlköğretim Okulu
- Özel İstanbul Çevre İlköğretim Okulu
- Özel İstek Acıbadem İlköğretim Okulu
- Özel İstek Barış İlköğretim Okulu
- Özel Kalamış İlköğretim Okulu
- Özel Küçükprens İlköğretim Okulu

KAYNAKÇA

- Akçay Cengiz. **Okul Yönetimi**. Çanakkale, 1996.
- Aydın Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi Üçüncü Baskı**. Ankara: Pegem Yayınları, 1993.
- _____. **Eğitim Yönetimi**. Dördüncü Baskı, Malatya: Feryal Matbaası, Hatipoğlu Yayınevi, 1994.
- Balcı Esergül. **Eğitim Yönetiminde Öğretmen Motivasyonu**. Eğitim Yönetimi Seminer Notları. MGEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 1986.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Eğitim Yönetimi : Nitelikli Okul**. Dördüncü Kez Yeniden Yazım. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.
- Bierstedt Robert. **The Social Order**, Bombay, 1970.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. Üçüncü Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1997.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Beşinci Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.
- Cofer C.N., M.H, Appley. **Motivation Theory and Research**, New York: 1964.
- Dinçer Ömer ve Fidan Yahya... **İşletme Yönetimi**. İstanbul: 1996.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. Çev. Kemal Tosun. Üçüncü Baskı. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:199, 1988.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İkinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1993.
- _____. **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, İstanbul. 1979.
- Fındıkçioğlu, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Üçüncü Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.
- Gümüşeli, Ali İlker. **İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları** Yayınlanmamış Araştırma, 1996.

İlgar Lütfü. **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi.** İkinci Baskı. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.

İncir, Gülten. "Bir Motivasyon Tekniği Performans Geliştirme" **Anahtar Dergisi**, 1997.

Karakoç Aysel 'Yönetici Motivasyonun İşletme Üzerinde Etkisi' Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ü. İşletme Ana Bilim Dalı, 1998.

Kimball, Roland B. "The Effectiveness of Rewards and Incentives For Teachers". USA: Department of Health, Education and Welfare, Washington D. C. Office of Secretary, 1973

Kolasa J. Blair. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş.** İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Fatih Yayınevi, 1979.

Köktürk Tansu. ' İlköğretim Okulları 2. Kademe İngilizce Öğretmenlerinin Profili'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Ü. 1997.

Lee Thomas. ' Toplam Kalite ve Liderlik' **Verimlilik Dergisi.** Ankara, 1996.

Murray, Edward. **Motivation and Emotion.** New Jersey: Prentice Hall İnt., 1996.

Onal Güngör. **Temel İşletmecilik Bilgisi.** M.ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayıncılık, 1990.

Sabuncuoğlu, Zeyyat . **Endüstriyel Davranışları.** Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları, Bursa: 1982

Tevrüz Suna , Artan İnci, Bozkurt Tülay. **Davranışlarımızdan Seçmeler.** İstanbul: 1999.

Ünal Semra. 'İstanbul ilindeki ilköğretim okullarında görevli bulunan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre; yöneticilerin öğretmenleri işe güdülemede başvurdukları yollar' Yayınlanmamış araştırma, 1998.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Volkan Matbaacılık, 1997.

İnternet Kaynakları
www.mylmz.net