

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İLKÖĞRETİM KURUMU MÜDÜRLERİNİN**  
**GÜDÜLENMELERİNİ ETKİLEYEN ETKENLER**

**Sultan UÇAR ALTUN**

**İzmir**

**2013**

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İLKÖĞRETİM KURUMU MÜDÜRLERİNİN**  
**GÜDÜLENMELERİNİ ETKİLEYEN ETKENLER**

**Sultan UÇAR ALTUN**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Yunus Remzi ZORALOĞLU**

**İzmir**

**2013**

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İlköğretim Kurumu Müdürlerinin Gütülenmelerini Etkileyen Etkenler” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19.04/2013  
Sultan UÇAR ALTUN

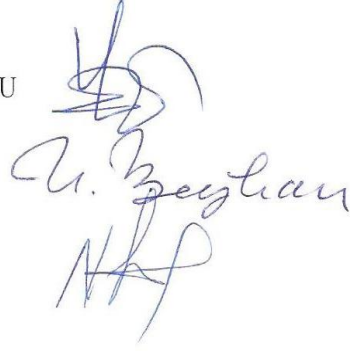
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne**

İşbu alışma, j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Y¼netimi ve Deneticiliği Tezli Y¼ksek Lisans Programında Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Yunus Remzi ZORALOğLU

¼ye Yrd. Doç. Dr. Necip BEYHAN

¼ye Yrd. Doç. Dr. Necla FIRAT



Handwritten signatures of the members of the committee: Yunus Remzi Zoraloğlu, Necip Beyhan, and Necla Firat.

Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım.

.....

Prof. Dr. h. c. İbrahim ATALAY  
Enstit¼ M¼d¼r¼

T.C  
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10005408
Yazar Adı / Soyadı	SULTAN UÇAR ALTUN
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 20344351248
Telefon	5056418606
E-Posta	sultan_ucar@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İlköğretim Kurumu Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler
Tezin Tercümesi	Factors Affecting the Motivation of the Primary and Secondary School Principals
Konu	Eğitim ve Öğretim
Üniversite	Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2013
Sayfa	137
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. DR. YUNUS REMZİ ZORALOĞLU 28786102510
Dizin Terimleri	Okul yöneticileri=School administrators
Önerilen Dizin Terimleri	Yönetici Motivasyonu
Kısıtlama	Yok

Yukarıda başlığı yazılı olan tezinin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimize ilgili fikri mülkiyet haklarımız saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

02.07.2013

İmza: 

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
TABLO LİSTESİ.....	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vii

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	5
1.3 Problem Cümlesi.....	7
1.4 Alt Problemler.....	7
1.5 Sayıtlılar .....	7
1.6 Sınırlılıklar .....	7
1.7 Tanımlar .....	8
1.8 Kısaltmalar .....	8

### BÖLÜM II

#### İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

##### İLGİLİ YAYINLAR

2.1.Güdü Kavramı.....	9
-----------------------	---

2.2.Güdü Çeşitleri .....	12
2.2.1. İç Güdüler .....	12
2.2.2. Fizyolojik Güdüler .....	13
2.2.3. Sosyal Güdüler.....	13
2.2.4. Psikolojik Güdüler .....	14
2.3.Güdü Kuramları .....	15
2.3.1. Kapsam Kuramları.....	15
2.3.1.1. Gereksinimler Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	16
Fizyolojik Gereksinimler.....	18
Güvenlik Gereksinimleri .....	19
Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi .....	20
İtibar ve Saygı Görme Gereksinimi .....	20
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı .....	21
Gereksinimler Hiyerarşisi Yaklaşımının Değerlendirilmesi .....	21
2.3.1.2. İkili Etmen (Hijyen) Kuramı .....	22
İkili Etmen Modelinin Değerlendirilmesi .....	25
2.3.1.3. McCleand Başarı Güdüsü Kuramı.....	25
Başarma Güdüsü .....	26
Bağlanma Güdüsü .....	27
Güç Güdüsü.....	27
2.3.1.4. Alderfer'in ARG(VİG) Kuramı.....	28
2.3.1.5. Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması .....	29
2.3.2. Süreç Kuramları.....	31
2.3.2.1. Şartlandırma Kuramları .....	32
2.3.2.2. Beklenti Kuramları .....	34
Vroom'un Beklenti Modeli .....	34

Lawler-Porter Modeli .....	37
2.3.2.3. Amaç Kuramı .....	39
2.3.2.4. Ödül Adaleti (Eşitlik, Denklik) Kuramı .....	41
2.3.3. X ve Y Teorisi ile Z Teorisi.....	43
2.3.4. Gudu Kuramlarının Önemli Katkıları.....	45
2.4.Gudu Araçları.....	46
2.4.1. Ekonomik Araçlar .....	47
2.4.1.1. Ücret Artışı .....	47
2.4.1.2. Primli Ücret .....	48
2.4.1.3. Kara Katılma.....	49
2.4.1.4. Ekonomik Ödül.....	49
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	50
2.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık .....	50
2.4.2.2. Sosyal Katılma.....	51
2.4.2.3. Değer ve Statü .....	52
2.4.2.4. Gelişme ve Başarı .....	53
2.4.2.5. Çevreye Uyum .....	54
2.4.2.6. Öneri Sistemi .....	54
2.4.2.7. Psikolojik Güvence.....	55
2.4.2.8. Sosyal Uğraşlar.....	55
2.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	56
2.4.3.1. Amaç Birliği .....	56
2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	57
2.4.3.3. Eğitim ve Yükselme .....	57
2.4.3.4. Kararlara Katılma .....	58
2.4.3.5. İletişim .....	59



2.4.3.6. İş Genişletme, İş Zenginleştirme .....	59
2.4.3.7. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	60

## İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yurt İçi Araştırmalar .....	61
Yurt Dışı Araştırmalar .....	63

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

3.1.Araştırma Modeli .....	66
3.2.Evren ve Örneklem .....	66
3.3.Veri Toplama Aracı.....	73
3.4.Ölçme Aracının Uygulanması.....	75
3.5.Veri Çözümleme Teknikleri.....	75

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

4.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	77
4.1.1Müdürlerin İşin Saygınlığı Boyutuna İlişkin Görüşleri .....	79
4.1.2Müdürlerin Maddi ve Sosyal İmkanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri .....	80
4.1.3Müdürlerin İşin Niteliği Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	81
4.1.4Müdürlerin Kariyer ve Ödül İmkanları Boyutuna İlişkin Görüşleri .....	82
4.1.5Müdürlerin Fiziksel Şartlar Boyutuna İlişkin Görüşleri .....	84
4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	85
4.2.1.Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Anlamli Farklılık Göstermekte Midir? .....	85

4.2.2. Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşleri Yaşlarına Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? .....	89
4.2.3. Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşleri Mezuniyetlerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? .....	92
4.2.4. Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerin Branşlarına Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir? .....	97
4.2.5. Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşleri Mesleki Kıdemlerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?.....	99

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar.....	109
5.2.neriler .....	111
Uygulayıcılar İçin neriler .....	111
Araştırmacılar İçin neriler .....	111
KAYNAKÇA .....	113
EKLER .....	118

## ÖNSÖZ

Okullar, girdisi ve çıktısı insan olan, özgörevi nitelikli insan yetiştirmek olan toplumsal kurumlardır. Kendi çıktıları sisteme çalışan olarak girdi sağlayacaktır. Bu nedenle okulların amaçlarına ulaşabilmeleri aynı zamanda kendi çalışanlarının da daha nitelikli olmasını sağlayacaktır. Yapılan araştırmalarda çalışanların işlerinde istekli olmalarının verimliliklerini arttırdıkları ortaya çıkmıştır. Fakat çalışanların işlerine istekli olmalarını sağlamada önemli bir etken olan yöneticilerin de bir çalışan olduğu bu nedenle yönetici güdülenmesinin de incelenmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu amaçla araştırmada müdürlerin güdülenmesinde etkili olan etkenler ortaya çıkarılmış ve güdülenme düzeylerinin yükseltilebilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Anketin uygulanması sürecinde anlayış gösteren ve anketi gönüllü olarak dolduran tüm okul müdürlerine,

Yaşamım boyunca üzerimde emekleri olan, beni her zaman destekleyen ve bana hep güvenen sevgili anneme ve babama,

Araştırma sürecinde bana yardımcı olan, tez aşamasında sıkıntıya düştüğüm anlarda moral ve desteğini esirgemeyen sevgili eşim Murat ALTUN'a,

Küçük yaşına rağmen gösterdiği anlayıştan dolayı, oyun zamanlarından çaldığım, her an moral kaynağım olan sevgili oğlum Emre'ye

Araştırmanın tüm aşamalarında her türlü yardım ve desteğini aldığım hocam ve danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Yunus Remzi ZORALOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Anket Uygulanan Okulların İlçelere Göre Dağılımları .....	67
Tablo 2 Okul Müdürlerinin Kişisel Özellikleri ve Dağılımları.....	68
Tablo 3 Anketin Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları .....	74
Tablo 4 Anket Seçenekleri ve Puan Aralıkları.....	76
Tablo 5 Müdürlerin, GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşleri .....	77
Tablo 6 Müdürlerin, GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	86
Tablo 7 Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Dağılımı .....	89
Tablo 8 Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	91
Tablo 9 Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mezuniyetlerine Göre Dağılımı .....	92
Tablo 10 Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mezuniyetlerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	95
Tablo 11 Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mezuniyetlerine Göre Maddi ve Sosyal İmkanlar Boyutunda Lsd Önemlilik Çözümlemesi Sonuçları .....	96
Tablo 12 Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Dağılımı.....	97
Tablo 13 İlköğretim Kurumları Müdürlerinin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı .....	100
Tablo 14 Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları.....	102
Tablo 15 Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre İşin Saygınlığı Boyutunda Lsd Önemlilik Çözümlemesi Sonuçları .....	103

Tablo 16 Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre İşin Niteliği Boyutunda Lsd Önemlilik Çözümlemesi Sonuçları .....	105
Tablo 17 Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı .....	106

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:Güdü Oluşma Süreci.....	11
Şekil 2: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi .....	17
Şekil 3: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisine John Adair'in Önerisi .....	18
Şekil 4: Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Güdüleyici Araçların Dağılımı .....	24
Şekil 5: Gereksinim Kuramlarının Karşılaştırılması.....	30
Şekil 6: Lowler-Porter Beklenti Kuramının Şematik Açıklaması.....	37
Şekil 7 : Örneklem Grubunun Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	69
Şekil 8 : Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımı.....	70
Şekil 9 : Örneklem Grubunun Mezuniyetlere Göre Dağılımları.....	71
Şekil 10: Örneklem Grubunun Branşlara Göre Dağılımı.....	71
Şekil 11 : Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlere Göre Dağılımı .....	72
Şekil 12 : Örneklem Grubunun Görev Yaptıkları Sektörlere Göre Dağılımı .....	73
Şekil 13: Okul Müdürlerinin İşin Saygınlığı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Değişimi.....	104
Şekil 14 : Okul Müdürlerinin İşin Niteliği Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Değişimi.....	105

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumları müdürlerinin, güdülenmelerini etkileyen etkenleri ortaya çıkarmak, araştırmanın bulgularına dayanarak önerilerde bulunmaktadır.

Bu amaçla, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Antalya İli merkez ilçelerindeki (Aksu, Döşemealtı, Kepez, Konyaaltı, Muratpaşa) özel ve resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan ve araştırmaya katılmak isteyen 154 okul müdürünün görüşü alınmıştır.

Müdürlerin görüşleri, “İlköğretim Kurumları Müdürlerini Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler Anketi” ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Aracın birinci bölümünde kişisel bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgiler sınıflandırılmalı olarak yer almaktadır. Aracın ikinci bölümünde veriler, 5’li Likert türünde hazırlanmış maddelerle toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde; yüzde(%), frekans(f), aritmetik ortalama(O), standart sapma(ss), tek yönlü varyans analizi (One Way Anova), t testi, ve LSD Önemlilik Testi kullanılmıştır. Önemlilik testlerinin hepsinde  $p<0,05$  düzeyinde kabul edilmiştir.

Araştırmanın bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

İlköğretim kurumu müdürlerinin güdülenmelerini etkileyen etkenlerin başında İşin Niteliği gelmektedir. Bu etkeni sırasıyla, İşin Saygınlığı, Fiziksel Şartlar, Kariyer ve Ödül İmkanları ve Maddi ve Sosyal İmkanlar izlemektedir.

İlköğretim kurumları müdürlerinin güdülenmeleri etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri, cinsiyet, yaş ve branş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bu görüşler mezuniyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Yapılan araştırma sonucuna göre, Maddi ve Sosyal İmkanlar etkenine ilişkin görüşlerde, Eğitim Fakültesi mezunu müdürler ile Eğitim Yüksek Okulu ve Yüksek Lisans mezunu müdürlerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır.

İlköğretim kurumları müdürlerinin güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri kıdemlerine göre incelenmiş, İşin Saygınlığı ve İşin Niteliği boyutlarında anlamlı fark bulunmuştur. İşin Saygınlığı boyutunda mesleki kıdemi 6-20 yıl arası olan grup en yüksek ortalama değerine sahip iken, İşin Niteliği boyutunda mesleki kıdemi 25 yıl ve üzeri olan grup en düşük değere sahiptir.

Resmi ve özel okul müdürlerinin güdülenmeleri etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, özel okul müdürlerinin bu etkenlerden daha fazla etkilendikleri ortaya çıkmıştır.



## ABSTRACT

The aim of this research is to reveal the factors affecting the motivations of the principals of primary schools and make suggestions according to the research findings.

For this purpose, in 2012-2013 academic year, in the central districts of Antalya that are Aksu, Döşemealtı, Kepez, Konyaaltı and Muratpaşa 154 primary school principals who are currently working both in public and private sectors delivered their opinions.

The principals' opinions were received with the questionnaire named "The Factors Affecting the Motivations of the Primary School Principals. The questionnaire used in the research has two parts. In the first part, there is personal information. This information is classified. In the second part, parameters were collected with the 5 point likert scale. In the analysis of the findings, percentage, frequency, arithmetic mean, standart deviation, one way anova test, T test and LSD test were used. In all of the significance tests "p" is accepted less than 0,05. ( $p < 0,05$ )

The findings of the research can be summarized as follows:

The first factor affecting the motivations of the primary school principals is the quality of the job. This is respectively followed by the prestige of the job, physical conditions, career, reward opportunities and financial and social possibilities.

The principals' opinions about the factors affecting the motivations of the primary school principals do not change according to their gender, age or branch. These opinions show differences according to graduation variable. With respect to the result of the research, principals' opinions about the financial and social possibilities, there is a significant difference among the principals graduating from the faculty of education, academy of education and the ones who have master's degrees.

Principals' opinions about the factors affecting the motivations of the primary school principals were studied according to their seniority and it is found out that there is a significant difference between the prestige of the job and quality of the job. While the principals whose professional seniority is between 6-20 years have the highest value in prestige of the job, the ones whose professional seniority is 25 years or more have the least value in quality of the job.

When both public and private school principals' opinions about the factors affecting the motivations of the primary school principals are compared, it is found out that private school principals are affected by these factors much more than the ones working in public service.

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı önemi, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlılar, sınırlılıklar, tanımlar yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Örgütler, bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirebilmeleri amacıyla kurulmakta, bu amaçların gerçekleşmesi ölçüsünde varlığını devam ettirmektedir. İnsanların işgören olarak örgüt amaçlarını benimsemeleri, işlerine karşı istekli olmalarını sağlamakta bu isteklilik işe karşı olan güdülenmelerini sağlamaktadır.

Yöneticiler örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek ve devamlılığını sağlamak amacıyla işgörenlerin ilgi istek ve yeteneklerini tanımalıdır. Bu sayede örgütün amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında bağlantı kurabilir. Kulpcu, (2008 : 1) günümüzde, bilim ve teknolojideki hızlı gelişmelere ve değişimlere bağlı olarak sosyal yaşamda meydana gelen değişimlerden en çok etkilenenin yine yönetim olduğunu,“insanları yönetmek” anlayışının yerini “insanlarla yönetmek” anlayışına bıraktığını, bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda başarılı olmanın ön koşulunun, yüksek güdülenme düzeyine sahip insanlar yetiştirmek, sağlıklı, performansı yüksek örgütler yaratmak olduğunu vurgulamaktadır.

Aydın (2000 : 14)’e göre örgütün var olabilmesi için zorunlu olan öğelerden biri, ortak amacı gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli, yeter sayıda bireyin bulunmasıdır. Ortak çabaya katkıda bulunmaya isteklilik, örgüt açısında

zorunluluk ifade etmektedir. Örgütün temel öğelerinden bir diğeri de ortak amaçtır. Belirlenmiş bir ortak amaç olmadan, bireyler arası işbirliğinden söz etmek mümkün değildir. Bireylerden beklenenlerin neler olduğu, ancak ortak bir amaç belirlendikten sonra saptanabilir.

Bernard'a göre örgütlerde etkililik ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeter sayıda bireyin sağlanması da yeterliliğin ölçütüdür (Aydın, 2000:15).

Örgütlerin yaşam güçlerinin kaynağı, bireylerin ortak amaca katkıda bulunma istekliliği, bireylerin amaç doğrultusunda gösterdikleri çabanın sonunda elde edilen doyumla ilgilidir. Eğer gösterilecek çabanın sonunda elde edilen doyum katlanılan özveriyi aşarsa, bireylerde ortak amaca katkıda bulunma istekliliği görülür (Çetinkanat, 2000: 49).

İnsan birtakım gereksinimlerini karşılamak için bir örgütte çalışmayı kabul eder. İnsanı örgütün amaçlarından çok bu gereksinimlerin karşılanması ilgilendirir. Başka bir deyişle işgörenin amacı, örgütün amacı değil kendi gereksinimlerinin karşılanmasıdır. İşgören kendi amacı ile örgütün amaçlarını özdeşleştirme yeteneğine sahiptir. Bu özdeşleştirme ne düzeyde gerçekleşir ise, işgörenin örgütsel amaçlar için çaba gösterme eğilimi de o düzeyde yükselir (Başaran, 1988: 340).

Örgüt Psikolojisi alanında yapılan tüm araştırmaların özünde başarılı yönetim anlayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, işgörenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Örgütsel psikoloji alanında güdülenmeden bahsedildiğinde; örgütün bütününde faydalı olan uyarıcı davranışları ve yolları içeren süreçler kastedilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 36).

Örgütlerde başarı, fiziksel ve finansal kaynaklarla insan kaynaklarının uygun bir birleşiminin sonucudur. Fiziksel ve finansal kaynaklar cansızdırlar; verimlilik ve başarıya yalnızca insan unsuruyla birlikte olduklarında ulaşabilirler. Yönetici

üretimin cansız öğelerini kolaylıkla kullanabilir ve girdi çıktı ilişkisini hesaplayabilir. Oysa yönetici; insan unsuruyla çalışırken, istek, irade, bağımsızlık gibi soyut kavramlarla karşılaşır. Çalışanlar isterlerse üretimi arttırabilir, isterlerse sınırlandırabilir. İnsan faktörünün bu özelliği insanı çalışmaya güdüleme gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Örgütler yalnızca insanları işe çekmede değil, bu insanları örgütte tutmada da zorluklar yaşamaktadır. Başarının, yetenek ve istekli olmanın bir sonucu olduğu, birinin olmadığı yerde diğerinin yetersiz kalacağı söylenebilir (Çiçek, 2005: 1).

Çalışanların güdülenme düzeylerini etkileyen etkenlere ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmış ve çalışanların en fazla yöneticinin çalışana karşı sergilediği davranışlardan etkilendiği ortaya çıkarılmıştır. Yöneticinin çalışanın güdülenme düzeyini hangi koşul ve ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve nasıl yükseleceğini bilmesi durumunda kurumun bütünlüğünün korunmasına ve hedeflenen verime ulaşmasını mümkün olur (Karaboğa, 2007: 41).

Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmesine bağlıdır (Koçel, 2003: 634).

İnsanların bedensel, ruhsal ve zihinsel gereksinimleri ve beklentileri doğrudan güdülenmişlikleri ilgilidir. Güdülenme denildiğinde yaygın olan düşünce, yöneticilerin iş görenlerin güdülenme düzeylerini etkilemesi gerektiği yönündedir. Ancak yöneticilerin de bir insan olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Nasıl ki bir gruba ya da örgüte üye olan bireylerin, karşılanması gereken çeşitli gereksinimleri, istekleri, amaçları ve beklentileri varsa; yöneticilerin de çalıştığı kurumdan ve bulunduğu makamdan bir takım beklentileri vardır. Tıpkı diğer insanlar gibi yöneticiler de belirli gereksinim, amaç, ya da isteklerini gerçekleştirmek için davranış sergilerler. Beklentilerinin gerçekleşmemesi ya da gereksinimlerinin karşılanmaması onlarda bir iç dengesizlik ve hayal kırıklığı yaratabilir. İhtiyaçları karşılanmamış, beklentileri gerçekleşmemiş bir yöneticinin de mevcut örgütsel

kaynakları ve özellikle de insan kaynaklarını örgütün başarısı için yönlendirmesi düşünülemez. (Şahin, 2003: 1)

Yöneticiler, insan ilişkilerine inanır ve bunu davranışlarında gösterirlerse, hem örgütün hem onların amaçları gerçekleşecektir. Bu inanç ve davranış olmadan hazırladıkları en kusursuz programlar bile gerçekleşmeyecektir. Fakat böyle bir inanç ve davranış eksik tekniklere rağmen, üyelerin gelişme ve üretimini arttıracaktır. Yöneticileri bu yola sokabilmek için işgörenlerin çaba göstermesi gerekmektedir. Yetişme ve ilerleme isteği göstermek ve bununla örgüt amaçları arasında bağlantı kurmak, yeni projeler geliştirmek ve incelemeler yapmaya gönüllü olmak, yeni fikirler ortaya atmaktan çekinmemek gibi etkinlikler bu çabalara örnek gösterilebilir (Bursalıoğlu, 2002: 141) .

Okulların amaçlarını gerçekleştirmeleri öğretmenlerin bu doğrultuda çalışmalarını sağlamakla mümkün olabilir. Öğretmenleri başarı ya da başarısızlığa yönlüten en önemli etkenin okul yöneticisi olduğu, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma bulgularına göre belirlenmiştir (Alıç, 1996: 16).

İlköğretim kurumları müdürlerinin güdülenmeleri bu kurumda çalışan öğretmenlerin moral ve güdülenmelerini etkilemekte ve öğretmenler ilköğretimin amaçlarını yerine getirmekte zorlanmamaktadır. Müdürlerin güdülenme düzeylerinin yüksek olması başta diğer personel olmak üzere öğrenciler ve veliler açısından oldukça önemlidir (Gökçe, 2009: III).

Müdürlerinin güdülenme düzeylerinin düşük olması durumunda ortaya çıkabilecek sorunlar okul ortamında huzursuzluğa sebep olarak eğitim kurumlarında istenilen nitelikte insan yetiştirilmesine olumsuz etki yapacaktır, müdürlerin yüksek güdülenme düzeyine sahip olması ise, okul çalışanlarının da yüksek güdülenme düzeylerine sahip olmasını sağlayacak ve böylelikle okulun amaçlarını gerçekleştirmesine olumlu etki yapacaktır. Bu nedenle okul yöneticilerinin yeterli düzeyde güdülenmesi için onları etkileyecek etkenlerin bilinmesi gerekmektedir (Gökçe, 2009: 3).

## 1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Antalya İli Merkez ilçelerindeki resmi ve özel ilköğretim kurumları müdürlerinin güdülenmelerini etkileyen etkenleri ve bu etkenlerin müdürlerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediklerini incelemektir.

Bir örgüt olarak eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesi, toplumsal ilerlemenin önkoşuludur. Tüm iş alanlarında çalışanlar eğitim kurumlarının çıktısı olarak ele alındığında nitelikli işgücünü elde edilmesi, bireylerin sağlıklı eğitim almaları ile mümkün olmaktadır.

Türk Milli Eğitiminin genel amaçları Milli Eğitim Temel Kanunu'nda "Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek." olarak tanımlanmıştır. Bu amaçların gerçekleşmesi, birey açısından yüksek kalitede bir yaşam elde etmenin, toplum açısından ise ilerleme ve gelişmenin temel şartlarından biridir.

Çalışanların, başarı güdülerini ile başarıları arasındaki güçlü bir bağ olduğu başta McClelland Başarı Güdüsü Kuramı olmak üzere, Herzberg'in İkili Etmen Kuramı ve diğer güdülenme kuramlarında ortaya konmuştur.

"Yönetim, yönetici ve güdülenme kavramları ne derece önem ve özenle ele alınırsa o oranda başarı sağlanabilir" gerçeği eğitim kurumları için de vazgeçilmezdir. Eğitim, hem bireyler olarak yüksek bir yaşam elde etmenin hem de toplum olarak gelişme ve ilerlemenin temel yoludur. Eğitimin etkili ve verimli gerçekleştirilebilmesi, eğitim kurumlarındaki eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin uzmanlığı, verimliliği ve işleri ile ilgili doyumlarının söz konusu olması durumunda geçerlidir. Toplumsal alanda tüm yenileşme hareketlerini başarısı eğitim alanındaki başarıya bağlıdır (Karaboğa, 2007: 42) .

Eğitim kurumlarının önemli bir parçası olan öğretmen ve yöneticilerin güdülenme düzeylerinin yüksek veya düşük olması onların ortaya koyacağı hizmetin kalitesini ve verimliliğini doğrudan etkileyecektir. Yönetici ve öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek olması ve böylece yaptıkları işten doyum sağlamaları aynı zamanda eğitim kurumlarının da örgütsel amaçlarını gerçekleştirmelerine ve daha iyi ve kaliteli eğitim ortamının oluşmasına yardımcı olacaktır (Kulpcu, 2008: 4).

Baygut ( 2007 : 4), okul müdürünün, öğretmenlerin işlerinde başarılı olmalarını, dolayısıyla öğrencileri iyi yetiştirmelerini sağlamak için değişik güdüleme yollarından yararlanmasının okulun başarısına büyük katkı sağlayacağını, bu nedenle okul müdürlerine büyük görevler düştüğünü, müdürün doğru zamanda, doğru davranarak, esnek bir yaklaşımla iş göreni hedeflere güdeleyebilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatlanması içerisinde okul müdürleri, öğretmen ve diğer personel için üst iken, il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde ast konumundadır. Başka bir ifadeyle okul ortamında, öğretmenlerin güdülenme düzeyleri açısından önemli bir yeri olan okul müdürünün güdülenme düzeyinin nelere bağlı olduğu ortaya çıkarılır ve gerekli önemler alınırsa, yüksek güdülenme düzeyine sahip olan müdürün, çalışma isteğinin artacağı ve bu etkinin öğretmenlerin güdülenme düzeylerini yükselteceği söylenebilir.

Çalışanların güdülenmelerini etkileyen etkenler araştırıldığında, yönetici davranışlarının önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmış, yönetici davranışı çalışanın güdülenmesi üzerinde etkili bir etken olarak görülmüş; ancak yöneticinin astlarına karşı sergilediği davranışların temelinde yatan nedenlerin neler olduğu konusunda yeterli araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu araştırma, çalışanların güdülenmesi üzerinde önemli etkenlerden biri olan yönetici davranışının gerisinde yatan nedenleri inceleme konusu yapması nedeniyle önem kazanmaktadır.



### **1.3 Problem Cümlesi**

İlköğretim kurumu müdürlerinin, güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri nelerdir? Bu görüşler müdürlerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### **1.4 Alt Problemler**

1. Müdürlerin, güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri nedir?
2. Müdürlerin, güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri
  - a. Cinsiyetlerine,
  - b. Yaşlarına,
  - c. Mezuniyetlerine,
  - d. Branşlarına,
  - e. Mesleki kıdemlerine,
  - f. Çalıştıkları sektöre göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### **1.5 Sayıtlar**

İlköğretim kurumları müdürleri ölçme aracında yer alan sorulara içtenlikle cevap vermişlerdir.

### **1.6 Sınırlılıklar**

Araştırma 2012-2013 eğitim öğretim yılında Antalya İli Merkez ilçelerindeki (Konyaaltı, Muratpaşa, Kepez, Aksu, Döşemealtı) resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin ölçme aracı çerçevesindeki görüşleri ile sınırlıdır.

## 1.7 Tanımlar

**İlköğretim Kurumu Müdürü:** İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürü.

## 1.8 Kısaltmalar

**O** :Ortalama

**ss** :Standart Sapma

## **BÖLÜM II**

### **İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde, araştırma problemi ile ilgili yayın ve araştırmalara yer verilmektedir. Bu yayın ve araştırmalarla, güdüleme kavramı açıklanmaya çalışılmakta, güdü ve gereksinimler, güdü oluşma süreci, güdü dinamiği, güdü çeşitleri, güdü kuramlarının ortaya çıkışı, güdü kuramları ve güdü araçları üzerinde durulmaktadır.

#### **İlgili Yayınlar**

##### **2.1. Güdü Kavramı**

Güdü kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 2000: 474). Öztabağ (1970:34) güdü kavramını, “Bireyi bir harekette bulunmaya ya da hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörler.” olarak tanımlamıştır.

Başaran’a (2008:81) göre, insanı davranışa, dolayısıyla iş yapmaya iten güç güdülerdir. Can (1994:157) ise güdü kavramını kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güç olarak açıklamaktadır.

En basit anlamıyla güdü kavramı insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu şeklinde algılanabilir. İnsanların günlük faaliyetlerinde sergiledikleri davranışların temelinde mutlaka itici bir güç vardır. Bu itici güç; güdü, saik, gereksinim ve motiv şeklinde nitelendirilebilir (Şimşek, 2002:

208). Yabancı literatürde motivasyon olarak geçen bu kavram Türkçe’de teşvik etme ya da güdülenme olarak geçmektedir. (Sabuncuoğlu ve Vergiliet-Tüz, 2008: 36).

Güdü istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü (drive) adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denir. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneldiği zaman organizmanın güdülenmiş olduğu söylenir (Cüceloğlu, 1991: 229-230).

Güdülenme, insanın, ortaya çıkan bir güdüsünü doyumak için, eyleme geçecek düzeyde isteklenmesi ve güdüsünü doyurmasıdır. Güdülenme, insanın dengelenim çabasına düşmesiyle başlar, dengelenim insanın doyumsuzluk çektiğinde sıkıntı, zorlanma, gerilme, üzüntü, kaygı, acıkma, susama, boğulma gibi duygular içinde bulunmasıdır (Başaran, 2008: 89).

Can’a (1994:157) göre güdüleme, örgütün ve bireylerin gereksinimlerini tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

Garih (2003:65) güdülenmeyi, çalışan kişilerinin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklara sahip olma olarak tanımlar.

Güdü ve güdülenme kavramları psikolojinin keşfetmiş olduğu en önemli kavramlardan biridir. İnsanların davranışlarının temelinde güdüler yatar (Cüceloğlu, 1991: 230).

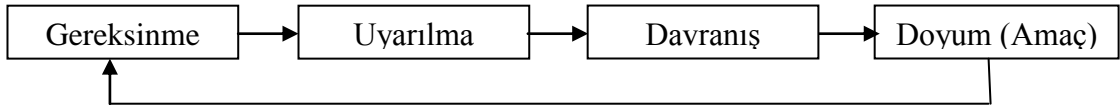
Güdülenme en kısa deyişle iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için, birey isteklerinin doyurulması gerekir. Hiç kuşku yok ki, amaçları her zaman bireyin kendisi yaratmaz. Bazen çevre koşulları belirli amaçları yaratır ya da bireysel amaçların oluşmasını etkiler. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte

çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur, tersi durumda ise mutsuz, huzursuz sürekli gerilim içindedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 37).

### Güdü Oluşma Süreci

Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken, güdüleme ya da isteklendirme bu eylemin kendisini yaratır. Kısaca güdülenme, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir. (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 40)

**Şekil 1: Güdü Oluşma Süreci**



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), Örgütsel Psikoloji, s.40

Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla güdüleme süreci başlar. Gereksinimler ister fizyolojik ister psikolojik olsun, bireyleri belirli davranışlarda bulunmaya iter. Bireyde itici bir gücün meydana gelmesi için ikinci aşama olarak belirttiğimiz uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç, fiziksel ve ruhsal isteklenmedir. İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılan birey, üçüncü aşamaya yani, davranışta bulunma aşamasına gelir. Davranışta bulunmanın amacı ise; gereksinimlerin doyurulmasıdır. Doyum, güdüleme sürecinin dördüncü yani, son aşamasıdır. Davranışlar sonucu gereksinim amacına ulaştığında; güdülenme süreci tamamlanmış olur. (Kırel ve Özkalp, 2001: 316-317)

Tatmin edilmeyen arzu ve gereksinimler zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolayca görülüp ölçülemez. Bunun aksine değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri

ortaya çıkarılabilir. Amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve gereksinimlerinden ileri gelmektedir. (Eren, 2000: 475)

## **2.2. GÜDÜ ÇEŞİTLERİ**

Birey gereksinimlerinden kaynaklanan güdüler, oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilirler. Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşırlar. (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 41)

Sabuncuoğlu ve Tüz güdü çeşitlerini 4 başlık altında incelemiştir.

### **2.2.1. İÇ GÜDÜLER**

Başaran'a (2008: 42) göre iç güdü, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Silah ise (2005: 90) iç güdü kavramını kişiyi doğal nitelikli gereksinimlere yönelten bilinçsiz davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Hayvanlar bazen belirli durumlarda ve belirli uyarıcılar karşısında türlerine özgü son derece yapılaşmış davranışlar gösterirler. Bu tür davranışlara içgüdüsel davranış adı verilir. İçgüdüsel davranışlar doğuştan vardır, öğrenilmemişlerdir ve önceden saptanmış bir yapı içerisinde kendilerini gösterirler. Doğuştan gelen yapılaşmış davranışlar belirli uyarıcıların ortamında ortaya çıkarlar. (Cüceloğlu, 1991: 233)

Bir davranışın iç güdüsel olduğu;

- Kesinlikle fizyolojik kaynaklı olmasından,
- Bilinçaltı bir motivin etkisinden gerçekleşmesinden
- Öğrenme süreci sonucu değişmemesinden
- Hayvansal karakterli bir davranış olmasından anlaşılmaktadır (Silah, 2005: 90).

İç güdüler, bilinçsiz olmakla birlikte, belirli refleksler ve doğan davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtırlar. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada iç güdülerin yeri yoktur. (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 42)

### **2.2.2. Fizyolojik Güdüler**

Fizyolojik güdüler birinci derecede hedefleri olan ve öğrenilmemiş, doğuştan kazanılmış güdülerdir. Bunlar insan hayatı için gerekli olan temel gereksinimleri elde etmeye yönelmişlerdir (Silah, 2005: 89).

Bu tür güdüler insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinmelerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Fizyolojik güdülere yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdüler demek olasıdır. Kaynağını fizyolojik gereksinimlerden alan güdülere örnek olarak beslenmek, giyinmek, ısınmak gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 41).

Tatmin edilen bir gereksinim, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkide bulunmayacaktır. Örneğin yemek yemek gibi bir fizyolojik gereksinimini, istediği yiyeceklerden yiyerek tatmin eden bir kimse, tekrar acıkana kadar, açlığın verdiği tatminsizlikle hareket etmeyecek veya davranışları açlık hissinin etkisinde kalmayacaktır. Fakat unutmamalıdır ki, bir insan yaşadığı sürece açlık hissi duyacaktır (Eren, 2000: 477).

Üzerinde durulması gereken bir başka nokta ise, insanlarda bazı arzular tatmin edildiği zaman yerlerine yeni bazı arzu ve gereksinimlerin ortaya çıkmasıdır. Bu nedenle, bir kişinin herhangi bir arzusu tatmin edildikçe, yeni bir arzunun baskısı altına girecektir (Eren, 2000: 477).

### **2.2.3. Sosyal Güdüler**

İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli özelliğin, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı isteği olduğu bir gerçektir. Fakat içgüdüsel itilmeyle

bir araya gelme dürtüsü bilinçsizdir. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç ise bilinçlidir. İnsanlar çoğu kez bir araya gelerek iş ve güç birliği sağlarlar ve zamanı en iyi şekilde değerlendirmenin yollarını ararlar. Bu yolda çaba harcarken toplum kuralları, yasaları, alışkanlık ve geleneklerine bağlı kalırlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 43).

Toplumların kendilerine özgü bir takım kuralları, yasaları, gelenekleri vardır. İnsanlarda toplumca kabul gören davranışlara ulaşma isteği, davranış biçimleri için güdü niteliğindedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 44).

Sosyal güdü olarak saydığımız; yükselmek, tanınmak, eğitilmek, seçilmek, beğenilmek, arkadaşlık kurmak, v.b. güdüler eğitimin, bireyin kendi gizli güçlerinin açığa çıkarılacağına inanılan durumları yansıtmaktadır. Sosyal güdülerin okul ortamında geliştirilmesi ve bilinçli tatmin edilmesi beklenen bir durumdur (Baygut, 2007: 22).

#### **2.2.4. Psikolojik Güdüler**

Psikolojik güdüler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdüleridir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Öte yandan psikolojik gereksinimlerden kaynaklanan güdülerin akışını izlemek belki olasıdır, fakat nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik güdülerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal güdülerden daha zordur. Psikolojik güdüler, olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşır. Psikolojik güdüleri genel kalıpları içinde değerlendirmek ve özellikle bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek oldukça zordur. Bazen bireyin kendi davranışlarında bile zaman içinde değişme görülebilir. İlginç ve zor olan yönü ise başkalarının davranışları bir yana, bireyin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini bile tam anlayışıyla bilmeyişidir. Çünkü bu davranışlar kalıtım yoluyla gelebildiği gibi, çocukluk döneminden yetişme dönemine kadar geçen süre içinde meydana gelen birçok olayın bilinçaltına işlemesinden de kaynaklanabilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 44).



### 2.3. Güdü Kuramları

İnsanların farklı gereksinimlere sahip olmaları, bu gereksinimlerin zaman içinde değişmesi, bu gereksinimler doğrultusunda güdülemenin oluşma süreci, güdülenmeyi etkileyen değişkenler noktasında ortaya çıkan farklı görüşler, güdü kuramlarının oluşmasına neden olmuştur (Baygut, 2007: 23).

Güdülenme konusunda örgüt yöneticilerinin kullanabileceği çeşitli teori, model, araç ve yöntemler ile yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar çalışanların güdülenmesinde kullanılmıştır. Bazı teoriler çalışanların gereksinimlerinin bir ifadesi olarak kişilerin içinde bulunduğu duruma ağırlık verirken, bazıları çalışanların evre faktörlerine, yani kişiye dışarıdan sağlanan olanaklara ve iş yaşam kalitesine ağırlık verilmiştir. Güdülenme ile ilgili birçok teori ve yaklaşımdan söz edilebilir. Ancak katılımcı yönetim uygulamaları ile doğrudan ilgili güdülenme yaklaşımlarını; kapsamına göre ve uygulanan süreçlere göre motivasyon teorileri olmak üzere iki temel grupta sınıflandırmak mümkündür. Kapsamına göre güdülenme teorilerinde; “Personel nasıl güdülenir?” sorusuna cevap aranır. Bu konuda ilk akla gelen teori; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’dir. Aynı Şekilde Herzberg’in Güdüleyici ve Hijyen Faktör Teorisi ile McClelland’ın üç Güdü Teorisi, kapsamına göre güdü teorileri içinde yer almaktadır. Motivasyon için kullanılan süreçleri esas alan güdü teorileri arasında ise; Vroom’un Beklenti Teorisi ile Adam’ın Eşitlik Teorisi yaygın kullanılan güdü teorileridir. (iek, 2005: 12)

Literatürde i etkenlere ağırlık veren teoriler “Kapsam Teorileri”, dış etkenlere ağırlık veren “Süreç Teorileri” olarak incelenmiştir (Koçel, 2003: 636).

#### 2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve onu belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Dayandığı hipotez ise, yöneticiler personeli ya da çalışanları belirli Şekilde davranmaya zorlayan etkenleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek, onları kontrol altına altına tutmak

suretiyle personeli daha iyi yönetebilir ve onları örgüt amaçları doğrultusunda sevk edebilirler (Silah, 2005: 93).

### **2.3.1.1. Gereksinimler Hiyerarşisi Yaklaşımı**

Kapsam kuramlarının birincisi olarak ele alınan Gereksinimler Hiyerarşisi Yaklaşımına göre, insanların birinci (temel) ve ikinci (tamamlayıcı) derecedeki gereksinimlerinin daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için gereksinimleri önem sırasına göre sıralamak ve bir hiyerarşi kurmak gerekmektedir (Eren, 1998: 419).

Maslow, insan davranışlarının temelinde yatan gereksinimleri, hiyerarşik bir sıraya göre dizmiştir. Maslow'un gereksinimlerin sınıflandırılmasında esas aldığı iki varsayım vardır. Bunlardan birisi insan davranışlarının temelinde gereksinimlerin bulunduğu dair varsayımdır. Buna göre, bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onların gereksinimlerinin neler olduğunu bilmek gerekir. İkinci varsayım ise gereksinimlerin önceliği ve şiddeti ile ilgilidir (Eroğlu, 2010: 56).

Maslow'a göre bütün insan gereksinimleri aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir (Eren, 1998: 419).

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin temel özelliği, belli bir düzeydeki tatmin edilmeden bir üst düzey gereksinimlerinin ortaya çıkmayacağıdır. (Baysal ve Tekarslan, 2004: 112)

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli gereksinimleri gidermeye yönelik olduğudur. Kişi gereksinimlerini karşılamak için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla gereksinimler davranışı belirleyen önemli bir etkidir. Yaklaşımın ikinci varsayımı gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma gösteren gereksinimlere sahiptir. Alt kademelerde bulunan gereksinimler karşılanmadıkça üst kademelerdeki gereksinimler kişiyi davranışa sevk etmez. Gereksinimlerin kişiyi davranışa yönlendirme özelliği bunların tatmin edilme

derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir gereksinim davranışı güdüleyici olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki gereksinimler davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2003: 638).

**Şekil 2**  
**Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi**



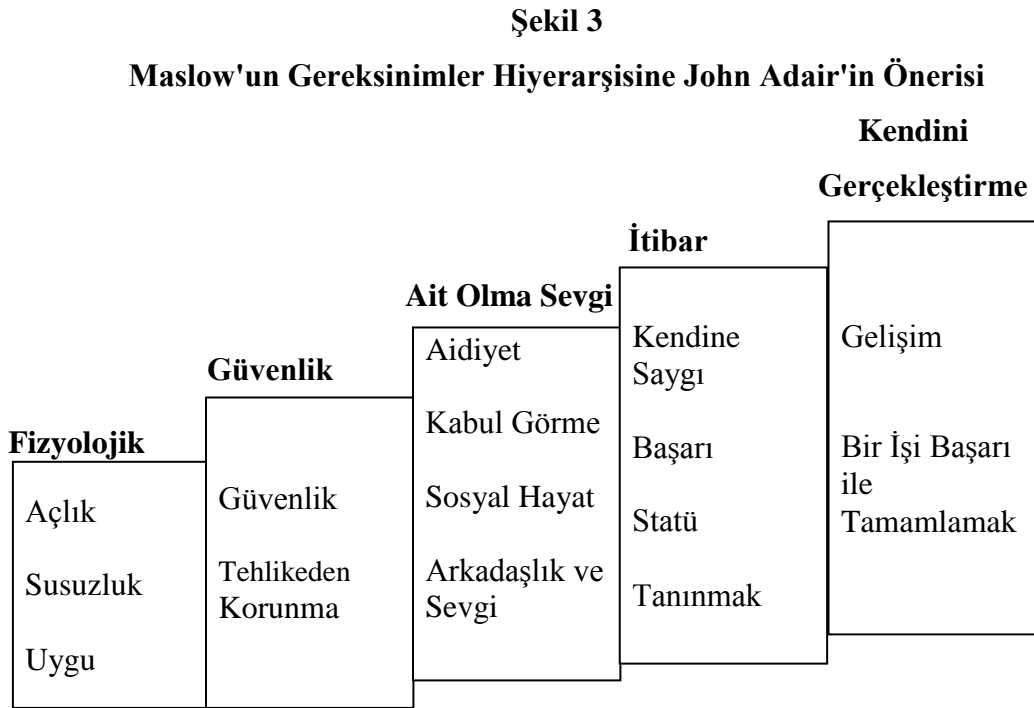
**Kaynak:** Şimşek (2002), Yönetim ve Organizasyon, s. 211

Bazı gereksinim türlerinin diğerlerinden öncelikli ve şiddetli hissedilmesi yönündeki sıralama, bireyin kendi iradesi ile olmayıp organizmanın bilinç dışı bir mekanizma ile kendiliğinden gerçekleştirdiği fizyolojik ve psikolojik bir süreçtir. Bir anlamda, birey organizması, kendi sağlığı ve iyiliği için hangi gereksinimlerin öncelikle cevaplandırılması gerektiği şeklindeki sıralamayı akla ve yeteneğe yaptırmak yerine daha işlevsel bir şekilde kendi denetiminde tutmaktır (Eroğlu, 2010: 56). Maslow'un geliştirdiği gereksinimler hiyerarşisi modelinde, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu gereksinimler tarafından güdülendiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki gereksinimler tarafından davranışa sevk edilecektir. Maslow, ortalama bir kişinin fizyolojik gereksinimlerinin %85'ini, güvenlik gereksinimlerinin %70'ini, sosyal gereksinimlerinin %50'sini, kendine

saygı gereksinimlerinin %40'ını, kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Koçel, 2003: 640).

Dünyanın ilk liderlik etütleri profesörü olan John Adair gereksinimler hiyerarşisinin üçgen ve piramitle gösterilmesinin en büyük gereksinimin en küçük boyutta gösterilmesi gibi dezavantajları olduğunu ileri sürerek aşağıdaki şekilde gösterimi önermiştir (Gündüz, 2009:82).

Maslow klinik gözlemlerinden yararlanarak, insan gereksinimlerinin beş kademeli bir hiyerarşik sıralamasının yapılabileceğini göstermeye çalışmıştır. Bu hiyerarşik sıralama aşağıdaki gibidir (Eroğlu, 2010: 46).



**Kaynak** : Adair,2003; Gündüz, 2009: s.82'deki alıntı

### Fizyolojik Gereksinimler

İnsanın varlığını sürdürebilmesi ve fizyolojik yapısında belirli bir dengeyi tutturup devam ettirebilmesi için belirli aralıklarla karşılamak durumunda bulunduğu nefes alma, beslenme, barınma, giyinme, gibi temel gereksinimleri kapsar. Temel

fizyolojik gereksinimler; örgüt ortamında ısı, nem, gürültü ve ışık durumunun uygunluğu ile bireyin varlığını insanca sürdürebilmesi için yeterli düzeyde bir satın alma gücünün sağlanması şeklinde yansır (Şimşek, 2002: 212).

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2008:52) göre, acıkan bir insan için önde gelen gereksinme yiyecek, susayan biri için su bulmaktır. Bunlar giderilmedikçe, insan başka şeyler düşünemez, düşleyemez.

### **Güvenlik Gereksinimleri**

Birey fizyolojik ve ekonomik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğin sağlanması, gerekse geleceğin güvence altına alınmasını ister. Örneğin, sağlık kontrollerinden geçmesi ve geleceğini güvence altına alan sosyal sigorta ve emeklilik haklarından yararlanması gibi. (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008)

Şimşek'e (2002:212) göre ise, güvenlik gereksinimleri işgörenler için fiziksel ve duygusal düzeyde emin, güvenli ve tehlikelerden soyutlanmış bir çalışma ortamını sağlamayı hedef alır. Bu hedef aynı zamanda bireyleri şiddetten koruyan ve düzenli bir toplumda yaşamalarını öngören bir üst amacı hedefler. Örgütsel çalışma ortamı açısından güvenlik gereksinimleri, işgörenler için huzur içinde çalışabilme, tatmin edici sosyal yardımlar ve yan ödemelerle iş güvenliğinin sağlanması şeklinde yansır. (Şimşek, 2002: 212)

Güvenlik gereksinimleri de fizyolojik gereksinimler gibi sürekli değildir ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Aynı zamanda eğer bu gereksinimler fazlaca garanti altına alınır, kişiler için zararlı olabilir. Bir çalışan, bir işyerinde çalışsa da çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu gereksinimleri fazlaca karşılamının başka bir sakıncası da, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı oranda bağlanmak olarak özetlenebilir. Böyle durumlarda kişi üretkenliği düşebilir. İnsan, başka birine bağlı ve borçlu olursa kendi kendine değer verme ve yaratma gibi

yüksek düzeyde gereksinimleri tatmin edilemeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedilecektir (Eren, 1998: 420).

### **Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi**

İnsanların fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri giderildikten sonra sevgi ve ait olma gereksinimleri belirlemeye başlar. Burada sevgi gereksinimi hem vermeyi hem de almayı içerir. İnsanlar, duygusal sevgi, arkadaşlık, özellikle çocuklar ve arkadaşlarla ve genel olarak insanlarla sevgiyle ilişki kurabilme, bir yere ait olduğu hissetme gereksinimi içindedir. Bu gereksinimler doyurulmazsa bireyler kendilerini, ilişkisi kesilmiş, reddedilmiş ve yalnızlığa düşmüş hissedeceklerdir. (Çetinkanat, 2000: 12).

Bu gereksinimler, iş görenlerin birlikte çalıştıkları kişiler tarafından kabul görme, iş yerinde arkadaş edilme, bir grubun üyesi haline gelme ve sevilme arzularını yansıtır. Örgüt ortamında bu gereksinimler; bireyin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirme, bir çalışma grubuna katılma ve üstleriyle olumlu ilişkiler kurma arzu ve beklentileri şeklinde ortaya çıkarlar. (Şimşek, 2002: 212)

### **İtibar ve Saygı Görme Gereksinimi**

Bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinden gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Kişi toplum içinde statüsünü başkalarının kendisine verdiği değer aracılığı ile kavuşur. Dikkat edileceği üzere, bu gereksinim de kişinin sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Bir kimse, sevilip beğenildiğini hissettikten sonra hayran olunmayı, kendisini başkalarının erişmek üzere seçtikleri değerli bir kişi olmayı arzu eder. Hayran olunma gereksinimi kişisel özellikler geliştirildiği oranda artar. Çoğu insanlar, başkaları içinde sivrilme, yani başkalarının hayranlığını ve onayını kazanmak için çalışırlar. (Eren, 1998: 421)

Örgüt ortamında itibar ve saygı görme gereksinimleri; tanınma, kişinin sahip olduğu sorumluluklarda artış, yüksek bir statüye sahip olma ve örgüte katkılarda bulunma gibi istek ve beklentileri yansıtır. (Şimşek, 2002: 212)

### **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı**

Piramidin en üst tepesinde yer alan kendini-gerçekleştirme aşamasına herkes ulaşamayabilir. Fakat büyük ressamalar, sanatçılar, yazarlar, şairler, filozoflar ve mistikler bu aşamaya gelerek, yaşamlarının en önemli doruk deneyimlerini gerçekleştirilmiş kimseler arasında girerler. Kendini gerçekleştirmiş kimseler her zaman şöhretli ve tanınmış kimseler olmak zorunda değildir; yaşamını son derece anlamlı gören ve yaşamın her dakikasını doyarcasına yaşayabilen herkes, ister tanınmış, ister tanınmamış olsun, bu aşamayı gerçekleştirmiş olarak algılanır. (Cüceloğlu, 1991: 237)

### **Gereksinimler Hiyerarşisi Yaklaşımının Değerlendirilmesi**

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisine sonradan iki basamak daha eklenmiştir. Bunlar zihinsel ve estetik gereksinimlerdir. (Steers ve Porter; Silah, 2005: s.94'deki alıntı).

Zihinsel Gereksinimler: Kişinin merakını giderme ve öğrenme gereksinimi gibi. Bunlar gereksinimler insanı, araştırma, okuma, öğrenme gibi davranışlara yönlentmektedir.

Estetik Gereksinimi : İnsanları güzele, iyiye, doğruya yönlentme gereksinimi gibi. Böylece insanlar kötülük ve çirkinliklerden uzaklaştırıcı davranışlara yönlentilmektedir.

Maslow'un Gereksinimler Yaklaşımı uygulamada çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Eleştirilerin ilki, bu kuramın bir güdüleme modeli olmaktan çok genel bir gereksinim sınıflandırması olduğudur. Yaklaşım ayrıca, çalışanların iş yerinde gereksinim düzeylerinin belirlenip yönetim tarafından güdülenebilecekleri

noktasında da eleştirilmiştir. Buna göre, çok sayıda bireyin çalıştığı bir işyerinde her birinin gereksinim düzeyini isabetle belirleyip bunları bireysel açıdan güdüleyebilmek olanaklı değildir. Bir diğer eleştiri, gereksinimlerin iddia edildiği gibi her zaman hiyerarşik bir yapı gösteremeyecekleri şeklindedir. Zaman içinde, bireyin gereksinimleri geriye ve ileriye doğru kayma ya da sapmalar gösterebilirler (Şimşek, 2002: 213).

Maslow tarafından geliştirilmiş olan bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesi pek çok kez araştırılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Ancak tüm eleştirilere rağmen, gereksinimler hiyerarşisi yaklaşımı, basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıki olması gibi nedenlerle en çok bilinen güdü teorisidir (Koçel, 2003: 641).

### **2.3.1.2. İkili Etmen (Hijyen) Kuramı**

Kapsam kuramlarının ikincisi olarak ele alınan İkili Etmen Kuramı'na Herzberg adlı araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisinde esas olan ve beş gereksinim basamağının varlığı ve buna göre bir kişinin bu gereksinimlerini ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği konusu önem taşımaktadır. Herzberg tarafından 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada katılımcılara, “İşinizde kendinizi en son ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayın” sorusu yöneltilmiştir (Koçel, 2003: 641). Araştırma sonucunda “Çift Faktör Kuramı” olarak adlandırılan kuram geliştirilmiştir.

Araştırma bulgularında Herzberg, çalışanların tatminsizlik duydukları çalışma ortamının özelliklerinin, güdüleyici ortamının özelliklerinden önemli farklılıklar gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Herzberg, araştırma bulgularından, bireylerin çalışma ortamında güdülenme düzeylerine etkileyen veya belirleyen farklı iki faktör grubu bulunduğunu tespit etmiş ve kuramını çift faktör başlığı altında formüle etmiştir (Şimşek, 2002: 214). Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki



grupta toplamıştır. Koçel(2003: 641)'e göre bu iki grup aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

Birinci grup GÜDÜLEYİCİ Faktörler adı verilen gruptur. Bu grupta;

- Başarı
- Tanınma
- İşin kendisi
- Sorumluluk
- İlerleme
- Gelişme

Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi güdüleyecektir. Bunların yokluğu ise kişinin işe karşı güdülenmemesi ile sonuçlanacaktır.

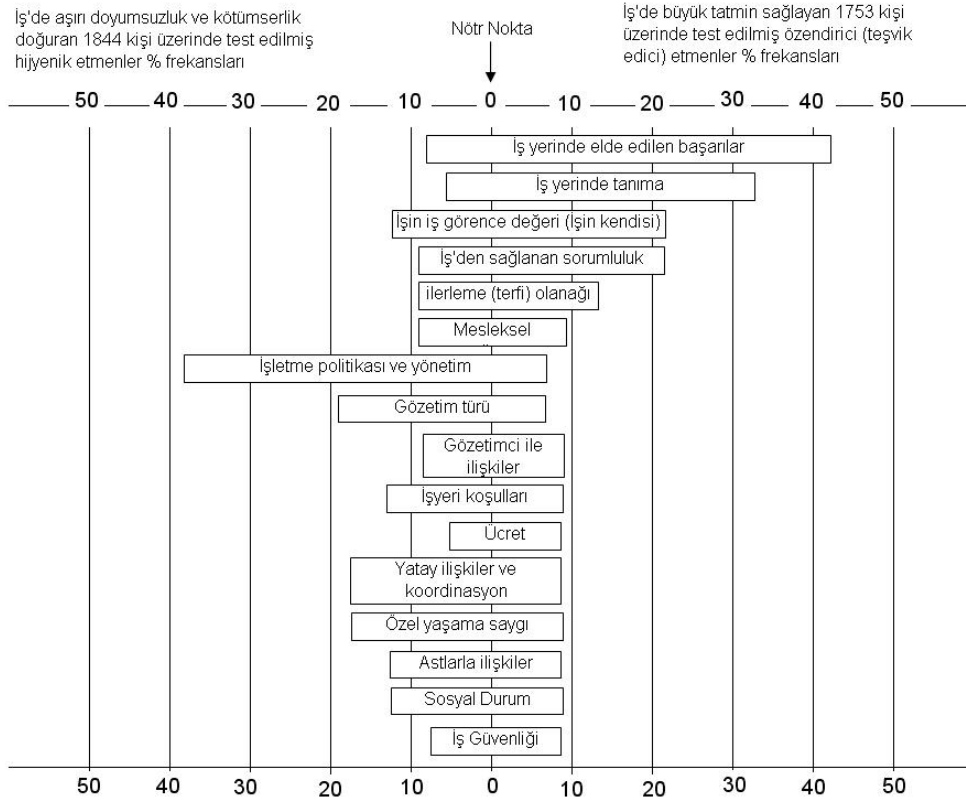
İkinci Grup ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Bu grupta;

- Şirket politikası ve yönetim
- Gözetim türü ve gözetimci ile ilişkiler
- Çalışma koşulları
- Ücret
- Özel yaşama saygı
- Sosyal durum
- İş güvenliği

Bu faktörlerin kişiyi güdüleme özelliği yoktur. Fakat bu değerler mevcut değilse kişi işe karşı güdülenmeyecektir. Bu koşulların mevcut olması kişinin güdülenebileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak kişinin işe karşı güdülenmesi, birinci gruptaki yani güdüleyici faktörlerin varlığı ile mümkün olacaktır (Koçel, 2003: 642).

Herzberg'in araştırmasında hijyenik ve güdüleyici araçların dağılımını şu şekilde görebiliriz (Eren, 2000:490).

**Şekil 4**  
**Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Güdüleyici Araçların Dağılımı**



**Kaynak:** Eren (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s. 490

Şekilde görüldüğü gibi nötr noktasının (0) üstünde (+) frekansta yer alan etkenler hoşnutluk derecesini belirlerken, nötr noktanın altındaki (-) uzantılar ise hoşnutsuzluk değerini belirler (Sabuncuoğlu ve Vergil-Tüz, 2008: 57).

Herzberg'e göre iş tatminine yol açan etkenler iş tatminsizliğine yol açan etkenlerden ayrı farklıdır. Dolayısıyla, iş tatminsizliği yaratan etkenleri ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış getirebilir, ancak sağlıklı bir güdüleme ortamı sağlayamayabilir (Kirel ve Özkalp, 2001: 323).

Su temizleme sistemlerinin ve kanalizasyonun insan sağlığını geliştirmeyeceği fakat sağlığın temel şartı olması, buna karşılık yokluğu halinde hastalıkları için uygun bir ortam yaratılmış olacağı gibi, hijyen faktörlerinin varlığı, yani çalışma ortamının bulunması da personelin güdülenmesini sağlamayacak, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek güdülenme açısında gerekli ortamı yaratacak, yokluğu ise güdülenme düzeyini sıfıra indirecektir (Koçel, 2003: 642).

Herzberg'in çalışma yaşamında güdülenme konusunda katkılarını şöyle özetleyebiliriz (Baysal ve Tekarslan, 1996: 160).

- Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kavramını genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir biçime sokmuştur.
- İş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin etkenleri ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan, iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir.

### **İkili Etmen Modelinin Değerlendirilmesi**

Bazı araştırmalar bu modeli doğrular nitelikte sonuçlar vermesine rağmen, bazıları ise ikili etmen grubu ayırımının doğru olmadığı şeklinde sonuçlar vermiştir. Herzberg araştırmalarında işgörenlere çalıştıkları işyerindeki kritik anlarla ilgili sorular sorulmuştur. Bu anlar çalışanların işten bezdiği, istifa etmeyi düşündüğu anlar ile, onlara mutluluk veren olağanüştü durumlarla ilgilidir. Herzberg'in metoduna uygun yapılan araştırmalar, bu modeli doğrulamıştır. Ancak farklı biçimde yapılan araştırmalar ise bu metodu doğrulamamıştır. Bu modeli daha çok gelişmiş ölkelerin sosyo-költürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır (Eren, 1998: 428).

#### **2.3.1.3. McCleand Başarı Güdüsü Kuramı**

Kapsam kuramlarının üçüncüsü olarak ele alınan Başarı Güdüsü Kuramı'nda, McCleand diğerlerinden farklı olarak gereksinimlerin öğrenme ile sonradan kazanılacağını önerir (Can, 1985: 163). İnsanlar içinde buldukları költürün bütün

parçaları ile etkileşimde bulunarak güdü kalıpları oluşturur. Bu güdü kalıpları insanların genel olarak insanların hayat anlayışlarını, yaşantı ve davranışlarını, işe yaklaşımlarını belirleyen kültürel etkilerin bileşimidir. Güdü kalıpları kişinin aile çevresi, eğitimi ve milli kültüründen etkilenir (Silah, 2005: 96).

McCeland insanların gereksinimlerini üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük gereksinimleridir. Bu gereksinimlerin daha çok sosyo-psikolojik türden olduğu kadar, düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmıştır (Eren, 2000: 501).

### **Başarma Güdüsü**

Eğer bir kişi zamanının çoğunu, işin nasıl daha iyi yapılacağını düşünerek geçiriyorsa, bu kişi psikologlar tarafından başarı gereksinimi yüksek bir kişi olarak kabul edilmektedir (Steers ve Porter'den, 1973, aktaran Silah, 2005: 96).

Başarı gereksinime yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler, tipik olarak kendi çabaları ile başarılı sonuç alacakları ve nasıl yapmakta olduklarına ilişkin hemen geri bildirim alacakları durumları ararlar, ayrıca genellikle zor hedefler seçerler ve riski göze alabilirler (Çetinkanat, 2000: 21).

DeneySEL çalışmalar başarı güdüsünün davranışsal sonuçlarını şöyle özetler (Can, 1985: 68);

- a) Başarı güdüsü ile gerçek başarı arasında olumlu bir ilişki vardır. Yüksek başarı güdüsü olan bireyler iddialı bir durum karşısında kişisel başarı duygusu elde etmek isterler. Bunlar iyi iş başarmayı diğerlerinin gözüne girmek için değil, kendi kişisel tatminleri için isterler.
- b) Kusursuzluğu, ödüllendirilmekten çok, kendi gelişimleri için isterler. Kendilerine para sunulduğunda zorlu çalışmazlar. Rollerini saygınlıktan çok kusursuzluk temeline göre değerlendirirler.

- c) Çabalarının sonuçlarından kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri durumları yeğlerler. İşi şansa ya da kadere bırakmaktan çok, kendi rotalarını denetlemek isterler. Diğerlerinin fikirlerinden çok kendi değerlendirme ve tecrübelerine dayanan bağımsız yargıda bulunma eğilimindedirler.
- d) Çeşitli seçeneklerin başarı olasılıklarını dikkatle inceleyerek amaçlarını belirlerler. Bu amaçlar ne başarıyı garantileyecek ne de başarısızlık doğuracak derecede olmayan ortalama amaçlardır.
- e) Orta ya da uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenirler. Daha uzun vadeli bakış açılarına sahiptirler.

### **Bağlanma Güdüsü**

Bu gereksinim, insanın yaşamını tek başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak, bu sosyal nitelik ve gereksinim kuşkusuz insandan insana farklılıklar göstermektedir (Eren, 2000: 501).

Bağlanma güdüsü güçlü olan bireyler, arkadaşlık için uğraşırlar. Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar (Mc Clelland, 1961; Özkalp ve Kırel, 2001: s.326'daki alıntı).

### **Güç Güdüsü**

McClelland çeşitli gereksinimleri inceledikten sonra, örgütlerde önemli bir güdüleyici etken olarak; başkalarını etkilemek ve birisinin kendi ortamını kontrol etmek isteği olan, güç gereksinimi görüşüne ulaşmıştır (Çetinkanat, 2000: 22).

Güç güdüsü, kontrolü elde bulundurma dürtüsüdür. Güç güdüsüne sahip kişiler, kendilerine ulaşılması zor, çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerek bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecek ve bunları kullanacak

davranışlar gösterirler. Diğer insanlara oranla daha çok risk yüklenirler. Fakat bu gücü insanlar için yıkıcı bir biçimde de kullanabilirler (Silah, 2005: 97).

#### 2.3.1.4. Alderfer'in ARG(VİG) Kuramı

Kapsam kuramlarının dördüncüsü olarak ele alınan VİG Kuramı Alderfer adlı araştırmacı tarafında geliştirilmiştir.

Alderfer bilimsel çalışmalar yaparak Maslow'un kuramını basitleştirmeye çalışmıştır. Alderfer'e göre insan güdülenmesi için üç temel gereksinim vardır (Barutçugül, 184; Sabuncuolu ve Vergiliel-Tüz, 2008 : s.59'daki alıntı).

Alderfer'e göre istek çok öznel, insanın iç durumuyla ilgili bir kavramdır. Doyumsa, öznel olmasına karşın, insanın istediğini elde etmesinden doğan bir iç durumu, yani insanın çevresiyle etkileşmesini gösterdiğinden bu kavramın içinde çevresel özellikler de bulunur. Ayrıca istekler, dönemsel ve sürekli olarak ikiye ayrılabilir. Dönemsel olanlar durumdan duruma değişen isteklerdir. Sürekli olanlar bir kişide yerleşmiş olanlardır. Bu tanımlara göre bir gereksinim istekleri de doyumları da içine alan bir kavramdır (Onaran, 1981: 39).

Alderfer'e göre insanların üç temel gereksinimi vardır. Bunlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 59);

- Var olma gereksinimi (Existence) : Fiziksel ve maddesel gereksinimleri ifade eder.
- İlişki gereksinimi (Relatednes): Diğer insanlarla ilişki kurma, sevgi ve saygı gereksinimleridir
- Gelişme gereksinimi (Growth): Saygınlığını ve kapasitesini arttırma gereksinimleridir.

Bu gereksinimlerin baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG yaklaşımı da aynen Maslow yaklaşımındaki gibi yorumlanmaktadır (Koçel, 2003: 644).

Ataman'a (2001) göre, Alderfer herhangi bir gereksinimin bireyi güdülemesi için, mutlaka bir alt grup gereksinimin doyurulması gerekmektedir. Yine herhangi bir gereksinimin bireyi harekete geçirebilmesi için mutlaka kişinin bundan yoksun olması gerektiğini de kabul etmemektedir. Buna göre temel gereksinimler karşılandığında daha önemsiz hale gelip, bireyi bir üst gereksinimin karşılanmasına yöneltirken; gelişme gibi üst düzey gereksinimler, tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler ve bu gereksinimi gelecekte de karşılama isteği artar. (Bolat, Bolan, Seymen, ve Erdem, 2009: 223).

Maslow ve Alderfer'in kuramların çalışma hayatında uygulamak isteyenler, insanlarda ne gibi temel isteklerin bulunduğu, insanların özellikle çalışma yaşamında ne gibi amaçlara yöneldiği, bu gereksinimlerin nelerden etkilendiği, sorularına cevap aramalıdır (Onaran, 1981: 44).

### **2.3.1.5. Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması**

Bu kuramlar genellikle güdülenmenin kaynağı olarak yüksek düzeyli gereksinimlerin önemi üzerinde durmuşlardır (Çetinkanat, 2000: 23). Gereksinim kuramlarının karşılaştırılması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Herzberg'le Maslow karşılaştırıldığı zaman, Maslow'un insan gereksinimlerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülür. Maslow'a göre fiziksel gereksinimler içinde yer alan ekonomik gereksinimler doyuma geçilmeden üst basamaklara geçilemez. Oysa Herzberg'e göre ücretin yeri güdü faktörleri arasında ancak 6. Sırada yer almaktadır. Özet olarak Herzberg, işte doyum sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır derken, Maslow, ilk planda ekonomik faktörlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe, işte başarılı olunamayacağını savunur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 58).

Üst düzeyli gereksinimler genellikle psikolojik kökenli olup, tam olarak doyumu genellikle olanaksız olmakla birlikte, doyumu içseldir ve bireyin kendisine bağlıdır. Alt düzeyli gereksinimler ise ücret, ek olanaklar ve çalışma koşulları gibi dışsal güdüleyiciler tarafından karşılanır (Sayles, 48; Çetinkanat, 2000: s.24'deki alıntı).

**Şekil 5**  
**Gereksinim Kuramlarının Karşılaştırılması**

<b>Maslow:</b> Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı	<b>Alderfer:</b> ERG Kuramı	<b>Herzberg:</b> İki Etken Kuramı	<b>McClelland:</b> Kazanılmış Gereksinimler Kuramı
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme	Güdüleyici	Güç (nPow)
Saygınlık			Başarı (nAch)
Sevgi ve Ait Olma	İlişki	Koruyucu	İlişki (nAff)
Güvenlik	Varlık		
Ait Olma			

**Kaynak :** Bartol ve Martin; Çetinkanat, 2000: s.23'deki alıntı.

Kapsam kuramlarının hemen hepsinde uyulması gereken kesin bir ilkeler dizisi bulunmaktadır. Kullandıkları varsayımlarda ise gerçekçi olmayan taraflar mevcuttur. (Eren, 532; Kanbur, 2005: s. 37'deki alıntı)

Varsayımlardan ilki; bütün çalışanların birbirinin benzeri olduğu varsayımı bunlardan biridir. Bunlar tüm çalışanların birbirine benzediğini varsayım olarak kabul ederken, diğer taraftan, insanlara ilişkin olarak her biri kendine göre farklı yol ve yöntemler önermektedirler. Varsayımlardan ikincisi, bir işyerindeki tüm görevleri birbirinin benzeri kabul etmeleridir. Tüm görevler için alınabilecek güdüleyici tedbirlerin başında yönetime katılma ve iş zenginleştirme gibi yönetsel araçlar gelmektedir. Üçüncü varsayım ise, her yaklaşımın çalışanları güdülemede en iyi yol olarak temel bir görüşü savunmaları ve diğer görüşlere karşı çıkmalarıdır. Ancak,



gerçek odur ki, bu en iyi yol yaklaşımları ancak belirli koşullarda geçerli olmaktadır. Diğer durumlarda ise başarısızlığı uğramaktadırlar (Eren, 1998: 446)

Huse'a göre çalışanların güdülenme düzeylerini arttırmak amacıyla kapsam kuramlarını kullanmak isteyen yöneticilerin, çalışanların gereksinimlerini, çalışma koşullarını ve işin yürütülebilmesi için gerekli diğer etkenlerin doyurucu olup olmadığını çok iyi analiz etmeleri gerekir. (Huse, 70; Çetinkanat, 2000: s. 24'deki alıntı).

### 2.3.2. Süreç Kuramları

Kapsam kuramları nelerin güdülenmeye yol açtığı konusunu ele almıştır. Süreç kuramları ise; çalışanların gereksinimlerini karşılayacakları davranışsal eylemleri seçme tarzlarını ve bu seçimin sonuçta başarılı olup olmadığını inceleyen güdü yaklaşımları olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2002: 217). Süreç kuramları kapsamına giren güdü kuramlarının önemli noktası, bireylerin hangi amaçlar için nasıl isteklendirildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranış gösteren bireyin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması için ne yapılmalıdır sorusu süreç kuramlarının en önemli ve temel bir sorunudur. İhtiyaçlar kişiyi davranışa yönelten davranışlardan yalnızca biridir. Bunun yanında pek çok dışsal etken de kişiyi davranışa yöneltir ve güdülenme düzeyi üzerinde önemli rol oynar (Silah, 2005: 97-98).

-Koşullanma Kuramları

-Beklenti Kuramları

-Amaç Kuramı

-Ödül Adaleti (Eşitlik, Denklik) Kuramı, süreç kuramları başlığı altında toplanmaktadırlar.

Süreç Kuramları davranışın ortaya çıkışından durduruluşuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Ayrıca süreç kuramları, kişisel farklılıkların güdülenmedeki önemini ele almışlardır (Eren, 1998: 512).

### 2.3.2.1. Şartlandırma Kuramları

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır (Koçel, 2003: 645). Şartlandırma kuramı, bireyin davranışlarıyla bunların karşılaştıkları sonuçlar arasındaki ilişkiler üzerinde durur. Bu kuram, bireyin sergilediği davranışları zaman geçirmeden makul kabul edilen ödüllerle ödüllendirmek, hiç ödüllendirmemek veya kabul edilebilir sınırlar içinde kalarak cezalandırmak suretiyle söz konusu davranışları değiştirmeyi veya pekiştirmeyi esas alır (Şimşek, 2002: 222).

Şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır (Koçel, 2003: 645).

#### **Klasik Şartlandırma**

Pavlov, köpekler üzerinde yaptığı araştırmasında, köpeklerin salyalarının yalnızca yiyecek gördükleri akmadığını, diğer bazı uyarıcıların da salya akmasına neden olduğunu görmüştür. Psikoloğa göre, salya yiyecek görünce akmaktadır. Bu öğrenilmeyen bir reflektir. Bu nedenle bu duruma koşullanmamış uyarı veya koşullandırılmamış tepki denilmektedir. Köpeğe her yiyecek verişte zil çalan Pavlov, bir süre sonra yiyecek vermediği halde zil sesini duyan köpeğin salya salgıladığını görür. Pavlov'a göre bu durum öğrenilmiş bir durumdur. Köpek zil ile birlikte yiyecek verileceğini öğrenmiştir. Koşullandırılmış tepki, belli bir uyarıcıya koşullandırılmıştır (Can, 1994: 164).

#### **Sonuçsal Şartlandırma**

Güdülenme açısından önemli olan ise Skinner tarafından geliştirilmiş olan sonuçsal şartlandırma. Bu kavramın ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bunu şematik olarak şöyle gösterebiliriz. (Silah, 2005: 98) .

**Organizma → Davranış → Karşılaşılan Sonuç: Ödül - Ceza**

Edimsel yani sonuçsal şartlanmada davranış, edim adı verilen araçlarla kontrol edilir. Ana varsayımı “davranış, sonuçlarından dolayı koşullandırılır.” olan edimsel koşullandırma kuramı yönetim biliminde davranış değiştirme modeli biçiminde kullanılmaktadır. Buna göre yapılması gereken davranış ödüllendirilmeli, istenmeyen davranış ise pekiştirilmemeli ya da cezalandırılmalıdır. Yöneticinin davranışları etkilemede kullanacağı bazı önemli ilkeler vardır (Can, 1994: 164).

Davranış değiştirme veya pekiştirmenin çeşitli araçları vardır. Davranış değiştirme, pekiştirme kuramlarının insan davranışlarını değiştirmede kullandıkları yöntemin ya da sürecin adıdır. Davranışların pekiştirilmesinde kullanılan dört temel araç veya yol, (Şimşek, 2002: 209)

- Olumlu pekiştirme,
- Olumsuz pekiştirme,
- Söndürme ve ceza

Söndürme ve ceza davranışı azaltma üzerinde dururken, olumlu ve olumsuz pekiştirme davranışı arttırmayı amaçlamaktadır. (Çetinkanat, 2000: 31)

Bireyler olumlu tepki gördükleri davranışları tekrarlarlar. Bu nedenle davranışı etkilemede olumlu pekiştiricilere ağırlık verilmelidir. Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler. O nedenle bireylerin davranışı, olumlu pekiştiricilerin yani ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla, istenilen yönde geliştirilebilir ya da değiştirilebilirler (Can, 1994: 165).

Ödüllendirme ve cezalandırma sonuçsal şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin; ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliğini sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir. Görüldüğü gibi ödüllerin bir kısmı kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin; ücret maaş artışı. Bu ödülleri dışsal ödüller şeklinde

nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içinde bulunan unsurlara hitaben övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki bunlar içsel ödül olarak adlandırılmaktadır. (Gökçe, 2009: 42)

Bu yaklaşım ABD’de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir miktar para vermekle veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. (Koçel, 2003: 648)

### **2.3.2.2. Beklenti Kuramları**

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan kuramların başında beklenti kuramları gelmektedir. Beklenti kuramları iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. Bunlardan birisi V.Vroom tarafından geliştirilen kuram, diğeri de bu kuramın E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesiyle sonuçlanan beklenti teorisidir. (Koçel, 2003: 649)

#### **Vroom’un Beklenti Modeli**

Beklenti kuramlarının ilki Vroom tarafından geliştirilmiştir. Süreç kuramlarına göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler. Ama hepsinde davranış hareketine geçiren güdüleme süreci aynıdır. (Eren, 2000: 512)

Vroom tarafından geliştirilen bu kuram bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, insanlar altteratif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkında beklentilerine göre seçim yaparlar (Baysal ve Tekarslan, 2004: 162). Bu kurama göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Kırel ve Özkalp, 2001: 332).

Vroom'un Beklenti Kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir (Eren, 2000: 512).

1. Varsayım, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.
2. Varsayım, her insan diğer insanlardan farklı gereksinim, arzu ve amaçlara sahiptirler. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
3. Varsayım, insanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır.

Bunlardan birincisi Valens'tir. Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir (Koçel, 2003: 649). Belirli bir ödül, farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanır. Bazıları ödülü son derece arzularken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta bazıları için böyle bir ödül elde etmek için gayret sarfetmeye değmeyecektir. Dolayısıyla bu grup için valens negatif bir değer olacaktır. Bu durumda valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak görmek mümkündür (Silah, 2005: 99). Valens'in pozitif olması, bireyin belirli bir çaba göstererek elde edeceği ödülü arzuladığını gösterir. Valensin sıfır düzeyinde olması, ödül karşısında bireyin kayıtsız kaldığını; negatif Valens değeri ise, bireyin ödül için hiçbir çaba göstermek istememesini gösterir (Bolat ve diğer., 2009: 226).

İkinci kavram beklentidir. Beklenti; işgörenin harcadığı çabanın sonunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgi ve beklentidir. İşgörenin hemen ilk elde edeceğine inandığı ve sezdiği beklentisi birincil amaçtır (Başaran, 1988: 104). Diğer bir anlatımla, belirli bir davranışın belirli birinci ve ikinci düzey sonuçlara götürme

olasılığının ne olduğuna dair bireyin algılamasıdır. Beklenti varsayımsal olarak 0-1 arası bir olasılık değerine sahiptir.

Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bu bekleme 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. (Koçel, 2003: 649)

Eğer kişinin hem valensi hem de bekleme yüksek ise o kişinin güdülenme düzeyi yüksek olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneği kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır (Koçel, 2003: 649).

Bu modelin üçüncü kavramı araçsallıktır. Araçsallık kavramıdır. İlk bakışta bekleme ve araçsallık benzer gibi görülmekte ise de gerçekte ikisi arasında önemli farklılıklar söz konusudur. Bekleme, birinci derece sonuçlar ile gayret arasındaki ilişkiyi kurarken; araçsallık, birinci derece sonuçlarla, ikinci derece sonuçlar arasındaki ilişkiyi kurar. Diğer bir ifadeyle araçsallık birinci derece sonuçların bireyi arzu edilen ikinci derece sonuçlara ulaştırma konusunda sahip olduğu öznel olasılığı gösterir. (Bolat ve diğer., 2009: 226)

Yapılan araştırmalar kuramın bazı sakıncalı yönlerini ortaya çıkarmıştır. Kuram, bireylerin elde mevcut bütün alternatiflerin sağladığı tüm ödülleri kafalarında değerlendirerek verdikleri hayali rasyonel kararlara ilişkin varsayımlardan hareket etmektedir. Oysa ki insanlar en iyisini bulana kadar tüm alternatif yolları araştırmazlar. Bu insanların çoğu kez bulduğu ile yetinen ve en iyiyi araştırma konusunda fazla istekli olmayan kimseler olduklarını göstermektedir (Eren, 2000: 521).

Bu modeli kullanmak isteyen yönetici şunlara dikkat etmelidir. Kişi için ne çeşit ve ne düzeyde bir sonucun önemli olduğu bilinmelidir. Örgütte hangi tür davranışın ve performansın arzulandığı belirlenmelidir. Performans ve ödül arasında ilişki kurulmalıdır. Ayrıca, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır (Kırel ve Özkalp, 2001: 334).

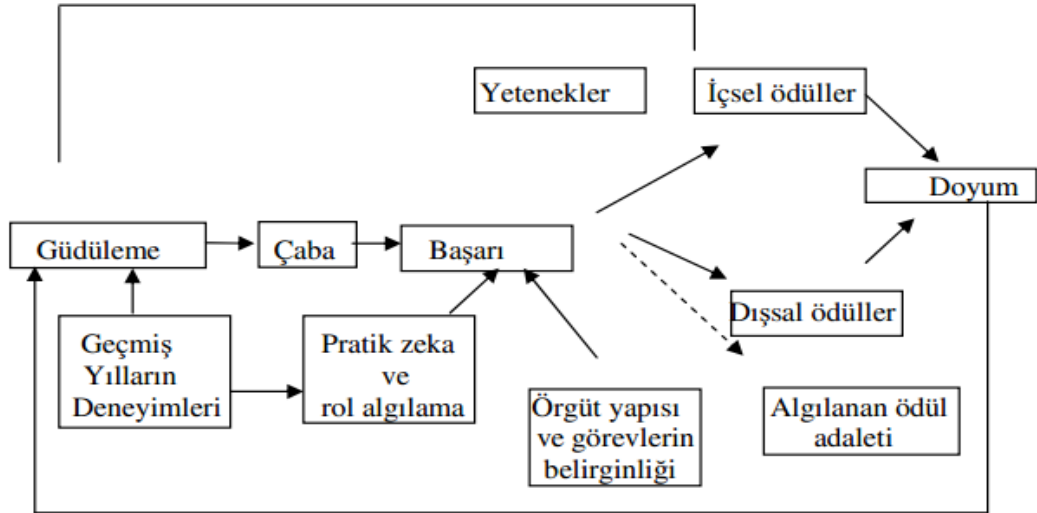
### Lawler-Porter Modeli

Beklenti kuramlarının ikincisi Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiştir.

Bu güdü kuramı Vroom modelini esas almakta fakat bazı ilaveler getirmektedir. Bu modelde de ilk bölümde, kişinin güdülenme derecesinin Valens ve bekleyiş tarafından etkilendiği kabul edilmektedir. Fakat Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek performans ile sonuçlanmaz (Silah, 2005: 100).

Lawler-Porter modelini şekildeki gibi göstermek mümkündür.

**Şekil 6**  
**Lowler-Porter Beklenti Kuramının Şematik Açıklaması**



**Kaynak :** Eren (1998), Yönetim ve Organizasyon, s. 454

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin güdülenme derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Proter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. (Koçel, 2003: 652)

Bu değişkenlerden birincisi kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifade ile, birey kendisine verilen ödülü başkaları ile karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir (Eren, 1998: 453).

Vroom'un kuramına katkı olarak geliştirilen ikinci değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol, kısaca kişiden beklenen davranış şeklidir. Bir organizasyon her üyesinden belirli rolleri oynamasını beklemektedir. Ayrıca her üyenin oynayacağı rol konusunda bir inancı vardır. Fakat bu güdülenme modelinde algılanan rol farklıdır. Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde rol çatışması ortaya çıkarak kişilerin başarı göstermelerini engelleyecektir (Silah, 2005: 100).

Bu modeli bir güdüleme aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak belirtilenlere ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Koçel, 2003: 652):

- Personel, kendilerinden performansa göre eğitim almalıdır ve bu alanda yetiştirilmelidir.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı değer verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Beklenti kuramları yöneticilerin, güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak hangi tür ödüllerin güdüleme çaba ve başarılarını olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek



olanaksızdır. Bu kişisel özelliklere bağlı, nesnel olmayan bir unsurdur ve genelleştirilemez. (Eren, 2000: 521)

### 2.3.2.3. Amaç Kuramı

Süreç kuramları içinde, Şartlandırma Kuramları ve Beklenti Kuramlarında sonra incelenen kuram Amaç Kuramıdır.

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramı, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde olduğunu öne sürer. Yazara göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşmıncaya dek çalışır. Amaç Kuramında niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır (Can, 1994: 168). Kuramın ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. (Koçel, 2003: 655)

Locke işgörenlerin iş'deki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçları büyük önem taşıdığına dikkat çekmektedir. Bu nedenle, işyerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2000: 504).

Bu kuramdaki “amaç” bireyin işleriyle ilgili olarak kendisi için saptadığı amaçlardır. Bu amaçlar da ikiye ayrılabilir. Birincisi örgüt, genel amaçlar doğrultusunda tek tek işgörenlere belirli amaçlar yükler. İkincisi, her işgören de, kendi özlem düzeyine göre kendisi için bir amaç saptayabilir. Bu iki amaç bir olabileceği gibi birbirinden ayrı da olabilir. Bu kuramda söz konusu olan amaçlar, işgörenlerin işleriyle ilgili olarak belirledikleri amaçlardır (Steers ve Porter; Onaran, 1981: s.138'deki alıntı).

Düşünüre göre her şeyden önce bireyler çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir sonuca varma, yani bir yargılama niteliğindedir. Yargılar bireysel tepkilere yol açacak bir takım davranışın biçim ve yönünü belirleyecek bireysel amaçlarını tespit

edecektir. Bu amaçlara göre davranışları da onun işyerindeki başarısını belirleyecektir (Eren, 2000: 504).

Locke, amaç belirlemenin özellikleri üzerinde de durur. Ona göre, bu özellikler amaç belirginliği, amaç güçlülüğü ve amaç yoğunluğudur. Belirginlik, amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Güçlük, amacı elde edebilmede yeterlik derecesi ya da ne düzeyde iş başarımında bulunacağıdır. Yoğunluk ise, amacı koyma ve ona nasıl ulaşacağını belirlemedir. Önceleri yoğunluk olarak belirtilen bu özellik daha sonraları amacı elde etmek için harcanan çaba miktarını belirten bağlanma sözcüğü ile değiştirilmiştir (Can, 1994: 168).

Amaç Kuramı işyerinde bireyleri değerlendirmek ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları verir (Eren, 2000: 506). Ayrıca bu kuramın, uygulamaya hemen geçirilebileceği, uygulandığı zaman da yararlı olduğu, iş başarımını arttırdığı görülmüştür (Onaran, 1981: 161).

Kuramın bir yönetim yöntemi olarak nasıl kullanılması gerektiği inceleyen Latham'la Locke (1979) şunları ileri sürmüştür (Onaran, 1981: 160).

- Amaçlar belirgin olmalı, amaçlara erişmede bir süre belirtilmelidir.
- Amaçlar işgörenleri çalışmaya çekecek kadar güç fakat elde edilebilir olmalıdır.
- İşgörenlerin yetenek, kendine güven gibi kişilik özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Üstler bu amaçları, işgörenleri korkutmak, onlara gözdağı vermek için kullanmamalıdır.
- Amaç saptanması, bir yandan işgörenlerin kendilerinden neler beklendiğinin açıkça anlaşılmasını sağlarken, amaçların onları güdüleyici etkisi de vardır
- Amaç saptarken işgörenler arasında bir yarışma doğurmaya çalışılmamalıdır.

#### 2.3.2.4. Ödül Adaleti (Eşitlik, Denklik) Kuramı

Süreç Kuramlarının sonuncusu olarak ele alınan Ödül Adaleti Kuramını geliştiren Adams adlı düşünür ABD'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Düşünür incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemişlerdir (Eren, 1998: 454).

İş yerindeki sosyal etkileşimlerin, çalışanların işlerine karşı tepkilerini ve örgütteki katılımlarını nasıl etkilediğini inceleyen sosyal değiş tokuş süreçleri teorilerinden biri de Eşitlik Teorisidir (Semerci, 2005: 23).

Bu kurama göre, ücret karşılığında bir hizmet görme ilişkisine girmiş bir birey bu ilişkiye eğitim, ahlak, zeka, deney, ustalık, yaş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba gibi birtakım nitelikler getirir. Hatta bunlara, kişinin çekiciliği, sağlığı, elindeki araç gereçler gibi akla gelebilecek başka şeyler de eklenebilir. Bütün bunlara o bireyin “girdileri” denir (Onaran, 1981: 168).

İnsanlar çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumlarında olan diğer kişilerin çaba-ödül durumlarını karşılaştırırlar. Adams tarafından geliştirilen bu modelde, insan güdülenmesinin temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar (Can, 1994: 167).

Kişi kendisini ve iş ortamındaki diğer çalışanların çaba ödül durumlarını karşılaştırması genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Aşağıda iki durum eşitsizliği ifade edilmektedir (Koçel, 2003: 653).

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarfettiği Gayret}}$$

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarfettiği Gayret}}$$

Yukarıdaki şekilde dengenin aleyhinde bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığında ise, işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanında dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilecektir (Eren, 1998: 455).

Adams bu eşitliğin sağlanması için bazı seçenekler önerir (Can, 1994: 168).

- Bireyin daha az zaman yada çaba harcayarak girdileri değiştirmesi,
- Parçabaşı ödeme planının olduğu işlerde kişinin daha fazla çalışarak çıktılarını değiştirme yoluna gitmesi
- Çalışanların tutumları değiştirmesi, burada girdiler ya da çıktılarının değiştirilmesi yerine kişi sahip olduğu tutumları değiştirir.
- Karşılaştırma yapılan kişinin değiştirilmesi, Kişi bu yollarla eşitliği sağlayamıyorsa son bir yol olarak işi terk ederek durumu değiştirir. Tüm bu yollar, eşitsizliğin yarattığı gerilim ve rahatsızlık duygusunu azaltmak amacıyla yöneliktir.

Eşitlik teorisinin geçerliliğine yönelik yapılan ilk ampirik çalışmalar teoriyi kısmen desteklemiş, ancak teorisinin örgütlerde gerçek çalışma koşullarında uygulanabilirliği ve teorisinin anahtar değişkenlerinin ölçülmesindeki güçlükler nedeniyle eleştiriler almıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ile tutarsız sonuçlar vermiştir. Bu araştırmalarda ortaya konan teori ile ilgili sonuçlar şunlardır: Eşitlik duygusu sağlamaya çalışan kişinin sergileyebileceği davranışlar hakkında belirli tahminlerde bulunamaması, bireysel farklılıklara ilişkin değişkenlerin ihmal edilmesi

ve referans alınan diğer kişi ile ilgili belirsizlikler mevcuttur (Donovan, 55; Semerci, 2005; s.27'deki alıntı).

### 2.3.3. X ve Y Teorisi ile Z Teorisi

McGregor 1960 yılında Maslow'un Kuramına dayanarak geleneksel yönetim ve denetim görüşünü yansıtan X Kuramı ile bireysel amaçlarla örgüt amaçlarının kaynaştırılmasına dayanan Y Kuramını ileri sürmüştür. Fakat bunlar iki kuramdan çok yönetimle ilgili iki karşıt göröl olarak nitelendirilebilir (Onaran, 1981: 21).

“X” Kuramı: X teorisi esas olarak şu görüşleri kapsar: (Kırel ve Özkalp, 2001: 319).

- İşgörenler çalışmayı sevmezler ve mümkün oldukça kaytarırlar.
- İşgörenler çalışmayı sevmediklerine göre yönlendirilmeli, denetlenmeli, ya da amaçlara ulaşabilmek için ceza ile korkutulmalıdır.
- İşgörenler sorumluluktan kaçarlar ve olası her durumda formel emir beklerler.
- Çoğu işgören iş güvenliğini diğer bütün etmenlerin üzerinde tutarlar.

X teorisi adı altında açıklanan bu görüşlerin Smith ve Taylor gibi yazarların savunduğu rasyonel ve insan verimini ekonomik faktörlerle açıklayan görüşlerle yakından ilgili olduğu görölmektedir (Kırel ve Özkalp, 2001: 319).

Y Kuramı yönetimde insana yönelik destekleyici bir yaklaşımı yansıtır. İnsanların tembel ve beceriksiz olmadıklarını varsayar. Personelin tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin herhangi bir işaret, onların çalıştığı örgütlerle ilgili deneyimlerinin bir sonucudur. Yönetim bu kişilerin gizli güçlerini ve potansiyellerini ortaya çıkarabilecek ortamı yaratabilirse, çalışma onlara oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğal hale gelecektir (Çiçek, 2005: 25).

Genelde batı ülkelerinde uygulama gören X ve Y kuramları durağan bir düşünce anlayışı içinde kişilerin nasıl davrandıklarını araştırırken, bu davranışlara yol açan

nedenleri tam anlamıyla ortaya koymada yetersiz kalmıştır (Şimşek, 2002: 227). Son yıllarda birçok Amerikan yönetim bilimcileri, Japon örgütlerini incelemeye ve onları kendi ülkeleriyle karşılaştırmaya yönelmişlerdir. Bu çalışmalar sonucunda 1981 yılında Amerikalı yönetim bilimci Ouchi, her iki ülkenin örgütlerinin özelliklerini inceleyerek bunları Z Kuramı adı altında birleştirmiştir (Gökçe, 253; aktaran Gökçe, 2009; sayfa 54'deki alıntı).

Ouchi çalışmalarında aşağıdaki sonuçları incelemiştir (Can, 1994: 176).

- Çalışmalarında işçilerin işte kalma süreleri
- Kararların veriliş biçimi
- Sorumluluk kaynakları
- Çalışanların değerlendirilme ve yükselme sıklıkları
- Kullanılan kontrol araçlarının türü
- Çalışanların kariyer yolunda uzmanlaşma dereceleri
- Örgütün çalışanlara karşı gösterdiği ilginin türü

İşletmelerde görülen kültür oluşumu, ülke kültürünün bir yansımasıdır. Japon yönetim anlayışı da Japon kültürünün firma kültürüne yansıması olarak ortaya çıkar. Bu anlayışın mutlak olarak Batı için uygulanabilirliği olmasa da sağlanacak uygun verilerle yeni programlar geliştirilerek bunlardan yararlanılabilir. Söz konusu farklılık güdülenme sürecinin ele alınmasında da kendini göstermektedir. Farklı kültür ve yaşam biçimlerinin göz önüne alınmasına rağmen işgörenlerin değerlendirilmesi, yani insanı algılamadaki yaklaşımları ile Japon firmaları daha başarılı olmaktadır (Şimşek, 2002: 227).

Z kuramında, işletmeye sadakat duygusu, güdülenme sorununu çözen temel unsurlardan biridir. Bu yöntemde güdülenme, çalışanları güdüleme ve işgörmeye teşvik etme yerine; onların iradelerine hükmetme ve onları yönlendirmeyi hedeflemektedir. Demokrasinin eksik, insanların genel eğitim düzeyinin çok düşük olduğu dönemlerde çok yaygın olan bu güdüleme yöntemi, sanayileşmiş ülkelerde giderek gözden düşmekte ve uygulama alanından çekilmektedir. Ülkemizdeki

işletmelerde bu yöntem özellikle eski tip yöneticilerde yaygın olmakla beraber günümüzde geçerliliğini kaybetmektedir (Çiçek, 2005: 26).

#### 2.3.4. GÜDÜ KURAMLARININ ÖNEMLİ KATKILARI

Yukarıdaki bilgilerle açıklanmış olan güdüleme kuramlarının yönetim alanına yaptıkları katkıları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Ghruden ve Sherman, 274; Koçel, 2003: s. 655'deki alıntı).

<b>Kuram</b>	<b>Ağırlık Noktası ve Katkısı</b>
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	:Kişiler belirli bir sıralama gösteren gereksinimlere sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi	:İhtiyaçlar temel güdü faktörüdür. Ancak bazı faktörler güdülenmeyi sağlamaz fakat güdünün var olabilmesi için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Teorisi	:Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme gereksinimi ile açıklanabilir.
ERG Kuramı	:Kişiler kademe kademe gereksinimlerini tatmin etmek üzere çalışırlar.
Sonuçsal Şartlanma Kuramı	:Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Kuramı	:Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Kuramı	:Kişiler kendi sarf ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile sonuçlandırır.
Amaç Kuramı	:Sahip olunan amaçlarının ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve güdülenme arasında ilişki vardır.

## **Güdü Araçları**

Sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerde, hangi üretim ve hizmet sektöründe çalışırsa çalışsın, insanların belirli zamanlarda bunalıma girdiği ve bu olumsuz ortamdan çıkmakta zorlandığı görülmektedir. Makineleşmenin, kentleşmenin ve çevre sorunlarının, gürültünün ve aynı işi uzun süre yapmanın yarattığı monotonlaşmanın insanlar üzerinde yarattığı stres, sıkıntı ve bunalım insanların kişisel sorunları ile de birleşince; personelin doğal olarak bu durumdan kurtarılmasını zorunlu hale getirmektedir. İşte bu noktada çağdaş yönetici ve liderlere büyük bir görev düşmektedir. Bu görev de; örgüt yönetimindeki yetki ve sorumluluk sahibi çağdaş yöneticiler olarak, çalışan personelin işten ve özel yaşantısından kaynaklanan sorunların çözümü amacıyla onların güdülenme düzeylerini yükseltmektir (Çiçek, 2005: 21) .

Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok öneriler sunmuşlardır. Ancak bugüne kadar sunulan bu önerilerin tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. Çalışanları isteklendirmek amacıyla kullanılan özendirici araçlar, her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 64)

Özendirici araçların etkinliği, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörüne, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu gibi, toplumsal yapıya da bağlı olduğu söylenebilir. Kısaca çalışanların işe güdülenmeleri konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir model geliştirmek mümkün değildir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 64-65). Çalışanları işe karşı isteklendirme konusunda yapılacak uygulamalar, yöneticilerin hayal gücü, eğitim seviyesi ve şirketin bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkı sağlar. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edilen faktör insan



faktörüdür. İnsanı dinamik hale getirebilecek güdü araçları; ekonomik, psiko-sosyal örgütsel ve yönetsel güdü araçları olarak gruplandırılabilir (Çiçek, 2005: 32).

### **2.3.5. Ekonomik Araçlar**

Kurumların kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı gelirini arttırarak kendi çabalarını maksimize etmek olduğu ve güdü faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir. (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 66)

Ekonomik özendirme araçları özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli güdülenme kaynağıdır (Çiçek, 2005: 32).

Ekonomik özendirme araçları, ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört grupta incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 66).

#### **2.3.5.1. Ücret Artışı**

Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılan ücret artışıdır. Ücretle, verimlilik arasında ilişki bulunduğu öteden beri araştırılır. Kapsam kuramlarında incelendiği gibi ücret en etkin güdülenme aracı olarak kabul edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 66).

Aynı koşullarda çalışan, aynı performansı gösteren ve aynı üretimi yapan çalışanın farklı ücretler alması ya da başka iki çalışanın aynı işleri yapıp aynı performansı gösterdiği ve aynı miktarda üretim yaptığı durumlarda birisinin ücretinin diğerinden düşük olması kişide olumsuz duygular yaratır. Yapılan araştırmalarda farklı ücret alan ve farklı üretim yapan iki kişinin ücretlerinde değişiklik yapıldığında; az ücret alan çok, çok ücret alana az ücret verildiğinde, ücreti çoğalan kişilerin performansı, eskiden aynı ücreti alanlardan daha çok olmuştur (Silah, 2005: 108) .

Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğin belirlemek üzere Fransa'da 1969 yılında yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada bir grup çalışana: “Şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederdiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların üçte ikisine yakın bölümünün ücret artışını seçtiği görülmüştür (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 66).

Objektif bir ücret sistemi; personelin yetenek, eğitim, tecrübe ve emeğini değerlendirmeli, personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik etmelidir. Personel açısından adil bir ücret sistemi, örgüt içinde ve sektörde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Ücret düzeyi örgütün nitelikli insan gücüne sahip olmasını ve bu işgücünü tutabilmesini sağlamalıdır. Ücret; yaşam için gereken maddi kaynağı sağlaması ve kişinin toplumdaki konumunu göstermesi nedeniyle önemli olduğu için önemli bir güdüleme aracıdır (Çiçek, 2005: 33).

### **2.3.5.2. Primli Ücret**

Paranın güdüleyici olarak kullanıldığı bir başka durum iş başarımına dayalı ödemelerdir (Can, 1994: 170). Bu sistem, işgörenin yaptığı iş oranına göre ücret ödenmesi sistemidir. Bu işlem işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda oldukça zor uygulanmaktadır. Bu şekilde bir çalışma ortamında işin kalitesi düşer, iş kazalarının sayısı artar, daha çok üretim yaparak daha çok para almak isteyen çalışanın daha çok yıpranmasına neden olur (Şimşek, 2002: 110).

Primli ücret sistemi uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Çalışanların güdülenmesinde primli ücret sisteminin belirli bir yeri olduğu yadsınamaz fakat uygulamanın zorluğundan kaynaklanan, ayrıca işin kalitesinin düşmesine, iş kazalarının artmasına neden olması gibi sakıncalı yönleri giderilmedikçe ya da en az düzeye indirilmedikçe beklenen özendirici etki yaratılamaz (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 69).

### 2.3.5.3. Kara Katılma

Ekonomik güdüleme araçlarının bir diğeri de kara katılmadır. Kara katılma çalışanların, daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltilmesi için kullanılan oldukça ilginç ve geçerli yöntemdir. Örgütün her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün, bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan personele dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı gerçeğine dayanarak karın bir bölümünün sermaye getirenlere, bir bölümünün de emek getirenlere dağıtılması son derece doğaldır. (Çiçek, 2005: 36-37). Bu dağıtım işlemi, çalışanların üretime yaptığı katkılar göz önüne alınarak yapılmalıdır (Şimşek, 2002: 110).

Kara katılma konusu esas olarak, demokratik bir yaklaşım içinde işgörenleri işe güdülemede etkili görünmekle birlikte karın nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda bazı zorluklar içermektedir. Kara katılma sürecinin nasıl işleyeceği bir dağıtım planı ile açıklanacak olursa bu plan (Silah,2005;109);

**Nakit Olarak Dağıtım:** Bir yıl ya da daha az süre içinde elde edilen karın, belirli bir yüzdesi nakit olarak çalışana dağıtılır.

**Ertelenmiş Dağıtım :** Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere, her yıl elde edilen karın, belirli bir yüzdesi çalışanlar adına ayrı bir hesapta saklanır.

**Karma Dağıtım :**Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Yani payına düşen karın bir kısmı dağıtılır, bir kısmı ertelenerek sonradan ödenmek üzere biriktirilir.

### 2.3.5.4. Ekonomik Ödül

Bireyin aklında her davranışın bir takım sonuçları ve ödülleri vardır. Farklı bir ifadeyle, birey her davranışın sonucunda bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar (Eren, 1998: 447).

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliet-Tüz, 2008: 72). Bu tür bir uygulama; işletmede bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan bir ödülün verilmesidir. Çalışanın ürettiği mal veya hizmet ile ödül arasında bir denge olmalı ve öneri ile verilecek ödül arasında geçen süre de uzun olmamalıdır. Sürenin uzun olması durumunda ödül amacına ulaşmaz. Kişinin yaptıkları ile ödül arasında kurulan bağ zayıf olacak olursa, çalışan verilen ödülün veriliş amacını unutabileceği gibi güdülenme düzeyi de değişmeyecektir (Silah, 2005: 110).

Ayrıca bireysel başarı ile verilen ödülün eşitlik ilkesine uygun olduğu diğer kişiler tarafından kabul edilmelidir (Can, 1994: 170).

### **2.3.6. Psiko-Sosyal Araçlar**

Çalışanları mutlu ve huzurlu kılmak çalışma ortamları hazırlamak yöneticilerin amacı olsa bile çalışanların hepsini aynı derecede mutlu yapabilmek ne yazık ki mümkün değildir. Çünkü herkesin gereksinimleri birbirinden farklıdır, gereksinimlerin öncelikleri de farklıdır. Kişilik ve davranış yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına, özlem ve beklentilerine göre değişkenlik gösteren çalışma ortamını sürekli ilginç gösteren güdü bileşiminden söz etmek olası değildir. Psiko-sosyal araçların ne zaman, hangi ölçüde ne kadar süre ile nasıl bir iletişim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir kuram henüz yoktur. Bilinen ve beklenen odur ki, her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, kurumun şartlarına ve personelin psiko-sosyal yapılarına göre sürekli değişen bu araçlardan yeri ve zamanı geldikçe yeterince kullanmasıdır (Koçak, 65; Baygut, 2007: s. 65'deki alıntı).

#### **2.3.6.1. Çalışmada Bağımsızlık**

Çalışanların işlerini yaparlarken bağımsız olduklarını hissetmeleri, onların daha fazla güdülenmelerini sağlayacaktır. Çünkü çalışanların büyük bölümü, benlik

duygularını doymak ve kişisel gelişme güçlerini arttırmak için bağımsız çalışmayı tercih etmektedir (Arısoy, 2007: 52) . İşgörenin işinde görelî özgür olması, işin sorumluluğunu almasına yol açar. İşgören, görevinin hedeflerini saptamada, programını yapmada, görevini nasıl yapacağını kararlaştırmada ve edinimi değerlendirmede sorumluluk sahibi olduğunda görelî bağımsızlığa kavuşur. İşgören, işini özümledikçe, başarı ve başarısızlığın kişisel sorumluluğunu da üstlenir. İşgörenin işinde özgürlüğünün daha anlamlı ve verimli olabilmesi için, yeterli süre ve üstlerinin işgörene rehberlik etmesi gerekir. Özgürlüğün yaşanması, çalışanda güdülenmeyi sağlayabilir (Başaran, 2004: 265).

Çalışmada bağımsızlık kavramı, işgörelnelere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteğı bireyin doğasından gelen bir duygudur. İşgörelnelerin ilgi ve yeteneklerin psiko-teknik aracılığı ile saptayıp o alanda belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 75).

### **2.3.6.2. Sosyal Katılma**

Çalışanların tümünün, işe başladıkları andan itibaren çeşitli sosyal gruplara girdikleri görülür. Başlangıçta yapay bir görüntü çizen bu gruplaşma, daha sonraları sağlıklı ilişkilere dönüşebilir. Çalışanların bir ya da daha fazla gruba farklı amaçlarla da olsa katılmaları bir gereksinimin karşılığıdır (Yiğenoğlu, 2007: 49).

İşgörelnelerin sosyal katılım gereksinimleri üç aşamada gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 77).

- İlk olarak bireyde, bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğı doğar. Birey, grubun üyesi olduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Daha sonra, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinimi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınamadığında, grubun dışında kalma, dışlanma korkusu başlar.

- Son aşamada ise, işgören grubun yaşantısını taşımanın ve grup üyesi olmanın onurunu yaşar. Grup değerlerini benimser ve özümser, grubun varlığının sürmesini ister.

Birey, sosyal katılım gereksinimini doyuma ulaştırmazsa, iyi bir işe sahip bile olsa, işini bırakmak durumunda kalabilmektedir. Grup içi ilişkileri iyi olan bireyin ise işine karşı güdülenme düzeyi yükselecek, böylece üretkenliği artacaktır. Yöneticilerin, çalışanlarının sosyal katılımını sağlamak için çeşitli araçlardan faydalanarak, kendi aralarındaki ilişkilerin kurulmasına yardımcı olması, örgüt başarısını yükseltecektir (Elbir, 2006: 31).

### 2.3.6.3. Değer ve Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Çalışanın konumu ne olursa olsun, yaptığı işin takdir edildiğini görme, nitelikli bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Aynı şekilde iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görülen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretli ücretleri yapmaya devam etmelerine neden olabilir (Eren, 2000: 496).

Silahlı'a (2005:110) göre, çalışanlara bireysel olarak değer verip, yaptıkları işlerde görüş, düşünce ve önerilerinin alınması onlarda değer ve statü sahibi olduğu duygusunu geliştirir. Çalışanlara işiyle ilgili olarak belli bir statünün tanınması onları işe karşı isteklendirecektir.

Kişi hayatını sadece işletmede geçirmediğine göre, aile çevresi, komşuları, üye olduğu dernekler gibi unsurların yer aldığı sosyal çevresi de oğluna göre, sosyal statü ve saygı sadece üstlerin ve işverenlerin kişisel takdirine bağlanamaz. Çalışanların sosyal statülerini sürdürebilmek amacıyla, değerini ömür boyu sürdüreceği hediyeleri

ve ödülleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve bunları kamuoyuna duyurmak sosyal statünün kazanılma yollarının en önemlilerindedir. Bu tür bir araç, personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve işgörme arzusunu arttıracaktır (Eren, 2000: 497).

#### **2.3.6.4. Gelişme ve Başarı**

Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler farklı ve sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığı ile bütünleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler. Örgüt, bireysel yetenekleri arttıran bir araçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirilme aracıdır. Bununla birlikte birey de örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 2000: 13).

İş yeri çalışma koşulları bireylerin yükselmesine, başarı sağlamalarına ve yeteneklerinin gelişmesine olanak verici şekilde olmalıdır (Silah, 2005: 110). Böylece örgüt, çalışanların bireysel yeteneklerinin artmasını sağlarken, çalışanların yeteneklerinin artması da örgütün gelişmesini sağlayacaktır.

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler işletme için ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek oranlara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasından mutlu olurlar. Bir işyerinin başarısı çalışanlarının teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 79).

### 2.3.6.5. Çevreye Uyum

İşgörenler, çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarlarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler, uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 80).

Yönetici örgüte yeni katılan işgörene rehberlik etmeli, çalışma arkadaşları ile kısa zamanda uyum sağlamasına yardımcı olacak bir iş dağılımı yapmalıdır. Böylelikle işgörenin kendini yabancı hissetmesinden doğacak sorunlar önlenmiş olacaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz: 80).

### 2.3.6.6. Öneri Sistemi

Çalışanların, sadece kendi görev yaptıkları iş kolunda değil, işletme ile ilgili düşüncelerini de yönetime rahat, özgür bir şekilde iletebilmeleri gerekir. Bu olanak, onlarda işe karşı güdülenme etkisi göstermektedir (Silah, 2005: 111).

Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan kesimin düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konulursa, o işletmede çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog başlamış demektir. Böylelikle birlikte yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur. İşgören, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan memnun olacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir doyum yaratacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeye artı değer kazandıracaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 81).



### 2.3.6.7. Psikolojik Güvence

Çalışma koşullarındaki olumlu özellikler arttırılırken, iş koşullarının olumsuz nitelikleri kaldırılmalı ya da en aza indirilmeye çalışılmalıdır. Bu önlemin alınması iş yerinde bireyin kendine olan güvenini arttırmakta, onu işe karşı güdüleyebilmektedir (Silah, 2005: 111).

Çalışanların belirli bir iş çevresine veya iş koşullarına uyabilmesinden doğan kendi kendine güven duygusu, yani özgüven önemlidir. Bir örgütte kişi ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işini nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarıya ulaşacağını bilirse, kendine güveni artacaktır. Görüldüğü üzere bu duygunun oluşturulmasında yöneticilere büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Çünkü güven duygusu, çalışanlara büyük ölçüde yöneticiler tarafından benimsettirilir. Böylece çalışanlar neyi ve nasıl yapacaklarını bildiklerinde kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşmeyecektir. Güvensizlik duygusu altında çalışan kişilerin çaba ve emeğini gösterme azmi azalacak ve işlerini tedirginlik içinde yapacaktır. Tersine, psikolojik güven duygusu içinde çalışan kişiler daha fazla gayret göstererek işlerini başarılı bir şekilde yapacaklardır. Çalışanların etkinliği ve verimliliği de bu ölçüde artmış olacaktır (Çiçek, 2005: 43).

### 2.3.6.8. Sosyal Uğraşlar

İş ortamında birlik ve beraberlik duygusunu yaratarak ya da canlı tutarak, bireysel ve örgütsel güdülenme düzeyini yükselten psiko-sosyal araçlardan biri de sosyal uğraşlardır (Erol, 2007: 64).

Sosyal uğraşlara sportif etkinlikler, geziler, kutlamalar, özel günler örnek gösterilebilir. (Silah, 2005: 111)

Sosyal uğraşların iki önemli yönü vardır. Birincisi, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında

başarı ve etkinlikleri düzenleyen doğal liderleri belirlemektir. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 83).

### **2.3.7. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

İşgörenleri isteklendirmek için ekonomik ve psiko-sosyal araçların yanında örgütsel ve yönetmel araçlardan da faydalanılabilir. Bu araçları amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, fiziksel koşulların iyileştirilmesi şeklinde sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 84).

#### **2.3.7.1. Amaç Birliği**

Yönetimin temel görevi, örgütün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmektir. Bir örgütün yönetim planına göre ürünü istenilen nicelikte ve nitelikte üretilmemesi, örgütün yönetmel ortamını bozmada etkili olmaktadır. Örgütsel amaçları gerçekleştirmede başarısızlık, örgütün her düzeydeki yönetmenlerini hırçınlaştırabilmekte, işgörenlerin işten doyum düzeylerini düşürebilmektedir (Başaran, 1988: 62).

Örgütlerin amaçlı olduklarına ilişkin varsayım, bireyin örgütsel davranışlarını etkileme açısından önem taşır. Bir örgütün amaçlarının olduğunun birey tarafında bilinmesi, bireyin rol performansını etkiler. Amaçlar örgüt üyeleri için yön belirler ve belirsizliği azaltır; örgütün değerlendirilmesi için standart sağlar. Amaçlarının tüm örgüt çalışanları tarafından bilinmesini sağlayan, amaçlarını örgüt düzeyinde ortak bir bilgi haline getiren örgütler ortak insan çabasını eyleme geçirmede önemli bir avantaj sağlarlar (Aydın, 2000: 42).

Bireyler kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar; örgütlerin ise kendilerine özgü amaçları vardır. Birey ve örgüt amaçları arasında ortak bir nokta yoksa, bu amaçların birbirleri karşısında kayıtsız olduğu söylenebilir.

Bu durumda birey örgütte aktif bir rol oynamamaktadır. Fakat, bireyin amaçları kendi örgütünün amaçları ile aynı yönde hareket ediyorsa, o zaman birey ve örgüt arasında bir uyum vardır; bu durumdan karşılıklı yarar sağlanır (Hicks, 1979: 72). İnsanlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye güdülendiklerinde yüksek düzeyde başarı gösterebilirler; ama başkalarının koyduğu amaçları gerçekleştirmeye bu düzeyde güdülenemezler ve başarılı olamazlar (Başaran, 2004: 175).

### **2.3.7.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

Yetki bir örgüt içinde yönetsel makamlara verilmiş “karar verme, diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için” belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Yetki örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür, diğerlerini etkileme yöntemidir (Can, 1994: 115).

Yetki sorumluluk açısından sorumluluğun en işlevsel tanımı, yetkiyi kullanma zorunluluğudur (Bursalıoğlu, 2000: 192).

Yönetimde “yetki ve sorumluluk at başı gitmelidir.” Diye bir söz vardır. Yönetici olarak bir kişiye görev verilirse, ona işi yapmak için gerekli gücüde verilmelidir, aksi halde iş yaptırılamaz (Mcguire, 255-264; Aslan, 2006: s. 38’ deki alıntı). Yetki devretmeksizin sorumluluk vermek olanak dışıdır. Kendisine yapması için bir görevin sorumluluğu verilen iş gören, bu görevi yapacak kadar yetkiye sahip bulunmalıdır (Can, 1994: 125). Ancak, bazen yöneticiler, sorumluluk verdikleri halde, yetkiyi vermekten çekinebilirler. Bu örgüt içinde bazı istenmeyen sorunlara sebep olabilecek bir durumdur (Mcguire, 255-264; Aslan, 2006: s. 38’ deki alıntı).

### **2.3.7.3. Eğitim ve Yükselme**

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak, 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. Şu halde yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 2000: 494).

Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli biçimde işgörenlerin yararlanmasına sunabilen işletmeler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokarlar. İşgörelere eğitsel olanaklar tanınırken bu arada yükselme istekleri de dengeli ve adil biçimde karşılanırsa bundan memnun kalırlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 87).

#### **2.3.7.4. Kararlara Katıma**

Astın kendini geliştirmesi koşullarından önemli bir tanesi kendisini ilgilendiren konularda üst tarafından karar verilmeden önce, görüşlerini açıklama ve önerilerde bulunma fırsatının verilmesidir. Bu tür bir katılma yoluyla ast, iş yerinin sorunlarından daha fazla haberdar olabilir. Sorunlara çözüm bulunmasında kendi görüşlerinin dikkate alındığını görerek gerçek bir doyum elde edebilir. (Aydın, 2000: 285).

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş bizzat gerçekleştiren kişiler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak ta verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için geliştirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Burada işgören kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir. Bir işgören gerçekleştireceği işlerin kolaylaşmasına yardımcı olduğu zaman, onları daha arzulu şekilde yapar. Kişiler bu konudaki arzu ve isteklerini kendilerine güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygu, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, güdülemede özellikle üzerinde durulması gereken bir konuyu oluşturur (Eren, 2000: 499).

### 2.3.7.5. İletişim

İnsanlar arası iletişim, insanların birbirinden anlam alma, birbirini yanıtlama çabalarının içeren bir etkileşim sürecidir. Yönetimsel iletişim ise, yöneticinin gönderdiği anlamla astını etkilemesini, astın üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir (Başaran, 1988: 353).

İletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 2000: 149).

Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları başkalarıyla kurduğu ilişkilerle gelişir. İşletmede iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya da doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının işletme amaçlarına da uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba harcanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 89). Bir iş yerinde iletişim ağının iyi işlemesi, iletişim kanallarının açık olması da çalışanlar için güdüleyici bir etken olmaktadır (Silah, 2005: 111).

### 2.3.7.6. İş Genişletme, İş Zenginleştirme

İş genişletme, işgörene bir işin bütününe değil, ama içinde değişik eylem ve işlemler bulunduran bir kesimini görev olarak vermektir. İş genişletme'nin altında yatan düşünce, insanın tekdüze eylem ve işlemlerden bıkacağı; değişik eylem ve işlem yapmaktan hoşlanacağı; bir işlemde bir işleme geçtiğinde yorgunluğunu atarak çalışma gücüne yeniden kavuşacağıdır (Başaran, 2004: 275).

Uzmanlara göre işbölümü ve uzmanlaşma çalışanlarda gerilim yaratmaktadır. Çok ufak, basit işler yapmak insanlara sıkıcı gelmekte, onları monotonlaştırmaktadır.

Bir insanın işin ufak bir parçasını yapmak yerine, üç, dört küçük işi birden yapması, çalışanın işine olan ilgisinin ve güdülenme düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Silah, 2005: 112).

İş zenginleştirme, bir işin başlangıcından bitimine kadar bütünleştirilmesi ve bir işgörene görev olarak verilmesidir. Eğer iş, birden çok işgörence yapılacak denli büyükse, parçalanmadan bir takıma da verilebilir. İş zenginleştirmenin amacı, işgörenin yaptığı işin bitmişini göreceğ biçimde işi bütünleştirmektir. Böylece işgörenin, başından sonuna kadar işi yaparak, bir sonuca ulaştığını, bir ürünü ürettiğini, bir yapıt elde ettiğini görüp algılamasıyla göreve güdülenip verimliliğini arttıracığı varsayılmaktadır (Başaran, 2004: 274).

#### **2.3.7.7. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Özel hayatından sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister, ışıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel-Tüz, 2008: 92).

## İlgili Araştırmalar

### Yurt İçi Araştırmalar

Balcı (1985) tarafından yapılan “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” adlı araştırmada ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre; yöneticilerin işin tüm boyutlarında genel bir doyumsuzluk yaşadıkları görülmüştür. Ancak bu doyumsuzluk yüksek düzeyde değildir ve doyumsuzluk iş ve işin niteliği faktöründe farklılık göstermektedir. Eğitim yöneticileri en yüksek iş doyumunu iş ve işin niteliğinden, en düşük iş doyumunu ise ücretten sağlamaktadır. Ayrıca yöneticiler için örgüt havasına ilişkin faktörler daha doyurucudur.

Çağlar (1998), tarafında yapılan “Güdüleme Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları” adlı araştırma sonucunda, yöneticilerin yüksek düzeydeki gereksinimleri doğrudan gideremedikleri fakat uygun bir örgütsel ortam sağlayarak bu gereksinimlerin doyurulmasına katkı sağlayabildiklerini ortaya çıkarmıştır.

Şahin (2003) ,kamu ve özel kesim kurum ve kuruluşlarında görev yapan üst, orta ve alt kademe yöneticilerinin tatmin ve iş memnuniyetlerine yönelik olarak yaptığı araştırma sonuçlarına göre, özel sektör yöneticilerinin kamu kurumu yöneticilerine göre daha yüksek başarı güdüsüne ve güç güdüsüne sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Türk özel sektör yöneticilerinin güdülenmelerini çeşitli güdülenme modelleri açısından değerlendirmeyi ve değişik boyutlarıyla incelemeyi amaçlayan Balaban’ın (2006), araştırma sonucuna göre elde ettiği bulgular şöyledir;

- Yöneticilerin güdülenme düzeylerinin artması sonucunda işletmelerin verimi de artar,
- Demokratik katılımlı bir yönetim verimliliği artırır,
- Yöneticilerin en çok önem verdiği iki etken ilerleme ve başarıma duygusudur,

- Yöneticiler için içsel motivasyon araçları dışsal motivasyon araçlarından daha önemlidir.

Erol (2007) tarafından Kamu Kesiminde GÜdülenme ve Yönetici adlı araştırmada Türk kamu kesiminde yöneticilerin işgörenleri yeterince güdüleyip güdüleyemediklerini ve yöneticilerin bu alanda başarılı olmalarının nelere bağlı olduğunu belirleyebilmek amacıyla T.C. Ulaştırma Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan 140 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda Türk kamu yöneticilerinin işgörenleri yeterince güdüleyemedikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmada bulguları sonucunda, aslında yöneticilerin güdülemeye ilişkin olumlu tutumlara sahip oldukları ancak bunları davranışa dönüştüremedikleri ortaya çıkarılmıştır.

Erdoğan (2007) tarafından yapılan “Değişik Kademedeki Eğitim İşgörenlerini Etkileyen GÜdüleme Etmeleri” adlı araştırmasında okul müdürlerine uygulanan anketler sonucunda, kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin ilk sırada yer aldığı, daha sonra ise, güvenlik gereksinimi, fizyolojik gereksinimler, saygınlık gereksinimi ve son olarak da sosyal gereksinimler şeklinde sıralanmıştır. Araştırma sonucu ayrıca, okul müdürlerinin diğer gruptaki eğitim işgörenlerinden daha fazla kendini meslekte kanıtlamak ve daha başarılı olmak istediklerini ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin kişisel gelişime açık olmaları bu durumun ortaya çıkmasının nedeni olabilir.

Karaboğa (2007) tarafından yapılan, ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının öğretmen motivasyonu üzerine etkilerini belirlemeye çalışan araştırma sonucuna göre yöneticinin güdülenme düzeyinin, öğretmenlerin güdülenme düzeyi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Farklı bir ifadeyle yöneticiler ne kadar yaptıkları işten içerik olarak keyif alırsa ve aldıkları ücreti tatmin edici bulursa öğretmenler yaptıkları iş dışı unsurlardan o düzeyde güdülenmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin kendilerini gerçekleştirme fırsatı bulduklarında ve bunun karşılığında maddi bir doyum elde ettiklerinde okul şartlarını öğretmenlerin lehine değiştirme çabası sergilediğini göstermektedir.



Gökçe (2009), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler” adlı araştırmasında Konya ilinle 2006-2007 eğitim öğretim yılında 139 resmi ve 22 özel ilköğretim okulu müdürü üzerinde yapmış olduğu araştırmada okul müdürlerinin güdülenme düzeylerini etkileyen etkenleri belirlemeye çalışmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir.

- Okul yöneticilerinin güdülenme düzeyini etkileyen temel faktörlerle ilgili bulgular sonucunda “Maddi ve Sosyal İmkanlar” en az güdüleme etkisine sahipken bunu sırasıyla “Kariyer ve Ödül İmkanları”, “Fiziksel Şartlar”, “İşin Saygınlığı” ve “İşin Özelliği takip etmektedir.
- Özel okullarda görev yapan yöneticiler tüm faktörlerden, kamu okullarındaki çalışanlara oranla daha fazla güdülenmektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri güdülemek amacıyla kullanılacak araçların, personel özelliklerine göre değişip değişmediğini incelemek üzere Kulpcu(2008), 753 yönetici ve öğretmenden oluşan örneklem grubunu incelemiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre, ilköğretim okullarında görev yapan personeli işe karşı en çok isteklendiren güdü araçları, başarı, kişisel becerileri kullanabilme olanakları, yönetici ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma ve iş güvencesi olarak sıralanmıştır.

### **Yurt Dışı Araştırmalar**

Sylvia ve Hutchison (1985) tarafından gerçekleştirilen öğretmen güdülenmesinin incelendiği araştırmada, kamu okulu öğretmenlerinin güdülenmesinin; yeni düşünceleri geliştirme özgürlüğü, uygun sorumluluk, beklentilerinin arttırılması ve içsel çalışma öğeleri gibi etkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışmada, öğretmenlere mesleği özendirmede ve meslekte tutmada ücret artışının önemli olduğu saptanmıştır.

Mosharraf (1992) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin, özel okullarda çalışan

öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca iş tatminsizliğinin en önemli sebeplerinin, özel okullarda çalışan öğretmenlerde iş güvensizliği, yönetimin etkisi altında kalma ve düşük aylık olduğu resmi okullarda görev yapanlarda ise, iş tatminsizliğinin en önemli nedenlerinin ise düşük aylık, demokratik olmayan koşullar, yükselme olanaklarının olmaması ve kötü çalışma şartları olduğu görülmüştür.

Gillman (1994) tarafından, “Chicago Devlet Okulu Sisteminde X Kuramı ve Y Kuramına Yönelimli okul Müdürlerinin İş Doyumu ve Liderlik Davranışları” konulu bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Örneklem üzerinde yapılan çalışmalar, personelin Y kuramına yönelimli okul müdürleri tarafından yönetilen okullarda çalışmayı, X kuramına yönelimli okul müdürlerince yönetilen okullarda çalışmaya tercih ettiklerini göstermiştir. Cinsiyet değişkenine göre inceleme yapıldığında kadın yöneticilerin Y kuramına dayalı yönetim biçimini, erkek yöneticilere göre daha fazla gösterme eğiliminde oldukları saptanmıştır. X ve Y kuramına dayalı yönetimlerde personelin iş doyumları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Personelin iş doyumunu, Y kuramına dayalı yönetim biçiminde, X kuramına dayalı yönetim biçimine göre önemli ölçüde yüksek bulunmuştur.

Monk (1996), “The Motivation Of Managers for Training” (Eğitim İçin Yöneticilerin Güdülenmesi) adlı çalışmasında yetişkinleri öğrenme için nelerin güdüleyeceği ve araştırmaya sevk edeceğini araştırmıştır. Ayrıca işyerlerinin çalışma koşullarının güdü ve öğrenme üzerindeki etkilerini araştırmıştır..

Tietjen ve Myers (1998), Güdü ve İş Doyumu kavramlarını konu alan çalışmalarında, güdü kuramları ve güdünün iş doyumuna üzerine etkilerini, Herzberg ve Locke'nin güdü kuramlarını incelemiş, Locke'un kuramının Herzberg'in kuramına karşılık olarak gerçekleştirildiğini göstermiştir.

Losos (2000) tarafından Herzberg'in Hijyen Kuramına dayalı olarak kamu, özel ve kiliseye bağlı lise öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin olarak yapılan araştırmada elde edilen bulgular şöyledir;

- Güdülenme ile yaş ve cinsiyet arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır.
- Devlet okullarındaki öğretmenlerin güdülenme düzeyleri özel okulda görev yapan öğretmenlerin güdülenme düzeylerinden önemli lde düşük bulunmuştur.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, verilerin ve veri toplama aracının özellikleri, geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları, aracın uygulanması ve kullanılan istatistiksel teknikler üzerinde durulmaktadır.

#### **3.1.Araştırma Modeli**

Araştırma modeli olarak araştırmanın konusuna ve amacına uygunluğu düşünülerek, araştırmaya konu olan olay ya da nesnenin, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı tarama modelinden olan genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılacak tarama modelidir. (Karasar, 2003:79)

Araştırma kapsamında müdürlere anket uygulanarak veriler toplanmış elde edilen veriler üzerinde istatistiksel çözümlenmeler yapılmıştır.

#### **3.2.Evren ve Örneklem**

##### **Evren**

Araştırmanın evreni, 2012-2013 Eğitim Öğretim Yılında Antalya ili merkez (Aksu, Döşemealtı, Kepez, Konyaaltı, Muratpaşa) ilçelerinde görev yapan resmi ve özel ilköğretim kurumu müdürlerinden oluşmaktadır.

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yeni eğitim sistemi gereğince yapılacak olan okul dönüşümleri 2013-2014 eğitim öğretim yılında başlatılacağından, ilkokul ve ortaokullar eğitim öğretime birlikte devam etmekte ve tek müdür tarafından yönetilmektedir. Araştırma evreninde bulunan 346 okulun 4'ü bağımsız ilkokuldur. Geriye kalan 342 ilköğretim kurumu hem ilk hem de ortaokul sayılarının toplamıdır ve bu 342 okulda 171 müdür görev yapmaktadır. 4 bağımsız ilkokulla birlikte toplam 175 okul müdürü bulunmaktadır.

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre Antalya ili merkez (Konyaaltı, Muratpaşa, Kepez, Aksu, Döşemealtı) ilçelerinde bulunan özel ilkokul ve ortaokullarda toplam 28 müdür görev yapmaktadır.

### Örneklem

Araştırma evreninde bulunan 203 okul müdürünün tamamı örnekleme alınmıştır.

Okul müdürlerinin 12'si araştırmaya katılmak istememiş, 15'ine toplantıya katılma, seminerde veya izinde olma gibi nedenlerle ulaşılamamıştır. Dağıtılan 176 anketten 160 tanesi geri toplanmış, 154 anket veri oluşturabilecek nitelikte geçerli sayılmıştır Toplanan anketlerin ilçeler göre dağılımları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan okulların listesi EK 2'de sunulmuştur.

**Tablo 1**  
**Anket Uygulanan Okulların İlçelere Göre Dağılımları**

İlçe Adı	Dağıtılan Anket	Toplanan Anket
Aksu	21	20
Döşemealtı	18	17
Kepez	58	52
Konyaaltı	17	15
Muratpaşa	62	56
<b>TOPLAM</b>	<b>176</b>	<b>160</b>

Örneklem grubunun cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş ve hizmet süresi değişkenleri ve görev yaptığı sektör değişkenleri açısından dağılımları incelenmiştir. Tablo 2’de örneklemdaki okul müdürlerinin kişisel özelliklerine ait frekansları ve yüzde oranları verilmektedir.

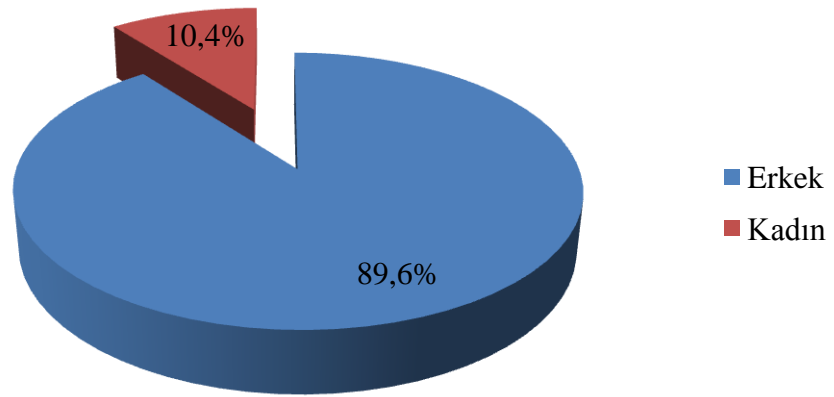
**Tablo 2**  
**Okul Müdürlerinin Kişisel Özellikleri ve Dağılımları**

<b>Değişken</b>	<b>Kişisel Özellik</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Erken	138	89,6
	Kadın	16	10,4
Yaş	31-40 Arası	35	22,7
	41-50 Arası	79	51,3
	51-60 Arası	40	25,9
Eğitim Düzeyi	Eğitim Enstitüsü	31	20,1
	Eğitim Yüksek Okulu	24	15,6
	Eğitim Fakültesi	83	53,9
	Yüksek Lisans	9	5,8
	Diğer	7	4,5
Branş	Sınıf	77	50
	Branş	77	50
Kıdem	6-10 yıl	15	9,7
	11-15 yıl	21	13,6
	16-20 yıl	27	17,5
	21-25 yıl	28	18,2
	25 yıl ve üzeri	63	40,9
Sektör	Resmi	135	87,7
	Özel	19	12,3

### Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımları

Örneklem grubunun cinsiyete göre dağılımı Şekil 7’de gösterilmiştir. Örneklemdeki 154 okul müdürünün % 89,6’si (138 kişi) erkek, %10,4’ü (16 kişi) bayandır. Örneklemdeki erkek müdür sayısı bayan müdür sayısından fazladır.

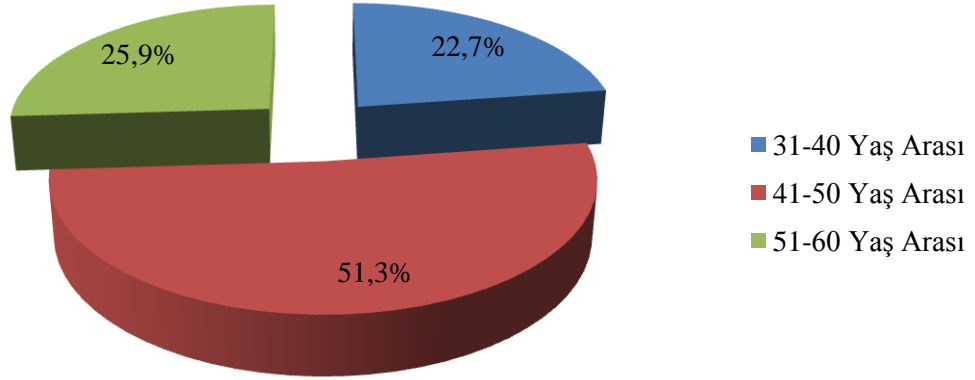
**Şekil 7**  
**Örneklem Gurubunun Cinsiyetlere Göre Dağılımı**



### Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımları

Örneklem grubunun yaşlara göre dağılımı Şekil 8’de gösterilmiştir. Örnekleme oluşturan müdürlerin, %22,7’si (35 kişi) 31-40 yaşları arasındadır, % 51,3’ü (79 kişi) 41-50 yaşları arasında, %25,9’ü(40 kişi) 51-60 yaşları arasındadır. Örneklem grubunun yaşlara göre dağılımı Şekil 8’de gösterilmiştir.

**Şekil 8**  
**Örneklem Grubunun Yaşlara Göre Dağılımı**

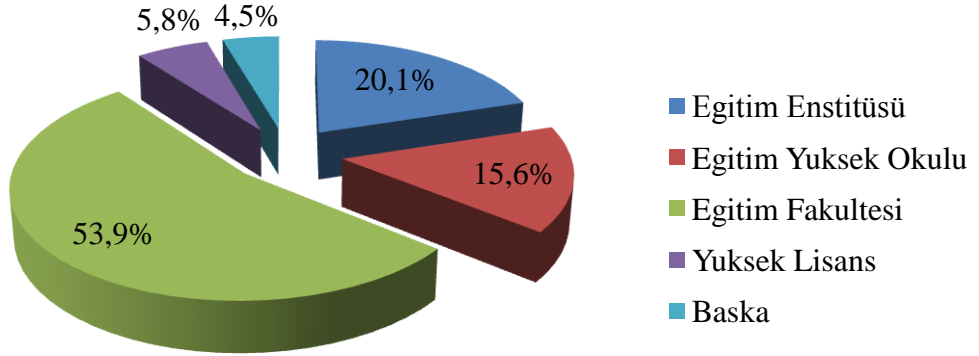


#### **Örneklem Grubunun Mezuniyetlerine Göre Dağılımları**

Örneklem grubunun mezuniyetlerine göre dağılımı Şekil 9’da gösterilmiştir. Örnekleme oluşturulan müdürlerin, %20,1’si (31 kişi) eğitim enstitüsü mezunu, %15,6’sı (24 kişi) eğitim yüksek okulu mezunu, %53,9’u (83 kişi) eğitim fakültesi mezunu, %5,8’i (9 kişi) yüksek lisans ve %4,5’i (7 kişi) başka bölüm mezunudur.



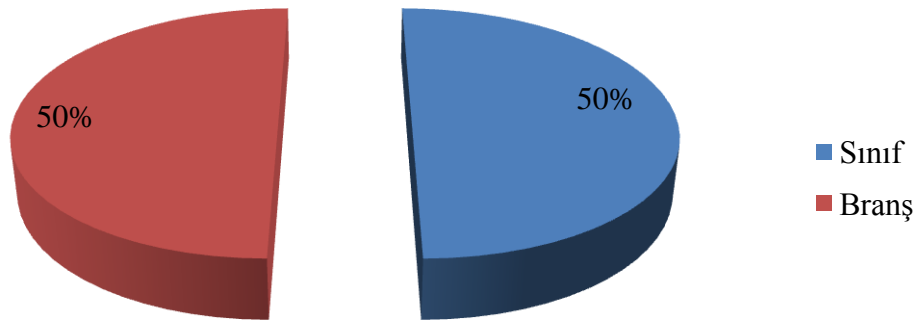
**Şekil 9**  
**Örneklem Grubunun Mezuniyetlere Göre Dağılımları**



#### Örneklem Grubunun Branşlara Göre Dağılımları

Örneklem grubunun cinsiyete göre dağılımı Şekil 10'da gösterilmiştir. Örneklemi oluşturan müdürlerin %50'si (77 kişi) sınıf, %50'si (77 kişi) de branş öğretmenidir.

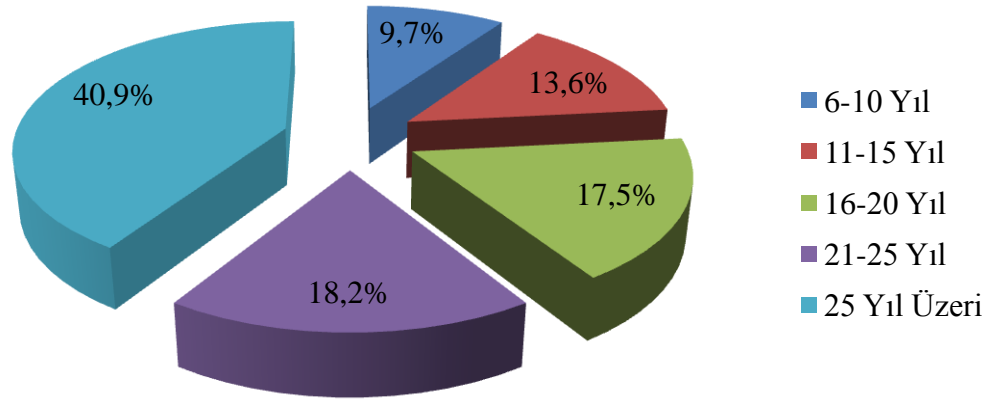
**Şekil 10**  
**Örneklem Gurubunun Branşlara Göre Dağılımı**



### Örneklem Grubunun Kıdemlere Göre Dağılımları

Örneklem grubunun kıdemlere göre dağılımı Şekil 11’de gösterilmiştir. Örnekleme oluşturan müdürlerin kıdemleri, %9,7’ü (15 kişi) 6-10 yıl arası, %13,6’sı (21 kişi) 11-15 yıl arası, %17,5’i (27 kişi) 16-20 yıl arası, %18,2’si (28 kişi) 21-25 yıl arası ve %40,9’u (63 kişi) 25 yıl ve üzerindedir.

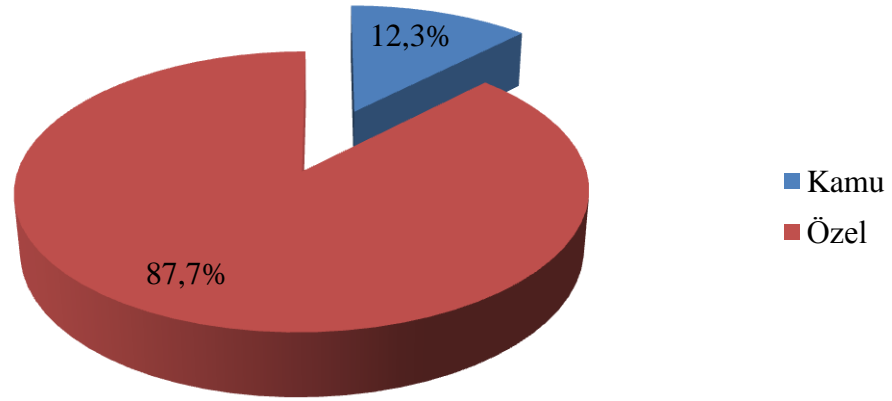
**Şekil 11**  
**Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlere Göre Dağılımı**



### Örneklem Grubunun Görev Yaptıkları Sektörlere Göre Dağılımları

Örneklem grubunun görev yaptıkları sektöre göre dağılımı Şekil 12’de gösterilmiştir. Örnekleme oluşturan müdürlerin %87,7’si (135 kişi) resmi, %12,3’ünün (19 kişi) özel sektör kurumlarında görev yapmaktadır.

**Şekil 12**  
**Örneklem Grubunun Görev Yaptıkları Sektörlere Göre Dağılımı**



### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri Gökçe (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler Anketi” ile toplanmıştır. Veri toplama aracının bu araştırmada kullanılması için gerekli izin alınmış, izin belgesi EK 3’te sunulmuştur.

Anketin geçerliliği sağlamak amacıyla, anketi geliştiren araştırmacı tarafından öğretmen, yönetici ve akademisyenlerle görüşmeler yapılmış, bu görüşmeler sonucunda anketin geçerli olduğu kanısına varılmıştır.

Anketin faktör yapısının belirlenmesinde Faktör Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Varyans değerlerinden yararlanılarak anketin 5 faktörden oluştuğu anlaşılmıştır. Faktörlerin toplam varyansının %68 olduğu görülmüştür. Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda faktör yapısının 5 faktörden oluştuğu doğrulanmıştır.

Maddelerin içerikleri, ölçülen özellikler dikkate alınarak, faktörler adlandırılmıştır. Birinci faktör, “İşin Saygınlığı” olarak adlandırılmıştır, ikinci faktör

“Maddi ve Sosyal İmkanlar”, üçüncü faktör “İşin Niteliği”, dördüncü faktör “Kariyer ve Ödül İmkanları, beşinci faktör “Fiziksel Şartlar” olarak adlandırılmıştır.

Gökçe (2009) tarafından veri toplama aracının güvenilirliğinin test edilmesinde Alpha Katsayısından yararlanılmıştır. Soruların alfa katsayısına ne derece ve ne yönde etkide bulduklarını belirleyebilmek için; Değişkenin Silindiği Takdirde Anketin Alfa Katsayısı değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişkenin silinmesi durumunda, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Bu çerçevede anketin güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında  $\alpha=0,95$  gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiş ve anketin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Anketin ve faktörlerin güvenilirliğine ve anketin ölçülmek istenen özelliklerin ne kadarını açıkladığına ilişkin bilgiler Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3**  
**Anketin Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Maddeler</b>	<b>Alpha</b>
<b>İşin saygınlığı</b>	6	13,14,15,16,17,20	0,89
<b>Maddi ve Sosyal İmkanlar</b>	6	2,3,4,7,8,9	0,83
<b>İşin Niteliği</b>	3	10,11,12	0,89
<b>Kariyer ve Ödül İmkanları</b>	4	18,19,21,22	0,76
<b>Fiziksel Şartlar</b>	3	1,5,6	0,75
<b>Toplam</b>	<b>22</b>		<b>0,95</b>
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>	<b>%68</b>		

Araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcı bilgilendirme formu, kişisel bilgiler formu eklenerek anket uygulamaya hazır hale getirilmiştir (EK 4).

### **3.4.Ölçme Aracının Uygulanması**

Anketin, örnekleme oluşturan okullarda uygulanabilmesi için Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmış (EK 5) ve 2013 yılı Mart ayında anketin uygulanmasına başlanmıştır.

Okullara gidildiğinde okul müdürleri ile görüşülmüş, onlara araştırmanın amacı açıklanmış, uygulama yapılması için izin istenmiştir. Araştırmaya katılımın gönüllük temelinde olması için anketi almakta isteksiz davranan müdürlere katılmaları yönünde ısrar edilmemiştir. İsteksizlik dışında bazı müdürlerin araştırmaya karşı olumsuz tutum içinde oldukları gözlenmiştir. Kendileri ile yapılan görüşmelerde, anketi yanıtlayacak zamanlarının olmaması, bu tür araştırmaların yararlı olmadığı inancı, anket formlarının üst yöneticiler tarafından değerlendirilebileceği endişesi gibi gerekçeler ileri sürmüşlerdir.

Özellikle özel okullarda görev yapan müdürlerden birkaçı, kayıt dönemlerinin uzun olması ve bu dönemlerde veli görüşmesi yapmaları, bu görüşmelerin uzun sürmesi, bahar döneminde çeşitli gezi, yarışma, sosyal etkinlikler düzenledikleri programlarının yoğun olması gerekçeler öne sürerek, randevu taleplerini reddetmişlerdir.

### **3.5.Veri Çözümleme Teknikleri**

Okul müdürlerinden, her bir maddede ifade edilen durumun okullarındaki yeterliliğini 5’li Likert türünde hazırlanmış anket üzerinde; Hiç Motive Etmiyor (1), Kısmen Motive Ediyor (2), Motive Ediyor (3), Motivasyonumu Arttırıyor (4), Motivasyonumu Çok Arttırıyor (5) seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

Aralık sayısının seçenek sayısına bölünmesiyle elde edilen ( $4/5=0,80$ ) 0,80'lik puanın 1,00'in üzerine eklenmesiyle aralık değerleri bulunmuştur. Soru olarak ifade edilen bir durumun bulunma düzeyine ilişkin müdür görüşleri 1,90 aritmetik ortalama değerine sahipse bu değer "Kısmen Motive Ediyor" olarak anlamlandırılmıştır.

Aritmetik ortalamalara göre yapılan değerlendirmede Tablo 4'te gösterilen aralıklar kullanılmıştır.

**Tablo 4**  
**Anket Seçenekleri ve Puan Aralıkları**

Puan Aralığı	Seçenekler
4,21-5,00	Motivasyonumu Çok Arttırıyor
3,41-4,20	Motivasyonumu Arttırıyor
2,61-3,40	Motive Ediyor
1,81-2,60	Kısmen Motive Ediyor
1,00-1,80	Hiç Motive Etmiyor

Bu araştırmada Yüzde (%), Frekans (n), Aritmetik Ortalama (O), Standart Sapma (ss), bağımsız iki grubun ortalamaları arasındaki farkın önemliliğinin belirlenmesinde iki ortalama arasındaki farkın önemliliği testi (*t-testi*) kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler normal dağılıma sahip, varyanslar homojen, örneklemdaki denekler rastgele ve birbirinden bağımsız seçildiğinden parametrik test varsayımları sağlanmıştır böylece üç veya daha fazla grubun ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi (F) çoklu grupların farklı algılarının kaynağını saptamada ise LSD testi kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Önemlilik testlerinin hepsinde  $p<0,05$  düzeyinde kabul edilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, toplanan ve çözümlenen verilerden elde edilen bulgular, her alt probleme ilişkin olarak sırasıyla ve yorumlanarak verilmektedir.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

“Müdürlerin, güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri nedir?” biçiminde belirlenen birinci alt probleme ilişkin müdür görüşlerine ilişkin Aritmetik Ortalama (O) ve Standart Sapma (ss) değerleri incelenmiştir.

Müdürlerin güdülenme düzeylerini etkileyen etkenlerden, “İşin Saygınlığı”na ilişkin müdür görüşlerini belirlemek amacıyla 13, 14, 15, 16, 17 ve 20. sorular yardımıyla, “Maddi ve Sosyal İmkanlar” a ilişkin müdür görüşlerini belirlemek amacıyla 2, 3, 4, 7, 8 ve 9. sorular yardımıyla, “İşin Niteliği” ne ilişkin müdür görüşlerini belirlemek amacıyla 10,11 ve 12. Sorular yardımıyla, “Kariyer ve Ödül İmkanları”na ilişkin müdür görüşlerini belirlemek amacıyla, 18, 19, 21 ve 22. Sorular yardımıyla, “Fiziksel Şartlar”a ilişkin müdür görüşlerini belirlemek amacıyla da 1, 5 ve 6. Sorular yardımıyla “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler Anketi” ne müdürlerin verdikleri puanlardan elde edilen ortalama, standart sapma değerleri Tablo 5’te sunulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi Maddi ve Sosyal İmkanlar (O=2,63) müdürlerin güdülenmeleri üzerinde en az etkiye sahip olan etken iken, Maddi ve Sosyal İmkanları Kariyer ve Ödül İmkanları (O=3,04) ve Fiziksel Şartlar (O=3,11) izlemektedir.

**Tablo 5**  
**Müdürlerin, Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşleri**

Boyut	Mad. No	Anket Maddeleri	Ort	Ss
İşin Saygınlığı	13	Okuldaki yönetim kademesinden dolayı duyduğunuz saygınlık düzeyi?	3,67	1,07
	14	Kurum içindeki prestij ve kurumdaki diğer personelden görülen saygı?	3,65	1,03
	15	Kurum dışındaki prestij ve kurum dışındakilerden görülen saygı?	3,27	1,32
	16	Okuldaki yetki ve sorumluluk?	3,45	1,02
	17	Okuldaki kararlara katılma imkânınız?	3,71	1,00
	20	Yönetim kademesindeki otorite ve güç düzeyiniz?	3,36	1,07
Toplam			3,52	0,84
Maddi Ve Sosyal İmkanlar	2	Görevinizdeki maaş ve ücret seviyesi?	2,82	1,28
	3	Kurumunuzdaki diğer personele göre aldığınız ücret farklılığı?	2,57	1,10
	4	Yönetim kademesindeki hukuki iş güvenceniz ve devamlılık derecesi (suç işlemedikçe)?	2,96	1,04
	7	İşyerinizin maaş dışı yapılan sosyal yardımlar (lojman vb)?	1,99	1,24
	8	İşyerinizde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb)?	2,50	1,30
	9	Görevinizdeki tatil ve izin durumu?	2,93	1,10
Toplam			2,63	0,79
İşin Niteliği	10	Yaptığınız işi ilgi çekici bulmanız?	3,52	1,03
	11	Yaptığınız işi kabul ve benimsemeniz?	3,92	0,98
	12	Yaptığınız işten duyduğunuz başarı ve gurur duygusu?	3,95	1,04
Toplam			3,80	0,88



Boyut	Mad. No	Anket Maddeleri	Ort	Ss
Kariyer Ve Ödül İmkanları	18	Yöneticilikten dolayı almış olduğunuz takdir, teşekkür ve diğer ödüller?	3,43	1,17
	19	Yönetim kademesindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Yapığınız işlerin sonunda alacağınızı düşündüğünüz ödüller)?	3,06	1,28
	21	Terfi edebilme imkânı?	2,75	1,27
	22	Kurum içinde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları?	2,92	1,23
Toplam			3,04	1,02
Fiziksel Şartlar	1	Okulunuzun fiziksel şartları (ısınma, havalandırma, aydınlatma gürültü vb)?	2,96	1,09
	5	Okulunuzdaki çalışma veriminizi etkileyecek araç gereçler?	3,02	0,94
	6	Görevinizdeki sağlık güvencesi	3,34	1,08
Toplam			3,11	0,85

İşin Saygınlığı (O=3,52) ve İşin Niteliği (O=3,80) müdürlerin güdülenmelerini en çok arttıran etkenlerdir.

#### 4.1.1 Müdürlerin İşin Saygınlığı Boyutuna İlişkin Görüşleri

Müdürlerin İşin Saygınlığı boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamaları (O=3,27 – 3,71) arasında değişmektedir. Müdürlerin İşin Saygınlığı boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (O=3,52) *Motivasyonumu Arttırıyor* düzeyindedir. Müdürler, İşin Saygınlığının güdülenme düzeylerini arttırdığını belirtmişlerdir.

Müdürler, İşin Saygınlığı boyutunda “Okuldaki kararlara katılma imkanı” (O=3,71), “Okuldaki yönetim kademesinden dolayı duyduğu saygınlık düzeyi” (O=3,67), “Kurum içindeki prestij ve kurumdaki diğer personelden görülen saygı?”

(O=3,65) maddelerini güdülenmelerini en çok arttıran etkenler olarak belirtmişleridir.

Müdürler, İşin Saygınlığı boyutunda, “Kurum dışındaki prestij ve kurum dışındakilerden görülen saygı” (O=3,27) ve “Yönetim kademesindeki otorite ve güç düzeyi” (O=3,36) maddelerini güdülenmelerini en az arttıran etkenler olarak belirtmişlerdir.

Müdürlerin İşin Saygınlığı'nın güdülenme düzeylerini arttırdığı düşüncesi, onların kariyer, maddi imkanlar gibi kişisel ihtiyaçlardan çok saygı görme ihtiyacı hissettiğini ortaya çıkarmaktadır. Okul müdürlerinin mesleki saygınlıklarının artmasının onların güdülenme düzeylerini arttıracığı böylece okul ortamında başarı sağlanacağı düşünülebilir

Müdürler kurum içindeki prestij ve kurumdaki diğer personelden saygı görmeyi kurum dışındakilerden saygı görmekten daha çok önemsemektedir. Bu durumun, son zamanlardan eğitim çalışanlarının saygınlıklarının azaldığı algısından kaynaklandığı düşünülebilir.

#### **4.1.2 Müdürlerin Maddi ve Sosyal İmkanlar Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Müdürlerin Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamaları (O=1,99 – 2,93) arasında değişmektedir. Müdürlerin Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (O=2,63) *Motive Ediyor* düzeyindedir. Müdürler, Maddi ve Sosyal İmkanların kendilerini güdülediğini belirtmişlerdir. Diğer etkenlerle birlikte düşünüldüğünde Maddi ve Sosyal İmkanların müdürlerin güdülenmelerinde en az etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Müdürler, Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutunda, “Yönetim kademesindeki hukuki iş güvencesi ve devamlılık derecesi (suç işlemedikçe)?” (O=2,96), “Tatil ve

izin durumu” (O=2,93), ve “Maaş ve ücret seviyesi” (O=2,82) maddelerini güdülenmelerini en çok arttıran etkenler olarak belirtmişleridir.

Müdürler Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutunda, “İşyerinin maaş dışı sosyal yardımları” (O=1,99) ve “İşyerinde sağlanan sosyal imkanlar ve hizmetleri (Spor, eğlence v.b.)” (O=2,50) maddelerini güdülenmelerini en az arttıran etkenler olarak belirtmişlerdir.

Şahin (2003) tarafından yapılmış olan “Türk Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Motivasyon Durumu” adlı araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin ücret seviyesi ile iş tatminleri arasında bir ilişki söz konusudur fakat bu ilişki çok güçlü bir ilişki değildir.

Gökçe (2009)’nin yapmış olduğu araştırmada Maddi ve Sosyal İmkanlar müdürlerin güdülenmeleri üzerinde en az etkiye sahip faktör olarak tespit edilmiştir. Karaboğa (2007) tarafından yapılmış olan “Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi” adlı araştırmada, okul müdürlerini en az güdüleyen etkenin ücret olduğu ortaya çıkmıştır.

Daha önce yapılmış olan araştırmaların da benzer sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde müdürlerin ücreti temel gereksinimlerini karşılama aracı olarak gördüğü, işlerini ücret ve sosyal olanaklar elde etmek yerine saygınlık kazanma isteği işe yaptığı söylenebilir.

#### **4.1.3 Müdürlerin İşin Niteliği Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Müdürlerin İşin Niteliği boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamaları (O=3,52 – 3,95) arasında değişmektedir. Müdürlerin Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (O=3,80) *Motivasyonumu Arttırıyor* düzeyindedir. İlköğretim kurumu müdürleri İşin Niteliğinin güdülenme düzeylerini attırdığını belirtmişlerdir.

Müdürlerin İşin Niteliği Boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamaları, “Yaptığınız işten duyduğunuz başarı ve gurur duygusu” (O=3,95), “Yaptığınız işi kabul ve benimsememiz” (O=3,92) ve “Yaptığınız işi ilgi çekici bulmanız” (O=3,52) şeklinde sıralanmıştır. Müdürler, İşin Niteliği boyutunda en çok yaptıkları işten dolayı duydukları başarı ve gurur duygusundan etkilenmekte ve güdülenme düzeylerini en çok bu madde arttırmaktadır.

Bu sonuç süreç kuramlarından McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramında başarı güdüsü, Herzberg’in ikili etken kuramında da güdüleyici etkenlerden en etkili olan *başarı* etkeni olarak ortaya konmuştur. Kulpcu (2008) tarafından yapılan araştırmada da başarı etkeninin, ilköğretim okulu çalışanlarının güdülenme düzeylerinin artmasında en önemli değişken olduğu belirtilmiştir.

Şahin (2003)’in yapmış olduğu araştırma sonucuna göre elde ettiği bulgulardan biri de işi benimseme ile işten tatmin olma arasında anlamlı bir ilişki olduğu, işi benimseme arttıkça da işten duyulan tatminin arttığıdır.

Ayrıca araştırma sonuçlarının Gökçe (2009)’nin yapmış olduğu araştırma sonuçları ile paralel olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları okul müdürlerin yüksek başarı güdüsüne sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Son yıllarda okul müdürlüğü için yapılan yazılı sınavların, öğretmenler arasından yüksek başarı puanı alanların müdürlüğü atanmalarının bu sonuca katkı sağladığı düşünülebilir.

#### **4.1.4 Müdürlerin Kariyer ve Ödül İmkanları Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Müdürlerin Kariyer ve Ödül İmkanları boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamaları (O=2,75 – 3,43) arasında değişmektedir. Müdürlerin Kariyer ve Ödül İmkanları boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (O=3,04) *Motive*

*Ediyor* düzeyindedir. Müdürler, Kariyer ve Ödül İmkanlarının kendilerini güdülediğini belirtmişlerdir.

Müdürler, Kariyer ve Ödül İmkanları boyutunda, “Yöneticilikten dolayı alınmış olan takdir, teşekkür ve diğer ödüller” (3,43), “Yönetim kademesindeki takdir ve ödüllendirme adaleti” (O=3,06), maddelerini güdülenmelerini en çok arttıran etkenler olarak belirtmişleridir.

Müdürler, Kariyer ve Ödül İmkanları boyutunda, “Kurum içindeki kişisel ilerleme ve gelişme olanakları” (O=2,92) ve “Terfi edebilme imkanı” (O=2,72) maddelerini güdülenmelerini en az arttıran etkenler olarak belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat yapılanması içerisinde üst görevleri olan şube müdürlüğü, ilçe ve il milli eğitimi müdürlüğü ve müdür yardımcılığı görevlerine atamalarının yapılmasında somut kriterler bulunmamaktadır. 657 sayılı Devlem Memurları Kanununun 76. Maddesi ile idare memurları buldukları kadro derecelerine eşit veya 68. Maddedeki esaslar çerçevesinde daha üst, kurum içinde aynı veya başka yerlerdeki diğer kadrolara naklen atayabilmektedir. Şube müdürlü ve il- ilçe milli eğitim müdürlüğü atamaları bu madde çerçevesinde duyuru yapılmadan ve başvuru alınmadan yapılmaktadır. Bu durum zaten okul müdürü olan ve kurum içinde terfi imkanı olmayan personelin, terfi edebilme şansının olmamasının düşünmesine ve bu etkenden güdülenememesine neden olabilmektedir.

Yöneticisi olduğu okulun ulusal ve uluslararası yarışmalarda derece alması, öğrenci başarısının yükselmesi, müdürün eğitim düzeyinin artması gibi kriterlere dayanarak üst kademelere atama yapılmasının, müdürlerin işlerine karşı isteklenmelerini sağlayacağı düşünülebilir.

#### 4.1.5 Müdürlerin Fiziksel Şartlar Boyutuna İlişkin Görüşleri

Müdürlerin Fiziksel Şartlar boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamaları (O=2,96 – 3,34) arasında değişmektedir. Müdürlerin Fiziksel Şartlar boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (O=3,11) *Motive Ediyor* düzeyindedir. Müdürler, Fiziksel Şartların kendilerini güdülediğini belirtmişlerdir.

Müdürlerin Fiziksel Şartlar boyutunda yer alan maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamaları, “Görevdeki sağlık güvencesi” (O=3,34), “Okuldaki çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçler” (O=3,02) ve “Okulun fiziksel şartları (ısınma, havalandırma, aydınlatma, gürültü v.b.) ” (O=2,96) şeklinde sıralanmıştır. Müdürler, Fiziksel Şartlar boyutunda en çok işyerinin sağlık koşullarının güdülenme düzeylerini arttırdığını belirtmişlerdir.

Fiziksel şartlar müdürlerin güdülenmesini arttırmada, İşin Niteliği ve İşin Saygınlığı boyutlarından daha az, Maddi ve Sosyal İmkanlar ve Kariyer ve Ödül imkanlarından daha çok etkiye sahiptir. Çalıştıkları okulun işyeri koşulları ve araç gereç koşulları müdürleri ödül, ücret gibi bireysel araçlardan daha çok güdülemektedir.

Erdoğan (2007) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin güdülenmeleri üzerinde en az Sosyal İmkanların etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları Erdoğan tarafından yapılmış olan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırma sonuçları Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi ile karşılaştırıldığında aşağıdaki bulgulara ulaşılmaktadır.

- I. Maddi ve Sosyal İmkanlar, Kariyer ve Ödül İmkanları ve Fiziksel Şartlar, Fizyolojik Gereksinimler, Güvenlik Gereksinimleri ve Ait Olma gereksinimleri ile bağdaştırılabilir.

- II. Ayrıca güdülenme düzeyinde İşin saygınlığı ve İşin Niteliğinin etkisinin daha fazla olması, bu etkenlerin Maslow'un hiyerarşisinde İtibar ve Saygı Görme ve Kendini Gerçekleştirme gereksinimlerine karşılık gelmektedir.

Bu bilgilerle araştırma sonuçlarının Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi kuramına uygun düşüğünü söyleyebiliriz.

Araştırma sonuçların Herzberg'in ikili etken kuramına da uygun olduğu görülmektedir. Herzberg hijyen faktörlerinin güdülenmenin oluşması için gerekli olduğunu fakat güdülenmede asıl etkili olanın güdüleyici faktörler olduğunu ileri sürmüştür. Burada da Maddi ve Sosyal İmkanlar, Kariyer ve Ödül İmkanlar ve Fiziksel Şartlar hijyen faktörü, İşin Saygınlığı ve İşin Niteliği güdüleyici faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

“Müdürlerin, güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri onların; a)cinsiyetlerine, b)yaşlarına, c)mezuniyetlerine, d)branşlarına e)mesleki kıdemlerine ve çalıştıkları sektöre göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenen ikinci alt problemin çözümüne ilişkin olarak yapılan *t*-testi, Tek Yönlü Varyans Çözümlemesi ve LSD Çözümlemesi sonuçları incelenmiş ve bu sonuçlar tablolarda gösterilmiştir.

##### **4.2.1. Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?**

Müdürlerin güdülenmesini etkileyen temel etkenlere ilişkin görüşlerinin onların cinsiyetlerine göre ortalama, standart sapma değerleri ve *t*- testi analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

İşin saygınlığı boyutuna ilişkin, kadın müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,59) erkek müdürlerin görüşlerinin ortalamasından (O=3,51) yüksektir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında, bağımsız örneklem için t-testi sonuçlarına göre ( $p>0,05$ ) İşin Saygınlığı boyutuna ilişkin müdür görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek müdürlerin İşin Saygınlığı boyutuna ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.

Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutuna ilişkin, kadın müdürlerin görüşlerinin ortalaması, ( $O=2,90$ ) erkek müdürlerin görüşlerinin ortalamasından ( $O=2,60$ ) yüksektir.

**Tablo 6**  
**Müdürlerin, Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Boyutlar	Cinsiyet	n	O	ss	Sd	t	Önem Denetimi
İşin Saygınlığı	Erkek	138	3,51	,87	152	-0,38	,71
	Kadın	16	3,59	,69			p>,05 Fark Önemsiz
Maddi Sosyal İmkanlar	Erkek	138	2,60	,79	152	-1,53	,13
	Kadın	16	2,90	,77			p>,05 Fark Önemsiz
İşin Niteliği	Erkek	138	3,81	,87	152	0,33	,74
	Kadın	16	3,73	1,01			p>,05 Fark Önemsiz
Kariyer ve Ödül İmkanları	Erkek	138	3,03	1,04	152	-0,54	,59
	Kadın	16	3,17	,91			p>,05 Fark Önemsiz
Fiziksel Şartlar	Erkek	138	3,09	,85	152	-0,60	,55
	Kadın	16	3,23	,92			p>,05 Fark Önemsiz



İstatistiksel açıdan bakıldığında, bağımsız örneklem için t-testi sonuçlarına göre ( $p>0.05$ ) Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutuna ilişkin müdür görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İşin Niteliği boyutuna ilişkin, erkek müdürlerin görüşlerinin ortalaması, ( $O=3,81$ ) kadın müdürlerin görüşlerinin ortalamasından ( $O=3,73$ ) yüksektir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında, bağımsız örneklem için t-testi sonuçlarına göre ( $p>0.05$ ) İşin Niteliği boyutuna ilişkin müdür görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek müdürlerin İşin Niteliği boyutuna ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.

Kariyer ve Ödül İmkanları boyutuna ilişkin, kadın müdürlerin görüşlerinin ortalaması ( $O=3,17$ ), erkek müdürlerin görüşlerinin ortalamasından ( $O=3,03$ ) yüksektir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında, bağımsız örneklem için t-testi sonuçlarına göre ( $p>0.05$ ) Kariyer ve Ödül İmkanları boyutuna ilişkin müdür görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek müdürlerin Kariyer ve Ödül İmkanları boyutuna ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.

Fiziksel Şartlar boyutuna ilişkin, kadın müdürlerin görüşlerinin ortalaması ( $O=3,23$ ), erkek müdürlerin görüşlerinin ortalamasından ( $O=3,10$ ) yüksektir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında, bağımsız örneklem için t-testi sonuçlarına göre ( $p>0.05$ ) Fiziksel Şartlar boyutuna ilişkin müdür görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek müdürlerin Fiziksel Şartlar boyutuna ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre kadın müdürler beş boyutun dördünde daha yüksek ortalama değere sahiptir. Yapılan bağımsız örneklem için t-testi sonuçlarına göre

kadın ve erkek müdürlerin güdülenmeyi etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Kadınlar erkeklere göre farklı araçlardan güdülenme iken, müdür olarak ele alındıklarında erkeklerle aynı araçlardan güdülenmekte aralarında anlamlı farklılık görülmemektedir. Okul müdürleri yalnızca eğitim öğretim değil, bina onarım, bahçe düzenlemesi, malzeme alım sayım döküm gibi işlemleri de yapmaktadır. Bu alanlar genellikle kadınların ilgisini çekmezken zaman içinde mesleki olarak ilgi alanlarına girebilmektedir. Bu nedenle erkek müdürlerle aynı görüşleri benimsedikleri düşünülebilir.

Öğretmen sayısının kadın erkek oranı birbirine yakın iken, 154 okulun yalnızca 16'sında kadın müdür ün görev yapması, kadın yönetici istihdamında yetersizlik olduğunu göstermektedir. Kadınların okul yöneticiliğine özendirilmesi, bu amaçla pozitif ayrımcılık getirilmesi gibi yollarla bu oran birbirine yaklaştırılabilir. Böylelikle kadın öğretmenler arasında yöneticilik özelliği taşıyan personel üst görevlere gelebilir.

Erdoğan (2007) tarafından yapılan değişik kademedeki eğitim çalışanlarının güdülenmesini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmada okul müdürlerinin görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Keskin (2008) tarafından yapılan araştırmada ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel araçların güdülenmeye etkisi araştırılmış, araştırma sonuçlarına göre bireylerin ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel güdüleme araçlarına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçları daha önce yapılan araştırmalarla paralellik göstermektedir.

**4.2.2. Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin  
Görüşleri Yaşlarına Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte  
Midir?**

Müdürlerin güdülenmelerini etkileyen temel etkenlere ilişkin görüşlerinde yaşı göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla müdürlerin yaşı gruplarına göre genel olarak görüşlerinin ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra yaşı gruplarına göre müdür görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların önemli olup olmadığını test etmek için tek yönlü Varyans zmlemesi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 7’de ve Tablo 8’de verilmektedir.

**Tablo 7**  
**Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin  
Yaşlarına Göre Dağılımı**

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	n	O	ss
İşin Saygınlığı	31-40 Yaş Arası	35	3,57	,75
	41-50 Yaş Arası	79	3,56	,88
	51-60 Yaş Arası	40	3,42	,90
	Toplam	154	3,52	,85
Maddi Sosyal İmkanlar	31-40 Yaş Arası	35	2,80	,82
	41-50 Yaş Arası	79	2,57	,74
	51-60 Yaş Arası	40	2,65	,86
	Toplam	154	2,63	,80
İşin Niteliği	31-40 Yaş Arası	35	3,95	,85
	41-50 Yaş Arası	79	3,78	,90
	51-60 Yaş Arası	40	3,71	,87
	Toplam	154	3,80	,88
Kariyer dl İmkanlar	31-40 Yaş Arası	35	3,09	,84
	41-50 Yaş Arası	79	3,03	1,10
	51-60 Yaş Arası	40	3,03	1,06
	Toplam	154	3,04	1,02

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	n	O	ss
Fiziksel Şartlar	31-40 Yaş Arası	35	3,12	,90
	41-50 Yaş Arası	79	3,07	,83
	51-60 Yaş Arası	40	3,18	,86
	Toplam	154	3,10	,85

Tablo 7 incelendiğinde müdürlerin güdülenmelerini etkileyen etkenlerden, “İşin Saygınlığı” boyutuna ilişkin görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında, 31-40 yaş arasındaki müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,57) gruplar içinde en yüksek, 51-60 yaş arasındaki müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,42) ise gruplar içinde en düşüktür.

“Maddi ve Sosyal İmkanlar” boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde, bu boyutta da en yüksek ortalama değerine (O=2,80) sahip olan müdürlerin 31-40 yaş arası, en düşük ortalama değerine (O=2,57) sahip olan müdürlerin de 41-50 yaş arasına olduğu görülmektedir.

Müdürlerin güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin, “İşin Niteliği” boyutuna ait sonuçlar incelendiğinde 31-40 yaş arasındaki müdürlerin görüşlerinin ortalaması(O=3,95) en yüksek, 51-60 yaş arasındaki müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,71) en düşüktür.

“Kariyer ve Ödül İmkanları” boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde, bu boyutta da en yüksek ortalama değerine (O=3,09) sahip olan müdürlerin 31-40 yaş arasında olduğu, 41-50 ve 51-60 yaş arası müdürlerin görüşlerinin eşit ortalama değerine (O=3,03) sahip olduğu görülmektedir

“Fiziksel Şartlar” boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde ise, bu boyutta en yüksek ortalama değerine (O=3,18) sahip olan müdürlerin 51-60 yaş arası, en düşük ortalama değerine (O=3,07) sahip olan müdürlerin de 41-50 yaş arasına olduğu görülmektedir.

31-40 yaş arası müdürlerin güdülenmeyi etkileyen etkenlere ilişkin görüşlerinin ortalaması, “İşin Saygınlığı”, “Maddi ve Sosyal İmkanlar” ve “Kariyer ve Ödül İmkanları” boyutlarında diğer yaşlardaki müdürlerden daha yüksektir.

Müdürlerin güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşlerinde yaşlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için yapılan varyans çözümlemesi Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8 incelendiğinde “İlköğretim Kurumu Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler Anketi”nin geneline ilişkin olarak müdürlerin görüşlerinin ortalamasının yaşa göre anlamlı farklılık ( $p>,05$ ) göstermediği görülmektedir.

**Tablo 8**  
**Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları**

Boyutlar	V.K.	K. T.	Sd	K.O.	F	Önem Denetimi
İşin Saygınlığı	Gruplararası	,56	2	,28	,38	,68
	Grupiçi	109,73	151	,73		$p>,05$
	Toplam	110,29	153			Fark Önemsiz
Maddi Sosyal İmkanlar	Gruplararası	1,59	2	,80	1,27	,28
	Grupiçi	94,12	151	,62		$p>,05$
	Toplam	95,70	153			Fark Önemsiz
İşin Niteliği	Gruplararası	1,19	2	,60	,76	,47
	Grupiçi	118,01	151	,78		$p>,05$
	Toplam	119,20	153			Fark Önemsiz
Kariyer Ödül İmkanları	Gruplararası	,093	2	,05	,04	,96
	Grupiçi	159,72	151	1,06		$p>,05$
	Toplam	159,80	153			Fark Önemsiz
Fiziksel Şartlar	Gruplararası	,39	2	,16	,22	,80
	Grupiçi	110,32	151	,73		$p>,05$
	Toplam	110,64	153			Fark Önemsiz

Araştırma bulguları daha önce yapılan araştırmalarla paralellik göstermektedir.

Keskin (2008) tarafında yapılan araştırma sonuçlarına göre bireylerin ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel güdüleme araçlarına ilişkin görüşlerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Gökçe (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin güdülenmelerini etkileyen etkenlerin, İşin Saygınlığı, Maddi ve Sosyal İmkanlar, İşin İşin Niteliği, Kariyer ve Ödül İmkanları ve Fiziksel Şartlar boyutlarında müdür görüşleri ile yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

#### **4.2.3. Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşleri Mezuniyetlerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?**

Müdürlerin güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşlerinin, mezuniyetlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları hesaplanmış daha sonra mezuniyet gruplarına göre müdür görüşlerinin ortalamaları arasındaki fark tek yönlü Varyans Çözümlemesi ile test edilmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 9 ve Tablo 10'da verilmektedir.

**Tablo 9**

#### **Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mezuniyetlerine Göre Dağılımı**

<b>Boyutlar</b>	<b>Mezuniyet</b>	<b>n</b>	<b>O</b>	<b>ss</b>
İşin Saygınlığı	Eğitim Enstitüsü	31	3,35	,87
	Eğitim Yüksek Okulu	24	3,42	,81
	Eğitim Fakültesi	83	3,59	,81
	Yüksek Lisans	9	3,44	1,06
	Başka	7	3,74	1,13
	Toplam		154	3,52

Boyutlar	Mezuniyet	n	O	ss
Maddi ve Sosyal İmkanlar	Eğitim Enstitüsü	31	2,62	,88
	Eğitim Yüksek Okulu	24	2,38	,66
	Eğitim Fakültesi	83	2,78	,75
	Yüksek Lisans	9	2,13	,63
	Başka	7	2,38	1,04
	Toplam	154	2,63	,79
İşin Niteliği	Eğitim Enstitüsü	31	3,62	,99
	Eğitim Yüksek Okulu	24	3,48	,88
	Eğitim Fakültesi	83	3,93	,82
	Yüksek Lisans	9	3,78	,96
	Başka	7	4,14	,72
	Toplam	154	3,80	,88
Kariyer ve Ödül İmkanları	Eğitim Enstitüsü	31	2,95	,98
	Eğitim Yüksek Okulu	24	2,93	1,07
	Eğitim Fakültesi	83	3,08	1,00
	Yüksek Lisans	9	2,69	1,01
	Başka	7	3,75	1,23
	Toplam	154	3,04	1,02
Fiziksel Şartlar	Eğitim Enstitüsü	31	3,11	,85
	Eğitim Yüksek Okulu	24	2,83	,72
	Eğitim Fakültesi	83	3,25	,89
	Yüksek Lisans	9	2,52	,65
	Başka	7	3,10	,60
	Toplam	154	3,11	,85

Tablo 9 incelendiğinde Müdürlerin güdülenmelerini etkileyen etkenlerden,

“İşin Saygınlığı” boyutuna ilişkin görüşlerinin mezuniyete göre dağılımına bakıldığında, Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yüksek Okulu, Eğitim Fakültesi ve Yüksek Lisans dışında mezuniyet derecesine sahip olan (Başka) grup ortalaması (O=3,74) en yüksek, Eğitim Enstitüsü mezunu müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,35) ise en düşüktür.

“Maddi ve Sosyal İmkanlar” boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde, bu boyutta da en yüksek ortalama değerine (O=2,78) sahip olan müdürlerin Eğitim Fakültesi, en düşük ortalama değerine (O=2,13) sahip olan müdürlerin de Yüksek Lisans mezunu olduğu görülmektedir.

“İşin Niteliği” boyutuna ait sonuçlar incelendiğinde Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yüksek Okulu, Eğitim Fakültesi ve Yüksek Lisans dışındaki mezuniyet derecesine sahip olan (Başka) grup görüşlerinin ortalaması (O=4,14) en yüksek, Eğitim Yüksek Okulu mezunu müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,48) en düşüktür.

“Kariyer ve Ödül İmkanları” boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde, bu boyutta da en yüksek ortalama değerine (O=3,75) sahip olan müdürlerin Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yüksek Okulu, Eğitim Fakültesi ve Yüksek Lisans dışındaki (Başka) okullardan mezun olduğu, en düşük ortalama değerine (O=2,69) de Yüksek Lisans mezunu müdürlerin sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

“Fiziksel Şartlar” boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde ise, bu boyutta en yüksek ortalama değerine (O=3,25) sahip olan müdürler Yüksek Lisans mezunu, en düşük ortalama değerine (O=2,53) sahip olan müdürler de Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yüksek Okulu, Eğitim Fakültesi ve Yüksek Lisans dışındaki (Başka) okullardan mezundur.

Müdürlerin güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşlerinde mezuniyetlerine göre anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Varyans Çözümlemesi Tablo 10’da sunulmuştur.



**Tablo 10**  
**Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin**  
**Mezuniyetlerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları**

<b>Boyutlar</b>	<b>V.K.</b>	<b>K. T.</b>	<b>Sd</b>	<b>K.O.</b>	<b>F</b>	<b>nem Denetimi</b>
İşin Saygınlığı	Gruplararası	1,91	4	,48	,66	,62
	Grup içi	108,38	149	,73		p>,05
	Toplam	110,29	153			Fark nemsiz
Maddi Sosyal İmkanlar	Gruplararası	6,11	4	1,52	2,54	,042
	Grup içi	89,60	149	,60		p<,05
	Toplam	95,70	153			<b>Fark önemli</b>
İşin Niteliği	Gruplararası	5,51	4	1,38	1,81	,13
	Grup içi	113,70	149	,76		p>,05
	Toplam	119,20	153			Fark nemsiz
Kariyer ve dl İmkanları	Gruplararası	5,32	4	1,33	1,28	,28
	Grup içi	154,49	149	1,03		p>,05
	Toplam	159,81	153			Fark nemsiz
Fiziksel Şartlar	Gruplararası	6,69	4	1,67	2,40	,053
	Grup içi	103,96	149	,70		p>,05
	Toplam	110,64	153			Fark nemsiz

İstatistiksel olarak bakıldığında ‘‘İlköğretim Kurumu Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler Anketi’’nin geneline ilişkin olarak müdürlerin görüşlerinin ortalaması arasında mezuniyetleri bakımından İşin Saygınlığı boyutunda (p>0,05), İşin Niteliği boyutunda, Kariyer ve dl İmkanları boyutunda (p>0,05) ve Fiziksel Şartlar boyutunda (p>0,05) anlamlı fark yoktur. Bununla birlikte müdürlerin görüşlerinin ortalaması arasında mezuniyetleri bakımından Maddi ve Sosyal İmkanlar Boyutunda (p<0,05) anlamlı bir fark vardır.

Müdürlerin, Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutuna ilişkin görüşlerinin mezuniyetlerine göre farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD nemlilik çözümlemesi sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11**  
**Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin**  
**Mezuniyetlerine Göre Maddi ve Sosyal İmkanlar Boyutunda LSD nemlilik**  
**zmlemesi Sonuçları**

Boyut	Mezuniyet	Mezuniyet (Farklı)	Ort. Fark	P	nem Denetimi
Maddi ve Sosyal İmkanlar	Eğitim Fakültesi	Eğitim Yüksek Okulu	,40	,03	p<0,05 <b>Fark önemli</b>
	Eğitim Fakültesi	Yüksek Lisans	,65	,02	p<0,05 <b>Fark önemli</b>

Tablo 11’de müdürlerin “Maddi ve Sosyal İmkanlar” boyutuna ilişkin görüşleri onların mezuniyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre, Eğitim Fakültesinden mezun olan müdürlerin bu boyuta ilişkin görüşlerinin ortalaması, Eğitim Yüksek Okulu ve Yüksek Lisans mezunu müdürlerinin ortalamasından daha yüksektir.

Erdoğmuş (2008) yapmış olduğu araştırmada okul müdürlerinin güdülenme gereksinimleri ile ilgili görüşlerinin mezuniyetleri açısından değişimleri incelenmiş ve müdürlerin fizyolojik, güvenlik, sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri ile mezuniyetleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Keskin (2008) tarafından ve Gökçe (2009) tarafından yapılan araştırmalarda da güdülenmeyi etkileyen etkenler ile mezuniyet arasında anlamlı farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Müdürlerin güdülenme düzeylerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşlerinin mezuniyetlerine göre değişmesi, daha ce yapılan araştırma sonuçlarından farklıdır.

#### 4.2.4. Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerin Branşlarına Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?

Müdürlerin, güdülenmesini etkileyen etkenlere ilişkin görüşlerinin branşlarına göre nasıl bir dağılım gösterdiğinin ve farklılıklarının önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ortalama, standart sapma değerleri ve t- testi analiz sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12 incelendiğinde, “İşin Saygınlığı” boyutuna ilişkin, branş ğretmeni olan müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,55) sınıf ğretmeni olan müdürlerin görüşlerinin ortalamasından (O=3,48) yüksektir.

**Tablo 12**  
**Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Dağılımı**

Boyutlar	Cinsiyet	n	O	ss	Sd	t	önem Denetimi
İşin Saygınlığı	Sınıf	77	3,48	,82	152	-,47	,64
	Branş	77	3,55	,88			p>,05 Fark nemsiz
Maddi Sosyal İmkanlar	Sınıf	77	2,56	,75	152	-,68	,50
	Branş	77	2,68	,83			p>,05 Fark nemsiz
İşin Niteliği	Sınıf	77	3,73	,89	152	-1,00	,32
	Branş	77	3,87	,88			p>,05 Fark nemsiz
Kariyer ve dl İmkanları	Sınıf	77	2,99	1,00	152	-,61	,43
	Branş	77	3,09	1,05			p>,05 Fark nemsiz
Fiziksel Şartlar	Sınıf	77	3,09	,80	152	-,31	,75
	Branş	77	3,13	,90			p>,05 Fark nemsiz

İstatistiksel açıdan bakıldığında, bağımsız örneklemeler için t-testi sonuçlarına göre ( $p>0.05$ ) İşin Saygınlığı boyutuna ilişkin müdür görüşleri branşlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sınıf ve branş öğretmeni müdürler, İşin Saygınlığı boyutuna ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.

Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutuna ilişkin, branş öğretmeni müdürlerin görüşlerinin ortalaması, ( $O=2,68$ ) sınıf öğretmeni müdürlerin görüşlerinin ortalamasından ( $O=2,56$ ) yüksektir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında, bağımsız örneklemeler için t-testi sonuçlarına göre ( $p>0,05$ ) Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutuna ilişkin müdür görüşleri branşlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sınıf ve branş öğretmeni müdürlerin, Maddi ve Sosyal İmkanlar boyutuna ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.

İşin Niteliği boyutuna ilişkin, branş öğretmeni müdürlerin görüşlerinin ortalaması, ( $O=3,87$ ) sınıf öğretmeni müdürlerin görüşlerinin ortalamasından ( $O=3,73$ ) yüksektir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında, bağımsız örneklemeler için t-testi sonuçlarına göre ( $p>0,05$ ) İşin Niteliği boyutuna ilişkin müdür görüşleri branşlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sınıf ve branş öğretmeni müdürler, İşin Niteliği boyutuna ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.

Kariyer ve Ödül İmkanları boyutuna ilişkin, branş öğretmeni müdürlerin görüşlerinin ortalaması, ( $O=3,09$ ) sınıf öğretmeni müdürlerin görüşlerinin ortalamasından ( $O=2,99$ ) yüksektir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında, bağımsız örneklemeler için t-testi sonuçlarına göre ( $p>0,05$ ) Kariyer ve Ödül İmkanları boyutuna ilişkin müdür görüşleri branşlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir Sınıf ve branş öğretmeni müdürler,

Kariyer ve Ödül İmkanları Saygınlığı boyutuna ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir

Fiziksel Şartlar boyutuna ilişkin, branş öğretmeni müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,13), sınıf öğretmeni müdürlerin görüşlerinin ortalamasından (O=3,09) yüksektir.

İstatistiksel açıdan bakıldığında, bağımsız örneklemeler için t-testi sonuçlarına göre ( $p>0,05$ ) Fiziksel Şartlar boyutuna ilişkin müdür görüşleri branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sınıf ve branş öğretmeni müdürler, Fiziksel Şartlar boyutuna ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir.

Yapılan bağımsız örneklemeler için t-testi sonuçlarına göre tüm boyutlarda branş öğretmeni müdürlerin ankete vermiş olduğu puanların ortalaması sınıf öğretmeni müdürlerin ankete vermiş olduğu puanların ortalamasından daha yüksek olsa da istatistiksel olarak bakıldığında branş öğretmeni ve sınıf öğretmeni müdürlerin güdülenmeyi etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

#### **4.2.5. Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşleri Mesleki Kıdemlerine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?**

Müdürlerin güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşlerinde müdürlerin mesleki kıdemlerine göre önemli fark olup olmadığını saptamak amacıyla Müdürlerin mesleki kıdem gruplarına göre genel olarak görüşlerinin ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış ve daha sonra mesleki kıdem gruplarına göre müdür görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların önemli olup olmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü Varyans Çözümlemesi yapılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 13 ve Tablo 14’te sunulmuştur.

**Tablo 13**  
**İlköğretim Kurumları Müdürlerinin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere**  
**İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

Boyut	Varyansın Kaynağı	n	O	ss
İşin Saygınlığı	6-10 Yıl	15	3,22	,55
	11-15 Yıl	21	3,61	,78
	16-20 Yıl	27	3,92	,75
	21-25 Yıl	28	3,51	,84
	25 Yıl üzeri	63	3,39	,93
	Toplam	154	3,52	,85
Maddi Sosyal İmkanlar	6-10 Yıl	15	2,77	,94
	11-15 Yıl	21	2,83	,69
	16-20 Yıl	27	2,77	,86
	21-25 Yıl	28	2,47	,79
	25 Yıl üzeri	63	2,55	,75
	Toplam	154	2,63	,79
İşin Niteliği	6-10 Yıl	15	4,20	,68
	11-15 Yıl	21	3,76	,97
	16-20 Yıl	27	4,20	,77
	21-25 Yıl	28	3,67	,75
	25 Yıl üzeri	63	3,60	,93
	Toplam	154	3,80	,88
Kariyer Ödül İmkanlar	6-10 Yıl	15	2,97	,73
	11-15 Yıl	21	3,07	,90
	16-20 Yıl	27	3,40	1,10
	21-25 Yıl	28	2,96	1,04
	25 Yıl üzeri	63	2,93	1,07
	Toplam	154	3,04	1,02

Boyut	Varyansın Kaynağı	n	O	ss
Fiziksel Şartlar	6-10 Yıl	15	2,82	1,03
	11-15 Yıl	21	3,25	,95
	16-20 Yıl	27	3,41	,85
	21-25 Yıl	28	3,05	,67
	25 Yıl üzeri	63	3,03	,82
	Toplam	154	3,11	,85

Tablo 13 incelendiğinde Müdürlerin güdülenmelerini etkileyen etkenlerden, “İşin Saygınlığı” boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında, 16-20 yıl arasındaki mesleki kıdeme sahip müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,92) en yüksek, 6-10 yıl arasındaki mesleki kıdeme sahip müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,22) ise en düşük olduğu görülmektedir.

“Maddi ve Sosyal İmkanlar” boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde, bu boyutta en yüksek ortalama değerine (O=2,83) sahip olan müdürlerin 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları, en düşük ortalama değerine (O=2,47) sahip olan müdürlerin de 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Okul Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere ilişkin, “İşin Niteliği” boyutuna ait sonuçlar incelendiğinde mesleki kıdemleri 6-10 yıl ve 16-20 yıl arasında olan müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=4,20) en yüksek, 25 yıl ve üzeri olan müdürlerin görüşlerinin ortalaması (O=3,60) en düşük olduğu görülmektedir.

“Kariyer ve Ödül İmkanları” boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde, bu boyutta en yüksek ortalama değerine (O=3,40) sahip olan müdürlerin mesleki kıdemlerinin 16-20 yıl arasında olduğu, en düşük ortalama değerine (O=2,93) sahip müdürlerin mesleki kıdemlerinin ise 25 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.

“Fiziksel Şartlar” boyutuna ilişkin değerler incelendiğinde ise, bu boyutta da en yüksek ortalama değerine (O=3,41) sahip olan müdürlerin mesleki kıdemlerinin 16-

20 yıl arası, en düşük ortalama (O=2,82) değerine sahip müdürlerin mesleki kıdemlerinin de 6-10 yıl arasında olduğu ortaya çıkmaktadır.

16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan müdürlerin güdülenmeyi etkileyen etkenlere ilişkin görüşlerinin ortalaması, “İşin Saygınlığı”, “İşin Niteliği”, “Kariyer ve Ödül İmkanları” ve “Fiziksel Şartlar” boyutlarında diğer kıdem gruplarındaki müdürlerinin ortalamalarından daha yüksektir.

Müdürlerin güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan Varyans Çözümlemesi Tablo 14’te sunulmuştur.

**Tablo 14**  
**Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Varyans Çözümlemesi Sonuçları**

Boyutlar	V.K.	K. T.	Sd	K.O.	F	Önem Denetimi
İşin Saygınlığı	Gruplararası	6,95	4	,4,74	2,50	,045
	Grupiçi	103,34	149	,69		p<,05
	Toplam	110,29	153			<b>Fark Önemli</b>
Maddi Sosyal İmkanlar	Gruplararası	2,7	4	,67	1,08	,37
	Grupiçi	93,01	149	,62		p>,05
	Toplam	95,70	153			Fark Önemsiz
İşin Niteliği	Gruplararası	9,64	4	2,4	3,28	,013
	Grupiçi	109,57	149	,74		p<,05
	Toplam	119,20	153			<b>Fark Önemli</b>
Kariyer ve Ödül İmkanları	Gruplararası	4,51	4	1,13	1,08	,37
	Grupiçi	155,30	149	1,04		p>,05
	Toplam	159,81	153			Fark Önemsiz
Fiziksel Şartlar	Gruplararası	4,6	4	1,15	1,62	,17
	Grupiçi	106,3	149	,71		p>,05
	Toplam	110,64	153			Fark Önemsiz



Tablo 14'e bakıldığında müdürlerin görüşlerinin ortalaması arasında mesleki kıdemleri bakımından İşin Saygınlığı boyutunda ve İşin Niteliği boyutunda anlamlı bir fark vardır ( $p<0,05$ ), diğer boyutlarda anlamlı bir fark yoktur.

İşin Saygınlığı boyunun okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre değişimi incelenmiş ve bu boyutta müdür görüşleri ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD Çözümlemesinin Tablo 15'te sunulmuştur.

**Tablo 15**  
**Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre İşin Saygınlığı Boyutunda LSD Önemlilik Çözümlemesi Sonuçları**

Boyut	Kıdem	Kıdem (Farklı)	Ort. Fark	P	Önem Denetimi
İşin Saygınlığı	16-20 Yıl	6-10 Yıl	,70	,010	p<,05 <b>Fark Önemli</b>
	16-20 Yıl	25 Yıl ve Üzeri	,53	,006	p<,05 <b>Fark Önemli</b>

Tablo 15 incelendiğinde farklılığın, mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan müdürlerin görüşleri ile mesleki kıdemi 6-10 yıl olan ve 25 yıl ve üzeri olan müdürlerin görüşleri arasındaki olduğu görülmektedir.

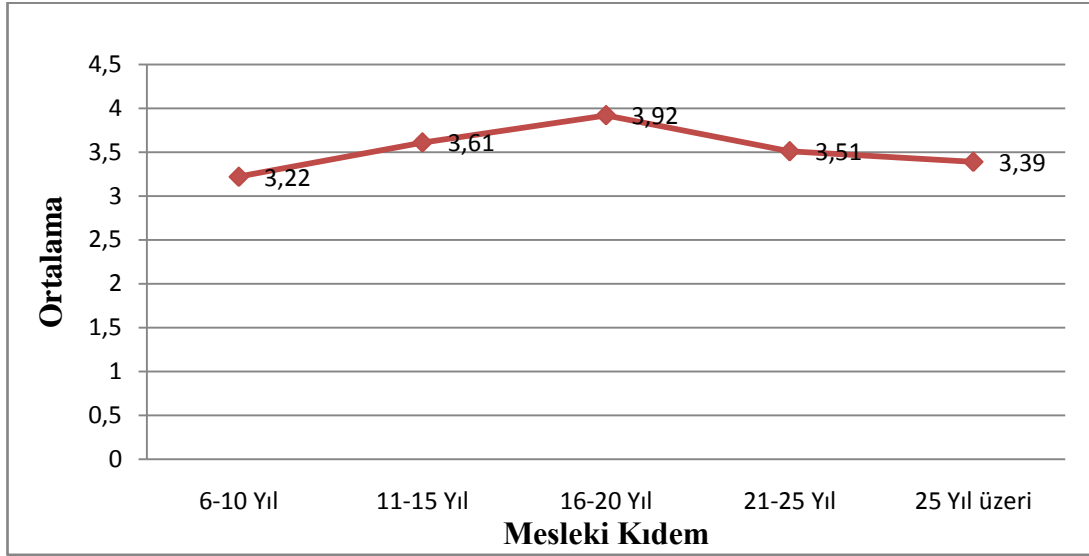
Kıdemi 16-20 yıl arası olan müdürlerin görüşleri, 6-10 yıl ve 25 yıl ve üzeri kıdeme sahip müdürlerin görüşlerinde daha olumludur.

Mesleki kıdemi en düşük olan ve en yüksek olan müdürler ile 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan müdürlerin görüşleri arasındaki farkın nedeni olarak, mesleki kıdemi düşük olan müdürlerin İşin Saygınlığı gereksiniminden çok, bireysel

gereksinimlere sahip olduğu düşünülebilir. 25 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip müdürler de mesleğinin sonlarına yaklaşmış, bireysel gereksinimleri doyuma ulaşmış, mesleki olarak deneyim kazanmış olarak düşünülebilir. Yaş değişkeni de göz önüne alındığında de kendisini emeklilik yaşantısına hazırladığı söylenebilir.

**Şekil 13**

**Müdürlerin İşin Saygınlığı Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Değişimi**



İşin Niteliği boyutunun okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine göre değişimi incelenmiş ve bu boyutta müdür görüşlerinin kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD testinin sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16**  
**Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre İşin Niteliği Boyutunda LSD Önemlilik Çözümlemesi Sonuçları**

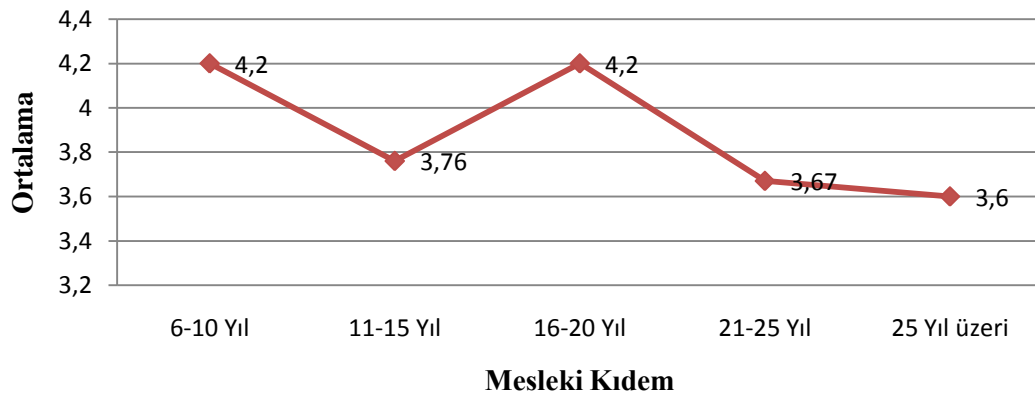
Boyut	Kıdem	Kıdem (Farklı)	Ort. Fark	P	Önem Denetimi
İşin Niteliği	6-10 Yıl	25 Yıl ve Üzeri	,60	,017	p<,05 Fark Önemli
	16-20 Yıl	21-25 Yıl	,53	,023	p<,05 Fark Önemli
	16-20 Yıl	25 Yıl ve Üzeri	,60	,003	p<,05 Fark Önemli

Mesleki kıdemi 6-10 yıl olan müdürlerin İşin Niteliği boyutuna ilişkin görüşleri, kıdemi 25 yıl ve üzeri olan müdürlerin görüşlerinden anlamlı düzeyde farklıdır. Kıdemi 6-10 yıl arasında olan müdürlerin görüşleri, kıdemi 25 yıl ve üzeri olan müdürlerin görüşlerinden daha olumludur.

Mesleki kıdemi 16-20 yıl olan müdürlerin İşin Niteliği boyutuna ilişkin görüşleri, kıdemi 21-25 yıl ve 25 yıl üzeri olan müdürlerin görüşlerinden anlamlı düzeyde farklıdır. Kıdemi 16-20 yıl arasında olan müdürlerin görüşleri, kıdemi 25 yıl ve üzeri olan müdürlerin görüşlerinden daha olumludur.

**Şekil 14**

**Müdürlerin İşin Niteliği Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Değişimi**



Yapılan araştırma sonuçlarından farklı olarak, Keskin (2008) tarafında yapılan araştırma sonuçlarına göre bireylerin ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel güdüleme araçlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

#### 4.2.6. Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerini Çalıştıkları Sektöre Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte Midir?

Müdürlerin, güdülenmesini etkileyen etkenlere ilişkin görüşlerinin çalıştıkları sektöre göre nasıl bir dağılım gösterdiğinin ve farklılıklarının önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ortalama, standart sapma değerleri ve t- testi analiz sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17**

#### Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	O	ss	Sd	t	Önem Denetimi
İşin Saygınlığı	Resmi	135	3,41	,82	152	-,47	,00
	Özel	19	4,25	,70			p<,05 <b>Fark Önemli</b>
Maddi Sosyal İmkanlar	Resmi	135	2,51	,75	152	-,68	,00
	Özel	19	3,49	,53			p<,05 <b>Fark Önemli</b>
İşin Niteliği	Resmi	135	3,72	,89	152	-1,00	,003
	Özel	19	4,35	,62			p<,05 <b>Fark Önemli</b>
Kariyer ve Ödül İmkanları	Resmi	135	2,89	,98	152	-,61	,00
	Özel	19	4,09	,68			p<,05 <b>Fark Önemli</b>
Fiziksel Şartlar	Resmi	135	3,00	,81	152	-,31	,00
	Özel	19	3,87	,72			p<,05 <b>Fark Önemli</b>

Tablo 17’de de görüldüğü gibi, resmi okullarda görev yapan müdürlerin, güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri ile özel okullarda görev yapan müdürlerin görüşleri arasında tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı fark ( $p<,05$ ) bulunmuştur.

Özel okullarda görev yapan müdürlerin güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri resmi okullarda görev yapan müdürlerin görüşlerinden tüm boyutlarda daha olumludur.

Kulpcu (2008) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, özel ilköğretim okullarında görev yapan personelin güdülenme derecelerinin ortalaması ile resmi ilköğretim okullarında görev yapan personelin ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Gökçe (2009) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, özel sektör müdürlerinin güdülenme düzeyleri, kamu sektörü müdürlerinin güdülenme düzeylerinden daha yüksektir.

Şahin (2003) tarafında yapılan araştırma sonuçlarına göre, özel sektör yöneticileri kamu kurumları yöneticilerine göre daha fazla başarı, otorite ve güç güdüsüne sahiptir.

Resmi ve özel ilköğretim kurumları müdürlerinin güdülenme düzeylerinin incelenmesi sonucu elde edilen bu sonuç, Kulpcu (2008), Gökçe (2009) ve Şahin (2003)’nin araştırma bulgularıyla desteklenmektedir.

Resmi okullarda görev yapan ilköğretim kurumları müdürlerinin görüşlerinin ortalamaları ile özel okullarda görev yapan müdürlerin görüşlerinin ortalamalarının boyutlar bazında karşılaştırılması yapılmış resmi okullarda görev yapan müdürlerin güdülenmeleri en fazla etkileyen etkenin İşin Niteliği olduğu, bunu sırasıyla İşin Saygınlığı, Fiziksel Şartlar, Kariyer ve Ödül İmkanları ve Maddi ve Sosyal İmkanların izlediği, özel okullarda ise müdürlerin güdülenmeleri en fazla etkileyen etkenin İşin Niteliği olduğu, bunu sırasıyla İşin Saygınlığı, Kariyer ve Ödül

İmkanları, Fiziksel Şartlar ve Maddi ve Sosyal İmkanların izlediği ortaya çıkmaktadır.

Bu sıralamadan hem resmi hem de özel okul müdürlerinin, güdülenmeyi en fazla etkileyen etken olarak İşin Niteliğini, ikinci sırada İşin Saygınlığını ve son sırada da Maddi ve Sosyal İmkanları gördükleri sonucuna varılmıştır.

Resmi ve özel ilköğretim kurumu müdürlerinin güdülenmelerini etkileyen etkenlere ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır, ancak kendi içlerinde görüşlerin sıralaması benzerlik göstermektedir.

Özel okullarda görev yapan müdürlerin bir kısmı resmi okullarda müdürlük yaparken emekli olmuş daha sonra özel okullarda müdür olarak görev yapmaya devam etmektedir. Özel okullar deneyim sahibi olan bu müdürleri tercih etmekte böylelikle yöneticilik alanındaki deneyimlerinden faydalanmaktadır. Başarılı resmi okulların müdürlerinin güdülenme düzeylerinin de yüksek olacağı göz önüne alındığında özel okul müdürlerinin daha yüksek güdülenme düzeyine sahip olmaları beklenen bir durumdur.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümün araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu bulgulardan yola çıkarak geliştirilen öneriler yer alacaktır.

#### 5.1.Sonuçlar

1. Müdürler, anketin geneline “Motive Ediyor” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu durum okul müdürlerinin güdülenmeye ilişkin görüşlerinin olumluluğunu yansıtmaktadır. Müdürler güdülenmelerini en çok “İşin Niteliği”nin (O=3,80) etkilediğini düşünmektedir. Bu etkeni sırasıyla, “İşin Saygınlığı” (O=3,52), “Fiziksel Şartlar” (O=3,11), “Kariyer ve Ödül İmkanları” (O=3,04) ve “Maddi Sosyal İmkanlar” (O=2,63) takip etmektedir.
2. Müdürler en çok yaptıkları işten dolayı duydukları başarı ve gurur duygusu ile güdülenmektedir, en az da işyerinde yapılan maaş dışı sosyal yardımlardan etkilenmektedirler.
3. Kadın ve erkek müdürlerin, “İlköğretim Kurumu Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler”e ilişkin görüşleri arasında tüm boyutlarda anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.
4. “İşin Saygınlığı”, “İşin Niteliği”, “Kariyer ve Ödül İmkanları” ve “Fiziksel Şartlar” boyutlarında Müdürlerin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenlere ilişkin görüşleri arasında mezuniyete göre anlamlı düzeyde fark bulunmamaktadır.

Müdürlerin mezuniyetleri ile “Maddi ve Sosyal İmkanlar” boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim Fakültesi mezunu olan okul müdürleri bu boyutu Eğitim Yüksek Okulu mezunu okul müdürlerinden ve Yüksek Lisans mezunu okul müdürlerinden önemli düzeyde daha olumlu görmektedir.

5. Sınıf ve branş öğretmeni müdürlerin, “İlköğretim Kurumu Müdürlerinin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenler” e ilişkin görüşleri arasında tüm boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır.
6. “Maddi ve Sosyal İmkanlar”, “Kariyer ve Ödül İmkanları” ve “Fiziksel Şartlar” boyutlarında müdür görüşleri mesleki kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

Müdürlerin mesleki kıdemleri ile, “İşin Saygınlığı” boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu boyutta 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip müdürlerin görüşleri, 6-10 yıl arası ve 25 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip müdürlerin görüşlerinden anlamlı düzeyde farklıdır.

Müdürlerin “İşin Niteliği” boyutuna ilişkin görüşleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark mesleki kıdemi 6-10 yıl olan müdürleri görüşleri ile kıdemi 25 yıl ve üzeri olan müdürlerin görüşleri arasında ve kıdemi 16-20 yıl olan müdürlerin görüşleri ile kıdemi 21-25 yıl ve 25 yıl üzeri olan müdürlerin görüşleri arasındadır.

7. Özel okullarda görev yapan müdürler ile resmi okullarda görev yapan müdürlerin, “Müdürlerin GÜdülenmelerini Etkileyen Etkenler”e ilişkin görüşleri arasında tüm boyutlarda anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır. Özel ilköğretim kurumu müdürleri, güdülenmeyi etkileyen etkenleri, tüm boyutlarda resmi ilköğretim okulları müdürlerinden daha olumlu görmektedir.



## 5.2.Öneriler

### Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Müdürlerin daha çok başarı ve gurur duygusu hissetmeleri sağlanarak güdülenme düzeyleri yüksek tutulmalıdır.
2. İlköğretim kurumlarında yapılan maaş dışı sosyal yardımlar arttırılmalı, işyerinde sosyal etkinlikler düzenlenmesi yolunda düzenlemeler getirilmelidir.
3. Müdürlerin görevlerindeki maaş ve ücret seviyesinden kaynaklı güdülenme düzeylerinin yükseltilmesi için başarıya bağlı ek ücret sistemi getirilmelidir. Böylece zaten başarı güdüsüne sahip olan müdürler, ücret değişkeninden de aynı yönde güdülenmeli ve işine karşı daha istekli hale getirilmelidir.
4. Milli Eğitim Bakanlığı yetkilileri okul müdürlerinin güdülenme düzeylerinin yükseltilmesi için, Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticileri, güdülenmeyi etkileyen etkenler konusunda bilgilendirilmelidir.
5. Özel okul müdürlerinin güdülenme düzeylerinin resmi okul müdürlerinin güdülenme düzeylerinden yüksek olduğu göz önünde bulundurularak, resmi okul müdürlerine de aynı imkanların sağlanması amacıyla çalışma yapılmalıdır.

### Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmanın problemi temel alınarak, evren genişletilebilir. Bölgesel ya da ulusal düzeyde araştırmalar yapılabilir.

2. Araştırmada sadece müdür görüşleri alınmıştır. Araştırma genişletilerek müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin de görüşleri alınabilir.
3. Okul müdürlerinin güdülenme düzeyleri ile okul başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılabilir.
4. Benzer bir araştırma ortaöğretim kurumları için de yapılabilir.
5. Konu nitel yöntemlerle araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Alıç, M. (1996). İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 2 (Bahar 1997), 16.
- Arısoy, B. (2007). Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. (6. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balaban, C. (2006). Üst Düzey Yönetici Doyumlanma ve Güdülenmeleri ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Balcı, A. (1985). Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. Üçüncü Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Baygut, T. (2007). İzmir İli Gaziemir İlçesi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Baysal, C., ve Tekarslan, A. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri 2.Basım*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı.
- Baysal, C., ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. (4. Baskı). Avcıol Basım Yayın.
- Bolat, T., Bolan, O. İ., Seymen, O. A., ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti.

- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (12. Basım). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Can, H. (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetim Başarı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınlar No:12.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, Ç. (1998). Güdüleme Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayınları.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi. Anada.
- Elbir, Ö. (2006). Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Ceza İnfaz kurumunda Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğmuş, B. (2007). Değişik Kademedeki Eğitim İşgörenlerini Etkileyen Güdüleme Etmenleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. (4.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri* (10.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, O. (2007). Kamu Kesiminde Güdülenme ve Yönetici. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Garih, Ü. (2003). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gilman, L. (1994, March). Staff Satisfaction and Leadership Behavior of Theory X and Theory Y Oriented Principals in the Greater Chiago Puplic School System. *Ed.D.DAI-A*, s. V.54 No:9.

- Gökçe, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, A. (2009). Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynakları Açısından*. (3. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Karaboğa, M. (2007). Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonunun Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanbur, E. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya ve Gıda Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç., ve Özkalp, E. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Eğitim Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları Yayın No:149.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kulpcu, O. (2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenleri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme.

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Losos, L. W. (2000). Comparing the Motivational Levels of Public. *Private and Parochial High School Teachers, Ph.D.DAI.*, s. 61/05.
- Monk, R. (1996). The Motivation Of Managers For Training. *Management Development Review*, s. Vol. 9 Number 3.
- Mosharraf, H. (1992). Job Satisfaction of the Secondary Teacher in Bangladesh: A Case Study in Dhaka City. *Journal of Behavioral Sciences*, 3, (2).
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Öztabağ, L. (1970). *Psikolojide İlk Adım*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Vergilel-Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. (4. Baskı). Bursa: Alfa Basım Yayın.
- Sarıkurt, T. (2007). Çalışanların Motivasyonu'nu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Semerci, A. S. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü .
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Slyvia, D. R., ve Hutchison, T. (1985). What Makes Ms Johnson Teach? *A Study of Teacher Motivation Human Relation* 38 (9).
- Şahin, A. (2003). Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği). Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (7. Baskı.) Konya: Günay Ofset.
- Tietjen, M., ve Myers, R. (1998). Motivation and Job Satisfaction . *Management Decision Vol.36. Number 4*.

Yiğenoğlu, E. (2007). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Mesleki Etkinliklerindeki Gúdülenmiřliklerini Sağlayan Etmenler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

## **EKLER**

- EK 1** : Evrende Bulunan Okullar Listesi
- EK 2** : Araştırmaya Katılan Okullar Listesi
- EK 3** : Veri Toplama Aracının Kullanılmasına Yönelik İzin Belgesi
- EK 4** : Veri Toplama Aracı
- EK 5** : Antalya İl Mili Eğitim Müdürlüğünden Alınan İzin Belgesi

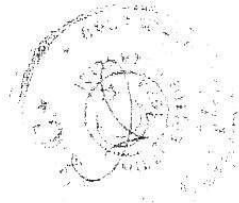


## Arastırma Yapılacak Kurumların Listesi

AKSU	İlçe Toplamı: 24
RESMİ OKULLAR	1. Aksu İlkokulu Ve Aksu Ortaokulu
	2. Alaylı İlkokulu Ve Alaylı Ortaokulu
	3. Boztepe İlkokulu Ve Boztepe Ortaokulu
	4. Celal Sönmez İlkokulu Ve Celal Sönmez Ortaokulu
	5. Cihadiye İlkokulu Ve Cihadiye Ortaokulu
	6. Çalkaya Hacıhaliler İlkokulu Ve Çalkaya Hacıhaliler Ortaokulu
	7. Çalkaya İncikpınar İlkokulu
	8. Çalkaya İsmail Erten İlkokulu Ve Çalkaya İsmail Erten Ortaokulu
	9. Çalkaya 75. Yıl Cumhuriyet Ortaokulu Ve Çalkaya 75. Yıl Cumhuriyet İlkokulu
	10. Dumanlar İlkokulu Ve Dumanlar Ortaokulu
	11. Karaöz İlkokulu Ve Karaöz Ortaokulu
	12. Keziban Erten-İsmail Erten İlkokulu Ve Keziban Erten-İsmail Erten Ortaokulu
	13. Kocabelen İlkokulu Ve Kocabelen Ortaokulu
	14. Kumköy İlkokulu Ve Kumköy Ortaokulu
	15. Kurşunlu İnci Kalender İlkokulu Ve Kurşunlu İnci Kalender Ortaokulu
	16. Mehmet Nazif Günal İlkokulu Ve Mehmet Nazif Günal Ortaokulu
	17. Pınarlı Cumhuriyet İlkokulu Ve Pınarlı Cumhuriyet Ortaokulu
	18. Rabiye -Mehmet Ülger Ortaokulu Ve Rabiye-Mehmet Ülger İlkokulu
	19. Solak İlkokulu Ve Solak Ortaokulu
	20. Şeref Ülker İlkokulu Ve Şeref Ülker Ortaokulu
	21. Topallı İlkokulu Ve Topallı Ortaokulu
	22. Yurtpınar Atatürk İlkokulu
	23. Yurtpınar Gazi İlkokulu Ve Yurtpınar Gazi Ortaokulu
	24. Yurtpınar Yenimahalle İlkokulu Ve Yurtpınar Yenimahalle Ortaokulu



DÖŞEMEALTI	İlçe Toplamı :20
RESMİ OKULLAR	1. Albay Süleyman Külahçı İlkokulu Ve Albay Süleyman Külahçı Ortaokulu
	2. Bademağacı İlkokulu Ve Bademağacı Ortaokulu
	3. Dağ İlkokulu Ve Dağ Ortaokulu
	4. Döşemealtı Toki İlkokulu Ve Döşemealtı Toki Ortaokulu
	5. Fatma-Yusuf Bilgiç İlkokulu Ve Fatma-Yusuf Bilgiç Ortaokulu
	6. Güngör Gencer İlkokulu Ve Güngör Gencer Ortaokulu
	7. Hilmi Caner Saraçoğlu İlkokulu Ve Hilmi Caner Saraçoğlu Ortaokulu
	8. Ilıcaköy İlkokulu Ve Ilıcaköy Ortaokulu
	9. Killik İlkokulu Ve Killik Ortaokulu
	10. Kovanlık İlkokulu Ve Kovanlık Ortaokulu
	11. Kömürcüler İlkokulu Ve Kömürcüler Ortaokulu
	12. Mustafa-Ayşe Altun İlkokulu Ve Mustafa-Ayşe Altun Ortaokulu
	13. Nursel-Ayhan Kadam İlkokulu Ve Nursel-Ayhan Kadam Ortaokulu
	14. Osman Ali Cingöz İlkokulu Ve Osman Ali Cingöz Ortaokulu
	15. Yeniköy İlkokulu Ve Yeniköy Ortaokulu
	16. Yeşilbayır İlkokulu Ve Yeşilbayır Ortaokulu
	17. Yukarıkaraman Perge Rotary İlkokulu Ve Yukarıkaraman Perge Rotary Ortaokulu
ÖZEL OKULLAR	18. Özel Antalya Bahçeşehir İlkokulu
	19. Özel Antalya Bahçeşehir İlkokulu
	20. Özel Palmiye Uluslararası İlköğretim Okulu

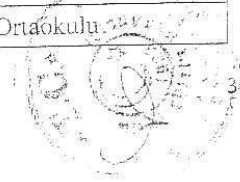


## Araştırma Yapılacak Kurumların Listesi

Ek 5

KEPEZ	İlçe Toplamı: 68
1. Altınova Esen İlkokulu	
2. Altınova Ruhi Sunar İlkokulu	
3. Varsak Karşıyaka İlkokulu	
4. 100. Yıl İlkokulu Ve 100. Yıl Ortaokulu	
5. 80. Yıl Cumhuriyet İlkokulu Ve 80.Yıl Cumhuriyet Ortaokulu	
6. Abdülkadir Özkan İlkokulu Ve Abdülkadir Özkan Ortaokulu	
7. Ahatlı İlkokulu Ve Ahatlı Ortaokulu	
8. Ahmet Coşkun Bulut İlkokulu Ve Ahmet Coşkun Bulut Ortaokulu	
9. Ahmet-Leman Baydar İlkokulu Ve Ahmet-Leman Baydar Ortaokulu	
10. Alaceddin Keykubat İlkokulu Ve Alaceddin Keykubat Ortaokulu	
11. Alirıza Altıntaş İlkokulu Ve Alirıza Altıntaş Ortaokulu	
12. Altınova İlkokulu Ve Altınova Ortaokulu	
13. Antalya Eczacılar İlkokulu Ve Antalya Eczacılar Ortaokulu	
14. Aslanlar İlkokulu Ve Aslanlar Ortaokulu	
15. Ayşe-Ahmet Atmaca İlkokulu Ve Ayşe-Ahmet Atmaca Ortaokulu	
16. Baraj İlkokulu Ve Baraj Ortaokulu	
17. Başköy İlkokulu Ve Başköy Ortaokulu	
18. Beşkonak İlkokulu Ve Beşkonak Ortaokulu	
19. Cengiz Topel İlkokulu Ve Cengiz Topel Ortaokulu	
20. Demirgöl İlkokulu Ve Demirgöl Ortaokulu	
21. Duraliler İlkokulu Ve Duraliler Ortaokulu	
22. Ersoy İlkokulu Ve Ersoy Ortaokulu	
23. Fatma Parıltı İlkokulu Ve Fatma Parıltı Ortaokulu	
24. Fikret Haluk Saraçoğlu İlkokulu Ve Fikret Haluk Saraçoğlu Ortaokulu	
25. Gaziler İlkokulu Ve Gaziler Ortaokulu	
26. General Şadi Çetinkaya İlkokulu Ve General Şadi Çetinkaya Ortaokulu	
27. Göçerler İlkokulu Ve Göçerler Ortaokulu	
28. Göksu İlkokulu Ve Göksu Ortaokulu	
29. Gülgün-Nihat Ömür İlkokulu Ve Gülgün-Nihat Ömür Ortaokulu	
30. Gülveren İlkokulu Ve Gülveren Ortaokulu	
31. Habibler İlkokulu Ve Habibler Ortaokulu	
32. Halil Akyüz İlkokulu Ve Halil Akyüz Ortaokulu	
33. Hüseyin Ak İlkokulu Ve Hüseyin Ak Ortaokulu	
34. Hüseyin Avni Çöllü İlkokulu Ve Hüseyin Avni Çöllü Ortaokulu	
35. İbrahim Doğaner İlkokulu Ve İbrahim Doğaner Ortaokulu	

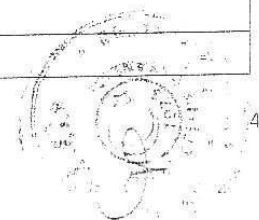
RESMİ OKULLAR



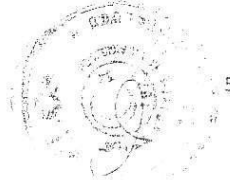
## Araştırma Yapılacak Kurumların Listesi

Ek-5

KEPEZ	İlçe Toplamı: 68
	36. İrenogulları İlkokulu Ve İrenogulları Ortaokulu
	37. İsmail Hakkı Kaya İlkokulu Ve İsmail Hakkı Kaya Ortaokulu
	38. İsmail İtemir İlkokulu Ve İsmail İtemir Ortaokulu
	39. Kaan Turan İlkokulu Ve Kaan Turan Ortaokulu
	40. Kepez İlkokulu Ve Kepez Ortaokulu
	41. Kızıllı İlkokulu Ve Kızıllı Ortaokulu
	42. Kültür İlkokulu Ve Kültür Ortaokulu
	43. Küçükçü İlkokulu Ve Küçükçü Ortaokulu
	44. Mareşal Fevzi Çakmak İlkokulu Ve Mareşal Fevzi Çakmak Ortaokulu
	45. Mehmet Kemal Dedeman İlkokulu Ve Mehmet Kemal Dedeman Ortaokulu
	46. Mimar Sinan İlkokulu Ve Mimar Sinan Ortaokulu
	47. Mobil İlkokulu Ve Mobil Ortaokulu
	48. Mustafa Adıyaman İlkokulu Ve Mustafa Adıyaman Ortaokulu
	49. Odabaşı Sevinç Fahri Aydın İlkokulu Ve Odabaşı Sevinç Fahri Aydın Ortaokulu
	50. Perihan-Esat Aral İlkokulu Ve Perihan-Esat Aral Ortaokulu
	51. Prof.İhsan Koz İlkokulu Ve Prof.İhsan Koz Ortaokulu
	52. Sefa Akın İlkokulu Ve Sefa Akın Ortaokulu
	53. Süleyman Demirel İlkokulu Ve Süleyman Demirel Ortaokulu
	54. Şahinevler İlkokulu Ve Şahinevler Ortaokulu
	55. Şehit İbrahim Barış Yurtseven İlkokulu Ve Şehit İbrahim Barış Yurtseven Ortaokulu
	56. Şehit Jandarma Er Serhat Genç İlkokulu Ve Şehit Jandarma Er Serhat Genç Ortaokulu
	57. Şehit Kahraman Çelikbaş İlkokulu Ve Şehit Kahraman Çelikbaş Ortaokulu
	58. Şerife Tufan İlkokulu Ve Şerife Tufan Ortaokulu
	59. Turgut Reis İlkokulu Ve Turgut Reis Ortaokulu
	60. Ünsal İlkokulu Ve Ünsal Ortaokulu
	61. Varsak Altıayak İlkokulu Ve Varsak Altıayak Ortaokulu
	62. Varsak İlkokulu Ve Varsak Ortaokulu
	63. Varsak Sakarya İlkokulu Ve Varsak Sakarya Ortaokulu
	64. Varsak Şelale İlkokulu Ve Varsak Şelale Ortaokulu
	65. Yenimahalle İlkokulu Ve Yenimahalle Ortaokulu
	66. Yıldırım Bayezid İlkokulu Ve Yıldırım Bayezid Ortaokulu
ÖZEL OKULLAR	67. Özel Akev Ortaokulu
	68. Özel Akev İlkokulu



KONYAALTI	İçe Toplamı: 20
RESMİ OKULLAR	1. Gökçam İlkokulu
	2. Abdurrahman Neriman Bileydi İlkokulu Ve Abdurrahman-Neriman Bileydi Ortaokulu
	3. Akdeniz Üniversitesi Antalya Dev.Kon. Müzik Ve Bale İlkokulu Ve Akdeniz Üniversitesi Antalya Dev.Kon. Müzik Ve Bale Ortaokulu
	4. Aşağıkaraman İlkokulu Ve Aşağıkaraman Ortaokulu
	5. Bedriye Bileydi İlkokulu Ve Bedriye Bileydi Ortaokulu
	6. Çakırlar İlkokulu Ve Çakırlar Ortaokulu
	7. Doyran Ayten-Şevket Gülveren İlkokulu Ve Doyran Ayten-Şevket Gülveren Ortaokulu
	8. Dr.Cahit Ünver İlkokulu Ve Dr.Cahit Ünver Ortaokulu
	9. Gazi Mustafa Kemal İlkokulu Ve Gazi Mustafa Kemal Ortaokulu
	10. Halit Uluç İlkokulu Ve Halit Uluç Ortaokulu
	11. Hasan-Fatma Çavlı İlkokulu Ve Hasan-Fatma Çavlı Ortaokulu
	12. Hurma Yarıbay Pınar İlkokulu Ve Hurma Yarıbay Pınar Ortaokulu
	13. Konyaaltı İlkokulu Ve Konyaaltı Ortaokulu
	14. Leyla Kahraman Sevim Ertenü İlkokulu Ve Leyla Kahraman Sevim Ertenü Ortaokulu
	15. Z.Marsel-Z.Denizhan Öner İlkokulu Ve Z.Marsel-Z.Denizhan Öner Ortaokulu
ÖZEL OKULLAR	16. Özel Müzeyyen Çelebioğlu İlkokulu
	17. Özel Müzeyyen Çelebioğlu Ortaokulu
	18. Özel Toros Akdeniz İlkokulu
	19. Özel Toros Akdeniz Ortaokulu
	20. Özel Antalya Deniz İlkokulu



## Arasirna Yapilacak Kurumlarin Listesi

Ek 5

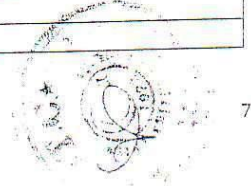
MURATPASA	İlçe Toplamı :72
	1. Ahmet Bileydi İlkokulu Ve Ahmet Bileydi Ortaokulu
	2. Ahmet Ferda Kahraman İlkokulu Ve Ahmet Ferda Kahraman Ortaokulu
	3. Altındağ İlkokulu Ve Altındağ Ortaokulu
	4. Antbirlik İlkokulu Ve Antbirlik Ortaokulu
	5. Atatürk İlkokulu Ve Atatürk Ortaokulu
	6. Barbaros İlkokulu Ve Barbaros Ortaokulu
	7. Başöğretmen Atatürk İlkokulu Ve Başöğretmen Atatürk Ortaokulu
	8. Cumhuriyet İlkokulu Ve Cumhuriyet Ortaokulu
	9. Dr.Galip Kahraman İlkokulu Ve Dr.Galip Kahraman Ortaokulu
	10. Dr.Ilhami Tankut İlkokulu Ve Dr.Ilhami Tankut Ortaokulu
	11. Dumiupınar İlkokulu Ve Dumiupınar Ortaokulu
	12. Emel Sevgi Taner İlkokulu Ve Emel Sevgi Taner Ortaokulu
	13. Ergenekon İlkokulu Ve Ergenekon Ortaokulu
	14. Ermenek İlkokulu Ve Ermenek Ortaokulu
	15. Faruk Tuğayoğlu Ortaokulu Ve Faruk Tuğayoğlu İlkokulu
	16. Fatih İlkokulu Ve Fatih Ortaokulu
	17. Fatmagül Özpınar İlkokulu Ve Fatmagül Özpınar Ortaokulu
	18. Gültekin İlkokulu Ve Gültekin Ortaokulu
	19. Güvenlik İlkokulu Ve Güvenlik Ortaokulu
	20. Güzelbağ İlkokulu Ve Güzelbağ Ortaokulu
	21. Güzeloba İlkokulu Ve Güzeloba Ortaokulu
	22. Hacı Hafize Hakkı Saygan İlkokulu Ve Hacı Hafize Hakkı Saygan Ortaokulu
	23. Hacı Hafize Saygan 2 İlkokulu Ve Hacı Hafize Saygan 2 Ortaokulu
	24. Hakkı Tatoğlu İlkokulu Ve Hakkı Tatoğlu Ortaokulu
	25. Hanım-Ömer Çağırın İlkokulu Ve Hanım-Ömer Çağırın Ortaokulu
	26. Hasan Kaya İlkokulu Ve Hasan Kaya Ortaokulu
	27. İnönü İlkokulu Ve İnönü Ortaokulu
	28. İrfan İlkokulu Ve İrfan İlk Ortaokulu
	29. İstiklal İlkokulu Ve İstiklal Ortaokulu
	30. Kamile Çömlekçioğlu İlkokulu Ve Kamile Çömlekçioğlu Ortaokulu
	31. Kazım Şanöz İlkokulu Ve Kazım Şanöz Ortaokulu
	32. Kocademir İlkokulu Ve Kocademir Ortaokulu
	33. Konuksever İlkokulu Ve Konuksever Ortaokulu
	34. MevdudeBaşakıncı İlkokulu Ve MevdudeBaşakıncı Ortaokulu
	35. Mehmet Akif Ersoy İlkokulu Ve Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
	36. Mehmet Kesikçi İlkokulu Ve Mehmet Kesikçi Ortaokulu
	37. Mehmetçik İlkokulu Ve Mehmetçik Ortaokulu

RESMİ OKULLAR



6

MURATPAŞA	İlçe Toplamı :72
	38. Melahat Faraçlar İlkokulu Ve Melahat Faraçlar Ortaokulu
	39. Merkez İlkokulu Ve Merkez Ortaokulu
	40. Meryem-Mustafa Ege İlkokulu Ve Meryem Mustafa Ege Ortaokulu
	41. Muratpaşa İlkokulu Ve Muratpaşa Ortaokulu
	42. MuratpaşaYenigöl İlkokulu Ve MuratpaşaYenigöl Ortaokulu
	43. Mustafa Asım Cula İlkokulu Ve Mustafa Asım Cula Ortaokulu
	44. Mustafa Kemal Ayanoğlu İlkokulu Ve Mustafa Kemal Ayanoğlu Ortaokulu
	45. Naciye Havva Manavuşak İlkokulu Ve Naciye Havva Manavuşak Ortaokulu
	46. Nadire Konuk Ve Ali Oğuz Konuk İlkokulu Ve Nadire Konuk Ve Ali Oğuz Konuk Ortaokulu
	47. Namık Kemal İlkokulu Ve Namık Kemal Ortaokulu
	48. Necati Ve Fatma Dölen İlkokulu Ve Necati Ve Fatma Dölen Ortaokulu
	49. Piri Reis İlkokulu Ve Piri Reis Ortaokulu
	50. Ramazan Savaş İlkokulu Ve Ramazan Savaş Ortaokulu
	51. Ülkü-Seyfi Kandemir İlkokulu Ve Ülkü-Seyfi Kandemir Ortaokulu
	52. Vali Hüsnü Tuğlu İlkokulu Ve Vali Hüsnü Tuğlu Ortaokulu
	53. Vali Saim Çotur İlkokulu Ve Vali Saim Çotur Ortaokulu
	54. Yunus Emre İlkokulu Ve Yunus Emre Ortaokulu
ÖZEL OKULLAR	55. İstek Özel Antalya Yeditepe İlkokulu
	56. İstek Özel Antalya Yeditepe Ortaokulu
	57. Özel Antalya İlkokulu
	58. Özel Antalya Ortaokulu
	59. Özel Antalya Doğa İlkokulu
	60. Özel Antalya Doğa Ortaokulu
	61. Özel Antalya Envar İlkokulu
	62. Özel Antalya Envar Ortaokulu
	63. Özel Antalya Koleji
	64. Özel Antalya Toros İlkokulu
	65. Özel Antalya Toros Ortaokulu
	66. Özel Ant-Çağlayan Münire Sürücü İlkokulu
	67. Özel Başar İlkokulu
	68. Özel Başar Ortaokulu
	69. Özel Yeni Alara İlkokulu
	70. Özel Yeni Alara Ortaokulu
	71. Ted Antalya Koleji Özel İlkokulu
	72. Ted Antalya Koleji Özel Ortaokulu
	Genel Toplam



Aksu İlçesi Okul Adı	Ölçek Verildi	Ölçek Geri Alındı
1. Aksu İlkokulu Ve Aksu Ortaokulu	X	X
2. Alaylı İlkokulu Ve Alaylı Ortaokulu	X	X
3. Boztepe İlkokulu Ve Boztepe Ortaokulu	X	X
4. Celal Sönmez İlkokulu Ve Celal Sönmez Ortaokulu	X	X
5. Cihadiye İlkokulu Ve Cihadiye Ortaokulu	X	X
6. Çalkaya Hacıaliler İlkokulu ve Ortaokulu	X	X
7. Çalkaya İncikpınar İlkokulu		
8. Çalkaya İsmail Erten İlkokulu Ortaokulu	X	X
9. Çalkaya 75. Yıl Cumhuriyet İlkokulu ve Ortaokulu	X	X
10. Dumanlar İlkokulu Ve Dumanlar Ortaokulu	X	X
11. Karaöz İlkokulu Ve Karaöz Ortaokulu	X	
12. Keziban Erten-İsmail Erten İlkokulu Ortaokulu	X	X
13. Kocabelen İlkokulu Ve Kocabelen Ortaokulu	X	X
14. Kumköy İlkokulu Ve Kumköy Ortaokulu	X	X
15. Kurşunlu İnci Kalender İlkokulu Ortaokulu	X	X
16. Mehmet Nazif Günal İlkokulu Ortaokul		
17. Pınarlı Cumhuriyet İlkokulu ve Ortaokulu	X	X
18. Rabiye -Mehmet Ülger Ortaokulu Ve Rabiye-Mehmet Ülger İlkokulu	X	X
19. Solak İlkokulu Ve Solak Ortaokulu	X	X
20. Şeref Ülker İlkokulu Ve Şeref Ülker Ortaokulu	X	X
21. Topallı İlkokulu Ve Topallı Ortaokulu	X	X
22. Yurtpınar Atatürk İlkokulu	X	X
23. Yurtpınar Gazi İlkokulu ve Yurtpınar Gazi Ortaokulu	X	X
<b>TOPLAM</b>	<b>21</b>	<b>20</b>



<b>Döşemealtı İlçesi Okul Adı</b>	<b>Ölçek Verildi</b>	<b>Ölçek Geri Alındı</b>
1. Albay Süleyman Külahçı İlkokulu Ve Albay Süleyman Külahçı Ortaokulu	X	X
2. Bademağacı İlkokulu Ve Bademağacı Ortaokulu	X	X
3. Dağ İlkokulu Ve Dağ Ortaokulu	X	X
4. Döşemealtı Toki İlkokulu Ve Döşemealtı Toki Ortaokulu	X	X
5. Fatma-Yusuf Bilgiç İlkokulu Ve Fatma-Yusuf Bilgiç Ortaokulu	X	X
6. Güngör Gencer İlkokulu Ve Güngör Gencer Ortaokulu	X	X
7. Hilmi Caner Saraçoğlu İlkokulu Ve Hilmi Caner Saraçoğlu Ortaokulu	X	X
8. Ilıcaköy İlkokulu Ve Ilıcaköy Ortaokulu	X	X
9. Killik İlkokulu Ve Killik Ortaokulu		
10. Kovanlık İlkokulu Ve Kovanlık Ortaokulu	X	X
11. Kömürcüler İlkokulu Ve Kömürcüler Ortaokulu	X	
12. Mustafa-Ayşe Altun İlkokulu ve Ortaokulu	X	X
13. Nursel-Ayhan Kadam İlkokulu ve Ortaokulu	X	X
14. Osman Ali Cingöz İlkokulu ve Ortaokulu	X	X
15. Yeniköy İlkokulu Ve Yeniköy Ortaokulu	X	X
16. Yeşilbayır İlkokulu Ve Yeşilbayır Ortaokulu	X	X
17. Yukarıkaraman Perge Rotary İlkokulu Ve Yukarıkaraman Perge Rotary Ortaokulu	X	X
18. Özel Antalya Bahçeşehir İlkokulu	X	X
19. Özel Antalya Bahçeşehir İlkokulu	X	X
20. Özel Palmiye Uluslararası İlköğretim Okulu		
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>17</b>

Kepez İlçesi Okul Adı	Ölçek Verildi	Ölçek Geri Alındı
1. Altınova Esen İlkokulu	X	X
2. Altınova Ruhi Sunar İlkokulu	X	X
3. Varsak Karşıyaka İlkokulu	X	X
4. 100. Yıl İlkokulu Ve 100. Yıl Ortaokulu	X	X
5. 80. Yıl Cumhuriyet İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
6. Abdülkadir Özkan İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
7. Ahatlı İlkokulu Ve Ahatlı Ortaokulu	X	X
8. Ahmet Coşkun Bulut İlkokulu ve Ortaokulu		
9. Ahmet-Leman Baydar İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
10. Alaeddin Keykubat İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
11. Alırıza Altıntaş İlkokulu Ve Alırıza Altıntaş Ortaokulu		
12. Altınova İlkokulu Ve Altınova Ortaokulu	X	X
13. Antalya Eczacılar İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
14. Aslanlar İlkokulu Ve Aslanlar Ortaokulu	X	X
15. Ayşe-Ahmet Atmaca İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
16. Baraj İlkokulu Ve Baraj Ortaokulu		
17. Başköy İlkokulu Ve Başköy Ortaokulu	X	X
18. Beşkonak İlkokulu Ve Beşkonak Ortaokulu	X	X
19. Cengiz Topel İlkokulu Ve Cengiz Topel Ortaokulu	X	
20. Demirgöl İlkokulu Ve Demirgöl Ortaokulu	X	X
21. Duraliler İlkokulu Ve Duraliler Ortaokulu	X	X
22. Ersoy İlkokulu Ve Ersoy Ortaokulu	X	X
23. Fatma Parıltı İlkokulu Ve Fatma Parıltı Ortaokulu		
24. Fikret Haluk Saraçoğlu İlkokulu ve Ortaokulu	X	X
25. Gaziler İlkokulu Ve Gaziler Ortaokulu	X	X
26. General Şadi Çetinkaya İlkokulu Ve Ortaokulu	X	
27. Göçerler İlkokulu Ve Göçerler Ortaokulu	X	X
28. Göksu İlkokulu Ve Göksu Ortaokulu	X	X
29. Gülgün-Nihat Ömür İlkokulu Ve Ortaokulu	X	
30. Gülveren İlkokulu Ve Gülveren Ortaokulu	X	X
31. Habibler İlkokulu Ve Habibler Ortaokulu	X	X
32. Halil Akyüz İlkokulu Ve Halil Akyüz Ortaokulu		
33. Hüseyin Ak İlkokulu Ve Hüseyin Ak Ortaokulu	X	X
34. Hüseyin Avni Çöllü İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
35. İbrahim Doğaner İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
36. İrenoğulları İlkokulu Ve İrenoğulları Ortaokulu		

37. İsmail Hakkı Kaya İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
38. İsmail İltemir İlkokulu Ve İsmail İltemir Ortaokulu	X	X
39. Kaan Turan İlkokulu Ve Kaan Turan Ortaokulu		
40. Kepez İlkokulu Ve Kepez Ortaokulu	X	X
41. Kızıllı İlkokulu Ve Kızıllı Ortaokulu	X	X
42. Kültür İlkokulu Ve Kültür Ortaokulu	X	X
43. Kütükçü İlkokulu Ve Kütükçü Ortaokulu	X	
44. Mareşal Fevzi Çakmak İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
45. Mehmet Kemal Dedeman İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
46. Mimar Sinan İlkokulu Ve Mimar Sinan Ortaokulu	X	X
47. Mobil İlkokulu Ve Mobil Ortaokulu		
48. Mustafa Adıyaman İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
49. Odabaşı Sevinç Fahri Aydın İlkokulu Ve Odabaşı Sevinç Fahri Aydın Ortaokulu	X	X
50. Perihan-Esat Aral İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
51. Prof.İhsan Koz İlkokulu Ve Prof.İhsan Koz Ortaokulu	X	X
52. Sefa Akın İlkokulu Ve Sefa Akın Ortaokulu	X	X
53. Süleyman Demirel İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
54. Şahinevler İlkokulu Ve Şahinevler Ortaokulu		
55. Şehit İbrahim Barış Yurtseven İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
56. Şehit Jandarma Er Serhat Genç İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
57. Şehit Kahraman Çelikbaş İlkokulu Ve Ortaokulu	X	
58. Şerife Tufan İlkokulu Ve Şerife Tufan Ortaokulu	X	X
59. Turgut Reis İlkokulu Ve Turgut Reis Ortaokulu	X	X
60. Ünsal İlkokulu Ve Ünsal Ortaokulu	X	X
61. Varsak Altıayak İlkokulu Ve Ortaokulu		
62. Varsak İlkokulu Ve Varsak Ortaokulu	X	X
63. Varsak Sakarya İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
64. Varsak Şelale İlkokulu Ve Varsak Şelale Ortaokulu	X	X
65. Yenimahalle İlkokulu Ve Yenimahalle Ortaokulu	X	
66. Yıldırım Bayezid İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
67. Özel Akev Ortaokulu	X	X
68. Özel Akev İlkokulu	X	X
<b>TOPLAM</b>	<b>58</b>	<b>52</b>

Döşemealtı İlçesi Okul Adı	Ölçek Verildi	Ölçek Geri Alındı
1. Gökçam İlkokulu	X	X
2. Abd. Neriman Bileydi İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
3. Aşağıkaraman İlkokulu Ve Ortaokulu		
4. Bedriye Bileydi İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
5. Çakırlar İlkokulu Ve Çakırlar Ortaokulu	X	X
6. Doyran Ayten-Şevket Gülveren İlkokulu ve Ortaokulu		
7. Dr.Cahit Ünver İlkokulu Ve Dr.Cahit Ünver Ortaokulu	X	X
8. Gazi Mustafa Kemal İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
9. Halit Uluç İlkokulu Ve Halit Uluç Ortaokulu	X	
10. Hasan-Fatma Çavlı İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
11. Hurma Yarbay Pınar İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
12. Konyaaltı İlkokulu Ve Konyaaltı Ortaokulu	X	X
13. Leyla Kahraman Sevim Ertenü İlkokulu ve Leyla Kahraman Sevim Ertenü İlkokulu Ortaokulu	X	X
14. Z.Marsel-Z.Denizhan Öner İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
15. Özel Müzeyyen Çelebioğlu İlkokulu	X	X
16. Özel Müzeyyen Çelebioğlu Ortaokulu	X	X
17. Özel Toros Akdeniz İlkokulu	X	X
18. Özel Toros Akdeniz Ortaokulu	X	X
19. Özel Antalya Deniz İlkokulu	X	
<b>TOPLAM</b>	<b>17</b>	<b>15</b>

<b>Kepez İlçesi Okul Adı</b>	<b>Ölçek Verildi</b>	<b>Ölçek Geri Alındı</b>
1. Ahmet Bileydi İlkokulu Ve Ahmet Bileydi Ortaokulu	X	X
2. Ahmet Ferda Kahraman İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
3. Altındağ İlkokulu Ve Altındağ Ortaokulu	X	X
4. Antbirlik İlkokulu Ve Antbirlik Ortaokulu	X	X
5. Atatürk İlkokulu Ve Atatürk Ortaokulu	X	
6. Barbaros İlkokulu Ve Barbaros Ortaokulu	X	X
7. Başöğretmen Atatürk İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
8. Cumhuriyet İlkokulu Ve Cumhuriyet Ortaokulu		
9. Dr.Galip Kahraman İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
10. Dr.İlhami Tankut İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
11. Dumlupınar İlkokulu Ve Dumlupınar Ortaokulu	X	X
12. Emel Sevgi Taner İlkokulu Ve Ortaokulu	X	
13. Ergenekon İlkokulu Ve Ergenekon Ortaokulu	X	X
14. Ermenek İlkokulu Ve Ermenek Ortaokulu	X	X
15. Faruk Tugayoğlu İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
16. Fatih İlkokulu Ve Fatih Ortaokulu		
17. Fatmagül Özpınar İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
18. Gültekin İlkokulu Ve Gültekin Ortaokulu	X	X
19. Güvenlik İlkokulu Ve Güvenlik Ortaokulu	X	X
20. Güzelbağ İlkokulu Ve Güzelbağ Ortaokulu	X	X
21. Güzeloba İlkokulu Ve Güzeloba Ortaokulu	X	X
22. Hacı Hafize Hakkı Saygan İlkokulu Ve Hacı Hafize Hakkı Saygan Ortaokulu	X	X
23. Hacı Hafize Saygan 2 İlkokulu Ve Hacı Hafize Saygan 2 Ortaokulu	X	X
24. Hakkı Tatoğlu İlkokulu Ve Hakkı Tatoğlu Ortaokulu	X	X
25. Hanım-Ömer Çağırın İlkokulu Ve Ortaokulu		
26. Hasan Kaya İlkokulu Ve Hasan Kaya Ortaokulu	X	
27. İnönü İlkokulu Ve İnönü Ortaokulu	X	X
28. İrfan İlk İlkokulu Ve İrfan İlk Ortaokulu	X	X
29. İstiklal İlkokulu Ve İstiklal Ortaokulu	X	X
30. Kamile Çömlekçioğlu İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
31. Kazım Şanöz İlkokulu Ve Kazım Şanöz Ortaokulu	X	X
32. Kocademir İlkokulu Ve Kocademir Ortaokulu		
33. Konuksever İlkokulu Ve Konuksever Ortaokulu	X	X
34. Mecdude Başakıncı İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
35. Mehmet Akif Ersoy İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
36. Mehmet Kesikçi İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X

37. Mehmetçik İlkokulu Ve Mehmetçik Ortaokulu	X	X
38. Melahat Faraçlar İlkokulu Ve Ortaokulu	X	
39. Merkez İlkokulu Ve Merkez Ortaokulu	X	X
40. Meryem Mustafa Ege İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
41. Muratpaşa İlkokulu Ve Muratpaşa Ortaokulu	X	X
42. Muratpaşa Yenigöl İlkokulu Ve Ortaokulu	X	
43. Mustafa Asım Cula İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
44. Mustafa Kemal Ayanoğlu İlkokulu ve Ortaokulu	X	X
45. Naciye Havva Manavuşak İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
46. Nadire Konuk İlkokulu ve Ortaokulu		
47. Namık Kemal İlkokulu Ve Namık Kemal Ortaokulu	X	X
48. Necati Ve Fatma Dölen İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
49. Piri Reis İlkokulu Ve Piri Reis Ortaokulu	X	X
50. Ramazan Savaş İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
51. Ülkü-Seyfi Kandemir İlkokulu Ve Ortaokulu	X	
52. Vali Hüsnü Tuğlu İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
53. Vali Saim Çotur İlkokulu Ve Ortaokulu	X	X
54. Yunus Emre İlkokulu Ve Yunus Emre Ortaokulu	X	X
55. İstek Özel Antalya Yeditepe İlkokulu	X	X
56. İstek Özel Antalya Yeditepe Ortaokulu		
57. Özel Antalya İlkokulu	X	X
58. Özel Antalya Ortaokulu	X	X
59. Özel Antalya Doğa İlkokulu	X	X
60. Özel Antalya Doğa Ortaokulu		
61. Özel Antalya Envar İlkokulu	X	X
62. Özel Antalya Envar Ortaokulu	X	X
63. Özel Antalya Koleji		
64. Özel Antalya Toros İlkokulu	X	X
65. Özel Antalya Toros Ortaokulu	X	X
66. Özel Ant-Çağlayan Münire Sürücü İlkokulu	X	X
67. Özel Başar İlkokulu		
68. Özel Başar Ortaokulu	X	X
69. Özel Yeni Alara İlkokulu	X	X
70. Özel Yeni Alara Ortaokulu		
71. Ted Antalya Koleji Özel İlkokulu	X	X
72. Ted Antalya Koleji Özel Ortaokulu	X	X
<b>TOPLAM</b>	<b>62</b>	<b>56</b>

## İZİN FORMU

Sayın Abdulkerim GÖKÇE

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği alanından yüksek lisans yapmaktayım. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler adlı teziniz için hazırlamış olduğum İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler adlı anketi, İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler adlı tez çalışmamda kaynak belirterek kullanmak için izin istiyorum.

Yardımlarının için teşekkür ederim.

Sultan UÇAR ALTUN

Sayın Sultan UÇAR ALTUN

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği alanında yapmış olduğunuz yüksek lisans programında; **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler** adlı teziniz için hazırlamış olduğum **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler** adlı anketi, İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler adlı tez çalışmanızda kaynak belirterek kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim



Abdulkerim GÖKÇE

### İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler Anketi

Sayın Meslektaşım,

Bu anket“İlköğretim Kurumlar Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler”araştırma için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.Bu araştırma ile amaçlanan, Antalya ili merkez ilçelerindeki kamu ve zel İlköğretim kurumlarının yöneticilerinin güdülenmelerini etkileyen etkenleri ve bu etkenlerin okul müdürlerinin kişisel ve mesleki özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediklerini incelemektir.

Vereceğiniz yanıtlar hiçbir biçimde kişilerle ilgili yorumlanmayacaktır.Ankette hiçbir kimlik bilgisi istenmemektedir. Katılımcının mesleki ve kişisel bilgileri gizli tutulacaktır. Anketten elde edilecek bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak, başka bir kimse ya da makama verilmeyecektir.

Araştırmaya katılım gönüllük ilkesine dayanmaktadır. Araştırma sürecinde sıkıntı yaşamanız halinde araştırmadan ayrılabilir, doldurduğunuz anketi geri alabilirsiniz. Araştırmanın amaçlarına ulaşmasının, vereceğiniz yanıtların doğruluğuna bağlı olduğunu unutmayınız. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Lütfen her bölümü başındaki açıklamaya göre doldurunuz.

Araştırmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

**Sultan UÇAR ALTUN**

Araştırmacı

Dokuz Eylül Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans ğrencisi

**İletişim :**

E-posta: sultan\_ucar@hotmail.com

Cep tel: 0505 641 86 06





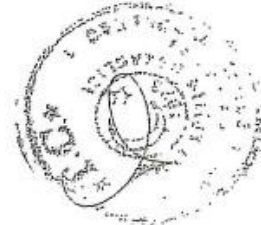
**Bölüm I**  
**KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ**

Lütfen size uyan seçeneği (X) ile işaretleyiniz ve cevapları boş bırakmayınız.

- A. Cinsiyetiniz      1. ( ) Erkek      2. ( ) Kadın
- B. Yaşınız      1. ( ) 20-30      2. ( ) 31-40      3. ( ) 41-50  
4. ( ) 51-60      5. ( ) 61 ve üzeri
- C. Mezun Olduğunuz Okul
1. ( ) Öğretmen Okulu      2. ( ) Eğitim Enstitüsü  
3. ( ) Eğitim Yüksek Okulu      4. ( ) Eğitim Fakültesi  
5. ( ) Yüksek Lisans      6. ( ) Başka ..... (lütfen belirtiniz)
- D. Branşınız      1. ( ) Sınıf Öğretmeni      2. ( ) Branş Öğretmeni
- E. Mesleki Kıdeminiz
1. ( ) 5 Yıl ve daha az  
2. ( ) 6-10 Yıl  
3. ( ) 11-15 Yıl  
4. ( ) 16-20 Yıl  
5. ( ) 21 -25 Yıl  
6. ( ) 25 Yıl ve üzeri
- F. Çalıştığınız Sektör      1. ( ) Kamu      2. ( ) Özel Sektör



SN	Bölüm II. İŞİNİZ İLE İLGİLİ SORULAR Motivasyonuzu etkileyen etkenlerle ilgili size uyan seçeneği (X) ile işaretleyiniz ve cevapları boş bırakmayınız.	Hiç motive etmiyor	Kısmen motive ediyor	Motive ediyor	Motivasyonumuki smen artırıyor	Motivasyonumuc ok artırıyor
1	Okulunuzun fiziksel şartları (ısınma, havalandırma, aydınlatma gurultu vb)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Görevinizdeki maaş ve ücret seviyesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Kurumunuzdaki diğer personele göre aidığınız ücret farklılığı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Yönetim kademesindeki hukuki iş güvenceniz ve devamlılık derecesi (süç işlemedikçe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Okulunuzdaki çalışma veriminizi etkileyecek araç gereçler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Görevinizdeki sağlık güvencesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	İşyerinizin maaş dışı yapılan sosyal yardımlar (lojman vb)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	İşyerinizde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Görevinizdeki tatil ve izin durumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Yaptığınız işi ilgi çekici bulmanız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Yaptığınız işi kabul ve benimsemeniz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Yaptığınız işten duyduğunuz başarı ve gurur duygusu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Okuldaki yönetim kademesinden dolayı duyduğunuz saygınlık düzeyi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Kurum içindeki prestij ve kurumdaki diğer personelden görülen saygı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Kurum dışındaki prestij ve kurum dışındakilerden görülen saygı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Okuldaki yetki ve sorumluluk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Okuldaki kararlara katılma imkânınız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Yöneticilikten dolayı almış olduğunuz takdir, teşekkür ve diğer ödüller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Yönetim kademesindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Yaptığınız işlerin sonunda alacağınızı düşündüğünüz ödüller)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Yönetim kademesindeki otorite ve güç düzeyiniz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Terfi edebilme imkânı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Kurum içindeki kişisel ilerleme ve gelişme olanakları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-020/  
Konu : Anket Uygulaması

01.03.2013 05483

VALİLİK MAKAMINA  
ANTALYA

Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sultan UÇAR ALTUN' un "İlköğretim Kurumu Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler" konulu tez önerisi ile ilgili Antalya İline bağlı ekli listelerdeki okullarda uygulama isteği ile ilgili 11.02.2013 tarihli ve 261 sayılı yazuları, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 22.02.2012 tarihinde toplanarak "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca söz konusu, tez önerisini ve veri toplama aracı görüşme formunu Antalya İline bağlı ekli listelerdeki okullardaki yöneticilere "İlköğretim Kurumu Müdürlerinin Güdülenmelerini Etkileyen Etkenler" başlıklı tez önerisi, Okul Müdürlüğünün bilgisi dahilinde, ilgili Genelgeye göre, çalışma takvimi doğrultusunda eğitim-öğretimi aksatmadan yapılması uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Osman Nuri GÜLAY  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
29/02/2013

Turan ERER  
Vali Yardımcısı



Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad.  
Bilgi için:  
Telefon: (0 242) 238 60 00 (pbx)  
Faks : (0 242) 238 61 11  
E-posta: projeler07@meb.gov.tr



www.egitimdeslek.meb.gov.tr



www.haydikizlerokulu.org

