



Öğretmenlerin İş Motivasyonları¹

Ramazan ERTÜRK²

Öz

Araştırmada, öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algılarını ve iş motivasyonlarına yönelik algılarını cinsiyet, branş, yaş ve hizmet sürelerine göre incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim-öğretim yılı II. döneminde Bolu ili merkez ilçede bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan 735 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma, evrenin tamamını kapsamış olup, örneklem alınmamıştır. Dağıtılan ölçeklerin 428 tanesi geri dönmüştür. Araştırmanın yöntemi tarama modelidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Dündar, Özutku ve Taşpınar, (2007) tarafından geliştirilen iki alt boyutlu 24 maddeden oluşan İş Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen veriler SPSS 16.00 For Windows programı kullanılarak çözümlenmiştir. Alt problemlere bağlı olarak verilerin çözümlenmesi aşamasında öncelikle Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiş olup, Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre çalışmada parametric ve nonparametrik testler kullanılmıştır. Öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algı düzeylerini belirlemede ortalama, kişisel değişkenler için yüzde, frekans, değerlerine bakılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre cinsiyet değişkeninde Mann-Whitney U testi, yaş, eğitim durumu ve içsel-dışsal motivasyon, iş motivasyonu algısının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmede Kruskal-Wallis Testi, Kruskal-Wallis Testi sonucunda gruplar arası farklılıkları tespit etmede Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının yüksek, dışsal motivasyon ve iş motivasyonu algılarının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin içsel motivasyonları cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterirken, dışsal motivasyon ve iş motivasyonu algılarında cinsiyet değişkeni anlamlı fark oluşturmamıştır. Öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı fark göstermiştir. Öğretmenlerin yaşları arttıkça iş motivasyonu ile boyutlarına ilişkin algılarının da yükseldiği saptanmıştır. Kıdem değişkeni öğretmenlerin iş motivasyonu ve alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı fark ortaya çıkarmıştır. Kıdem arttıkça öğretmenlerin iş motivasyonları yükselmektedir. Eğitim düzeyi değişkeni bakımından öğretmenlerin iş motivasyonu algılarında anlamlı fark ortaya çıkmamıştır.

Anahtar Kelimeler

Öğretmen
İş Motivasyonu
İçsel-Dışsal Motivasyon

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 13.11.2011
Kabul Tarihi: 23.11.2016
E-Yayın Tarihi: 30.12.2016

¹ Bu Çalışma Ramazan ERTÜRK'ün Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

² Bolu Yeniçağa Mehmet Çelik İlkokulu, Türkiye, koroglu522@hotmail.com

Work Motivation Of Teachers

Abstract

In this study, it was aimed to determine the level of teachers' perception work motivation and the level of their perception for work motivation in terms of gender, branch, age and period of service. Seven hundred and thirty-five teachers who work at secondary schools in the central district of Bolu during the second semester of 2012-2013 educational year make up this study. The study included all the teachers mentioned, thus no samples were taken. From the questionnaires that were distributed, 428 were filled in and handed back. The method of the study was scanning model. In the study, used the two sub-dimensional 24-item Work Motivation Scale which was developed by Dündar (2007). The data gathered at the end of the study were analyzed by the use of SPSS 16.0 For Windows program. In the phase of data analysis, firstly the study was analyzed via Kolmogorov-Smirnow Test in relation to the sub-problems, according to the results of Kolmogorov-Smirnow Test parametric and nonparametric tests were employed in this study. In determining the perception levels of teachers' work motivation, means, percentages and frequencies of personal variables were examined. According to Kolmogorov-Smirnow Test results, for gender variable Man-Whitney U Test was adopted, and in order to determine whether of age, level of education, the perceptions intrinsic-extrinsic motivation and work motivation in relation to length of service Kruskal-Wallis Test was employed. Related to results of Kruskal-Wallis Test, to determine the differences between the groups Man-Whitney U Test. With respect to study results, it was found out that the teachers' perception of intrinsic motivation is high, their perception of extrinsic motivation and work motivation. While the teachers' intrinsic motivation showed meaningful difference in terms of gender, extrinsic motivation and work motivation didn't form a meaningful difference. While teachers' perceptions of work motivation and their sub dimensions were found to show a significant difference in terms of age variance. It was found out that as teachers get older their perceptions of work motivation and dimensions also rise. Length of service variance revealed meaningful difference in teachers' perception of work motivation and its sub dimensions. As the length of service increases so does their work motivation. In terms of level of education variance, meaningful difference was not found in the level of teachers' perception work motivation.

Keywords

Teacher
Work Motivation
Intrinsic-Extrinsic Motivation

ArticleInfo

Received: 11.13.2016
Accepted: 11.23.2016
Online Published: 12.30.2016

Giriş

Eğitim bir ülkenin en temel ihtiyaçlarındandır. Toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştiği kurum, okuldur. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırmasıdır (Açıkalın, 1994, aktaran: Danış, 2009: 1). Okulun en önemli öğelerinden birisi öğretmenlerdir. Gençleri yarınki rollerine hazırlamak, onları kötü alışkanlıklardan kurtarmak, kişiliklerini geliştirmek, rejimin gerektirdiği şekilde onları iyi vatandaş olarak yetiştirmelerini sağlamak, öğrenmeyi öğrenen, tartışmasını, sorgulamasını bilen, bilim üretebilen bir gençlik yetiştirmek hemen her toplumda eğitim sisteminden beklenenler arasındadır. Eğitim sistemimizin örgütleri olan okulların verimliliğinde ise yönetici, ortam, program vb. etkenlerin yanında en önemli rol öğretmene düşmektedir (Balci, 2000, aktaran: Erdaş, 2009: 5). Faaliyet alanı insanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olan okulların daha etkili çalışması için, okulda bulunan üyelerin, görevlerinden daha fazlasını yapmaya istekli olması gerekir (Terzi ve Kurt, 2004, aktaran: Erdaş, 2009: 5). Bunun da ancak iş motivasyonları (içsel-dışsal motivasyon) yüksek öğretmenler tarafından gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Bu açıdan iş motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon) ve örgütsel bağlılık kavramına değinmek yararlı olacaktır. Yönetim araştırmalarında genel olarak motivasyon, arzu edilen iş davranışlarını başlatma, yöneltme ve devam ettirme hareketi olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon bir kişinin ya da iş grubunun çabalarının harekete geçirilmesi, yöneltmesi, önem kazanması ve sürdürülmesi için sevk edilmesi olarak kabul edilmektedir.

Motivasyon, kültürel ve bireysel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilmekte, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin bazı bireysel ve grup ihtiyaçlarını tatmin edilebilmesine yönelik olarak arabulucu özelliği de göstermektedir (Latham ve Pinder, 2005: 486; Brislin, Kabigting, Macnab, Zukis ve Worthley, 2005: 88).

Robbins (1993)'e göre motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile örgütsel amaçlara yönelik olarak, yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik ve şartlanmadır. Bu tanımlamadaki ihtiyaçlar, cezbedici görünen bazı sonuçların elde edilmesine yönelik içsel bir durumu ifade etmektedir. İş motivasyonu örgütsel oluşum içerisinde güçlenen, yönlendirilen ve sürdürülen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kısaca motivasyon, işgörenlerin işin kendisiyle, diğer çalışanlarla ve örgütle olan etkileşiminin sonucu olarak görülmektedir. Motivasyon konusundaki farklı tanımlamaların üç genel unsur içerdiği görülmektedir. Harekete geçirmek, kanalize etmek ve davranışı sürdürmek olarak ifade edilebilir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004: 379).

İşgören motivasyonu ile ilgili teorik ve pratik çalışmalara yön veren çeşitli varsayımlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, motivasyonun anlaşılabilirliği için kişisel ve çevresel özelliklerin işgören davranışını nasıl etkilediğinin sistematik olarak analiz edilmesi gerektiği ile ilgilidir. İkincisi, motivasyonun kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenme sonucu ortaya çıkan dinamik bir içsel durumu ifade etmesi ve kişisel, sosyal ya da diğer faktörlerdeki değişimle birlikte değişebilmesidir. Üçüncüsü de motivasyonun işgören davranışlarını etkilemesi ile ilgilidir (Wiley, 1997: 263).

Örgütlerde motivasyon konusuyla ilgili çalışmalarda işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğuna ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmekle birlikte, işgörenlerin motivasyonunda etkili olan faktörlerin başlıca iki bakış açısına dayanılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunlardan biri, işgörenlerin dışsal faktörler tarafından motive edilmesi, diğeri içsel faktörlerle motive edilmesidir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004).

İçsel motivasyon bakış açısına göre, işgörenler işin kendisi tarafından motive olurlar. Burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontrol yoktur. Bu tür bir motivasyon durumu, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilebilir (Brief ve Aldag, 1976: 497). İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir (Mottaz, 1985: 366). İşin kendisine odaklanan Hackman, Lawler ve Oldman kavramsal olarak bağımsız olan beş iş özelliği tanımlamışlar ve bunların herhangi bir işe uygulanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu özellikler; yetenek çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, bağımsızlık ve geri bildirimdir (Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldman, 1975).

Murphy ve Alexander (2000)'a göre bir sonucun karşılığı olarak alınmayan, görevin içinde kendiliğinden var olan ödülün dolayı bir görev yapılıyorsa, bu durum içsel motivasyon kavramı ile açıklanmaktadır (Murphy ve Alexander, 2000: 28).

Dışsal motivasyon, bireyin çevresinden gelen etkileri içerir. Bir çalışanın performansından dolayı ücret alması, ikramiyeler, terfi etmesi ve yöneticisi tarafından takdir edilmesi gibi dışsal ödüller çalışanın motivasyonunu artırır. Dışsal etkenlerin motivasyonu arttırmadaki rolü önemli olmakla birlikte, içsel etkenler olmadan dışsal etkenler çoğu zaman gerekli motivasyonu sağlayamaz.

Dışsal motivasyon araçlarının iki boyutu vardır. Bunlar sosyal motivasyon araçları ve örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteği gibi faktörleri içermekte ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyon araçlarının diğeri boyutu olan örgütsel boyut ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, çalışma ortamındaki fiziksel şartların uygunluğu, ücret eşitliği, ikramiyeler, ödüller, yükselme fırsatı ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir (Mottaz, 1985: 366).

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı gibi içsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel farklılık, davranışı kontrol eden nedenlerle ilgilidir. İçsel motivasyonda kontrol bireyin kendinde, dışsal motivasyonda ise çevrededir (Yazıcı, 2009: 37).

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisini birlikte değerlendiren Herzberg (1965)'in çift faktör teorisine göre işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları işgöreni motive ederken, dışsal araçlar iş tatminsizliğini gidermekle ilişkilendirilmiştir (Brislin, Kabigting, Macnab, Zukis ve Worthley, 2005: 89; Mahaney ve Lederer, 2006: 42). İçsel ve dışsal motivasyon araçları içerik olarak farklı olmakla birlikte işgören motivasyonu üzerinde her iki grup motivasyon aracının pozitif bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Wiersma, 1992, aktaran: Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 109).

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket edebilmek için çalışanlarını örgüte karşı olan bağlanma ve sahiplenme duygularını artırmak zorundadırlar (Yavuz, Koç ve Topaloğlu, 2008: 203). Bu bağlamda iş motivasyonu örgütler için büyük önem taşımaktadır.

Öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanması ve okula karşı bağlılıklarının güçlendirilmesi öncelikle okulun kendi yararına olan bir durumdur. Öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon araçlarını algılama değerlerini ve örgütsel bağlılık boyutlarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları, gerek yönetim literatürüne sağlayacağı katkılar gerekse de eğitim yönetimi ve denetimi alanında kurumların ve yöneticilerin, öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık durumlarını değerlendirmeleri açısından önemlidir. Ayrıca öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi örgütlerin geleceği ve eğitimin kalitesi açısından önem taşımaktadır.

Literatüre bakıldığında eğitim yönetimi alanında öğretmenlerin iş motivasyonları ilişkin çalışmaların az olması da çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Ortaöğretim öğretmenlerinin iş motivasyonuna ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
2. Ortaöğretim öğretmenlerinin iş motivasyonları (içsel-dışsal motivasyonları) ;
 - a) cinsiyet,
 - b) yaş,
 - c) kıdem,
 - d) eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?

Yöntem

Bu çalışma, nicel bir araştırma olup tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. İlişkisel tarama modeli ise iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2005).

Araştırma Grubu (Evren, Örneklem, Çalışma Grubu)

Araştırmanın çalışma grubunu 2012-2013 eğitim-öğretim yılı Bolu ili merkez ilçesindeki ortaöğretim (genel ve mesleki-teknik eğitim) okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma, evrenin tamamını kapsadığı için, örneklem alınmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri aşağıda Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

	KİŞİSEL BİLGİLER	ÖĞRETMENLER	
		f	%
CİNSİYET	Kadın	198	46,3
	Erkek	230	53,7
	Toplam	428	100,0
YAŞ GRUBU	20-30 yaş	107	25,0
	31-40 yaş	208	48,6
	41 ve üzeri yaş	113	26,4
	Toplam	428	100,0
TOPLAM HİZMET YILI	1-5 yıl	81	18,9
	6-10 yıl	92	21,5
	11-15 yıl	123	28,7
	16 yıl ve üzeri	132	30,8
	Toplam	428	100,0
EĞİTİM DURUMU	Ön Lisans	15	3,5
	Lisans	331	77,3
	Lisans-üstü	80	18,7
	Diğer	2	,5
	Toplam	428	100,0

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %46,3'ü kadın, % 53,7'si erkektir. Yaş değişkeni açısından incelendiğinde öğretmenlerin %25,0'i "20-30 yaş" aralığında, %48,6'sı "31-40 yaş" aralığında, %26,4'ü ise "41 yaş ve üzeri" yaş aralığındadır. Öğretmenlerin %18,9'u "1-5 yıl", %21,5'i "6-10 yıl", %28,7'si "11-15 yıl", %30,8'i ise "16 yıl ve üzeri" toplam hizmet süresine sahiptir. Eğitim durumu değişkeni açısından incelendiğinde öğretmenlerin %3,5'i "ön lisans mezunu", %77,3'ü "lisans mezunu", %18,7'si "lisans üstü mezunu", %0,5'i ise "diğer grup" mezunudur

Veri Toplama Aracı

Araştırmada Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından geliştirilen "İş Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır. Öğretmenlerin kişisel bilgileri ile ilgili ise 4 madde bulunmaktadır.

İş Motivasyonu Ölçeği

Ölçek, Mottaz (1985), Brislin, Kabigting, Macnab, Zukis ve Worthley (2005), Ertan (2008), Mahaney ve Lederer (2006)'in çalışmalarında kullandıkları, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarından oluşan 24 maddeli 5'li likert tipi bir ölçektir. İş motivasyon ölçeğinin değerlendirilmesi 1,00-1,80 Çok Düşük; 1,81-2,60 Düşük; 2,61-3,40 Orta; 3,41-4,20 Yüksek; 4,21-5,00 Çok Yüksek, şeklindedir. Çalışanların iş motivasyonlarını başlıca iki tür araç belirlemektedir: İçsel ve dışsal motivasyon araçları. İçsel motivasyon araçları içinde, ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim faktörleri sayılmaktadır. Dışsal motivasyon araçları iki boyutta ele alınmaktadır: Birincisi, sosyal motivasyon araçları, ikincisi, örgütsel araçlardır. İlki, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve âmirin desteği gibi kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanırken, ikincisi, çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir (Mottaz, 1985: 366; Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 108).

İş motivasyonu ölçeğinde yer alan ilk 9 madde içsel motivasyon boyutunda, 10. maddeden itibaren 24. madde dahil bütün maddeler dışsal motivasyon boyutunda yer almaktadır.

Bu çalışma için yapılan Cronbach's Alpha Güvenirliği sonuçları incelendiğinde Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları İçsel motivasyon için ,71, dışsal motivasyon için .80, ölçeğin tamamı için ise ,78'dir

Verilerin Analizi

Araştırma verileri SPSS for Windows 16.0 programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin analizine başlanmadan önce, veri toplama araçları tek tek kontrol edilerek sıralanmış, veri toplama araçları yoluyla elde edilen veriler tanımlanmış ve SPSS programına yüklenmiştir. Araştırma verileri alt problemlere göre analiz edilmiştir. Öncelikle elde edilen verilere hangi testlerin uygulanacağını belirlemek amacıyla değişkenlerin dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiştir.

Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre çalışmada parametric ve nonparametrik testler kullanılmıştır. Öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algı düzeylerini belirlemede ortalama, kişisel değişkenler için yüzde, frekans, değerlerine bakılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre cinsiyet değişkeninde Mann-Whitney U testi, yaş, eğitim durumu ve içsel-dışsal motivasyon, iş motivasyonu algısının kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmede Kruskal-Wallis Testi, Kruskal-Wallis Testi sonucunda gruplar arası farklılıkları tespit etmede Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Bulgular

Öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algı düzeyleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algı düzeyleri

	N	\bar{X}	SS
İçsel motivasyon	428	4,03	0,74
Dışsal motivasyon	428	3,00	0,59
İş motivasyonu (Tüm boyutlar)	428	3,39	0,53

Derecelendirme: 4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 2 incelendiğinde; öğretmenlerinin içsel motivasyona yönelik algıları $\bar{X}=4,03$ olup bu algının “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon algıları $\bar{X}=3,00$ olup, “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş motivasyonu algıları $\bar{X}=3,39$ ile “orta” düzeyde, ancak ortanın üstünde olduğu da söylenebilir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu (içsel-dışsal motivasyon) ile ilgili olarak en çok benimsedikleri maddeler

Öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak en çok benimsedikleri maddelerden elde edilen aritmetik ortalama değerleri Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak en çok benimsedikleri maddeler

Maddeler	\bar{X}
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum. (İçsel motivasyon)	4,43
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim. (İçsel motivasyon)	4,38
Yaptığım işte başarılıyım. (İçsel motivasyon)	4,23
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum. (İçsel motivasyon)	4,08

Tablo 3’te öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak en çok benimsedikleri maddeler; “Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum. ($\bar{X}=4,43$)”; “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim. ($\bar{X}=4,38$)”; “Yaptığım işte başarılıyım. ($\bar{X}=4,23$)”; “İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum. ($\bar{X}=4,08$)” şeklinde ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik en çok benimsedikleri maddeler içsel motivasyon boyutundaki maddelerdedir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak en az benimsedikleri maddeler

Tablo 4'te öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak en az benimsedikleri maddelerden elde edilen aritmetik ortalama değerleri yer almaktadır.

Tablo 4. Öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak en az benimsedikleri maddeler

Maddeler	\bar{X}
Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım. (Dışsal motivasyon)	1,81
Okulda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek imkanları ücretsiz sağlanır. (Dışsal motivasyon)	1,94
Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum. (Dışsal motivasyon)	2,24
Başarımdan dolayı ödüllendirilirim. (Dışsal motivasyon)	2,30

Tablo 4'te öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak en az benimsedikleri maddeler; “Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım. ($\bar{X}=1,81$)”; “Okulda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek imkanları ücretsiz sağlanır. ($\bar{X}=1,94$)”; “Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum. ($\bar{X}=2,24$)”; “Başarımdan dolayı ödüllendirilirim. ($\bar{X}=2,30$)” şeklinde ortaya çıkmıştır.

Tablo 5. İş motivasyonu algısının cinsiyet değişkenine göre incelenmesine yönelik mann-whitney u sonuçları

Ölçek	Değişken	N	\bar{X}	Sıra Toplamı	U	P	p<.05
İçsel Motivasyon	Kadın	198	228,53	45248,50	19992,500	,029*	abl
	Erkek	230	202,42	46557,50			
Dışsal Motivasyon	Kadın	198	207,54	41092,00	2,139E4	,279	o 5
	Erkek	230	220,50	50714,00			
İş Motivasyonu	Kadın	198	215,46	42660,50	2,258E4	,882	ince
	Erkek	230	213,68	49145,50			

nde; cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algılarında anlamlı fark varken ($U=19992,500$, $p<.05$), dışsal motivasyona ($U=2,139E4$, $p>.05$) ve iş motivasyonuna yönelik algılarında anlamlı fark yoktur ($U=2,258E4$, $p>.05$). Buna göre öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından içsel motivasyonlarına ilişkin algılarında farklılık varken; dışsal motivasyonları ve iş motivasyonlarına ilişkin algılarında farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algılarının yaş değişkeni açısından anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucu Tablo 4-8'de gösterilmiştir.

Tablo 6. İş motivasyonu algısının yaş değişkenine göre incelenmesine yönelik kruskal-wallis testi sonucu

Ölçek	Yaş	N	Sıra Top.	sd	χ^2	p	Anlamlı fark
İçsel Motivasyon	A.20-30 yaş	107	188,20	2	9,847	,007	A-C
	B.31-40 yaş	208	213,96				
	C.41 yaş ve üzeri	113	240,39				
Dışsal Motivasyon	A.20-30 yaş	107	171,04	2	30,293	,000	A-B; A-C; B-C
	B.31-40 yaş	208	210,90				
	C.41 yaş ve üzeri	113	262,28				
İş Motivasyonu	A.20-30 yaş	107	173,16	2	27,695	,000	A-B; A-C; B-C
	B.31-40 yaş	208	210,85				
	C.41 yaş ve üzeri	113	260,37				

Tablo 6 incelendiğinde, yaş değişkeninin öğretmenlerin içsel motivasyona ilişkin görüşlerinde ($p<,05$), dışsal motivasyona yönelik görüşlerinde ($p<,05$), iş motivasyonuna ilişkin görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkardığı ($p<,05$) görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin içsel-dışsal motivasyon ve iş motivasyonuna yönelik algıları ile yaşları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algılarının hangi yaş değişkenleri arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucuna göre anlamlı fark; 20-30 yaş ve 41 yaş ve üzeri yaş grupları arasındadır. 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının 20-30 yaş grubuna sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin dışsal motivasyona yönelik algılarının hangi yaş değişkenleri arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucuna göre anlamlı fark; 20-30 yaş ve 31-40 yaş grupları, 20-30 yaş 41 yaş ve üzeri yaş grupları, 31-40 yaş ve 41 yaş ve üzeri yaş grupları arasındadır. 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısının 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısından, 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısının 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısından, 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısının 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısından yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algılarının hangi yaş değişkenleri arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucuna göre anlamlı fark; 20-30 yaş ve 31-40 yaş grupları, 20-30 yaş 41 yaş ve üzeri yaş grupları, 31-40 yaş ve 41 yaş ve üzeri yaş grupları arasındadır. 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin iş motivasyonu algısının 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerden, 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin iş motivasyonu algısının 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerden, 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin iş motivasyonu algısının 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin içsel-dışsal motivasyon boyutlarındaki iş motivasyonuna ilişkin algılarının kıdem değişkeni açısından incelenmesi

Öğretmenlerin iş motivasyonuna ilişkin algılarının kıdem değişkeni açısından anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. İş motivasyonu algısının kıdem değişkenine göre incelenmesine yönelik kruskal-wallis testi sonucu

Ölçek	Kıdem	N	Sıra top.	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
İçsel Motivasyon	A.1-5 yıl	73	187,71	3	11,860	,008	A-D; B-D
	B.6-10 yıl	46	197,45				
	C.11-15 yıl	17	216,07				
	D.16 yıl ve üstü	30	241,37				
Dışsal Motivasyon	A.1-5 yıl	73	178,77	3	36,920	,000	A-C; A-D; B-C; B-D; C-D
	B.6-10 yıl	46	168,02				
	C.11-15 yıl	17	226,70				
	D.16 yıl ve üstü	30	257,46				
İş Motivasyonu	A.1-5 yıl	73	177,12	3	35,409	,000	A-C; A-D; B-C; B-D; C-D
	B.6-10 yıl	46	172,13				
	C.11-15 yıl	17	223,91				
	D.16 yıl ve üstü	30	258,20				

Tablo 7 incelendiğinde, kıdem değişkeninin öğretmenlerin içsel motivasyona ilişkin görüşlerinde ($p<,05$), dışsal motivasyona yönelik görüşlerinde ($p<,05$), iş motivasyonuna ilişkin görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkardığı ($p<,05$) görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle

öğretmenlerin içsel-dışsal motivasyon ve iş motivasyonuna yönelik algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algılarının hangi kıdem değişkenleri arasında farklı olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucuna göre anlamlı farkın 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri, 6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algıları incelendiğinde 1-5 yıl ($\bar{X}=91,21$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=116,69$) arasında 16 yıl ve üzeri; 6-10 yıl ($\bar{X}=98,84$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=122,02$) arasında 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin dışsal motivasyona yönelik algılarının hangi kıdem değişkenleri arasında farklı olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucu incelendiğinde 1-5 yıl ($\bar{X}=87,91$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=112,11$) arasında 11-15 yıl; 1-5 yıl ($\bar{X}=82,37$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=122,11$) arasında 16 yıl ve üzeri; 6-10 yıl ($\bar{X}=90,72$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=120,93$) arasında 11-15 yıl; 6-10 ($\bar{X}=86,37$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=130,71$) arasında 16 yıl ve üzeri; 11-15 yıl ($\bar{X}=117,66$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=137,63$) arasında 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin dışsal motivasyona yönelik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algılarının hangi kıdem değişkenleri arasında farklı olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucu incelendiğinde 1-5 yıl ($\bar{X}=88,16$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=111,94$) arasında 11-15 yıl; 1-5 yıl ($\bar{X}=82,38$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=122,11$) arasında 16 yıl ve üzeri; 6-10 yıl ($\bar{X}=92,15$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=119,85$) arasında 11-15 yıl; 6-10 yıl ($\bar{X}=87,36$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=130,02$) arasında 16 yıl ve üzeri; 11-15 yıl ($\bar{X}=116,12$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=139,07$) arasında 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin iş motivasyonuna ilişkin algılarının eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucu aşağıda Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. İş motivasyonunun eğitim düzeyi değişkenine göre incelenmesi ve kruskal-wallis testi sonucu

Ölçek	Kıdem	N	Sıra Ortalama	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
İçsel Motivasyon	A.Ön Lisans	15	172,17	3	3,920	,270	-
	B.Lisans	331	213,52				
	C.Lisans üstü	80	223,65				
	D.Diğer	2	328,00				
Dışsal Motivasyon	A.Ön Lisans	15	221,87	3	2,252	,522	-
	B.Lisans	331	217,00				
	C.Lisans üstü	80	205,60				
	D.Diğer	2	102,25				
İş Motivasyonu	A.Ön Lisans	15	191,80	3	,751	,861	-
	B.Lisans	331	216,21				
	C.Lisans üstü	80	212,56				
	D.Diğer	2	179,25				

Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin içsel motivasyona ve dışsal motivasyona yönelik görüşleri ile iş motivasyonuna ilişkin görüşleri eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı fark göstermemiştir ($p>,05$).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algıları $\bar{X}=4,03$ olup bu algının “yüksek” düzeyde; dışsal motivasyon algıları $\bar{X}=3,00$ olup, “orta” düzeyde; iş motivasyonuna yönelik genel algıları $\bar{X}=3,39$ olup “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin yaptıkları işle ilgili sorumluluk sahibi oldukları, kendilerini başarılı gördükleri, yaptıkları işin saygın olduğuna ve yapılmaya değer önemli bir iş olduğuna inandıkları, yaptıkları işte yetki sahibi oldukları ve çalışma arkadaşlarından ve okul yöneticilerinden takdir gördükleri, kendilerini okulun önemli bir çalışanı olarak gördükleri saptanmıştır.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak en çok benimsedikleri maddeler; “Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.($\bar{X}=4,43$)”; “Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.($\bar{X}=4,38$)”; “Yaptığım işte başarılıyım.($\bar{X}=4,23$)”; “İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.($\bar{X}=4,08$)” şeklinde olduğundan öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik en çok benimsedikleri maddeler içsel motivasyonlarına yönelik olmuştur.

Araştırmada içsel motivasyona yönelik algının yüksek olması, öğretmenlerin yaptıkları işle ilgili sorumluluk sahibi olmaları, kendilerini başarılı görmeleri, yaptıkları işin saygın olduğuna ve yapılmaya değer önemli bir iş olduğuna inanmaları, yaptıkları işte yetki sahibi olmaları ve çalışma arkadaşlarından ve okul yöneticilerinden takdir görmeleri, kendilerini okulun önemli bir çalışanı olarak görmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Dolayısıyla öğretmenlerin kendilerini okulun önemli ve değerli bir çalışanı olarak hissetmelerini, içsel motivasyonlarının da artmasını sağlayabilir. Öğretmenlik mesleğinin saygın ve kutsal bir meslek olması, öğretmenleri motive eden içsel motivasyon faktörleri arasında en ön sıralarda yer almaktadır (Silah, 2001). Bu da öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının yüksek çıkmasında etkili olabilir.

Araştırmada öğretmenlerin dışsal motivasyon algılarının orta düzeyde olması yöneticilerin dışsal motivasyon araçlarını iyi kullanmamasından kaynaklanıyor olabilir. Diğer bir deyişle öğretmenlerin başarısının takdir görmemesi, ödül sisteminin iyi olmaması, aldıkları ücreti yetersiz bulmaları, okullarındaki ikramların ücretli olması dışsal motivasyon algılarının orta düzeyde çıkmasına sebep olmuş olabilir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu algılarının yüksek olması için sadece içsel motivasyonlarının yüksek olması yeterli olmamaktadır, dışsal motivasyonlarının da yüksek olması gerekmektedir. Bunu sağlamak ise yöneticilere ve ilgili kurumlara düşmektedir. Dışsal motivasyon algısı iyi olan bir öğretmenin içsel motivasyon algısı da yükselebilir. Öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerinden daha düşük olması bulgusu neticesinde öğretmenlerin mesleklerinden çok yönetim ve meslek dışındaki ücret, ödül, terfi, araç-gereç, eğitim ihtiyacı, iletişim, dayanışma, fiziksel şartlar gibi dışsal araçlarla ilgili sorunlarının olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin dışsal motivasyona yönelik algılarının içsel motivasyon algılarına göre düşük olması, yöneticilerin dışsal motivasyona önem vermediklerinin göstergesi olarak düşünülebilir. Kendisine yetki verilen birey, bu görevin kendisine yüklediği sorumlulukla, üstleriyle işbirliğine girerek, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeye çalışacaktır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 132). Bu nedenle öğretmenlerin işlerinde yetkilendirilmesinin içsel motivasyonlarının yüksek tutulması açısından önem taşıdığı söylenebilir.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak en az benimsedikleri maddeler; “Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.($\bar{X}=1,81$)”; “Okulda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek imkanları ücretsiz sağlanır.($\bar{X}=1,94$)”; “Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.($\bar{X}=2,24$)”; “Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.($\bar{X}=2,30$)” şeklinde ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin en az benimsedikleri maddelerin dışsal motivasyon boyutunda olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin iş motivasyonu ile ilgili olarak en az benimsedikleri maddeler incelendiğinde öğretmenlerin beledikleri düzeyde ücret alamadıkları, herhangi bir başarı dolayısıyla yeterli düzeyde ödüllendirilmedikleri ve ekstra ücret almadıkları söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle yönetimin ve

ilgili kurumların öğretmenlerinin motivasyonlarına çok fazla önem vermedikleri söylenebilir. Çünkü öğretmenlerin motivasyona yönelik en az benimsedikleri maddeler ücret, ödül ve ikramlardır.

Okulların en önemli öğelerinden biri olan öğretmenlerin ödüllendirilmesi öğretmenlerin yaptığı ve yapacağı etkinliklerin devamı ve motivasyonlarının artması açısından önemlidir. Başarısı ücretle ödüllendirilen birey, içsel doyuma da ulaşmaktadır (Budak, 2008: 510). Öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algıları yüksek düzeyde olsa da dışsal motivasyon faktörlerinin ölçeğin geneline yönelik algıyı düşürdüğü görülmektedir. Bu bağlamda yine öğretmenlerin en az algıladıkları maddeler dikkate alınarak dışsal motivasyonla ilgili sorunlar olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından içsel motivasyonlarına ilişkin algılarında farklılık varken; dışsal motivasyonları ve iş motivasyonlarına ilişkin algılarında farklılık görülmemiştir. Cinsiyet değişkeninin işin içeriğiyle ilgili içsel motivasyon araçları arasında yer almadığı düşünülürse, algılarda bir farklılığa neden olmadığı söylenebilir. Bu çalışmada kadın öğretmenlerin içsel motivasyon ($\bar{X} = 228,53$) algılarının; erkek öğretmenlerin içsel motivasyon ($\bar{X} = 202,42$) algılarından yüksek olması, kadın öğretmenlerin içsel motivasyon puan ortalamalarının erkek öğretmenlere daha yüksek olmasından ve kadın öğretmenlerin işlerini daha çok benimsemelerinden, işlerinin saygınlığına ve önemli olduğuna inanmalarından, ayrıca iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerinin daha iyi olmasından dolayı başarılarının iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilmesinden kaynaklanıyor olabilir.

Yıldız (2010), kadın öğretmenlerin içsel motivasyon faktörlerindeki tatmin düzeyinin erkek öğretmenlerin tatmin düzeyinden yüksek olduğunu saptamıştır (Yıldız, 2010: 66). Bu bulgu, bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Kadın öğretmenlerin içsel motivasyon faktörleri olan işteki yeterlilik başarı tanınma ve takdir, sorumluluk alma ve özerklik, ilgi, ilerleme ve gelişme konularında erkek öğretmenlere göre tatmin düzeylerinin yüksek olmasının sebebi olarak, bayan öğretmenlerin daha çok yaptıkları işlere odaklanıp işlerinden elde ettikleri başarı, sorumluluk ve doyumların onları işe motive etmede dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan kadın öğretmenlerin çalıştıkları ortamdaki dışsal motivasyon faktörlerinden etkilenmekten çok yaptıkları işin içerik, taşıdığı anlam, önem ve işin niteliğine önem verdikleri düşünülmektedir (Yıldız, 2010: 66). Argon ve Ertürk (2013), Ertürk ve Aydın (2015), Ağça ve Ertan (2008), Dündar ve arkadaşları (2007), Kovach (1987), Brislin ve arkadaşları (2005) yaptıkları çalışmalarda içsel motivasyonun cinsiyet değişkenine göre değişmediği sonucuna ulaşmışlardır.

Cinsiyet değişkeni öğretmenlerin dışsal motivasyon algılarında farklılık oluşturmaya da ortalamalar incelendiğinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre dışsal motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu Yıldız (2010)'ın ilköğretim 1. kademe öğretmenleriyle yaptığı çalışmasında ulaştığı sonuçlar teyit etmektedir (Yıldız, 2010: 66).

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş motivasyonu algıları anlamlı fark göstermiştir ($p < .05$). 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin içsel motivasyon algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin içsel-dışsal motivasyon ve iş motivasyonuna yönelik algıları ile yaşları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucundan hareketle içsel motivasyona yönelik algılarının hangi yaş değişkenleri arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucuna göre anlamlı fark; 20-30 yaş ve 41 yaş ve üzeri yaş grupları arasındadır. 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının 20-30 yaş grubuna sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin yaşı ilerledikçe sorumluluklarının arttığı, kendi arzularıyla, içlerinden gelerek başarıma arzusuna sahip oldukları söylenebilir. Diğer bir ifadeyle 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler, 20-30 yaş grubundaki öğretmenlere göre, yaptıkları işlerde sorumluluk sahibi ve başarılı olduklarını, örgütte çalışmalarından dolayı arkadaşları tarafından takdir edildiklerini, değerli ve saygın bir iş yaptıklarını, yeterli yetkiye sahip olduklarını, kendilerini örgütte önemli gördüklerini, karar verme hakkına sahip olduklarını ve yöneticileri tarafından takdir edildiklerini düşünmektedirler. Ertan ve Ağça (2008) da bu araştırmanın sonucuna benzer şekilde çalışanların içsel motivasyona yönelik algılarının yaşa göre değiştiğini saptamışlardır. Argon ve Ertürk (2013)

ilköğretim öğretmenlerine yönelik yaptıkları çalışmalarında, Ertürk ve Aydın (2015) ilkökul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yaptıkları çalışmada, Wiley (1997), Dündar, Öztutku ve Taşpınar (2007) da çalışmalarında içsel motivasyon ve yaş değişkeni arasında bir farklılık saptamamışlardır. Bu farklılık araştırmaların farklı eğitim kurumlarında yapılmış olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin dışsal motivasyona yönelik algılarının hangi yaş değişkenler arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucuna göre anlamlı fark; 20-30 yaş ve 31-40 yaş grupları, 20-30 yaş 41 yaş ve üzeri yaş grupları, 31-40 yaş ve 41 yaş ve üzeri yaş grupları arasındadır. 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısının 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısından, 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısının 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısından, 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısının 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algısından yüksek olduğu tespit edilmiştir. İleri yaştaki öğretmenlerin kendi yaş grubundan daha genç öğretmenlerden okullarının sunduğu olanaklardan memnun oldukları ve sosyal açıdan yüksek motivasyona sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. 41 yaş ve üzeri yaş grubu ile 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin 20-30 yaş grubundaki öğretmenlere göre sosyal yönden daha iyi motive oldukları ve örgütün sunduğu olanaklardan memnun oldukları söylenebilir. Tabi bir başka açıdan bakacak olursak, 20-30 yaş grubundaki öğretmenler teknolojik açıdan daha donanımlı olduklarından okullarda daha çok teknoloji isterler. Bundan dolayı okullardaki teknolojinin yetersiz olması, örgütsel olanaklar açısından genç öğretmenleri motive etmiyor olabilir.

Öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algılarının hangi yaş değişkenler arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucuna göre anlamlı fark; 20-30 yaş ve 31-40 yaş grupları, 20-30 yaş 41 yaş ve üzeri yaş grupları, 31-40 yaş ve 41 yaş ve üzeri yaş grupları arasındadır. 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin iş motivasyonu algısının 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerden, 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin iş motivasyonu algısının 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerden, 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin iş motivasyonu algısının 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş motivasyonuna yönelik algılarda da ileri yaş grubu öğretmenlerin bir alt yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksek motivasyona sahip oldukları görülmüştür.

Öğretmenlerin içsel-dışsal motivasyon ve iş motivasyonuna yönelik algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ertan ve Ağça (2008) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde içsel motivasyonun kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algılarının hangi kıdem değişkenleri arasında farklı olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucuna göre anlamlı farkın 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri, 6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algıları incelendiğinde 1-5 yıl ($\bar{X}=91,21$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=116,69$) arasında 16 yıl ve üzeri; 6-10 yıl ($\bar{X}=98,84$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=122,02$) arasında 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgulardan hareketle, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin işlerinde daha sorumlu oldukları, işlerini önemsedikleri, kendilerin okulla bütünleştirebildikleri, karar verme yetkilerinin daha çok olduğu söylenebilir. Bu yılların verdiği tecrübe sayesinde yönetimin de kıdem yılı fazla öğretmenleri daha serbest bırakıyor olmalarında kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin dışsal motivasyona yönelik algılarının hangi kıdem değişkenleri arasında farklı olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucu incelendiğinde 1-5 yıl ($\bar{X}=87,91$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=112,11$) arasında 11-15 yıl; 1-5 yıl ($\bar{X}=82,37$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=122,11$) arasında 16 yıl ve üzeri; 6-10 yıl ($\bar{X}=90,72$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=120,93$) arasında 11-15 yıl; 6-10 ($\bar{X}=86,37$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=130,71$) arasında 16 yıl ve üzeri; 11-15 yıl ($\bar{X}=117,66$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=137,63$) arasında 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin dışsal motivasyona yönelik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kıdemli öğretmenlerin sosyal açıdan daha yüksek düzeyde dışsal

motivasyona sahip oldukları ve okulun sahip olduğu veya okulun sunduğu imkanların kıdemli öğretmenleri daha çok motive ettiği saptanmıştır.

Öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algılarının hangi kıdem değişkenleri arasında farklı olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney U Test sonucu incelendiğinde 1-5 yıl ($\bar{X}=88,16$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=111,94$) arasında 11-15 yıl; 1-5 yıl ($\bar{X}=82,38$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=122,11$) arasında 16 yıl ve üzeri; 6-10 yıl ($\bar{X}=92,15$) ve 11-15 yıl ($\bar{X}=119,85$) arasında 11-15 yıl; 6-10 yıl ($\bar{X}=87,36$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=130,02$) arasında 16 yıl ve üzeri; 11-15 yıl ($\bar{X}=116,12$) ve 16 yıl ve üzeri ($\bar{X}=139,07$) arasında 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin iş motivasyonuna yönelik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda kıdemli öğretmenlerin iş motivasyonlarının bir alt kıdeme sahip öğretmenlerin iş motivasyonlarından yüksek olduğu saptanmıştır. Kıdemin artması sonucu iş motivasyonunda arttığı belirlenmiştir. Coşkun (2009), öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediğini, Kulpçu (2008) da ilköğretim okullarında çalışan personelin motivasyon ölçümleri arasındaki farkın önemsiz olduğunu saptamışlardır. Ertürk ve Aydın (2015) da ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin içsel motivasyona yönelik algılarında kıdemleri arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmışlardır. Bu çalışmaların da eğitim alanında yapılmış olmasına rağmen farklı sonuçlar çıkması kullanılan ölçeklerden ve örneklem büyüklüklerinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada öğretmenlerin içsel-dışsal motivasyon ve iş motivasyonuna yönelik algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifadeyle farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin içsel-dışsal motivasyona ve iş motivasyonuna ilişkin görüşleri birbirine benzerdir.

Eğitim değişkeninin öğretmenlerin motivasyon algısında farklılık oluşturmaması öğretmenlerin büyük bölümünün lisans ve lisansüstü mezunu olmasından kaynaklanıyor olabilir. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin eğitim düzeyi birbirine yakın olduğundan, eğitim değişkeni öğretmenlerin iş motivasyonunda farklılık oluşturmamıştır. Ancak lisansüstü yapmış öğretmenlerin ön lisans ve lisans mezunlarına göre dışsal motivasyonlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu lisansüstü mezunlarının ücret konusunda diğer eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerden bir farklılıklarının olmayışından kaynaklanıyor olabilir. Ek ders konusunda lisansüstü yapmış öğretmenlerin ek ders ücretleri diğerlerine göre, 29/05/2012 tarihli Kamu Görevlileri Hakem Kurulu Kararı'nın 30. maddesine göre yüksek lisans yapanlar için %5, doktora yapanlar için ise %15 artırımlı ödenmesine rağmen bu faktörün yeterli olmadığı söylenebilir (<http://www.dpb.gov.tr/dosyalar/pdf/sendika/20120601-21.pdf>, 07 Kasım 2013'te erişildi). Ücret, Adams'ın eşitlik teorisinde (1965) emek, çaba, eğitim, deneyim gibi girdilerine uygun olması beklenen bir çıktı olarak kabul edilmektedir (Aktaran: Ertan, 2008: 38). Bu bağlamda lisansüstü yapmış öğretmenlerin aldıkları ek ders ücretlerinin eğitim, çaba ve emeklerini karşılamadığı söylenebilir. Ayrıca daha önceki uygulamalardaki lisansüstü yapmış öğretmenlere verilen kariyer basamaklarının günümüzde uygulanmaması da bu öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre dışsal motivasyonlarının düşük olmasına sebep olmuş olabilir. Coşkun (2009) da öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin eğitim değişkenine göre farklılık göstermediği bulgusunu elde etmiştir.

Eğitim sisteminde öğretmenlerin meslek sahibi olmaları için alacakları eğitim seviyesi bellidir ve eğitim seviyesi yüksek öğretmenlerin, bugünkü uygulamalarda kariyer basamaklarında bile ayrıcalığı yoktur. Sadece yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlerin ek derslerinde az bir ücret farklılığı oluşturmaktadır. Ancak bunun öğretmenlerin motivasyonunu etkilemediği söylenebilir. Öğretmenlerin motivasyonlarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermemesi bu sebepten de kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma sonuçlarına yönelik olarak, araştırmacılar ve uygulamacılar için aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

- Öğretmenlerin iş motivasyonunun artırılması için öncelikli olarak, bütün üst kurum ve kuruluşlar tarafından öğretmenlerin aldıkları ücretlerin iyileştirilmesi, başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi, okullarda yiyecek-içecek imkanlarının artırılması gibi çalışmalar yapılabilir.

Ödüllendirme yönergesinin tekrar gözden geçirilmesi veya gereğince uygulanması yararlı olabilir.

- Tüm öğretmenlere kariyer basamaklarında yükselme fırsatının tekrar verilmesi ve ek ders ücretlerinin artırılması, dışsal ve iş motivasyonlarının artırılmasında etkili olabilir.
- Rahat ve huzurlu, fikirlerin önemsendiği, izin isteklerinin dikkate alındığı, sorunlarla ve çözüm yollarıyla yakından ilgilenilen, başarıların ödüllendiği bir okul ortamı, yöneticiler tarafından oluşturularak öğretmenlerin dışsal ve iş motivasyonlarının artırılması sağlanabilir.
- 20-30 yaş grubundaki öğretmenler ile 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlere mesleğinin ilk yıllarında başarı belgesi verilerek iş motivasyonlarının artması sağlanabilir. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin teknolojik ve akademik açıdan daha donanımlı olmaları sebebiyle, bu öğretmenlerin iş motivasyonlarının artırılması için okulların da teknolojik ve materyal açısından donanımlı olması sağlanabilir.
- Sosyal açıdan zengin olan üniversite ortamından ayrılarak sosyal faaliyetlerin az olduğu okullarda mesleğe başlayan 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin motivasyonlarını yükseltmek için, okullarda sosyal faaliyetlerin yapılabileceği sosyal tesisler kurulup, üniversiteler gibi eğitim kampüsleri oluşturulabilir.
- Aynı araştırma özel okullar ile kamu okulları karşılaştırılarak yapılabilir.
- Ortaöğretim kurumlarında yapılan bu araştırma nicel bir araştırmadır. Aynı konu nitel bir araştırma yapılarak genişletilip, ayrıntılı bulgulara ulaşılabilir.

Kaynakça

- Argon, T. ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 2(19), 159-179.
- Brief, A. P. ve Aldag, R. J. (1976). The intrinsic-extrinsic dichotomy: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 496-500.
- Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B. ve Worthley, R. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-103.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi* (1. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Coşkun, M. (2009). *İlköğretim okullarında motivasyon araçları hakkında öğretmen görüşleri ve doyum düzeyleri üzerine bir alan araştırması (Silivri örneği)*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Danış, A. (2009). *Anadolu teknik ve Anadolu meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 107-108.
- Erdaş, Y. (2009). *Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Doktora tezi, Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertan, H. ve Ağca, V. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2(10), 135-156.

- Ertürk R. (2014). *Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayımlanmış yüksek lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ertürk R. , Aydın B., (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi / The Journal of International Education Science*, 2 (4), 233-246.
- Hackman, J. R. ve Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monography*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi, ilkeler, teknikler*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Kovach, A. K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-66.
- Kulpaç, O. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticileri motive etmede kullanılacak motivasyon araçları üzerine bir inceleme*. Yüksek lisans tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Latham, G. G. ve Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 1(56), 485-516.
- Mahaney, C. R. ve Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 4(37), 42-54.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Murphy, P. K. ve Alexander, P. A. (2000). A Motivated exploration of motivation terminology. *Contemporary Education Psychology*, 1(25), 28.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior* (6ed). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Silah, M. (2001). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini arttırmak için personelin ödüllendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 95-109.
- Steers, M. R., Mowday, T. R. ve Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 3(29), 379-387.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (3. Baskı). Konya: Adım Ofset.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 3(18), 263-280.
- Yavuz, E., Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2008). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi. *Kamu-İş*, 9(4).
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları temel tutumlar: Kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1(17), 33-46.
- Yıldız, B. (2010). *Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I. kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.