

## **HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI KAMU OKULLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON ALGILARINI AÇIKLAYABİLİR Mİ?: AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

Hamza Ateş<sup>1</sup>  
Bora Yıldız<sup>2</sup>  
Harun Yıldız<sup>3</sup>

**Özet:** Bu çalışmada, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etki ve önem dereceleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk durumu ve mesleki deneyime göre araştırılmıştır. Çalışma, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamında incelenmiştir. Dışsal ve içsel faktörler açısından değerlendirme yapılarak, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yükseltilmesine yönelik yapılan çalışmalara katkıda bulunulacağı düşünülmüştür. Çalışmada "iş doyum ölçeği" kullanılarak, öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarının analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında motivasyon faktörlerinin yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sahibi olma demografik değişkenlerine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Mesleki deneyim değişkeni açısından 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyinin 10 yıldan az mesleki deneyime sahip öğretmenlerin motivasyon düzeyinden yüksek olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Herzberg, Motivasyon, Öğretmen

## **CAN HERZBERG'S DUAL FACTORS THEORY EXPLAIN MOTIVATION FACTORS AMONG PUBLIC SCHOOL TEACHERS?: AN EMPIRICAL EVALUATION**

**Abstract:** In this study, the effect and importance levels of instinct and extrinsic motivation factors on teacher motivation according to the gender, age, marital status, having child and working experience were investigated. The study levels of teacher motivation factors were conducted under the Herzberg's two factor theory. With this study, by making an evaluation in terms of instinct and extrinsic factors, it was thought to make a contribution to studies which aim to raise the motivation levels of the teachers. In the study instinct and extrinsic motivation factors of the teachers were analyzed by using "İş Doyum Ölçeği (Job Satisfaction Measure)". Findings show that no meaningful significant difference was found about gender, age, marital condition and having child. The findings also show that in terms of working experience variable, instinct and extrinsic motivation levels of teachers, who have been working more than 10 years were found to be higher than those who have been working less than 10 years.

**Key Words:** Herzberg, Motivation, Teacher

### **1. Giriş**

Motivasyon (güdüleme) kavramı, örgüt içerisindeki insan faktörünü etkin ve verimli kullanabilmek için insana çalıştığı işi sevdirmek, işyerinde mutlu etmek, yapacağı işin kendisinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerine uygun olmasını sağlamak ve yapacağı işten keyif almasını sağlamak açısından önemli bir kavramdır. Motivasyon kavramı "hareket etmek,

<sup>1</sup> Professor, Istanbul Medeniyet University, Institute of Social Sciences, Department of Political Science and Public Administration, Istanbul, Türkiye, hates@medeniyet.edu.tr

<sup>2</sup> PhD. Student, Gebze Institute of Technology, Institute of Social Sciences, Department of Management and Organization, Gebze, Türkiye, byildiz@gyte.edu.tr

<sup>3</sup> PhD. Student, Balıkesir University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Balıkesir, Turkey, harunyildiz@bau.edu.tr

teşvik etmek, harekete geçmek anlamına gelen Latince “Movere” kelimesinden” türetilmiştir. Bu yaklaşım içerisinde motivasyon (güdüleme), çalışanlara bilinçli bir şekilde yaptıkları işi sevdirmek, örgütün amaçlarına doğru yönlendirmek ve hareket ettirmek olarak tanımlanabilir (Eren, 2007: 494).

İş verimi ve iş doyumunu alanında yapılan araştırmalar insan hayatında geniş bir alana etki eden, önemi ve gerekliliği neredeyse hayatın her aşamasında güçlü bir şekilde hissedilen motivasyon (güdüleme) kavramını, eğitim kurumları açısından ele almayı düşündürmüştür. Eğitim kurumları, toplumsal sistem içerisinde girdisi ve çıktısı insan olan, kâr odaklı olmayan ve bu yönüyle diğer sistemlerden farklı bir yapı oluşturan sosyal faydası oldukça yüksek kurumlardır. Bu nedenle bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin, işlerine motive edilmesi ve mevcut motivasyon düzeylerinin yükseltilmesi ayrı bir önem arz etmektedir.

Diğer yandan eğitimin bireylere karşılaştıkları sorunları çözebilme, toplumun değerlerine uyum sağlama, topluma ve ülkeye faydalı olma, üretken ve bilimsel düşünebilmeyi kazandırmak gibi temel amaçları vardır. Bu nitelikteki bireylerin yetiştirilmesindeki en büyük görev öğretmenlere düşmektedir. Eğitim kurumlarının yukarıda belirtilen amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve istenilen kalitede eğitim hizmeti verebilmeleri, öğretmenlerin istekliliği ve başarılarıyla yakından ilişkilidir. Öğretmenlerin daha verimli ve istekli çalışmaları ise iyi bir motivasyon sürecine bağlıdır.

Buradan anlaşıldığı üzere öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, düşük olan motivasyon faktörlerinde yükseltici önlemlerin alınması, yüksek olan faktörlerde ise istikrarın sağlanması, öğretmenleri işlerine motive edecek ve etkin bir motivasyon sürecinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.

## **2. Kuramsal Çerçeve**

Motivasyon konusunda yapılan birçok tanımın genel olarak kesiştikleri nokta, motivasyonun organizmanın harekete geçmesinden bu hareketin sonuçlanmasına kadar olan ve tekrar bu sürecin başka bir uyarıcıyla başlayıp devam edeceğini anlatan yani devamlılık arz eden bir süreç olduğudur. Bu düşünceyi destekleyen bir görüşe göre motivasyonun, “insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlarına belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsayan geniş bir süreç olduğu görülmektedir” (Arık, 1996: 21).

Bunlara ek olarak motivasyon;

“Kişinin arzulanan bir sonuca veya ihtiyaçlarını tatmin edecek bir hedefe ulaşmak için isteyerek çaba sarf etmesidir” (Balçık, 2004: 135).

“Bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir” (Genç, 2005: 223).

## **2.1. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Herzberg tarafından ileri sürülen Çift Faktör Kuramı, literatürde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen kapsam (gereksinim) kuramlarından biri olup, aynı zamanda iş doyumu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Drafke-Kossen, 1997: 281).

Herzberg'in çift faktör teorisi çeşitli değer sistemleri içinde çalışanın, çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 115). Kuram doyum ve doyumсуuzluğun birbirlerini dengelediklerini ve iş ortamında birbirlerine zıt olgular olmadığını açıklamaya çalışmıştır. Bununla ilgili bir görüşe göre “doyum, doyumсуuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumсуuz olmadan da çalışabilir” (Başaran, 2000: 217).

Herzberg 1959 yılında Maslow'un motivasyon teorisini geliştirmek üzere yapmış olduğu çalışmalarda diğer kuramlardan farklı olarak deneklerine onları çalışma hayatlarında mutсуuz eden faktörleri ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur. Bu deney ile birlikte ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çünkü işyerindeki bazı faktörlerin olmaması durumu mutсуuzluk yaratırken mevcut olmaları durumunda ise ekstra bir doyum sağlamadıkları görülmüştür (Luthans, 1995: 151). Herzberg ekstra doyum sağlamayan bu faktörlere, dışsal (hijyen) faktörler adını vermiştir. Buna karşın işyerindeki bazı faktörlerin ise, yokluğunda belirgin bir doyumсуuzluk yaşanırken, varlıklarında ise çalışanların iş performansını oldukça arttırdığı gözlenmiştir. İş performansını oldukça arttıran bu faktörlere ise içsel (motive edici) faktörler adını vermiştir.

Dışsal faktörlere “koruyucu anlamına gelen hijyen faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyen ilkelerine benzer biçimde işlev görüyor olmalarıdır; hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini işyerinde koruyucu faktörler görmektedir. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır” (Kanoğlu, 2007: 44). Herzberg'e göre dışsal (hijyen) faktörlerin işyerinde pozitif olması durumunda bu sadece çalışanlar tarafından kabul görülecektir. Bu durum motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir (Kaplan, 2007: 34).

Herzberg'in içsel ve dışsal motivasyon faktörleri tanımlanacak olursa;

İçsel (motivasyonel) faktörler, başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir (Noell, 1976: 8; Onaran, 1981: 46.). İçsel faktörler ile çalışan kendi kendini motive edebilmekte ve doyumа ulaşabilmektedir. Bir görüşe göre “Bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladığından, içsel faktörler olumlu ve yapıcı iş davranışlarına yol açma eğilimi göstermektedir” (Murat ve Çevik, 2008: 1). Başka bir görüşe

göre motive edici faktörler bir bireyin sorumluluk, tanınma, kendine güven ve takdir duygularının gelişmesine imkân sağlamaktadır (Türkel, 1999: 113).

Dışsal (hijyen) etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile şirket politikası ve yönetim, teknik denetim, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, özel hayat, çalışma şartları gibi daha alt düzey gereksinimlere cevap veren tatminsizliği engelleyici etmenlerdir (Eroğlu, 1995: 54) Dışsal faktörler, çalışma ortamında işlerin yapılması ve iş görenin kendini rahat hissetmesini sağlamak için bulunması gereken asgari etmenlerdir. Bu etmenlerin iş ortamında olmaması durumunda iş göreni motive etmek neredeyse mümkün değildir. Ancak bu etmenlerin varlıkları, motivasyonu sağlamaz, motivasyon için gerekli ortamı oluşturur.

Buradan anlaşıldığı üzere motivasyon, içsel yani motive edici etmenler sağlanırsa gerçekleşebilir. Dışsal faktörleri sağlamadan sadece içsel faktörleri sağlamak, işgöreni motive etmek için yeterli olmayacaktır. Bu bakımdan içsel ve dışsal faktörler motivasyonun sağlanması için birbirlerini tamamlar nitelikte olmaları gerekmektedir (Koçel, 2003: 642-643).

## **2.2. Eğitim Örgütlerinde Motivasyon**

Eğitim örgütleri sosyal sistem içerisinde girdisi-çıktısı insan olan, kar odaklı olmayan ve yine içinde bulunduğu ortama faydası ve katkıları oldukça yüksek olan örgütlerdir. Eğitim kurumları bir ülkede eğitim oranının arttırarak o ülkenin kalkınmasında büyük rol oynamaktadır. Dolayısıyla ülkenin gelişiminde gerekli nitelik ve niceliğe sahip bireylerin yetiştirilmesi, öğretmenlere bu fırsatı verecek ortamların hazırlanması ile mümkündür.

Bir başka deyişle, ülkenin gereksinimi olan insan gücünün istenen kaliteye ulaşabilmesi için öğretmenlere işlerinde mutlu ve huzurlu çalışabileceği ortamlar yaratılmalıdır (Ayan, Kocacık ve Karakuş, 2009).

Örgütsel davranış ile ilgili çağdaş yaklaşımlardan sistem yaklaşımına göre örgütler çevreleri ile girdi-çıkıtı ilişkisinde bulunan açık sistemlerdir. Bu sistemler, çevrelerinden çeşitli şekillerde girdilerini alıp, belirli bir dönüşüm sürecinden sonra çıktı olarak çevrelerine sunarlar. Buradan anlaşıldığı üzere bu sistemler negatif entropi (yok olma tehlikesinin olmaması) özelliğine sahiptirler yani zamana ve çevrelerine bağlı olarak sürekli uyumlu bir değişim gösteren ve geçmişten bugüne gelip bugünden sonra da yaşamını sürdürebilecek sistemlerdir (Eren, 2007: 48). Eğitim örgütlerinin de birer açık sistem olduğunu düşünürsek hiç kuşkusuz ki eğitim örgütlerinin temel taşı olan öğretmenlerin işlerine motive edilmesi yüksek öneme sahip olacaktır.

Öğretmen kısa ifadeyle mesleği bilgi öğretmek olan kimsedir. Bu çok genel tanımlama filozoflar ve peygamberleri de içine alan çok geniş bir öğretmenlik kavramı doğurur. Bu bakımdan bilginin hayati değeri, insanın öğreticilere tarih boyunca derin bir saygı beslemesine neden olmuştur (Çoşkun, 2009).

Diğer yandan eğitim kurumlarının en önemli yapı taşı olan öğretmenlik mesleği, insani duyarlılıklar açısından son derece önemli bir meslektir. Bu mesleği seçenlerin, hizmet verecekleri kişilere karşı yeterli bir duyarlılığa sahip olmaları beklenir. Çünkü sadece maddi ödüllere odaklanmış bir motivasyon süreci, bu mesleğin layıkıyla yerine getirilmesi için yeterli olmayacaktır.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bağlamında yapılan araştırmalar, içsel motivasyon faktörleri ile motive olan öğretmenlerin dışsal motivasyon faktörlerine göre daha fazla motive olduğunu göstermiştir (Balcı, 1992: 8.).

Tablo 1'de Herzberg'in çift faktör kuramı kapsamında, son yıllarda yapılan çalışmalar özet olarak sunulmuştur.

**Tablo 1. Benzer Araştırmalara İlişkin Literatür Tablosu**

ARAŞTIRMACI	SONUÇ
Yazıcı, 2009	Öğretmenlik mesleği üzerinde motivasyon kaynaklarının da etkisi vardır. Bu kaynaklar içsel ve dışsaldır. İçsel motivasyon kaynakları dışsal motivasyon kaynaklarından daha etkilidir.
Büyükgöz, 2008	İçsel faktörler düzeyinin dışsal faktörlere göre daha yüksek çıkması, çalışanların örgütle aralarında algıladıkları ilişkinin içsel boyutta bir ilişki olduğunu ve aidiyet duygusu yarattığını, bunun da yöneticilerin örgütün amaç ve değerlerini benimsediğini, örgütlere yönelik bir gönül gücü olduğunu göstermektedir.
Bareket, 2008	Öğretmenler içsel motivasyon faktörlerinden en çok kendi başına çalışma faktörü ile motive olmaktadır. Öğretmenlerin yöneticileri ile olan ilişkileri buldukları kurumda kalıp kalmamalarını etkilemektedir. Sosyo-ekonomik durumu düşük olan okullarda ilerleme ve gelişme faktörü ikinci sırada en önemli içsel faktör olurken sosyo-ekonomik durumu yüksek olan okullarda bu faktörün daha az öneme sahip olduğu gözlenmiştir. Diğer yandan dışsal faktörlerde ise ücret ve güvenlik çalışanlar için yüksek düzeyde önem arz etmektedir.
Dünder, Özutku ve Taşpınar, 2007	Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. İçsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.
Brown, 2007	Bulgular içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinde, idareci ve öğretmenler arasında farklılık olduğunu göstermiştir. Bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlere oranla içsel motivasyonlarının biraz daha yüksek olduğu gözlenmiştir.
Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007	Araştırmadan elde edilen bulgular, yaşça büyük olanların olmayanlarınkine ve hizmet süresi fazla olanların olmayanlarınkine göre içsel doyumlarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Akademisyenlerin iş doyumları cinsiyetleri ve medeni durumları açısından farklılaşmamıştır.
Farthing, 2006	Herzberg'in kuramında belirtmiş olduğu ücretin yüksek bir motivasyon aracı olduğu öğretmen motivasyonu açısından desteklenmemiştir. Bunun yerine kendi başına çalışma faktörünün öğretmenler açısından yüksek motivasyon sağladığı saptanmıştır.

Kurt, 2005	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, öğretmenlerin güdülenmesini açıklamakta yetersiz kalmakla birlikte, öğretmenlerin güdülenmesi konusunda bilinçli etkinliklerde bulunulmasına katkı sağlayabileceği söylenebilir. Bireyin motivasyonun sağlanması için önce dışsal faktörler karşılanmalıdır. Daha sonra içsel faktörler bireyin gerçekten motive olmalarını sağlayacaktır.
Egan, 2001	İçsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin öğretmen motivasyonunda tatmin ve tatminsizlik bağlamında önemli olduğu gözlenmiştir. Özellikle motivasyon düzeyinin kendi başına çalışma, başarı ve sorumluluk alma gibi içsel motivasyon faktörlerinde yüksek olduğu gözlenmiştir.
Ryan ve Deci, 2000	İçsel motivasyon doğal insan eğilimini öğrenmek için önemli bir yapı oluşturmaktadır. Ancak dışsal motivasyon da çalışan motivasyonunda önemli bir yere sahiptir.

### **3. Metodoloji**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, İstanbul İline bağlı Adalar ve Güngören ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerini tespit etmek ve Herzberg 'in "Çift Faktör Kuramı" kapsamında içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerinde yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki deneyim ve çocuk sahibi olup olmama demografik değişkenleri bakımından ne derece etkili olduğunu saptamaktır. Böylece farklı demografik özelliklere sahip öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon algılarının ne düzeyde oldukları araştırılacak ve motivasyon düzeyi düşük olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttırmaya yönelik araştırmalara katkıda bulunulacağı düşünülmüştür.

#### **3.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Araştırmada veri toplamak amacıyla güvenilirlik ve geçerliliği Bilge, Akman ve Kelecioğlu (2007) tarafından test edilmiş ve yine aynı kişiler tarafından geliştirilmiş olan "Öğretim Elemanları İş doyum Ölçeğinden" yararlanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, öğretmenlik mesleği ve araştırmanın amacına uygun olarak belirlenmiştir. İkinci bölüm ise "Öğretim Elemanları İş doyum Ölçeğinden" yararlanılmıştır. Buna göre ölçeğin içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. İçsel boyutta 14 madde ve dışsal boyutta 11 madde bulunmaktadır. Ölçekte yer alan sorular en azdan en çoğa doğru olmak üzere 1 ile 5 arasında derecelendirilmiştir. Bu çalışmaya ilişkin ilgili literatür ve örnekleme ait istatistikî bilgiler konusunda kısmen çalışmanın yazarlarından biri olan Yıldız (2010)'un yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

#### **3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evrenini, 2009–2010 öğretim yılında İstanbul İline bağlı Güngören ve Adalar (Büyükada, Heybeliada, Burgazada, Kınalıada) ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev

yapan ilköğretim birinci kademe öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Adalar ilçesindeki beş ilköğretim okulu ve Güngören ilçesindeki iki ilköğretim okulunda görev yapan aynı sosyo-ekonomik ve kültürel düzeyde olduğu varsayılan 97 ilköğretim birinci kademe öğretmenleri oluşturmaktadır.

Okullaşma oranı ve okul sayısı açısından İstanbul ilinin Türkiye ortalamasının üzerinde iken derslik başına düşen öğrenci sayısı açısından ise en yüksek iller arasında yer alması ve bu şartlar altında eğitim-öğretim hizmeti vermekte olan öğretmenlerin üzerlerindeki iş yükünün ve çevrelerinin ya da mesleklerinin kendilerine hissettirmiş oldukları tatmin derecesinin belirlenmek istenmesi, İstanbul ilinde çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarının belirlenmesinde belirleyici rol oynamıştır.

### **3.4. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın sadece İstanbul iline bağlı Güngören ve Adalar ilçesindeki kamu okullarının birinci kademe öğretmenlerini kapsaması, araştırmadaki başlıca kısıtları oluşturmaktadır. Araştırma evreninin sadece belirtilen ilçelerdeki ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinden oluşmasından dolayı araştırmadan elde edilen bulguların İstanbul ilinde çalışan tüm öğretmenlerin ya da Türkiye genelindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerini yansıtmaya iddiası yoktur.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada belirtilen hipotezleri test etmek amacıyla içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin belirlenmesi için *keşfedici faktör analizinden* yararlanılmıştır (keşfedici faktör analizi sonuçlarına Ek'te (Tablo 10) yer verilmiştir). Yapılan faktör analizinde ilgili içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ait 2, 4, 5, 24 ve 25. sorular ait olduğu faktöre dağılmadığından 2. Soru (*Yaptığım işin yeterliliklerime ve becerilerime uygun olabilmesi*), 4. Soru (*İşimi yaparken kendi kararlarımı verebilme olanağının olması*), 5. Soru (*İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi*), 24. Soru (*Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (sıcaklık, nem, aydınlık, havalandırma, ses) uygun olması*) ve 25. Soru (*İşimin bana, teşvik anlamında primler sağlaması*) çıkarılıp analiz tekrarlanmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacıyla *tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi* ve *varyansların homojenliği testi* kullanılmış ve test sonucunda anlamlılık değerlerinin 0,05'den büyük olması, incelenen faktörlerin normal dağılıma sahip ve varyanslarının da homojen bir yapıda olduğunu göstermiştir.

Verilerin normal dağılması ve homojen olması nedeniyle parametrik testlerden faydalanılmıştır.

### **3.6. Araştırma Hipotezleri**

Genel tarama metodu ile hazırlanan bu çalışmada belirlenen başlıca hipotezler şunlardır:

Yapılan literatür taramasında Brown (2007)'nin öğretmenler üzerinde uygulamış olduğu çalışmasında kadın öğretmenlerin içsel motivasyon düzeylerinin erkek öğretmenlere göre

nispeten daha yüksek olduğundan yola çıkarak araştırmanın uygulandığı örneklem içerisindeki kadın ve erkek öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmek istenmiştir. Buna göre;

**H1:** *İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.*

Bilge, Akman ve Kelecioğlu'nun (2007) çalışmasında yaşça büyük olan öğretmenlerin kedilerinden küçük olanlara nazaran içsel motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucundan yola çıkarak içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmek istenmiştir. Çünkü orta bir yaş olan 30 yaşından sonra öğretmenlerin hayatlarındaki birçok şeyin artık dengeye oturduğu, işlerinin hayatlarının önemli bir yönünü oluşturması ve bunu bağlı olarak da mesleklerinden duymuş oldukları tatminin kendilerinden genç olan meslektaşlarına göre daha yüksek olduğu düşünülmüştür. Ayrıca 30 yaşından büyük öğretmenlerin mesleklerinin temelini oluşturan öğrencilerinin eğitim sonrası yaşamlarını görmeleri, onların bir meslek sahibi olduklarını görmeleri diğer bir söylem ile yaptıkları işin meyvesini somut bir şekilde görmeleri gibi sebeplerden yaptıkları işten kendilerinden genç olan öğretmenlere göre daha fazla tatmin oldukları ve buna bağlı olarak da motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünülmüştür. Buna göre;

**H2:** *İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.*

Diğer yandan evli öğretmenlerin hayatlarındaki sorumluluklarının bekar öğretmenlere nazaran daha fazla olması, mesleklerine bekar öğretmenler kadar zaman ayıramamaları diğer bir deyişle bekar öğretmenlerin daha idealist bir tutum sergileyerek mesleklerinden daha fazla tatmin oldukları ve buna bağlı olarak da motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünüldükten içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmek istenmiştir. Buna göre;

**H3:** *İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.*

Yine yapılan literatür taramasında Bilge, Akman ve Kelecioğlu'nun (2007) çalışmasında mesleki deneyimi yüksek olan öğretmenlerin mesleki deneyimi daha az olanlara kıyasla içsel motivasyonlarının yüksek olduğu sonucundan yola çıkarak içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin mesleki deneyim değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmek istenmiştir. Buna göre;

**H4:** *İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri mesleki deneyim değişkenine göre farklılık göstermektedir.*

Bunlara ek olarak özellikle evli olan öğretmenlerin çocuk sahi olmaları durumunda çocuk gibi önemli bir sorumluluğu taşıdıklarından mesleklerine ayırabilecekleri ilgi ve bilgilerin çocuk sahibi olmayan öğretmenlere göre daha az olabileceği düşünüldükten içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin çocuk durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmek istenmiştir. Buna göre;



**H5:** İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri çocuk sahibi olma değişkenine göre farklılık göstermektedir.

### 3.7. Güvenilirlik Analizi

Faktörlere ait Cronbach's Alpha değerleri içsel motivasyon faktörleri (11 soru) için 0.924, dışsal motivasyon faktörleri (9 soru) için 0.889 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısının 0,80 ve üzerinde değerler alması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Bilgin, 2005:141-142). Buradan anlaşıldığı üzere anket uygulaması sonucu elde edilen veriler yüksek derecede güvenilirdir.

### 3.8. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences)17.0 paket programı ile bilgisayar ortamına aktarılıp elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

#### 3.8.1 Demografik Veriler

Demografik değişkenlere ait veriler Tablo 2' de sunulmuştur.

**Tablo 2. Demografik Değişkenler Tablosu**

Değişkenler	Alt Değişkenler	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	65	67
	Erkek	32	33
Yaş	X≤30	35	36,1
	X>30	62	63,9
Medeni Durum	Evli	68	70,1
	Bekâr	29	29,9
Mesleki Deneyim	X≤10	61	62,9
	X>10	36	37,1
Çocuk Durumu	Var	56	57,7
	Yok	41	42,3
	<b>TOPLAM</b>	<b>97</b>	

#### 3.8.2 Hipotezlerin Testi

**H1** hipotezine ilişkin bağımsız örneklem t-testi neticesinde içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ilişkin kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık (içsel p=0,773 dışsal p=0,430) saptanmamış olup, H1 hipotezi %95 güven aralığında desteklenmemiştir (Tablo 3).

**Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Tablosu**

Motivasyon Faktörleri	Cinsiyet	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	t-Değeri	Ser. Der.	P değeri (Sig.)
Dışsal Motivasyon Faktörleri	Kadın	65	3,47	0,763	-,793	95	0,430
	Erkek	32	3,60	0,907			
İçsel Motivasyon Faktörleri	Kadın	65	3,65	0,748	,289	95	0,773
	Erkek	32	3,47	1,005			

**H2** hipotezine ilişkin bağımsız örneklem t-testi neticesinde içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ilişkin 30 yaşından büyük ve 30 yaşından küçük öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık (içsel  $p=0,191$ , dışsal  $p=0,068$ ) saptanmamış olup, H2 hipotezi %95 güven aralığında **desteklenmemiştir** (Tablo 4).

**Tablo 4. Yaş Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Tablosu**

Motivasyon Faktörleri	Yaş Deneyim	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	t-Değeri	Ser. Der.	P değeri (Sig.)
Dışsal Motivasyon Faktörleri	$X \leq 30$	35	3,31	0,881	-1,844	95	0,068
	$X > 30$	62	3,62	0,709			
İçsel Motivasyon Faktörleri	$X \leq 30$	35	3,48	0,729	-1,317	95	0,191
	$X > 30$	62	3,71	0,786			

**H3** hipotezine ilişkin bağımsız örneklem t-testi neticesinde içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ilişkin evli ve bekar öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık (içsel  $p=0,713$ , dışsal  $p=0,272$ ) saptanmamış olup, H3 hipotezi %95 güven aralığında **desteklenmemiştir** (Tablo 5).

**Tablo 5. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Tablosu**

Motivasyon Faktörleri	Medeni Durum	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	t-Değeri	Ser. Der.	P değeri (Sig.)
Dışsal Motivasyon Faktörleri	Evli	68	3,57	0,820	1,105	95	0,272
	Bekâr	29	3,37	0,787			
İçsel Motivasyon Faktörleri	Evli	68	3,61	0,863	-,369	95	0,713
	Bekâr	29	3,68	0,782			

**H4** hipotezine ilişkin bağımsız örneklem t-testi neticesinde içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ilişkin 10 yıldan az ve 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenler

arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık (içsel  $p=0,007$ , dışsal  $p=0,023$ ) saptanmış olup ( $p<0,05$ ), H4'e ilişkin analiz verileri Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6. Mesleki Deneyim Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Tablosu**

Motivasyon Faktörleri	Mesleki Deneyim	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	t-Değeri	Ser. Der.	P değeri (Sig.)
Dışsal Motivasyon Faktörleri	$X \leq 10$	61	3,37	0,835	-2,308	95	0,023*
	$X > 10$	36	3,75	0,717			
İçsel Motivasyon Faktörleri	$X \leq 10$	61	3,45	0,921	-2,762	95	0,007*
	$X > 10$	36	3,92	0,568			

\*  $p<0,05$

Tablo 6'da H4 hipotezine ilişkin içsel ve dışsal motivasyon faktörleri açısından 10 yıldan az ve 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlere yönelik veriler incelendiğinde, belirtilen deneyim gruplarındaki öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı derecede bir farklılık tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu durum genel olarak 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ilişkin tutumlarının 10 yıldan az mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. H4 Hipotezi, içsel ve dışsal motivasyon faktörleri açısından %95 güven aralığında desteklenmiştir.

**H5** hipotezine ilişkin bağımsız örneklem t-testi neticesinde içsel ve dışsal motivasyon faktörlerine ilişkin çocuk sahibi ve çocuk sahibi olmayan öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık (içsel  $p=0,429$ , dışsal  $p=0,061$ ) saptanmamış olup, H5 hipotezi %95 güven aralığında **desteklenmemiştir** (Tablo 7).

**Tablo 7. Çocuk Değişkenine İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Tablosu**

Motivasyon Faktörleri	Çocuk	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	t-Değeri	Ser. Der.	P değeri (Sig.)
Dışsal Motivasyon Faktörleri	Var	56	3,64	0,757	1,897	95	0,061
	Yok	41	3,33	0,857			
İçsel Motivasyon Faktörleri	Var	56	3,69	0,789	,794	95	0,429
	Yok	41	3,55	0,902			

**Tablo 8. Hipotezlerin Özet Tablosu**

Hipotezler	Desteklendi/ Desteklenmedi
<b>H1:</b> İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
<b>H2:</b> İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir	Desteklenmedi
<b>H3:</b> İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
<b>H4:</b> İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri mesleki deneyim değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
<b>H5:</b> İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri çocuk sahibi olma değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi

#### 4. Sonuç ve Öneriler

İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk durumu gibi demografik özelliklerine göre incelendiğinde, öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı ( $p>0,05$ ) gözlenmiştir.

Bunlarla ilgili olarak evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere oranla sosyal desteklerinin daha fazla olması avantajı, bekar öğretmenlerin ise işlerine daha fazla zaman ayırabilme avantajlarından dolayı motivasyon düzeylerinin benzerlik gösterdiği söylenebilir. 30 yaş altı ile 30 yaş üstü öğretmenlerin karşılaştırılmasında ise öğretmenler arasında içsel ve dışsal motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buradan yaş faktörünün öğretmenlerin motivasyon faktörlerini algılamalarında farklılığa neden olmadığı anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek öğretmenler karşılaştırıldığından kadın ve erkek öğretmenlerin motivasyon faktörlerini algılamalarında cinsiyet farkının anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı, farklı cinsiyetlerdeki öğretmenler için motivasyon faktör algılamalarının benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Araştırma bu yönü ile kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran daha fazla motive olduklarını belirten Brown (2007)'un çalışmasından farklılık göstermiştir. Çocuk sahibi olan öğretmenler ile çocuk sahibi olmayan öğretmenler arasında motivasyon faktörlerini algılamada, çocuk sahibi olma faktörünün motivasyon faktörlerini algılama konusunda farklılığa neden olmadığı, çocuk sahibi olan ve olmayan öğretmenlerin motivasyon faktörlerini algılamalarının benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Ancak bu çalışmada yaş, cinsiyet medeni durum, çocuk durumuna ilişkin bulgulardan varılan sonuçlara ihtiyatla yaklaşarak farklı araştırmalarla kontrol edilmesi önerilebilir.

Diğer yandan, çalışmaya katılan öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri mesleki deneyim değişkenine göre incelendiğinde, Bilge, Akman ve Kelecioğlu'nun (2007) çalışması

ile benzerlik göstererek, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinde mesleki deneyimi 10 yıldan fazla olan öğretmenlerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin meslekte geçirmiş oldukları süreyle doğru orantılı olarak içsel ve dışsal motivasyon düzeyinin, mesleğe yeni başlayan ve daha az deneyime sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi olarak, insan yetiştirmek gibi manevi yükümlülüğü ağır olan bir mesleği icra edip ve bunun sonuçlarını görebilme imkânına sahip olabilmek, yıllar içinde mesleklerine alışkanlık düzeylerinin daha yüksek olması, işlerine hâkimiyetlerinin fazla olması ve buna bağlı olarak stres düzeylerinin daha az olması gösterilebilir. Bununla birlikte yine mesleki deneyimi 10 yıldan fazla olan öğretmenlerin dışsal motivasyon faktörlerinde de motivasyonlarının daha yüksek olmasının sebebi olarak, mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin kendilerinden daha kıdemsiz öğretmenlere oranla önceki meslek sürelerinde daha yetersiz dışsal faktörleri görmüş olmaları ve bunu şuan ki koşullarıyla kıyaslayarak tatmin düzeylerinin daha yükseldiği düşünülebilir.

Sonuç olarak mesleki deneyimi 10 yıldan fazla olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olması sonucu memnuniyet vericidir. Ancak mesleki deneyimi daha az olan öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinden duymuş oldukları tatmin düzeyini yükseltici çaba ve düzenlemeler getirilmelidir. Çünkü mesleklerinin henüz başında olan taze bilgiye sahip ve mesleklerini dinamik bir şekilde her koşulda yerine getirmek isteyen öğretmenlerin motivasyonu toplumların geleceği için hayati önem taşıyan öğrencilerin başarıları ve öğretmenlerin mesleklerine olan sevgi ve tatmin açısından önem arz etmektedir. Literatürdeki benzer araştırmalar da göstermektedir ki öğretmenler içsel motivasyon faktörlerinden dışsal motivasyon faktörlerine göre daha çok motive olmaktadır (Yazıcı, 2009; Büyükgöz, 2008; Egan, 2001, Dünder, Özutku ve Taşpınar, 2007, Farting, 2006). Ancak bu dışsal motivasyon faktörlerinin önemsiz olduğu anlamına gelmemelidir (Baraket, 2008; Ryan ve Deci, 2000; Lundberg ve diğerleri, 2009; Waters, 1972). Bununla ilgili olarak Kurt (2005)'inde belirttiği üzere bireyin motivasyonunun sağlanması için önce dışsal faktörler karşılanmalıdır. Daha sonra içsel faktörler bireyin gerçekten motive olmalarını sağlayacaktır. Bu görüşten hareketle, yöneticilerin ve karar vericilerin öğretmenlere yapacakları motive edici uygulamalarda, bu hususu göz önünde bulundurmalarında yarar vardır. Bu hususlara dikkat edildiği sürece, öğretmen motivasyonundaki engeller kaldırılacak ve öğretmenlerde etkin bir motivasyon süreci yaratılacaktır.

Bu araştırmanın bir benzerinin, özel okullarda, daha büyük örneklem grubu üzerinde yapılması önerilebilir. Kamu okulları ile özel okulların karşılaştırılması, bu araştırmanın önerilerinden bir diğeridir.

#### **Kaynakça**

Arık, İ. A. (1996). Motivasyon ve Heyecana Giriş. (1.Basım). İstanbul: Çantay Kitabevi.

Ayan, S., Kocacık, F. ve Karakuş, H. (2009). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyi ile Bunu Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Etkenler: Sivas Merkez İlçe Örneği. *Anatolian Journal of Psychiatry* 2009, 10(1), 18-25.

- Balcı, E. (1992). Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri. (1. Basım). Ankara: Adım Yayınevi.
- Balçık, B. (2004). İşletme Yönetimi. (4. Basım). Konya: Atlas Kitabevi
- Baraket, R. (2008). Free To Flee: A Study Of The Motivational Factors Impacting Teachers in Santa Clara County California, Who Teach in Low and High Socioeconomic Schools Within Districts That Contain Both, Doctor of Education, University of La Verne
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü. (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu H. (2007). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının Ölçülmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(32), 32-41.
- Bilgin, N. (2005), “Tarımsal Kooperatiflerde Güven Duygusunun Ortakların Kooperatife Bağlılıkları ve Performans Algılarına Etkisi, TARIŞ’te Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Brown, T. (2007), Teacher Motivation in Arkansas Schools, Doctor of Education, University of Central Arkansas.
- Büyükgöz, T. (2008). Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg ’in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi. Yayınlanmış Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Coşkun, M. (2009). İlk Öğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşler ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi.
- Drafke, M. ve Kossen, S. (1997). The Human Side Of Organizations. (7. Basım). Newyork: Addison-Wesley Publisher.
- Dündar, Özutku ve Taşpınar. (2007). *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Egan, S. (2001), Motivation and Satisfaction of Chicago Public School Teachers: An Analysis Based on the Herzberg Motivation Theory, Doctor of Education, Northern Illinois University.
- Eren, E. (2007). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (1995). Davranış Bilimleri. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Farthing, K. (2006). Perceived Job Satisfaction Factors Impacting the Retention of Middle School Teachers in Northwest North Carolina. Doctor of Education. East Tennessee State University.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon. (2. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Kanoğlu, B. (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş Örnek Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Lundberg, C., Gudmundson, A. ve Anderson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism, *Tourism Management*, 30(6), 890-899.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. (6. Basım). Usa: Mc Graw Hill Publishing Company.
- Murat, G. ve Çevik, E. İ. (2008). İç paydaş olarak akademik personel memnuniyetini etkileyen faktörlerin analizi: Zonguldak kara elmas örneği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 1-18.
- Noell, N. H. (1976). Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction, *Study Project Report (76-1)*, Defense Systems Management College, 1-38.
- Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi, Sevinç Matbaası, Yayın No.470.
- Ryan, R. ve Deci, L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. (3. Basım). İstanbul: Alfa Basın Yayın.
- Türkel, A. (1999). Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine. (1. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Waters, L. K. (1972). An Empirical Test of Five Versions of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(1), 18-24.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kurumsal Bir Bakış, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yıldız, B. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim Birinci Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi,

EK

Tablo 10 Motivasyon Faktörlerine Yönelik Faktör Analizi Tablosu

FAKTÖRLER	Ort.	Std. Sapma	FAKTÖR YÜKLERİ	FAKTÖR VARYANSLARI
<b>İçsel Motivasyon Faktörleri</b>	<b>3,62</b>	<b>0,836</b>		<b>31,171</b>
S.6. İşimin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması	3,61	1,186	0,788	
S.7. İşimin farklı deneyimler edinme fırsatı vermesi	3,40	1,187	0,783	
S.9. İşimin ilgilerimi doyurması	3,33	1,179	0,780	
S.13. İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlaması	3,61	1,151	0,717	
S.14. Yaptığım işlerin tekdüze olmaması	3,48	1,110	0,695	
S.8. İşimin başarı duygusu tattırması	3,89	1,108	0,684	
S.11. İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması	3,65	1,118	0,682	
S.1. Yaptığım işin yeteneklerimi kullanmama fırsat vermesi	3,27	1,016	0,656	
S.12. İşimin anlamlı ve değerli olması	4,36	0,937	0,629	
S.3. İşimin kendime özgü yöntemleri kullanabilmeme olanak sağlaması	3,62	1,113	0,607	
S.10. İşimin hoşlandığım etkinlikleri içermesi	3,70	1,091	0,577	
<b>Dışsal Motivasyon Faktörleri</b>	<b>3,51</b>	<b>0,811</b>		<b>25,072</b>
S.19. İşyerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında bana iletilmesi	3,39	1,123	0,773	
S.20. İş yapılırken herkesin kendi üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmesi	3,37	1,054	0,763	
S.18. İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi	3,97	1,131	0,714	
S.21. İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payımın olması	3,48	1,072	0,690	
S.23. İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması	3,86	1,000	0,662	
S.16. İşyerimde işlerin adil olarak dağıtılması	3,29	1,099	0,648	
S.17. İş yerimde hizmet süresi ve deneyime değer verilmesi	3,43	1,181	0,603	
S.15. İş arkadaşlarımla çalışmaya teşvik edici olması	3,38	1,113	0,563	
S.22. İşim için gerekli olan malzeme, araç ve gereçlerin adil olarak dağıtılması	3,42	1,249	0,541	
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>				<b>56,243</b>