

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**MOTİVASYON ARAÇLARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BAĞCILAR İLÇESİ ÖZEL OKULLAR
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mona M. I. ISMAIL

**İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı**

Ocak, 2020

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



MOTİVASYON ARAÇLARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA
NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BAĞCILAR İLÇESİ ÖZEL OKULLAR
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mona M. I. ISMAIL
(Y1712.190007)

İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Öğr. Üyesi Dr. Ercan ÖGE

Ocak, 2020

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1712.190007 numaralı öğrencisi MONA M. I. ISMAIL'in "Motivasyon Araçlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bağcılar İlçesi Özel Okullar Örneği" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14.01.2020 tarihli ve 2020/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 22.01.2020 tarihinde kabul edilmiştir.

<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
ASIL ÜYELER			
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Ercan ÖGE	İstanbul Aydın Üniversitesi
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Neşe SAĞLAM	İstanbul Aydın Üniversitesi
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Mehmet ÇETİN	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
YEDEK ÜYELER			
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Gonca YILDIRIM	İstanbul Aydın Üniversitesi
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Erdinç GÜLBAŞ	İstanbul Esenyurt Üniversitesi

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Motivasyon Araçlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bağcılar İlçesi Özel Okullar Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve etik geleneklere aykırı düşecek bir davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...../...../2020)

Mona M. I. ISMAIL

ÖNSÖZ

“Motivasyon Araçlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisini” incelemek amacıyla hazırlamış olduğum yüksek lisans tezimin, başlangıç aşamasından tamamlanmasına kadar geçen tüm süreç içerisinde beni her zaman özveri ve sabırla destekleyen değerli tez danışmanım Öğretim Üyesi Dr. Ercan ÖGE’ye, değerli Hocam Fatih Cem OĞUZ’a, arkadaşlarıma ve bana bu uzun süreçte desteklerini esirgemeyen aileme en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ocak, 2020

Mona M. I. ISMAIL

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÇİZELGE LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Konusu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı	2
1.3 Literatür Araştırması.....	2
2. MOTİVASYON	3
2.1 Motivasyonun Kavramsal Çerçevesi	3
2.1.1 Motivasyon tanımı	3
2.1.2 Motivasyonun önemi	3
2.1.2.1 Örgüt açısından motivasyonun önemi	4
2.1.2.2 Çalışan açısından motivasyonun önemi.....	4
2.1.2.3 Yönetici açısından motivasyonun önemi	5
2.2 Motivasyon Süreci	5
2.3 Motivasyon Teorileri	6
2.3.1 Kapsam teorileri.....	6
2.3.1.1 Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	7
2.3.1.2 Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi	8
2.3.1.3 Douglas Mc Gregor'ın (X) ve (Y) teorisi	9
2.3.1.4 Clayton Alderfer'in ERG teorisi.....	10
2.3.1.5 Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi	11
2.3.2 Süreç teorileri.....	11
2.3.2.1 Davranış şartlandırma (Sonuçsal şartlandırma) teorisi	12
2.3.2.2 Eşitlik teorisi / Örgütsel adalet.....	12
2.3.2.3 Amaç teorisi	13
2.3.2.4 Lawler- Porter'in motivasyon Modeli	13
2.3.2.5 Vroom'un bekleyiş teorisi.....	14
2.4 Motivasyon Çeşitleri.....	15
2.4.1 İçsel motivasyon	15
2.4.2 Fizyolojik motivler	15
2.4.3 Sosyal motivler	16
2.4.4 Psikolojik motivler.....	16
2.5 Motivasyonu Etkileyen Araçlar	17
2.5.1 İçsel (Bireysel) motivasyon araçları	17
2.5.2 Dışsal (Örgütsel) motivasyon araçları	19

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	23
3.1 İşten Ayrılma Niyeti	23
3.1.1 İşten ayrılma niyeti tanımı	23
3.1.2 İşten ayrılma niyeti önemi	24
3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Aşamaları.....	25
3.3 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	25
3.3.1 İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler	26
3.3.2 İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler.....	26
3.3.3 İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler.....	27
3.4 Motivasyonu Etkileyen Araçların Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkileri	28
3.4.1 Ekonomik özendirici araçların işten ayrılma niyetine etkileri.....	28
3.4.2 Psiko-sosyal özendirici araçların işten ayrılma niyetine etkileri	28
3.4.3 Örgütsel ve yönetsel özendirici araçların işten ayrılma niyetine etkileri	29
3.5 Motivasyon Araçları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki	29
4. MOTİVASYON ARAÇLARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	31
4.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	31
4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	31
4.3 Araştırmanın Hipotezleri	32
4.4 Araştırmanın Metodolojisi.....	32
4.4.1 Örnekleme süreci	32
4.4.2 Veri toplama yöntem ve aracı.....	33
4.4.3 Verilerin analizi	34
4.5 Demografik Özellikler	34
4.6 Güvenilirlik Analizi.....	39
4.7 Çalışanların Demografik Özellikleri, Motivasyon Araçları ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	40
4.8 Görev Yapılan Okullara Göre Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi.....	48
4.9 Motivasyon Araçlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	50
4.10 Motivasyon Araçlarının Türk Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkileri.....	52
4.11 Motivasyon Araçlarının Arap Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkileri	53
5. SONUÇ	54
KAYNAKLAR.....	59
EKLER	63
ÖZGEÇMİŞ	688

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Maslow ve Herzberg Teorilerinin Karşılaştırılması.....	9
Çizelge 4.1: Demografik Özellikler.....	35
Çizelge 4.2: Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenleri Güvenilirlik Analizi	39
Çizelge 4.3: Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	40
Çizelge 4.4: Türk ve Arap Okulları İçin Korelasyon Analizi.....	41
Çizelge 4.5: Türk Okullarında Çalışan Kişiler için Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	43
Çizelge 4.6: Türk Okulları İçin Korelasyon Analizi.....	44
Çizelge 4.7: Arap Okullarında Çalışan Kişiler için Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	45
Çizelge 4.8: Arap Okulları İçin Korelasyon Analizi	47
Çizelge 4.9: Okul Sınıflarına Göre Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	48
Çizelge 4.10: Model Özeti (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti)	50
Çizelge 4.11: Anova (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti).....	50
Çizelge 4.12: Motivasyon Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	50
Çizelge 4.13: Türk Okulları için Model Özeti (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti).....	52
Çizelge 4.14: Türk Okulları için Anova Analizi (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti).....	52
Çizelge 4.15: Motivasyon Araçlarının Türk Okulunda Çalışan Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	53
Çizelge 4.16: Arap Okulları için Model Özeti (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti).....	53
Çizelge 4.17: Arap Okulları için Anova Analizi (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti).....	53
Çizelge 4.18: Motivasyon Araçlarının Arap Okulunda Çalışan Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	54

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Temel Motivasyon süreci.....	6
Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	8
Şekil 2.3: McClland'ın İhtiyaç Teorisi	11
Şekil 2.4: Lawler Porter Motivasyon Modeli	13
Şekil 4.1: Demografik Özellikler (N=230) Grafiği	36
Şekil 4.2: Demografik Özellikler (N=230) Grafiği	37
Şekil 4.3: Mevcut İşi Tercih Nedeni (N=230).....	38

MOTİVASYON ARAÇLARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BAĞCILAR İLÇESİ ÖZEL OKULLAR ÖRNEĞİ

ÖZET

Temel bir psikolojik süreç olan motivasyon, hayatımızın her alanında ön plana çıkmakla birlikte çalışma yaşamının başarısını etkileyen en önemli konuların başında gelmektedir. Yaşanan hızlı değişim ve yoğun rekabet, işletmeleri varlıklarını devam ettirmede zorlamaktadır. Bu süreçte işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri güçlü bir finansal yapı ile birlikte nitelikli işgücüne bağlıdır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirme ve belirlediği hedefleri gerçekleştirebilmesi, bu nitelikli çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin doğru değerlendirilmesi ve verimli kullanılması ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda motivasyon konusu işletmeler için önem arz ederken ve çalışanların da başarılı bir performans ortaya koymasında itici bir güç özelliği taşımaktadır.

Çalışanların yetkinliklerini başarılı performansa dönüştürmelerinde motivasyon önemli bir katalizördür. Bu amaçla yapılan çalışmada, motivasyon ve motivasyon araçlarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin eğitim sektöründeki çalışanlar üzerinde araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmada, anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma, 2019 yılı baz alınarak, İstanbul ili Bağcılar ilçesinde yapılmıştır. Genel sınırlılık ise, Bağcılar ilçesinde faaliyet gösteren Türk ve Arap okullarına özgü olmasıdır. Çalışma İstanbul Bağcılar ilçesinde bulunan ve eğitim faaliyeti veren Türk ve Arap okullarını kapsamaktadır. Araştırmanın evrenini, 2019 yılında İstanbul İli Bağcılar ilçesinde faaliyette bulunan Türk ve Arap okullarının 320 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında ise 230 çalışana ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme 230 çalışandan oluşmaktadır. Anket sonuçlarına göre elde edilen veriler ise SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Katılımcılar için motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise; içsel motivasyonun işten ayrılma niyeti ile istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir. Bu çalışma sonucunda; içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde azalma olduğu görülürken, dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Anahtar Kelimeler: *Motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, işten ayrılma niyeti.*

IMPACT OF MOTIVATION TOOLS ON EMPLOYEES' TURNOVER INTENTION: A CASE STUDY ON BAĞCILAR DISTRICT PRIVATE SCHOOLS

ABSTRACT

Motivation, which is a basic psychological process, comes to the forefront in all areas of our lives, but it is one of the most important issues affecting success in working life. The rapid change and intense competition are making it difficult for businesses to survive. Maintaining the assets of the enterprises and realizing the targets determined, it is closely related to the correct evaluation and efficient use of the knowledge, skills and abilities of these qualified employees. In this context, the issue of motivation becomes important for businesses and is a driving force for the successful performance of employees.

Motivation is an important catalyst in place of transforming employee competencies into successful performance. In this study, we will look and investigate the effect of motivation and motivation tools on employees' turnover intention in the education sector. In the study, the methodology is the questionnaire method. This study was carried out in Bağcılar district of Istanbul province on year of 2019. The study's the general limitation is that it is unique to Turkish and Arab schools operating in Bağcılar district. The study includes Turkish and Arab schools in Bağcılar district of Istanbul. The population of the study consists of 320 employees of Turkish and Arab schools operating in Bağcılar district of Istanbul province in 2019. However, under the scope of the research, 230 employees were reached. The data obtained according to the survey results were analyzed with SPSS 22.0 program. In this study, the effect of internal and external motivation tools on employees' turnover intention was investigated; it was observed that intrinsic motivation was statistically significant and negatively correlated with turnover intention. As result of this study, while the tendency of employees with high intrinsic motivation to quit tends to decrease, there was no statistically significant relationship between extrinsic motivation tools and turnover intention

Keywords: *Motivation, Internal Motivation, External Motivation, Turnover Intention.*

1. GİRİŞ

1.1 Araştırmanın Konusu

“Motivasyon Araçlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi” konulu bu tez çalışmasında; motivasyon-işten ayrılma ilişkisi incelenmiş olup, Türk ve Arap Okullarında görev alan öğretmenlerin motivasyonlarının hangi motivasyon aracından daha fazla etkilendiği ve dolayısıyla bunun çalışanın işten ayrılma niyetine nasıl etki ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Motivasyon konusu, son yıllarda işletmelerin üzerinde hassasiyetle durduğu bir o kadar da ihmal ettiği konuların başında gelmektedir. Çalışanın motivasyon düzeyinin düşük olması, iş tatminine olumsuz yansırken, bu durum beraberinde çalışanlarda devamsızlık, işten ayrılma ve tükenmişlik gibi sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanın motivasyonu ve iş tatmini düzeyinin yüksek olması iş performansına olumlu yansırken, işletmenin örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmesinde itici gücü olmaktadır.

Öğretmenler, eğitimde kalitesinin öncü liderlerindedir. Eğitim kalitesinin öğretmenler tarafından ihmal edilmesi, gelecek nesillerde kayıplara neden olmaktadır. Eğitim sürecinin başarısızlığını önlemek, sağlıklı gelecek nesiller yetiştirmek için öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Gerek öğretmenlerin gelişimi gerekse motivasyonu eğitim sürecinin kalitesinin vazgeçilmez unsurları arasında yer alırken, bu konuda da işletmelere önemli görevler düşmektedir.

Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların verimliliğini etkileyen faktörlerin araştırılması yoluyla insan kaynağının üretim ve üretkenlik rolüne ve ilişkisine büyük önem vermektedir. Dolayısıyla üretkenlik konusuna bağlı olarak işletmelerin çalışanların motivasyonunu ihmal etmemeleri gerekmektedir. Yönetimin, çalışanların motivasyona yönelik beklentilerini anlamaları ve buna uygun motivasyon araçlarını uygulamaya dönüştürmesi hem kalite hem de iş performansı açısından değer yaratacaktır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışma; motivasyon araçlarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkisini ölçmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik oluşturulan genel amaç çerçevesinde; özel okullarda çalışan personelin motive olması konusunda, iş ortamında hangi motivasyon aracından daha fazla etkilendiği ve bu faktörlerin çalışanın işten ayrılma niyetine nasıl etki ettiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Ayrıca, eğitim sektöründe faaliyet gösteren yerli ve yabancı özel okullarda motivasyon araçlarının işten ayrılma niyetine etkisini tespit ederek, konuyla ilgili gerek literatüre gerekse hazır özel okullar sektöründeki yaşanan sorunlara yönelik gelecekte yapılacak olan araştırmalara önemli katkılar sağlayacağı ümit edilmektedir.

Tez çalışması; giriş bölümü dahil dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde; motivasyon kavramının tanımı, önemi, motivasyon süreci, teorileri, araçları hakkında bilgiler yer alırken, üçüncü bölümde; işten ayrılma niyetinin tanımı ve önemi, işten ayrılma niyetinin türleri, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, önlenmesi, çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise motivasyon araçlarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkisine yönelik yapılan araştırma çalışma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve öneriler yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

1.3 Literatür Araştırması

Literatür taraması ağırlıklı olarak bu konu; kitap, tez ve makale yazmış yerli-yabancı kişi ve/veya kurumlardan yararlanılarak yazılmıştır. Veriler literatür taraması ve 51 maddeden oluşan anket yoluyla toplanmıştır. Anket çalışması İstanbul Bağcılar ilçesinde faaliyet gösteren Türk ve Arap özel okullarında görev yapan personellere uygulanmıştır. Tezin konusunu oluşturan örneklem, 230 kişiden oluşmaktadır. Anket sonuçlarından elde edilen verilerin analizi SPSS 22.0 programı kullanılarak yapılmış olup, ankette 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

2. MOTİVASYON

2.1 Motivasyonun Kavramsal Çerçevesi

Motivasyon, üç temel bileşeni içeren bir davranışlar bütünü olarak kavramsallaştırılmıştır. Bunlar; hedef, enerji ve sebat bileşenleridir. Bu bileşenlerin insan davranışını belirlemede önemli olduğu ifade edilmektedir (Szalma, 2015:1454).

2.1.1 Motivasyon tanımı

TDK (1992) motivasyonu; bireyin, işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtücünün etkisi ile işe geçmesi süreç; Ünsar ve diğ. (2010:250), insanların önceden belirlenmiş bir hedefe varmak üzeri kendi istek ve arzuları ile hareket etme süreci (Silah, 2001:61); bireyleri iç faktöre bağlı olarak belirli eylemlere yönlendiren bir dizi çaba veya içsel enerji; Koçel (2018:639) çalışanların önceden belirledikleri bir hedefi başarmak amacıyla kendi istek ve arzuları ile hareket etmeleri ve çaba göstermeleri ve Sığrı ve Gürbüz (2017:138) ise; organizasyonda çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin yerine getirildiği ve taleplerinin karşılandığı durumlarda; çalışanın kendi iradesi ile organizasyonel amaç doğrultusunda yüksek oranda gayret göstermesi şeklinde tanımlamışlardır

2.1.2 Motivasyonun önemi

Motivasyon, bireylerin davranışlarında önemli ve hayati bir rol oynayan temel performans etkenlerinden biridir. Motivasyonun, insan davranışı üzerindeki etkisinin önemi, bireysel performans davranışının belirlenmesinde önemli bir faktör olmasıdır. Motivasyona yönelik uygulamaların organizasyonlarda tercih edilmesinin nedeni, organizasyonun amaçları ile işgörenlerin amaçlarının bütünleştirilmesi ve buna bağlı olarak işgörenlerin organizasyon amaçları çerçevesinde faaliyetleri yerine getirirken organizasyona ve kendilerine için fayda sağlamalarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008:85-86).

Bu nedenle, işletme yöneticileri birlikte çalıştıkları personelleri, nelerin motive ettiğini anlamalı ve mutlu etmelidir. Bunun için çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı ve etkin bir iletişim olmalıdır. Çalışanları ile etkin iletişim kuran ve bunu sürdürebilen yöneticiler onları motive eden araçları tespit ederek çalışanlarını daha kolay motive edebileceklerdir. Çalışana değer verme, iş güvencesi sağlama, para, başarılı olma, yönetime aktif katılma, iyi çalışma koşulları, kariyer ve terfi olanakları önemli başlıca motivasyon araçlarıdır. Yöneticileri tarafından istenilen düzeyde motive edilmiş çalışanlar, koşullar ne kadar olumsuz olsa da çalışacaklardır (Aytürk, 2015:109).

2.1.2.1 Örgüt açısından motivasyonun önemi

Motivasyon, organizasyonlar tarafından karmaşık bir olgu olarak görülmektedir. Çünkü çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri farklıdır. Bu farklılıklar, işletmeler tarafından ayrıntılı bir şekilde analiz edilerek değerlendirilebilmelidir (Örücü ve Kanbur, 2008:86). Motivasyon, işletmelere dinamizm getirmekte, canlılık ve heyecan sağlamaktadır. Örgütlerde, tüm çalışanlar çeşitli davranış biçimleri geliştirirler. Motivasyonun temel araçlarından birisi de bu davranışların nedenini bilmektir. Örneğin, bir kişi, bilgisayar başında saatlerce seyerek çalışabilirken, başka bir kişinin bu durumdan memnun olmaması, gününü daha aktif ve sosyal geçirmek istemesinin nedeni nedir? Bu soruların cevabı, bireysel farklılıklar (kişilik, istekler, vs.) gibi düşünülse de bu farklılıklar genelde, çalışanların motivasyon derecelerinin, ihtiyaçlarının ve tatminlerinin farklı olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle işletmelerde, yönetimin öncelikle bireyleri örgütsel amaçlar için motive eden faktörleri ve bunları sağlayan araçları tanımlaması gerekecektir (Bolat, 2014:231).

Motivasyonun sonuçlarından birisi de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, içinde bulunulan kuruma karşı duyulan hassasiyet, sadakat ve anlayıştır. Örgütsel bağlılık ile çalışmasını sürdüren birey, bulunduğu kuruma fayda sağlamayı ve üretken olmayı amaç edinir. Motivasyon, beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir (Sıgır ve Gürbüz, 2017:155-156).

2.1.2.2 Çalışan açısından motivasyonun önemi

- Çalışanlarının talep ve ihtiyaçlarının işletmeler tarafından anlaşılması ve beraberinde bunu karşılamaya yönelik işletme ortamının yaratılması işletmenin başarısını beraberinde getirecektir. Çalışanların ise sürekli bir

şekilde iş güvencesine ve farklı teşvik unsurlarına sahip olması örgütün başarılı olması ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların ortaya koyduğu performans ile elde ettikleri iş tatmin seviyeleri arasında da bir ilişki söz konusudur. Yani, çalışanın iş tatmin seviyesi ne kadar yüksek ise, işletmedeki başarıları da o derece yüksek olabilecektir. Performansı yüksek çalışanlar ile, kuruluşun verimlilik ve etkinliğe yönelik amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve böylece hedeflediği performans seviyesine ulaşması daha kolay olacaktır. Çalışan bağlamında motivasyon ise, çalışanın bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasından, çalışanın işletmede kendisini gerçekleştirmesine kadar pekçok evreyi içermektedir. Yeterli bir motivasyonun olmaması durumunda işgörenlerin kendi motivasyonlarını sağlamaları, ruhsal anlamda da iç huzurlarının gerçekleşmesi oldukça zor olacaktır (Genç, 2007:261).

2.1.2.3 Yönetici açısından motivasyonun önemi

Yöneticilerin elde edeceği başarı, çalışanların başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Yöneticiler, motivasyon konusuna dikkatle eğilmelidir. Diğer bir ifadeyle yöneticilik, yöneticinin çalışanlara dışardan, üstten bir bakış açısıyla çalışması değil çalışanları ile kolektif bir bütünlük oluşturarak çalışmasıdır. Motivasyon ve performans arasında güçlü ve yakın bir ilişki vardır. Motive olan kişilerin performansları yüksektir ve işletmeye en yüksek seviyede katkı sağlayabilmektedir (Koçel, 2018:639). Dolayısıyla işletme yöneticileri çalışandan en üst düzeyde verim elde etmek istiyorlarsa önce çalışana her yönüyle tanıma konusunda çaba harcamalı ve daha sonra en çok neye ihtiyaç duyuyorsa ona öncelik vermeleri gerekir. Yönetici her şeyden önce para kazanmak kadar insan kazanmanın önemine de kendisini inandırması gerekmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010:278).

Sonuç olarak, motivasyon konusu yöneticinin ilgilenmek zorunda olduğu önemli bir konudur. Eğer yönetici, birlikte çalıştığı ekip üyelerinin bilgi, beceri, yetenek ve güçlerini işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda haracalamayı sağlayabilirse kendisi de başarılı olacaktır (Koçel, 2018:639).

2.2 Motivasyon Süreci

Kavram olarak motivasyon, kişinin beklentilerinin karşılanmasına yönelik bir davranışın başlama ve tamamlanma süreci olarak ele alındığında, motivasyon

kavramında bir eksikliğin ve ihtiyacın giderilmesi veya hedefin gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla motivasyon bu durumda bir süreç algılanmaktadır (Keser, 2006:4).



Şekil 2.1: Temel Motivasyon süreci

Kaynak: Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel, İstanbul..

Yukarıdaki şekilde gösterilen motivasyon süreci çalışma yaşamından bir örnek verilerek açıklanabilir. Örneğin çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını sağlayan unsurlardan biri ücrettir. Düşük bir ücretin tatmin edilememiş bir ihtiyaç olduğu düşünülürse o takdirde bireyin bir stres (gerilim) sürecine gireceğini düşünebiliriz. Dolayısıyla çalışan bu ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla bir davranış sergileyecektir. Stresin azalması ve çalışanın motive olabilmesi amacıyla yaşadığı bu problemin mutlaka giderilmesi zorunludur. Bu noktada çalışan eğer düşük ücretine yönelik bir çözüme ulaşamazsa verimsiz veya düşük bir iş tatmini ile çalışması söz konusu olacak ve çalışanın yeni bir iş arayışına yönelmesi söz konusu olacaktır. Tam tersi durumunda yani ihtiyacının tatmin edilmesi halinde, diğer bir ifadeyle ücret açısından yaşadığı sorun işletme tarafından giderildiği takdirde bu defa çalışanın motive olması ve stresi (gerilimi) ortadan kalkacaktır (Keser, 2006:4-5).

2.3 Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerine yönelik, geliştirilmiş farklı model ve teoriler söz konusudur. Bu teoriler Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olarak ikiye ayrılmaktadır. Kapsam Teorileri olarak ifade edilen teoriler daha çok çalışanın içinde bulunan içsel faktörler üzerinde dururken, Süreç Teorileri de dışsal faktörlere ağırlık vermiştir (Koçel, 2018:641-642).

2.3.1 Kapsam teorileri

Kapsam teorilerinde, yöneticiler, çalışanları belirli bir yönde çalışmaya yönlendirerek organizasyon için daha iyi hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır. İçsel

faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorilerini beş motivasyon teorisi şeklinde gruplamak mümkündür. Bunlar (Koçel, 2018:642);

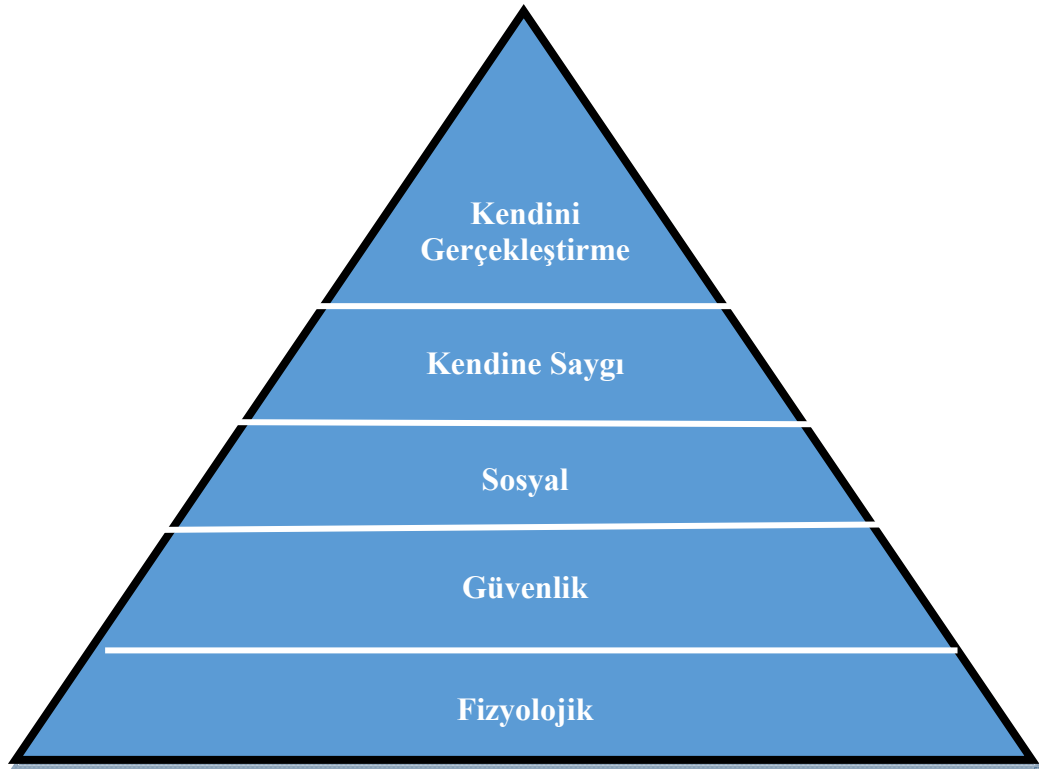
- Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi,
- Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi
- Douglas Mc Gregor'ın (X) ve (Y) teorisi
- David Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve
- Clayton Alderfer'in ERG Kuramı şeklindedir

2.3.1.1 Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Motivasyon teorileri açısından en çok bilinen, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı ya da Maslow piramididir. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı söz konusudur. Birinci varsayım; kişinin ortaya koyduğu her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğu, yani kişi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik belirli şekillerde davranmaktadır. İkinci varsayım ise; ihtiyaçların sırası ile ilgili olduğudur. Yani kişi hiyerarşi anlamında belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Diğer bir ifade ile alt kademedeki ihtiyaçlar oratadan kalkmadan, üst kademelerdeki ihtiyaçlar ortaya çıkmayacaktır veya kişiyi davranışa sevk etmeyecektir (Koçel, 2010:643).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı veya piramidi beş seviyede incelenebilir: Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Özkalp ve Kirel, 2010:281):

- Maslow, ilk seviyede, insanın hayatta kalması için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçları açıklanmıştır. Bunlar; acıkma, susuzluk vb. ihtiyaçları içermektedir.
- İkinci seviye, güvenlik ihtiyaçlarıdır. Güvenlik; duygusal ve fiziksel tehlikelerden korunmaya içermektedir.
- Üçüncü seviye, sosyal ihtiyaçları; sevgi, aile, ait olma duygusu, kabul görme ve arkadaşlığı kapsamaktadır.
- Dördüncü seviyede takdir edilmeye duyulan ihtiyaç gelmektedir. Kişi önce toplum önünde saygı görmeli ve değer kazanmalıdır.



Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Kaynak: Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgüsel Davranış*, 4. Baskı.Ekin Basım Yayın.

Kişinin kendisini gerçekleştirme ihtiyacı da, beşinci seviye olarak piramidin tepesinde bulunmaktadır. Kişinin mevcut potansiyel beceri ve yeteneklerini mümkün olan en büyük başarıları elde etmek için kullanması bu seviyede değerlendirilmektedir.

2.3.1.2 Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımının akabinde gelen Herzberg teorisi, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bir diğer teoridir. A.B.D. Pittsburgh'ta, 1966 yılında Herzberg tarafından yapılan ve "Pittsburgh çalışmaları" şeklinde de bilinen çalışmalarında; 11 işletmede, 200 muhasebeci ve mühendisin "işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi açıklayınız" sorularına verdikleri cevaplar sonucunda modeli uygulamışlardır (Özkalp ve Kirel, 2010:284-285). Bu çalışmada serbest görüşme tekniği uygulanırken, çalışma sonucunda belirli şartların olmaması durumunda işgörenlerin iş tatminsizliği keşfedilmiştir. Fakat bu şartlar olsa bile çalışanlar açısından motive edici olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dışsal faktörler olarak ifade edilen ve motive edici özelliği olmayan ancak iş tatminsizliği yaratan bu faktörler, durum koruyucu hijyen ya da sağlık etkenleri olarak

adlandırılmaktadır. İçsel faktörler ise motive edici faktörlerdir. Motive edici faktörler; tanınma, başarı, büyüme imkânı, mesleki gelişme ve ilerleme (terfi), takdir, sorumluluk gibi faktörlerdir. Dışsal yani koruyucu hijyen faktörler ise; ücret, statü, iş güvenliği, kurum politikası, gözetim, yönetim uygulamaları, çalışma şartları, denetim tarzı, kişisel yaşantı, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler olarak ifade edilebilir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımının iş yaşamına uygulanabilir hale getirilmesi bakımından bu teori önem arz etmektedir (Sığırı ve Gürbüz, 2017:146-147).

Herzberg ve Maslow'un teorilerinin ayrıldığı nokta; Herzberg'e göre yalnızca üst düzeydeki gereksinimlerin motivasyon sağlayıcı faktör olduğunu varsayması, bunun aksine Maslow ise tatmin edilmediği takdirde her gereksinimin motive edici faktör olabileceğini varsaymasıdır (Özkalp ve Kirel, 2010:286). Herzberg ve Maslow'un motivasyon teorilerine yönelik karşılaştırma çizelge 2.1 de belirtilmiştir.

Çizelge 2.1: Maslow ve Herzberg Teorilerinin Karşılaştırılması

Maslow Modeli	Herzberg Modeli
-Kişisel bütünlük ihtiyacı	- Başarma - İşin kendisi -Gelişme imkanları
-Saygınlık ihtiyacı	-Sorumluluk
-Sosyal ihtiyaçlar	- Statü -İlerleme -Tanınma
-Güvenlik ihtiyacı	- Teknik deneme –Denetçiyle, Üstlerle, Astlarla karşılıklı ilişkiler
-Fizyolojik ihtiyaçlar	-İşletme politikası ve yönetimi
	-İş güvenliği -Çalışma koşulları
	- Ücret
	-Bireysel yaşam

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2016). Örgütlerde Davranış, s.113.

2.3.1.3 Douglas Mc Gregor'ın (X) ve (Y) teorisi

İşgörenleri X ve Y grubu şeklinde iki gruba ayıran D.Mc Gregor, X ve Y grup insan tipleri için değişik varsayımlar ortaya koymuştur. Otoriter yönetim anlayışını X teorisi yansıtmaktadır. Bu teoride yöneticilerin çalışanlara bakış açısı olumlu değildir. İşgörelere yöneticiler olumsuz açıdan yaklaşmakta ve onların himaye edilmesine de iyi niyetle bakmamaktadırlar. X teorisinden çıkarılan temel örgüt ilkesi yetki kullanma yoluyla yönetme ve denetlemedir. Bu yönetim stilinin modern işletmeler için artık uygun olmayacağını ifade etmiştir. X Kuramı doğrultusunda hareket eden yöneticilere göre, işçilerin tembel oldukları ve çalışmayı sevmedikleri varsayılmıştır (Yılmaz ve Cemal, 2013:41).

X teorisinin temel varsayımları şunlardır (Ulukuş, 2016:250):

- Genelde insanlar çalışmayı sevmezler, çalışırken işi gereği yapması gerekli olan işleri istemeyerek (gönülsüz) gerçekleştirirken, yaptıkları işten de kaçınma davranışı gösterme eğilimindedirler.
- Bu nedenle de işgöreni çalıştırabilmenin yolu onun motivasyonu ve denetimini sağlamak, ödül yönetimi yanında ihtiyaç duyulduğunda cezalandırma mekanizmasını da kullanmak,
- Çalışanlar genel anlamda sorumluluk almak istememekte ve yönetilmeyi yönetmeye tercih etmektedirler.

Y teorisine göre; insanlar işlerinde başarıya ulaşmaktan hoşlanırlar. Ortalama düzeydeki insanların bile kendilerine gerekli şartlar sağlandığında sorumluluk almak istedikleri varsayılmaktadır (Forsyth, 2006:22).

Y teorisinin temel varsayımları şunlardır (Ulukuş, 2016:250);

- Çalışanın yaptığı işten kaçması doğasına uygun bir davranış değildir,
- Cezalandırma yöntemi, çalışanları işlerini yerine getirmedeki motivasyon ve yönlendirme faktörü olamaz,
- Çalışanların motive olmaları kabul ettikleri amaçlar doğrultusunda öz denetim yoluyla olacaktır,
- Çalışan doğal olarak sorumluluk almakta ve bunu istemektedir.

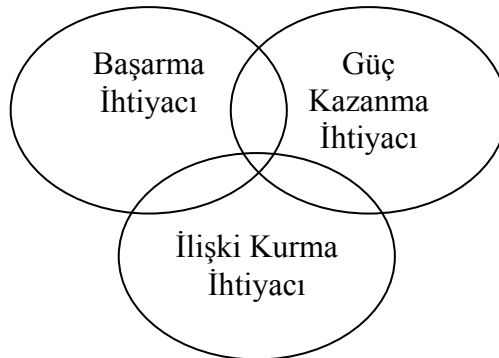
2.3.1.4 Clayton Alderfer'in ERG teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının eksik kalan yönlerini tamamlamak ve beraberinde katkı sağlamak için geliştirmiş teorilerden biri de ERG teorisidir. Bu kuramı ortaya koyan Alderfer de, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde olduğu gibi ihtiyaçları sıralama yoluna gitmiştir. Alderfer'in var olma (Existence), ilişki ihtiyacı (Relatedness) ve büyüme ihtiyacı (Growth) teorisi de, benzer şekilde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi insanların gereksinimlerini üç grupta toplamıştır (Özkalp ve Kırel, 2010:286). Alderfer, insanların fiziksel ve maddi gereksinimlerini, var olma ihtiyacı içinde; başka insanlarla duygusal ilişkilerin kurulmasını ilişki ihtiyacı içinde; kişinin problem çözmedeki beceri ve yeteneklerini de ise gelişme ihtiyacını içinde değerlendirmiştir (Ulukuş, 2016:251).

2.3.1.5 Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı teorisi

Bu kuramı ortaya koyan D.Mc Clelland'a göre, kişi üç tane gereksinimin etkisi ile davranış ortaya koymaktadır. Bunlar sırasıyla; Başarıma İhtiyacı, İlişki Kurma İhtiyacı ve Güç İhtiyacı şeklindedir (Koçel, 2018:646).

- Başarıma ihtiyacı (Need for achievement): Kişinin görevlerini başarıyla ve eksiksiz yerine getirme arzusudur. Kişi, mesleğinde en iyisi olmak, mükemmellik aramak, tutku ve duyguları ışığında başarılı olmak için ihtiyaç duymaya çalışmaktadır (Erol, 2012:413).
- İlişki kurma ihtiyacı (Need for affiliation): İnsanlara bağlılık, gruplara girmek ve sosyal ilişkiler geliştirmek anlamına gelmektedir (Koçel, 2001:646). İlişki kurma ihtiyacı duyan insanlar arkadaşlık için uğraşırlar. Başkalarıyla iletişim kurmayı, gruba katılmayı ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Karşılıklı anlayış gerektiren durumlarda meşgul olmak istemektedirler (Özkalp ve Kirel, 2010:288).
- Güç ihtiyacı (Need for power): Güç ihtiyacı; nüfuz kullanmak, etkileşime girmek ve başkalarını kontrol etmeyi gerçekleştiren amaçlardır (Özkalp ve Kirel, 2010:288). Diğer bir deyişle güç gereksinimi oldukça yüksek olan insanlar, güç ve otoritelerini arttırarak diğer insanları denetimleri altında tutmayı istemektedirler (Sığırı ve Gürbüz, 2017: 148) .



Şekil 2.3: McClelland'ın İhtiyaç Teorisi

Kaynak: Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2017). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

2.3.2 Süreç teorileri

Motivasyon teorilerinden kapsam teorileri; genelde içsel faktörler ile ilgilenirken diğer bir ifadeyle insanın içinde bulunan ve insanı belirli şekillerde davranışa yönlüten nedenleri (faktörleri) bulmaya önem verirken, süreç teorileri ise; insanın

kendisi dışında bulunan diğerk bir ifadeyle insana dışarıdan verilen (dışsal) faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel, 2018:647).

2.3.2.1 Davranış şartlandırma (Sonuçsal şartlandırma) teorisi

Şartlandırma kavramının klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olarak iki çeşidi vardır. Klasik şartlandırmada uyarıların davranışları etkilediği varsayımı yaygınken sonuçsal şartlandırmada ise davranışların karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımı esastır. Ödüllendirme ve cezalandırma sonuçsal şartlandırmanın iki önemli unsuru olduğundan bu şartlandırma bir motivasyon aracı olarak da kullanılabilir (Koçel, 2018:648-649).

2.3.2.2 Eşitlik teorisi / Örgütsel adalet

Bu teori, Adams tarafından geliştirilmiş, ve sosyal bir sistemdeki motivasyon ve performansa ve diğerleriyle etkileşimi nasıl algılayacağına odaklanmıştır. Çalışanın performansı ve motivasyonu, çalıştığı çevreye bağlı olarak gördüğü eşitlik ve eşitsizlikler karşısında farklılaşmaktadır. Adams'ın Eşitlik Kuramı, işletmelerdeki eşitsizlik algılarının çalışanlara olan etkisinin, çalışanların işte ortaya koyduğu verimliliği nasıl etkilediğini tartışmaktadır (Koçel, 2018:654). Gerçekleştirilen araştırmalar çerçevesinde daha çok bireylerin eşitlik algılarının olduğu ve eşitsizlik ile karşı karşıya kaldıklarında problemi ne şekilde çözmeye çalıştıkları üzerine yoğunlaşmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2017:154). Kısacası Eşitlik Kuramı, çalışanın görevi temelinde ortaya koyacağı başarı ve işinden elde edeceği tatmin düzeyinin işyerinde algıladığı eşitlik ve eşitsizliklerin derecesi ile doğru orantılı olduğunu savunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010:291). Birey gösterdiği performans ve karşılığında aldığı neticeyi aynı işletmedeki başka bireylerle kıyaslar, bu bağlı olarak üç farklı sonuca ulaşması olasıdır. Birincisi; birey diğerlerine kıyasla kendi performansını yüksek fakat aldığı sonucun düşük olduğu sonucuna vararak iş yerinde eşitsizlik olduğunu düşünür. İkincisi da performansının ve aldığı sonuçların diğerlerine kıyasla aynı olduğunu ve eşitlik olduğunu düşünür. Üçüncüsü ise birey performansının düşük aldığı sonucun yüksek olduğunu görerek, kendisine ayrıcalıklı davranıldığını düşünür. Son iki durumda bireyin yer aldığı örgüte karşı pozitif duygular beslediği görülmüştür (Sığrı ve Gürbüz, 2017:154).

2.3.2.3 Amaç teorisi

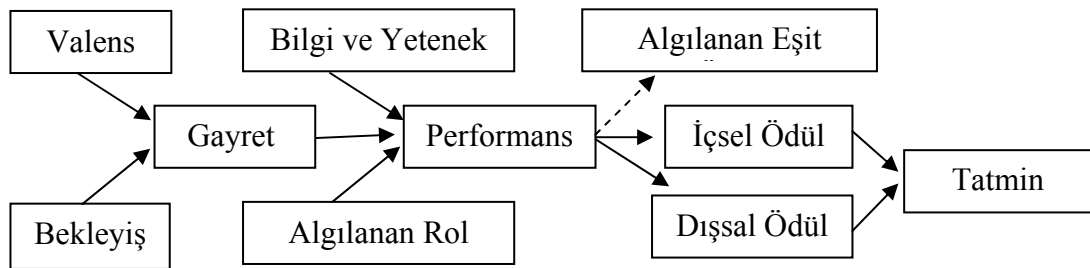
Amaç belirleme kuramı E.A.Locke tarafından ortaya konulmuştur. Bu kurama göre; bireylerin motivasyon düzeyleri, hem kendileri hem de örgüt için belirledikleri hedefler tarafından belirlenmektedir. İşletmelerde amaç belirlemenin önemi, amaçlara göre farklı yönetim uygulamalarını vurgulamaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2017:154-155). Amaç olarak ifade edilen arzuların ve fikirlerin, eylemin motivasyonunu sağlamak için önemli bir kaynak olduğu savunulmaktadır. Diğer bir ifadeyle, amaçları gerçekleştirilmesi ile kişilerin motivasyonları arasında yakın bir ilişki vardır (Güney, 2015:276).

Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmak mümkündür (Yılmaz ve Cemal, 2013:52):

- Birey tarafından belirlenen amaç işletmenin başarısını etkiler,
- Birey tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak kolay değildir, çünkü başarı seviyesini arttırmak için coşku ve yüksek çabaya ihtiyaç duyarlar,
- Organizasyonel hedefler bireysel hedefler ve çevresel koşullar ile çatışarak aralarında çatışmalara yol açabilir.

2.3.2.4 Lawler- Porter'in motivasyon Modeli

Bu motivasyon teorisi, Vroom'un teorisiyle aynı mantığı izlemekte olsa da bazı ilaveler mevcuttur (Sığrı ve Gürbüz, 2017:153). Lawler-Porter modeli Şekil 2.4'te gibi gösterilebilir.



Şekil 2.4: Lawler Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. Besta Basım A.Ş.

Lawler-Porter modeli de, kişinin motive olma derecesinin beklenti ve ödülü arzularına derecesinden etkilendiğini fakat bunun yanında bunlara ilave olarak bilgi ve becerileri ve algılanan rolü performans ve motivasyonu sağlayıcı iki yeni değişken şeklinde eklemektedir. Bu değişkenlerden birincisi; çalışan iş için ihtiyaç duyulan

beceriye, bilgiye ve niteliklere sahip olmadığı takdirde başarı kazanamayacaktır. Çalışanın başarı kazanması için beceri, bilgi ve niteliklere sahip olması gerekmektedir. İkinci değişken ise; çalışanın kendisinden beklenen davranış şekli olan “rol”dür. İşletmenin her bir çalışanı, motive olması ve bunun neticesinde başarı sağlayabilmesi ve rol çatışmasını yaşamaması amacıyla, uygun bir rol anlayışı içinde çalışması gerekmektedir (Koçel, 2018:652).

2.3.2.5 Vroom’un bekleyiş teorisi

Beklenti Kuramı, 1964 yılında V.Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, kişilerin farklı davranışsal seçenekleri tanımlamak amacıyla kullandıkları süreci açıklayan bir teoridir (Yılmaz ve Cemal, 2013:50).

Bu kurama göre bekleyiş, belirli bir davranışın belirli bir ödülle ödüllendirileceğine yönelik algıdır. Çalışan gösterdiği gayret sonucunda ödül alacağını düşündüğü takdirde dolayısıyla gayreti daha çok gösterecektir. Bunun tersi durumunda bekleyişe yönelik algısı gerçekleşmeyecek ve dolayısıyla daha fazla çaba göstermeyecektir. Vroom’un teorisi şu şekilde formüle edilebilir (Sığırı ve Gürbüz, 2017:151);

Valens + Beklenti = Davranış + Hedefe Ulaşma + Tatmin

Valens: Kişinin arzulama derecesini belirtir. Çekicilik olarak da adlandırılır. Kişinin çeşitli sonuçlar arasından birini seçme nedeninin şiddeti de denilebilir. Valensi yüksek olan kişinin o işe karşı çabası da yüksek olur. Valens kişilerin bireysel seçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Valens, bir insanın belirli bir çaba harcaması sonucunda elde edeceği ödülü arzulama derecesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, insanın bir hedefe ulaşma isteğinin derecesi anlamına gelmektedir (Koçel, 2018:651).

Valens (Çekicilik) kişinin belirli bir çıktıyı talep etme derecesidir. (-1) ile (+1) arasında bir değer alabilir. Çekiciliğin pozitif olabilmesi için kişinin o çıktıyı talep etmesi gerekmektedir. Kişi açısından çıktının varlığı veya yokluğu önemli olmaması halinde çekicilik derecesi sıfırdır. Kişinin tercihi belirli bir çıktıya ulaşmamak ise çekicilik negatif olacaktır. Araçsallık birinci ve ikinci düzey çıktılarla ilgili iken beklenti sadece birinci düzey çıktılara ilişkin çabalardır. Sonuç olarak kişinin motive olabilmesi için; belirli düzeyde gayret göstermesi halinde belirli bir başarıya ulaşacağına dair inancı (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli

görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Koçel, 2018:651).

2.4 Motivasyon Çeşitleri

Bireylerin ihtiyaçlarından kaynaklanan motivasyon, kişiden kişiye ve bölgeden bölgeye farklılık gösterdiği için farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaların temeli, şekiller, eğilimler yönleri ve yoğunluktur. Motivasyon türleri dört başlığa ayrılabilir: içsel, fizyolojik, sosyal ve psikolojik motiv (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:100).

2.4.1 İçsel motivasyon

İç motivasyon, "Bireyleri doğal özelliklerin ihtiyaçlarına yönlendiren bilinçdışı ve kazanılmamış bir davranış (Sökmen, 2010:159) olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan irrasyonel sınıfa dahil edilebilir. Farklı bir ifade olarak, içsel güdüler, bireylerin ilkel öz-davranış yapma eğiliminde olmalarını sağlayan bir dizi olgu olarak da kabul edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:101).

Davranışları iç motivasyon olarak ifade etmek için, öğrenme sürecinin sonunda ve hayvan karakteri davranışından fizyolojik olarak değişmemeleri gerekir (Silah, 2001:68). Bu tür içsel motivasyonlar hayvanlarda ve insanlarda yaygındır, ancak davranıştaki fark belirgindir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:101).

İç güdüler, bilinçdışı olmasına rağmen, belirli tepkiler ve doğal davranışların bir sonucu olarak evrensel bir sistemi yansıtır. Ancak, içsel motivasyonların insanların bilinçli davranışlarını açıklamada bir yeri yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:101).

İç motivasyonlar tüm bireylerin hayatta kalmasını sağlayan içgüdüsel davranışlarımızdır. Örneğin, tatmin edilme biçimleri farklı olmakla birlikte, yetenek gerektirmeyen acıkma, susama vb. örnekler iç motivlerdir.

2.4.2 Fizyolojik motivler

Bireyin yaşamına devam edebilmesi için gerekli veya önemli olan motivasyon olarak yorumlanabilir. Fiziksel motivler yarı bilinçli yarı bilinçdışı motivler olarak adlandırılabilir. Tüm kişilerde var olmakla birlikte bireyden bireye farklılık gösterebilir (Sökmen, 2010:159).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre fizyolojik motivlere memnuniyet duyulur, beslenme, barınma ve ısınma sebepleri ertelenemez ve karşılanması gerekir. Sosyal motivler bir sonraki aşamada gelmektedir. Ancak, önceliğin sırası ve gücü kişiden kişiye değişebilmektedir. Fizyolojik motivler benzer olsa da, çevresel, sosyo-kültürel ve psikolojik motivler farklılık göstermektedir. Bazı motivler yalnızca belirli kültürlerde yaşayan insanlarda görülür (Silah, 2001:66).

2.4.3 Sosyal motivler

Genellikle bireylerin yaşamlarında daha sonra öğrendikleri motivler olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin yaşamı boyunca devam eden, dönemlik olmayan motivlerdir. Bireyler toplulukların bir parçasıdır. Toplumsal düzeni korumak ve mevcut refahı korumak için uyulması gereken kurallar, yasalar ve gelenekler vardır. Bireyler düzenin devamı için toplumun oluşturduğu davranış biçimlerine kendini adapte etmeye çalışır. Bu uyum sürecinde bireydeki sosyal içerikli motivler rol oynar (Toplumların değer yargıları, sosyal ortama bağlı motivleri etkilemektedir. Birey, içinde yaşadığı toplumun değer yargıları doğrultusunda hareket eder, çaba harcar) (Sökmen, 2010:214).

Bu tutum, bireyin sosyal motivasyonunu oluşturur. Öznel, sosyal motivler bireysel olarak değişebilmektedir (Sökmen, 2010:214).

2.4.4 Psikolojik motivler

İnsan tavrını şekillendiren psikolojik nedenler, motivler vardır. Bunlar, bireylerin zihinsel ve ruhsal ihtiyaçlarından kaynaklanabilmektedir. Psikolojik olduğu kadar doğuştan gelen motivler de alabilir. Aynı zamanda insanların kişiliğini ve davranışını da etkileyebilmektedir (Silah, 2001:70).

Psikolojik dürtüler karmaşık bir yapıya sahiptir. Nedeni bireyler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Yani, bireyler her olayı farklı algılayabilmekte ve farklı tepki verebilmektedir (Genç, 2007:258). Bazıları olayın kendisini anladığını gösterebilir, bazıları olaydan dolayı öfkeli olabilir veya çok ilgilenebilir, bazıları ilgisiz görünebilir. Bazen aynı birey bir olay karşısında zaman zaman farklı tutumlar da sergileyebilir. Psikolojik motivlerde, bireyin psikolojik durumunun davranış yönünü belirleyebileceği gibi değişkenliğe sebep olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Tutumlar, beceriler, beğeniler ve korku psikolojik motivasyon örnekleridir (Genç, 2007:258).

2.5 Motivasyonu Etkileyen Araçlar

Çalışanların etkin, verimli ve istekli bir şekilde çalışmalarını sağlamak, motivasyonda temel amaçtır. Bu amaca ulaşmak amacıyla kurumdaki yöneticiler ve bilim insanları uygulamaya dönük birçok örnek ve öneride bulunmuşlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:118). Bu örnekler ve öneriler tüm işler üzerinde her zaman aynı etkiye sahip olmamaktadır. Sonuç olarak, bir birey için teşvik edici bir araç başkası için teşvik edici olmayabilir. Ücret faktörü bir çalışan veya iş arayan için ilk sırada iken, başka bir birey için ücret faktörü kriterleri son sıralarda olabilmektedir. Evrensel motivasyon araçları bulunmaktadır. Ancak, her işletmeye, her topluma veya herkes için uygun bir motivasyon araçları geliştirmek mümkün değildir (Tarakçıoğlu vd., 2010; Mottaz, 1985; Allen ve Killman, 2001:116'dan Aktaran: Kerse, 2016).

2.5.1 İçsel (Bireysel) motivasyon araçları

İçsel motivasyon açısından, çalışanlar işin kendisi tarafından motive olurken, çalışanın davranışı üzerinde dışsal bir faktörün kontrolü bulunmamaktadır. Dolayısıyla böyle bir motivasyon durumunda, çalışan kişisel yeteneklerini ortaya koymaktadır (Dündar ve diğ., 2007:108). İçsel motivasyonda bireyi harekete geçiren etken tamamen bireyin kendi istek ve tercihleridir. Başka bir ifadeyle, bireyi harekete geçiren bireyin kendisidir (Demir, 2011:1399).

Bu bölümde, örgütler tarafından uygulanan içsel motivasyonu etkileyen faktörler; değer ve statü, yetki ve sorumluluk devri, takdir edilme, kararlara katılma, bağımsız çalışma ve işi çekici kılma gibi başlıklarla açıklanacaktır.

Değer ve Statü: Kişinin sosyal statüsü, toplumun hiyerarşisindeki durum üzerinden belirlenir. Hawthorne çalışmasında, daha yüksek statüye sahip kişilerin diğerlerinden daha üretken olduğu oratya konmuştur. Bir çalışana verilen makam (statü), makam kodlarıyla açıklanabilir. Örnek vermek gerekirse; özel bir ofise sahip olmak, çeşitli sosyal kulüplere üye olmak gibi (Demir, 1999:280). Makam ve değer in çalışma motivasyonu açısından beklenen seviyede faydalı olabilmesi amacıyla, motivasyona yönelik bazı yöntemlerin işletme tarafından uygulanmaya alınması ve kurumsallaştırılması gerekmektedir (Akat ve diğ., 2002:216).

Yetki ve Sorumluluk Devri: Çalışanların motivasyonu konusunda yetki ve sorumluluk devri, yöneticiler nezdinde önemli görülen ve etkin bir şekilde uygulanan önemli bir uygulamadır. Çalışanlar, kendilerine verilen yetki ve sorumluluk ile, yöneticileri tarafından takdir edildiklerini, dikkate alındıklarını, desteklendiklerini ve önemsendiklerini düşünmektedirler. Bu uygulama beraberinde çalışmada bir motivasyon etkisi yaratmaktadır (Saygılı, 2018:22).

Takdir Edilme: İşgörenin başarılı çalışması sonucunda üstleri veya astlarından, iş arkadaşlarından, müşterilerden yazılı veya sözlü olarak takdir edilmesi çalışan bireyi motive etmektedir. Bireyin takdir edilmesi, bireye teşekkür edilmesi veya bireyin övülmesi, önemli bir motivasyon aracıdır. “Takdir edilen kişi daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya gayret eder. Zira takdir ve iltifat insanın ruhunu okşar, psikolojik gereksinimini karşılar, kişiyi etkili ve verimli olarak çalışması için motive eder” (Aytürk, 2015).

Kararlara Katılım: Çalışan, fikir ve isteklerine göre karar verme ve yönetime katılma sürecine entegre edilmelidir. Yöneticiler, organizasyon içindeki etkinliklere ve faaliyetlere katılarak önemli bilgiler alır, kendilerine ve personellerine güvenirler. Karar alma sürecine katılım, arzuyu ve kendi işini yerine getirmeyi sağlamada motive edici bir role sahiptir. Ayna zamanda bir insani ihtiyaçtır ve işçilerin sorumluluk duygusunu, pozitif kontrolünü güçlendirir ve artırır. Çalışanın yönetsel karar verme süreçlerine entegrasyonu, şu anda danışmanlık (tavsiye) grupları, kalite departmanları, personel komiteleri veya bilimsel katılımlar gibi yaygın şekilde uygulandığı için, çalışanlar için büyük bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:123-124).

Yeterli bilgi ve tecrübe olmadığı için çalışanları karar alma sürecine dahil etmemek doğal bir tercih yöntemidir. Ancak bu durumda ortaya çıkabilecek memnuniyetsizlik ve yabancılaşma organizasyonu doğrudan etkileyebilecektir.

Bağımsız Çalışma: Birçok işgörenin, kişilik duygusunu tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimi, önem verdikleri konuların başında gelmektedir. Kişi genel anlamda özgür bir ortamda yetişmesi halinde, grup içinde değerli, grubun bir üyesi ve grup içinde bir şeyler yapabilme gücünde kendisini görebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2016:128). Çalışma yaşamında bağımsız çalışma isteği çalışanın içgüdüsel bir duygusudur. Yöneticilerinin aşırı baskıcı veya otoriter yapısı altında çalışmalarını İşgörenlerin tercih etmedikleri bir olaydır. Çalışanlar birçok konuda işlerine müdahale edilmesinden, sürekli talimat verilmesinden rahatsız olmaktadır.

Klasik bir yönetim anlayışı uygulayan ve beraberinde otoriter yöneticilerin olduğu kurumlarda İşgörenlerin motivasyonu düşeceği gibi, bu kişilerin fazla verim vermeleri de beklenmemelidir. Bu çalışanlar, dolayısıyla fırsatını bulduklarında yeni iş ve işletmelere yöneleceklerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:128).

İşin Çekiciliği: Çalışanın gerçekleştireceği işin veya mesleğin niteliği, planlarının yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu gibi durumlarda çalışan insanın işe karşı daha olumlu bir tutum sergileyeceği, daha planlı, daha dikkatli ve daha sistematik davranacağı görülmektedir. Çalışanın sürekli aynı işi yapması, monotonluğa, işe karşı yabancılaşmasına ve memnuniyetsizliğine neden olmaktadır (Sözer, 2006:65). Monotonluğu önlemek için iş yapısına müdahale etmek gerekmektedir. Bu müdahale, işi zenginleştirme ve işi genişletme ile yapılabilmektedir. Kariyer zenginleştirme, işin baştan sona yapılmasını sağlamak için çalışanın görevini dikey yönde genişletmektedir. Kariyer zenginleştirme ile işin ve çalışanların sorumluluklarının önemi artmaktadır (Hüseyin, 2015:944-964). Çalışanların büyük bir kısmı çekici ve değerli bir iş bulduklarında daha fazla çalışma eğilimindedirler. Bu bireyler, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmanın yanı sıra anlamlı bir işleve sahip olmakta ve bu durum motivasyonlarının geliştirilmesine de katkı sağlamaktadır (Eren, 2012:412-413).

2.5.2 Dışsal (Örgütsel) motivasyon araçları

Dışsal motivasyon araçları, yapılan işin doğası gereği doğrudan iş ile ilişkili değildir (Benton ve Halloran, 1991). Çalışanı doğrudan ilgilendirmeyen, ancak tatmin olduklarında olumlu sonuçlara neden olan davranışlar dışsal motivasyonun kaynağında söz konusudur. Çalışan, gerçekleştirdiği davranışını, iyiliğinden önce aldığı davranış sonucunda elde edeceği ödülü düşünerek ve bakarak seçmektedir (Demir, 2011:1399). Sonuç olarak, muhteva açısından farklı olmasına rağmen çalışanın motive edilmesinde içsel ve dışsal motivasyon araçlarının olumlu bir katkısı olduğu ifade edilmektedir (Dündar ve diğ., 2007:109).

Bu bölümde de, örgütler tarafından uygulanan ve dışsal motivasyonu etkileyen faktörler; ücret, primli ücret, eğitim olanakları, ekonomik ödüller, psikolojik güvence, terfi, iletişim ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi başlıklarla açıklanacaktır.

Ücret: Çalışanların temel ihtiyaçlarının yanı sıra, refah düzeyinin belirlenmesinde de önemli bir araç olan ücret, refah seviyesinin düzeyini de belirlemektedir (Topalhan, 2014:10). Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan başında, çalışanların ücret

düzeyi gelmektedir (Barutçugil, 2004:145-148). İşgörenlerin ücretten elde ettiği tatmin, iş tatmininin elde edilmesi yanında adil bir şekilde tespit edilmesi, motivasyonuna da olumlu katkıda bulunacaktır (Ataay, 1985:254-255). Diğer bir ifadeyle, çalışanların ücrete yönelik düşünceleri adil şekilde ise ücret tatmini ve beraberinde motivasyonu yüksek olacaktır (Luthans, 1998:114).

Primli Ücret: Genelde uygulanan değişik ücret sistemleri, karı artırmak, aynı zamanda çalışanları performansları için ödüllendirmeyi amaçlamaktadır. Prim, belirli bir prosedürle yönetim tarafından ödenen ek bir ücrettir. Primli ücret sistemi, kurumların işgörenlerinin motivasyonunu sağlamaya yönelik uyguladıkları dışsal bir motivasyon aracıdır. Prim, işletmelerin çalışanlarına gösterdikleri aylık veya yıllık başarıya karşılık elde ettikleri ücrete ek olarak yaptıkları ödemedir. İşletmenin kendisine göre farklı şekillerde prim ödeme sistemi uygulamaktadır (Karadavut, 2018:45-46).

Eğitim Olanakları: Eğitimi, birey açısından tanımlamak gerekirse, çalışanların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için tecrübe, beceri ve geliştirme süreci; örgüt açısından ise eğitim, etkinlik ve verimlilik gibi konularda işletmenin başarısını geliştirmeyi amaçlayan bunun yanında işe yeni başlayan çalışanların çalışacağı işle ilgili sahip olmaları gereken bilgi, donanım ve tutumların onlara aktarılmasını sağlayan yönetim araçlarının tümüdür (Yüksel, 2007:199).

Eğitimin çalışanlara sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2015:98):

- Kendine güven ve başarı duygusunu geliştirir,
- Kişisel hedefleri ve gereklilikleri yerine getirir,
- Çalışmalarıyla ilgili sorumluluk duygusunu artırır,
- İletişim becerilerinin artırır.

Güven duygusundan, hedefleri gerçekleştirmeye ve sorumluluk duygusundan iletişim becerilerine kadar olumlu etkide bulunan eğitim çalışmada başarı duygusunu artıracak ve çalışanın motivasyonuna olumlu katkıda bulunacaktır.

Ekonomik Ödüller: Çalışanların işletme ve işinde yaptığı katkılara bağlı olarak işletme yönetiminin ekonomik değeri olan ödüller vermesi, çalışanları işine özendirmek ve işletmeye bağlılığını arttırıcı önemli bir motivasyon faktörüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:125). Çalışanların ödüllendirmesi, organizasyondaki başarı seviyesini arttırmada en önemli araçlardan biridir. Ödül sistemi ile iki amaç

gerçekleştirilmektedir. Birinci amaç kurumlar manevi veya maddi değeri olan hizmetler sunmaktır. Diğer amacı ise çalışanları daha iyi performans göstermeleri için motive etmektir. Ödül sistemi, etkili ve başarılı bir iş veya hizmet için bireyler veya gruplar için önemli bir karşılıktır. Yöneticiler, başarılı bir iş beklemediklerinde finansal bir ödül sistemi uygulamaya çalışırlar; çünkü bu ödüller çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenirse olumlu bir etkiye sahiptir (Çolak Alsat, 2016:21-26).

İletişim: “İletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç tutum ve davranışlarını sözlü, sözsüz ya da yazılı olarak iletmeleri sürecidir. İnsanlar, örgütler ve kurumlar arasındaki etkileşim, iletişim sayesinde gerçekleşir” (Demirtaş, 2010:413).

İyi hazırlanmış bir iletişim sistemi, örgütlerdeki çalışanlar ve yöneticiler için önemli bir motivasyondur. Örgütlerdeki gelişmeleri ve yöneticilerle kolayca iletişim kurma ve önerilerde bulunma yeteneğini tanımak, çalışanlara önem ve saygı gösterilmesi düşüncesini pekiştirir. Örgütün amaçlarını kabul etmesini ve çabalarını bu yönde harcamasını sağlar.

Örgütteki iletişim ortamı ayrıca iş tatmini, çalışanın motivasyonunu ve bazı durumlarda verimliliğini de etkiler.

Psikolojik Güvence: İnsan kaynakları yönetimi ilkelerinden güvence ilkesi gereği, çalışan çalıştığı işletmeden güvence beklemektedir ki bu kendisinin en doğal hakkıdır. Çalıştığı işletmede çalıştığı ve kendisini o işletmeye aday bir çalışan, bunun karşılığında hizmet güvenliği arar; işletme kurallarını aykırı bir yanlışlık yapmadıkça makamını, görevini ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak istemektedir. Sürekli işten çıkarılma korkusu yaşayan bir çalışandan verimli bir hizmet vermesi beklenemeyeceği gibi motivasyonu da düşecektir (Sabuncuoğlu, 2016:127). Dolayısıyla, çalıştığı işletmeye karşı bu güvenceyi çalışan hissetmeye başladığında, kendisini işine tam olarak verebilecek ve yüksek bir performansla çalışabilecektir (Acuner, 2010:52). İşgörenlerin ortaya koydukları iş başarısı ile psikolojik güvence arasında bir ilişki söz konusudur. Bir işgörenin kendisini kurumda güven içinde hissetmeyişi, işgörenin işe devam durumunu, iş memnuniyetini ve başarısını azaltacaktır (Eren, 2012:410). Önemli bir motivasyon aracı olarak çalışanların ekonomik ve psikolojik güvenceye sahip olması önemlidir. Çalışanın kendisini çalıştığı kurumda güvende olduğu algısı, krizler karşısında

güvende olduğunu bilmesi ve çalıştığı sürece emekliliğine yönelik ödemelerin yapılması ile geleceğine yönelik olumlu bakış açısı işindeki motivasyonunu daha da artıracaktır (Köroğlu, 2011:152; Robbins ve Coulter, 2012:445).

Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi: Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), motivasyonel bir faktör olarak, çalışma koşullarını aşağıdaki önemli ortak kararlarında şöyle nitelendirmektedir: “Çalışma hayatının, çalışma koşulları, sağlık ve zihinsel dengesini tehlikeye atılmamalı ve çalışanlara kişisel yeteneklerini ve doyumunu gösterme ve geliştirme fırsatı verirken, kişisel memnuniyetlerini desteklerken, toplum yaşamına yansıtılmaları, sosyalleşmeleri ve katkıda bulunmaları için serbest zaman verilmelidir.” (Özgüven, 2003:147). Doğal olarak çalışanın fiziksel koşulların iyileştirilmesi, hem motivasyonu hem de verimli çalışması katkıda bulunacak önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle çalışanın görevini ifa ettiği yerin; havalandırma, aydınlatma, uygun ısıtma, sağlık koşullarına uygun olacak şekilde düzenlemek ve iş malzemeleri olan makine ve malzemeleri yenilemek, maddi ve fiziki etmenler olarak çalışanın işi konusunda olumlu yönde motive edecektir (Aytürk, 2015).

Terfi: Bir işgörenin, makam, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst bir mevkiye (işe) yükseltilmesidir (Aytürk, 2015:119). Yöneticilerin aldığı en zor kararlar arasında işten çıkarma, işe alma, değerlendirme, transfer gibi kararlar yanında terfi kararları da gelmektedir. Yöneticiler bu kararlarını mutlaka nesnel verilere dayandırmalıdır. Aksi takdirde işletme güven ortamını tesis etmek, verimli bir iş ortamı sağlamak ve çalışanın motivasyonu sağlamak imkansız hale gelecektir (Baltaş, 2009:68). Çalışanlar, uzun yıllar emek harcadıkları işletmede doğal olarak fazla yetki ve terfi imkanı elde etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu beklentiye bağlı olarak terfi, çalışanları ödüllendirme aracı olarak motivasyonu sağlayıcı önemli bir uygulamadır (Eren, 2012:519). Sonuç olarak iç kaynaklardan terfi yoluyla personel sağlamayı tercih eden işletmeler, çalışanlarının moral ve motivasyonları ve işletmeye bağlılıklarını olumlu şekilde etkileyecekleridir (Uyargil vd., 2015:121).

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1 İşten Ayrılma Niyeti

Son yıllarda alanyazında üzerinde yoğunlukla araştırma yapılan çalışmaların başında işten ayrılma niyeti konusu gelmektedir (Rusbult ve diğ., 1988; Aktaran: Seyrek ve İnal, 2017:64). Günümüz iş koşullarında çalışanı elde tutmak giderek zorlaşmaktadır. Özellikle yetenek yönetimi bağlamında değerlendirirsek işletmelerin günümüzde karşılaştığı en önemli sorunların başında yetenekli çalışanları elde tutmaları gelmektedir. Özellikle iş yaşamında giderek daha fazla yer almaya başlayan Y Kuşağı ve yeni yeni iş yaşamına giren Z Kuşağının elde tutmak bir önceki kuşaklara göre daha zorlaşmaktadır. İşletme açısından ciddi bir maliyet yaratan işten ayrılma süreci yönetilmesi zor bir süreç olarak ön plana çıkarken, işletmelerin çalışanların işten ayrılma niyetlerine neden olan örgütsel ve bireysel faktörleri tespit edip ortadan kaldırmaları bu maliyetleri önemli ölçüde azaltacaktır. Bu bağlamda çalışanların işletmede kalmaları sağlayacak motivasyon ve motivasyona yönelik araçların işletmeler tarafından hızlı bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

3.1.1 İşten ayrılma niyeti tanımı

İşletmelerde kontrol edilmesi gereken zor ve ciddi problemlerinden biri işten ayrılma niyeti sorunudur. Talihsiz olaylar ve çalışma hayatında karşılaşılan sorunlar, işten ayrılma niyetinin nedeni olarak görülmektedir (İşçi, 2010:85). Rusbult ve diğerleri (1988) işten ayrılma niyetini; işgörenin, işyerindeki şartlara bağlı olarak doyumsuzluğu nedeniyle meydana gelen bir durum (Aktaran: Seyrek ve İnal, 2017:64); Mobley (1982) ise, işten ayrılma niyetini alternatif bir iş bulma ya da yeni bir iş bulma kararı hakkında düşünme eğilimi olarak ifade etmektedir. Bir çalışanın çalıştığı işletmeden ayrılmayı düşünmesi ifade eden işten ayrılma niyeti bir işletmeyi fiilen terk etme davranışından önce gelmektedir (Yücel ve Demirel, 2013:162).

İşten ayrılma ve işten ayrılma niyeti kavramları arasında da fark bulunmaktadır ve ayrı kavramlardır. İşten ayrılma niyeti, çalışanların işletmeden istedikleri şekilde geri çekilmek istedikleri anlamına gelirken, işten ayrılma ise, işletmenin arzusu olmadan çalışanın fiili olarak ayrılmasıdır (Yıldırım ve diğ., 2014:36).

3.1.2 İşten ayrılma niyeti önemi

İşten ayrılma niyeti, işletmenin amacına ulaşmasını önemli ölçüde etkileyen durumlardan biridir. Yöneticiler, bunu daha önce öngörebildikleri takdirde İşgörenlerin işten ayrılmalarını önlemek amacıyla gerekli tedbirleri alabilmektedir (Gül ve diğ., 2008:6). İşten ayrılmanın öncü bir göstergesi olan işten ayrılma niyetinin işletmeler tarafından tahmin edilmesi işletmede hem entelektüel sermaye hem de bilgi yönetimi açısından önemlidir. Zira işletmeden ayrılma niyeti olan çalışanların bilgilerini kendi bünyelerinde tutmaları ve paylaşmamaları durumunda sözlü iletişim yolu ile aktarılan örtük bilginin işletmede yaygınlaşamayacağı ve bu çalışanların niyetlerini gerçekleştirdiklerinde bilgilerini beraberlerinde götüreceği için işletme bu bilgileri kaybetmi söz konusu olacaktır (Bulutlar ve Öz, 2010:78).

İşten ayrılmanın maddi anlamda işletmeye dolaylı olarak ciddi bir yük getirdiği tartışma götürmez bir gerçektir. Diğer yandan maddi anlamda tarifi zor olan işletmenin günlük faaliyetlerinin sekteye uğramasının yanında duygusal stres, iş yükü, üretim kaybı, düşen başarı düzeyi, düşük moral gibi bazı maliyetler de işten ayrılmanın dolaylı maliyetleri içinde yer almaktadır. Beklenmeyen ve istenmeyen işten ayrılmalar beraberinde işletmenin işveren markasını da olumsuz etkilemektedir. İşten ayrılmadan kaynaklanan maliyetler ve sorunlar işletmelerin dikkatle üzerinde durması gereken hususlardır. Bu nedenle çalışanların işten ayrılmalarını öngörülmesi, azaltılması ve yönetilmesi işletmelerin öncelikli konusu haline gelmektedir. Bu nedenle öncü bir gösterge olan işten ayrılma niyeti işten ayrılmaların önlenmesi açısından işletmelerin dikkat etmesi gereken bir husustur. Dolayısıyla işten ayrılma niyetinin işletmeler tarafından fark edilmesi nihai işten ayrılmaları tahmin edip maliyetleri düşürmek açısından değerlidir (Torun, 2016:223).

3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Aşamaları

Çalışan işten ayrılmadan önce, yani bu amaca yönelik davranışını ortaya koymadan önce işten ayrılma niyeti çerçevesinde aşağıdaki aşamalardan geçmektedir. Doğal olarak her çalışanın bu aşamaları aynı sırayla geçmeyebilir. Bu aşamalar sırasıyla şu şekilde ifade edilebilir (Telman ve Ünsal, 2004:68):

- Çalışan, mevcut yaptığı işini değerlendirir,
- İş tatmininin olmadığına karar verir,
- İşinden ayrılmayı düşünür,
- İşinden ayrılmasının kendisine olan maliyetini hesaplar ve alternatif iş bulma şansını değerlendirir
- Kendisine alternatif istihdam imkanlarını araştırmayı amaçlar,
- Mevcut işi ile alternatif iş imkanlarını karşılaştırma yoluna gider,
- Alternatif istihdam olanaklarının mevcut işle karşılaştırılması,
- Mevcut işte kalmaya ya da işten ayrılmaya niyetlenir,
- Mevcut işinden ayrılır.

3.3 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

İşletmelerde, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri bilmek ve anlamak önemlidir. İşletmeler çalışanlarına yatırım yaparlar ve bu yatırımları doğrultusunda gelecekteki hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Yapılan bu yatırımlar, beraberinde bazı riskleri de taşımaktadır. Yatırım yapılan çalışanlarınızın işten ayrılması işletme adına önemli bir kayıp olmakla birlikte işletme hedeflerini de olumsuz etkilemektedir. Çalışanların işten ayrılma sonucu ortaya çıkan kayıpların önlenmesi için işletmelerin işten ayrılmaya neden faktörleri belirlemesi önem taşımaktadır. İşten ayrılmanın öncü göstergesi olan işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri belirlemek ve bunları önlemeye yönelik çözümler üretmek işletmenin personel devri üzerinde olumlu katkıda bulunacaktır.

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler (Cotton ve Tuttle, 1986:57);

- Bireysel (Kişisel) faktörler,
- İş ile ilgili (Örgütsel) faktörler ve
- İşletme dışı (Çevresel) faktörler şeklinde üç gruba ayrılabilir.

3.3.1 İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler

İşten ayrılmalar ile çalışanın sahip oldukları kişilik özellikleri ilişkisi irdelendiğinde çalışanların bazı kişilik özellikleri işten ayrılma sürecini etkilemektedir. Doğal olarak bazı çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerine bağlı olarak diğer çalışanlara göre işten ayrılmaya daha eğilimli oldukları görülmektedir (Torun, 2016:252).

İşten ayrılmayı etkileyen bireysel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Akça, 2014:98);

- Yaş,
- Cinsiyet,
- İstihdam yılı,
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,
- Medeni durum,
- Yaşam standartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Psikolojik, fiziksel veya sağlık durumundan kaynaklanan sebepler,
- İşe yönelik beklentilerin gerçekleşmemesi,
- Aile içerisinde meydana gelen evlilik, ölüm gibi değişimler.

Çalışan, yukarıda belirtilen faktörlerden etkilenmesi söz konusudur ki böylece işini değerlendirecek ve işinden memnun olup olmadığını belirleyecektir. Eğer işinden memnun değilse işi bırakmayı ya da başka bir işte çalışıp çalışmama imkanını araştıracaktır. Bu değerlendirme sonucunda ortaya çıkan karşılaştırma sonucundaki duruma bağlı olarak bir karar vermesi söz konusu olacaktır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013:339).

3.3.2 İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, işgörenlerin de işten ayrılma hakkında düşünceleri için bireysel faktörlerden daha büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle, bu faktörlere önenebilir faktörler de denilebilmektedir. Faktörlerin bir bölümü işletmenin kendisinden, bir bölümü de işletme ile çalışan arasındaki ilişki sonucu ortaya çıkmaktadır. Belitilen sebeplerin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörlerden bazıları şunlardır (Şimşek ve diğ., 2011:400-401):

- Ücret faktörü,
- Yaşanan stres,

- İş tatmini ile ilgili sorunlar,
- Eğitim fırsatı,
- İş başarısı,
- Çalışanın işin tanımı,
- Yükselme olanakları,
- Çalışan yaptığı işin rutin olması,
- Tükenmişlik ve örgüte bağlılık,
- Denetimin yetersiz kalması,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,
- İş hoşnutsuzluğu,
- İşletmenin kuruluş yeri
- Ulaşım imkanları
- İşin çeşidi ve zorluk derecesi şeklinde sıralanabilir.

3.3.3 İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler

İşletmenin başarısını etkileyen ve aynı zamanda işletmenin kontrol edemediği faktörler çevresel faktörler olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2013:71-82). İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerini, makro ekonomik ve sosyal kaynaklı olarak ifade edilen nedenler, önemli ölçüde etkilemektedir (Varol, 2010:59). İşten ayrılma niyetine neden olan genel makroekonomik ve sosyal koşulları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ökten, 2008:38; Şimşek vd., 2011:400; Aktaran: Varol, 2010:59-60);

- Mevcut ekonomik durum ve bunun işgücü piyasasına olan etkisi,
- Mevcut ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesine olan etkisi,
- Teknoloji nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- Turizm, tarım gibi sektörlerde mevsimlik çalışma imkanlarının olması
- Yasaların, özellikle de geliştirilmiş vergi yasalarının fazla gelire artan vergi yükü getirmesi vb. etkiler,
- Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir çalışan sınıfının yerleşmemiş olması dolayısıyla, tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler,
- Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjoktürel etkenler,
- Malzeme yokluğu veya sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri,

- Yüksek maliyete neden olan kıdem tazminatı
- Yeni mesleklerin ortaya çıkması ve gelecek vaad etmesi ve bu mesleklerin toplumda daha fazla itibar görmesidir.

3.4 Motivasyonu Etkileyen Araçların Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkileri

3.4.1 Ekonomik özendirici araçların işten ayrılma niyetine etkileri

Çalışanları işten ayrılma niyetine yönelik konuların nedenleri; ülkelerinin politik geleceği, küresel, ekonomik, yasal zorunluluklar, sektörel kaynaklar, örgütsel ve idari nedenlerdir. Değişen ve gelişen iş dünyasında varlığını sürdürmek isteyen kurumlar, sektörler arası ilişkiler, ekonomik göstergeler ve politik yaptırımlarla ilgilenirler. Bu durumlar doğrudan kurum ve çalışanlar arasındaki iş süreçlerini etkilemektedir. Günümüzde iş dünyasında, dünyanın bir yerindeki yöneticilerin kararı, dünyanın başka bir yerindeki çalışanların çalışma yaşamını etkileyebilir, bu tür ekonomik yapılarda kuruluşlar zorla işten çıkarmaya veya kendi rızaları ile toplu karar verebilmektedir (Saygılı, 2018:67).

Bu kararın sebepleri, mevcut pazarın ekonomik durumu, ülkenin ekonomik geleceği, teknolojik gelişmeler ile makineleşme ve üretim maliyetleri olarak sıralanabilir. Genel ekonomik nedenlerden dolayı, kuruluşlar çoğu zaman müdahale edememektedir. Bunun nedeni, bu sorunların boyutlarının bazen kuruluşların etki alanlarını ötesine geçmesidir (Şimşek vd., 2011:378).

3.4.2 Psiko-sosyal özendirici araçların işten ayrılma niyetine etkileri

Teknolojik, ekonomik, sosyal, yönetsel alanlarda görülen hızlı değişimler bir bütün olarak örgütleri derinden etkilemekte, yeni yöntem ve uygulamalar örgüt yapılarını eskiye oranla oldukça karmaşıklaştırmakta, bunun sonucu olarak da çalışanlar örgütlerine yabancılaşmaktadırlar. Son yıllarda araştırmacıların, değişimin istihdam boyutu üzerinde sıklıkla durmaları dikkat çekicidir. Çalışanların psikolojik sözleşmeleri ve bunun etkilerinin, değişen istihdam ilişkilerini açıklamada önemli bir metafor olarak ele alındığı görülmektedir.

Çalışanların çalışmalarına olan olumlu duyguları olarak tanımlanan iş tatmini, esas olarak çalışanların ne bekledikleriyle gerçekte ne aldıkları arasındaki uyumdan

kaynaklanmaktadır. Beklentileri ile elde ettiğiniz arasında bir fark yoksa memnun olacaktır (örneğin, bir kişinin tarafından beklenen ücretlerde bir artış). Psikolojik sözleşmeler de ayrıca, zihinlerinde olması belediklerini elde ettiklerinde ortaya çıkan psikolojik sözleşme ve iş tatmini ile de olumlu yönde ilişkilidir. Sözleşme ve sözleşme ihlalinin ters ilişkili olmasından yola çıkılarak, psikolojik sözleşme ihlalinin düşük iş tatminine yol açacağı ileri sürülebilir (Mimaroğlu Özgen ve Özgen, 2010:7).

3.4.3 Örgütsel ve yönetsel özendirici araçların işten ayrılma niyetine etkileri

Literatürde motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide olduğu gibi işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık ilişkisinde de açık bir olumsuz bir durum (ilişki) söz konusudur. Çalışanların daha yüksek bir başarı ve işten ayrılma oranlarının düşük olması gibi eğilimlerin örgütsel bağlılık ile yakından ilişkisi söz konusudur. İşgörenlerin işletmeye bağlılıklarının yüksek olması halinde personel devir oranı düşük, bağlılıklarının düşük olması halinde ise personel devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Çalışanların işten ayrılmasını önleyen faktörler arasında; alternatif iş olanakları, iş doyumunu, işe yapılan yatırımlar ve kurumsal ödüller sayılabilir (Gül ve diğ., 2008).

Çalışanlar ve örgüt arasında ilişkilerin olumlu olması için karşılıklı beklentilerin uyumlaştırılması gerekmektedir. Çalışanlar, örgütün verimliliği ve karlılığı için çaba gösterirken bunun karşılığında maddi-manevi birçok beklenti içindedirler. Günümüzde işten ayrılma niyeti yüksek olan örgütler, çalışanlarına çeşitli tazminat ve eğitim imkânları sunarak işten ayrılma niyetini azaltmaya çalışırlar (Yıldırım ve diğ., 2014).

3.5 Motivasyon Araçları ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Motivasyon, kişiye bağlı veya kişinin dışındaki çok sayıdaki faktörlerden etkilenen, karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu nedenle işletmelerde motivasyon konusu ile ilgilenecek olan İK profesyonellerinin veya ilgili yöneticilerin insan psikolojisi konusundaki temel ilkeleri bilmelerinde fayda bulunmaktadır (Baltaş, 2009:57). Yöneticilerin, insan psikolojisi hakkındaki bilgileri, beraberinde başarıyı birlikte ortaya koyacakları çalışanlarının doğru yönetmeleri açısından önem arz etmektedir.

Çalışanların motivasyonu, gerek içsel gerekse dışsal faktörler olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenmesi söz konusudur. İçsel motivasyonda çalışanın tamamen kendi istek ve tercihleri ile harekete geçmesi söz konusu iken, değer ve statü, takdir edilme, yetki ve sorumluluk devri, kararlara katılma ve işi çekici kılma gibi faktörler içsel motivasyonu etkileyen faktörler olarak ön plana çıkmaktadır. Diğer yandan dışsal motivasyonda çalışanların motivasyonu arttırmaya yönelik işletme tarafından uygulanan çeşitli ödüller söz konusudur. Dışsal motivasyon, işin kendisi ile doğrudan olmasa da ücret politikası, ekonomik ödüller, primli ücret, psikolojik güvence, eğitim olanakları, terfi, iletişim ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi faktörlerden etkilenmektedir. Yani çalışana doğrudan ilgilendirmeyen, ancak çalışanların tatmin olmalarında olumlu sonuçlara neden olan faktörlerdir.

Günümüz iş yaşamında işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorunların başında nitelikli ve yetenekli çalışanları elde tutmaları ve işletmeye çekebilmeleri gelmektedir. Bu amaçla birçok işletme yeteneği elde tutma ve işletmeye çekebilme adına stratejiler ve buna bağlı İK stratejileri ve uygulamaları gerçekleştirmektedir. “İşveren Markası” bu amaç doğrultusunda işletmelerin öncelik verdiği konuların başında gelmektedir. İşveren markası ile işletmeler hem mevcut çalışanlarına hem de potansiyel çalışacak adaylara ekonomik ve psikolojik faktörler anlamında değerler önermesi sunmaktadır. Bu değerler önermesi içsel ve dışsal motivasyon anlamında çalışanları motive edici faktörler olarak ön plana çıkmaktadır.

İçsel ve dışsal ödüller işgörenlerin motive edilmesi ve işletmede durmaları bakımından önem arz etse de, buna benzer ödüllerin işletmenin rekabet ettiği kurumlar tarafından rahatlıkla taklit edilebileceği de tartışma götürmez bir olgudur. Özellikle, işveren markasının ortaya çıkarılması bakımından işletmelerin deneysel uygulamalara yönelmesi ve işgörenlerce hazırlanıp uyumlaştırılacak uygulamaların dikkate alınması önem arz etmektedir. Bu tarz uygulamalar, işgörenlerin işe ve işletmeye cezbolmasında ve rakip işletmeler tarafından taklit edilmesininin zor olması nedeniyle işletmeye önemli yararlar sağlayacaktır. Bu uygulamalar elbette kurumun yapısına, kültürüne, sektörüne göre farklı şekilde uygulama alanı oluştursa da, özellikle kurumların kendilerine özgü yarattığı yenilikçi uygulamalar yetenekli çalışanları elde tutma açısından önemli etkiye sahip olacağı gibi (Ötken ve Yelbulan Okan, 2015:100-101) çalışanların işletmeden ayrılma niyetini düşüncesini de ortadan kaldıracaktır.

4. MOTİVASYON ARAÇLARININ ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Araştırmanın genel amacı; Türk ve Arap Okullarında uygulanan motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ölçülmesi ve uygulanan motivasyon araçlarının çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetine etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu çalışma; motivasyon araçları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçme ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca çalışmada, özel sektördeki motivasyon araçlarının işten ayrılma niyetine etkisini tespit ederek, gerek konuyla ilgili literatüre gerekse özel okullar düzeyinde yaşanan sorunlara yönelik gelecekte yapılacak olan araştırmalara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Genellikle yoğun iş yükü altında çalışan öğretmenler, anket çalışmalarına katılmaya zamanlarının olmadığını ifade etmektedirler. Ayrıca, anket çalışmalarına katılmaları talep edilen kişiler çoğunlukla, görev yaptıkları kurumu eleştiriyor gibi görünmekten çekindikleri için bu tür çalışmalarda yer almayı tercih etmemektedirler. Dolayısıyla araştırmanın kısıtları ve sınırlılıkları şu şekilde ifade edilebilir:

- Bu araştırma, İstanbul ili Bağcılar ilçesi sınırlarında bulunan, özel okullar sektöründeki personel ile sınırlıdır.
- Bu araştırma, özellikle Bağcılar ilçesinde özel okullar sektöründe yapılmıştır.

Okul yönetimi, okulların isminin araştırmada kullanılmasını istemediği için, bu durum bir sınırlılık oluşturmuştur.

- Yapılan araştırma, anketi dolduran öğretmenlerin, içsel motivasyon araçları ölçeği ve dışsal motivasyon araçları ölçeğine verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.
- Bu araştırma, motivasyon araçları ölçeği ve işten ayrılma niyetini ölçeğinin ölçtüğüleri ile sınırlıdır.

4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

- H₁: Arap ve Türk okullarında çalışan öğretmenlerin içsel motivasyon araçları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H₂: Arap ve Türk okullarında çalışan öğretmenlerin dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H₃: Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında içsel motivasyon araçları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.
- H₄: Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında dışsal motivasyon araçları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.
- H₅: Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında işten ayrılma niyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.
- H₆: İçsel motivasyon araçları, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H₇: Dışsal motivasyon araçları, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H₈: İçsel motivasyon araçları, Türk Okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H₉: Dışsal motivasyon araçları, Türk Okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H₁₀: İçsel motivasyon araçları, Arap Okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.
- H₁₁: Dışsal motivasyon araçları, Arap Okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

4.4 Araştırmanın Metodolojisi

4.4.1 Örneklem süreci

Araştırma ile ilgili literatürden faydalanarak oluşturulmuş anket formu hem Türkçe hem de Arapça olacak biçimde iki ayrı formatta hazırlanmış ve 320 kişilik bir çalışan

grubuna dağıtılmış, formda kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği test edilmiş ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinden sonra son şekli verilen anket formunun dağıtımına başlanmıştır. Araştırmanın ana kütesini İstanbul Bağcılar ilçesinde yer alan Türk ve Arap okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Anket formu 320 kişiye dağıtılmış, 248 anket geri toplanmıştır. Toplanan anket formlarından hatalı ya da eksik doldurulduğu tespit edilen 18 tanesi kapsam dışı bırakılarak analizlere dahil edilmemiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket ve online anket formu kullanılmıştır. Türk okullarından 115 ve Arap okullarından 115 olmak üzere toplam 230 öğretmenlerin verdiği cevaplar üzerinden analizler yapılmıştır. Ankete katılım oranı yaklaşık %77,5'dir.

4.4.2 Veri toplama yöntem ve aracı

Anket formu üç bölümden ve toplamda 41 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri ve görev yaptıkları kurumdaki işleri ile ilgili 14 soru, ikinci bölümde çalışanların motivasyon araçlarını ölçmeye yönelik 24 soru ve üçüncü bölümde çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik 3 soru yer almaktadır.

Anket formunda yer verilen motivasyon ölçeği motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlayan J. Clifford Mottaz'ın 1985 yılında, Richard W. Brislin ve arkadaşlarının 2005 yılında ve Robert C. Mahaney ve Albert L. Lederer tarafından 2006 yılındaki araştırmalarında ilk olarak kullanılmıştır. Daha sonra bu ölçek Dündar vd. (2007) tarafından Türkiye'de uygulanmıştır. Araştırmamıza esas olan ölçek Saygılı (2018) tarafından yapılmış olan araştırmadan uyarlanmıştır. Bu ölçek içsel motivasyon araçları ile ilgili 9 ifade (1-9 arası ifadeler) ve dışsal motivasyon araçları ile ilgili 15 ifade (10-24 arası ifadeler) olmak üzere toplam 24 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun son bölümünde, katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla Camman vd. (1979) tarafından geliştirilen "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 2008 yılında Mimaroglu tarafından kullanılmıştır ve 3 ifadeden oluşmaktadır. Aynı ölçek Saygılı (2018)'in tez çalışmasında da kullanılmış ve araştırmamıza bu çalışmadan uyarlanmıştır.

Motivasyon araçlarına ve işten ayrılma niyetine yönelik soruların yanıtları 5'li Likert Ölçeğine göre 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Bir Fikrim Yok,

4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde oluşturulmuş ve katılımcıların bu yanıt seçeneklerinden birini seçerek yanıt vermeleri istenmiştir.

4.4.3 Verilerin analizi

Anket vasıtasıyla toplanmış olan veriler SPSS 22.0 istatistiksel analiz programına girilmiştir. Anket içeriğinde yer alan ifadelerde boş bırakılan yanıtlar olup olmadığı, bu boş yanıtların sistematik dağılıp dağılmadığı Missing Value (Kayıp Veri) analizi yapılarak incelenmiş ve işaretlenmeyen herhangi bir yanıt olmadığı belirlenmiştir.

Veri analizi sürecinde öncelikle frekans analizi uygulanmış ve anket çalışmasına katılan öğretmenler, demografik özelliklerini tanımlayan sorulara verdikleri yanıtlara göre gruplandırılmıştır. Analiz sürecine geçilmeden önce motivasyon araçları ve işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadeler verilecek yanıtların güvenilirlik düzeyleri Cronbach's Alfa katsayısı yardımıyla incelenmiştir. Sonraki aşamada katılımcıların demografik özellikleri, motivasyon araçları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Bu analizde amaç, katılımcıların hangi demografik özelliklerinin, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının ve işten ayrılma niyetlerinin birbirleri ile karşılıklı ilişkide olduğunu belirlemek ve sonraki aşamada hangi fark testlerinin ve çapraz testlerin yapılacağına karar vermektir. Fark testlerinin uygulanması sürecinde katılımcıların görev yaptıkları okullar açısından motivasyon araçları ve işten ayrılma niyetlerinin eğilimlerinin kıyaslanması amaçlanmıştır. Karşılaştırılacak grupların gözlem sayıları baz alınarak parametrik olan ya da parametrik olmayan fark testleri gerçekleştirilmiştir. Çapraz testlerin uygulanması sürecinde ise öncelikle çalışanların görev yaptıkları okul esas alınmış ve Arap ya da Türk okulunda çalışan öğretmenlerin bazı demografik özellikleri açısından karşılaştırmalar yapılmıştır.

4.5 Demografik Özellikler

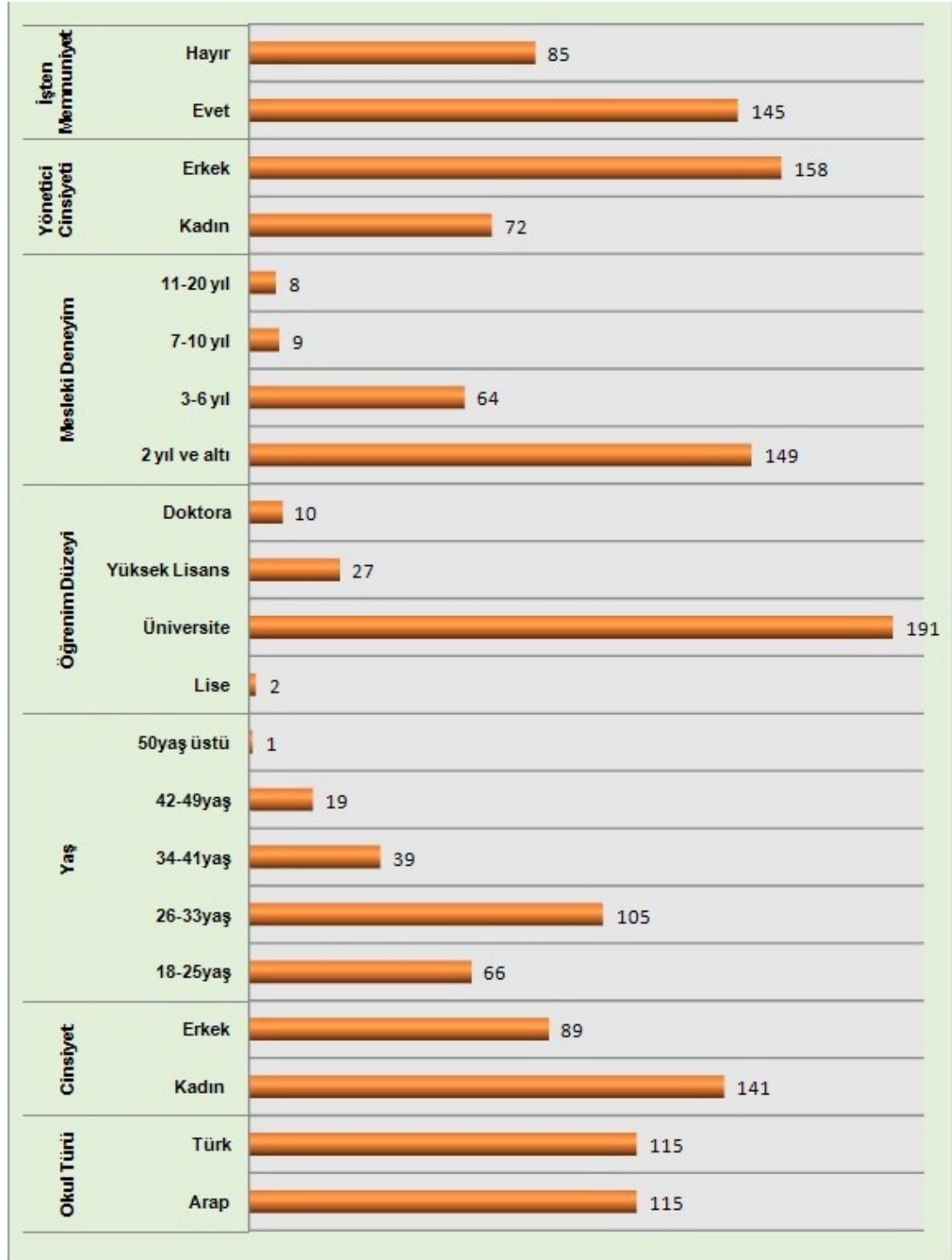
Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıdaki çizelgeler ve grafiklerde ayrıntılı biçimde gösterilmiştir.

Çizelge 4.1: Demografik Özellikler

DemografikGrup		Demografik Özellikler (N= 230)		Demografik		Demografik	
		Frekans	Yüzde	Grup	Frekans	Yüzde	
Okul Türü	Arap	115	50	Mevcut İş Tercih Nedeni	Daha iyi bir iş bulamadığım için	83	36,1
	Türk	115	50		İyi bir gelir için	5	2,2
	Toplam	230	100,0		Tesadüfen	47	20,4
Cinsiyet	Kadın	141	61,3		İşsiz kaldığım için	11	4,8
	Erkek	89	38,7		Sevdiğim işi yapabildiğim için	73	31,7
	Toplam	230	100,0		Aile-çevre baskısı	11	4,8
Yaş	18-25yaş	66	28,7		Toplam	230	100,0
	26-33yaş	105	45,7	İşyerindeki	11-20 kişi	5	2,2
	34-41yaş	39	17,0	Personel	20 kişi ve üstü	225	97,8
	42-49yaş	19	8,3	Sayısı	Toplam	230	100,0
	50yaş üstü	1	,4	Fiziksel	Evet	118	51,3
	Toplam	230	100,0	Koşullardan	Hayır	112	48,7
Öğrenim Düzeyi	Lise	2	,9	Memnuniyet	Toplam	230	100,0
	Üniversite	191	83,0		Evet	100	43,5
	Yüksek Lisans	27	11,7	Fazla Mesai	Hayır	130	56,5
Mesleki Deneyim	Doktora	10	4,3		Toplam	230	100,0
	Toplam	230	100,0		1gün	51	22,2
	2 yıl ve altı	149	64,8	Hafta Tatili	2gün	179	77,8
	3-6 yıl	64	27,8	Gün Sayısı	Toplam	230	100,0
	7-10 yıl	9	3,9	Hafta Tatili	Evet	193	83,9
	11-20 yıl	8	3,5	Kullanımı	Hayır	37	16,1
Yönetici Cinsiyeti	Toplam	230	100,0		Toplam	230	100,0
	Kadın	72	31,3	Maddi	Kötü	12	5,2
	Erkek	158	68,7	Durum	Orta	124	53,9
İşten Memnuniyet	Toplam	230	100,0		İyi	94	40,9
	Evet	145	63,0		Toplam	230	100,0
	Hayır	85	37,0	İşyerindeki	Personel	92	40,0
Toplam	Toplam	230	100,0	Pozisyon	Orta Düzey	138	60,0
					Yönetici		
					Toplam	230	100,0

Çizelge 4.1’de ve Şekil 4.1’de görüleceği üzere ankete katılanların 115 tanesi Arap okullarında, 115 tanesi de Türk okullarında görev yapmaktadır. 141 kadın anket çalışmasına katılırken erkek sayısı ise 89 öğretmendir. Katılımcıların neredeyse yarısı (%45,7) 26-33 yaş grubunda yer almaktadır. Lise mezunu kişi sayısı 2 iken

üniversite mezunu kişi sayısı 191 öğretmen, yüksek lisans mezunu öğretmen sayısı 27 öğretmendir ve doktora mezunu öğretmen sayısı 10 öğretmendir.

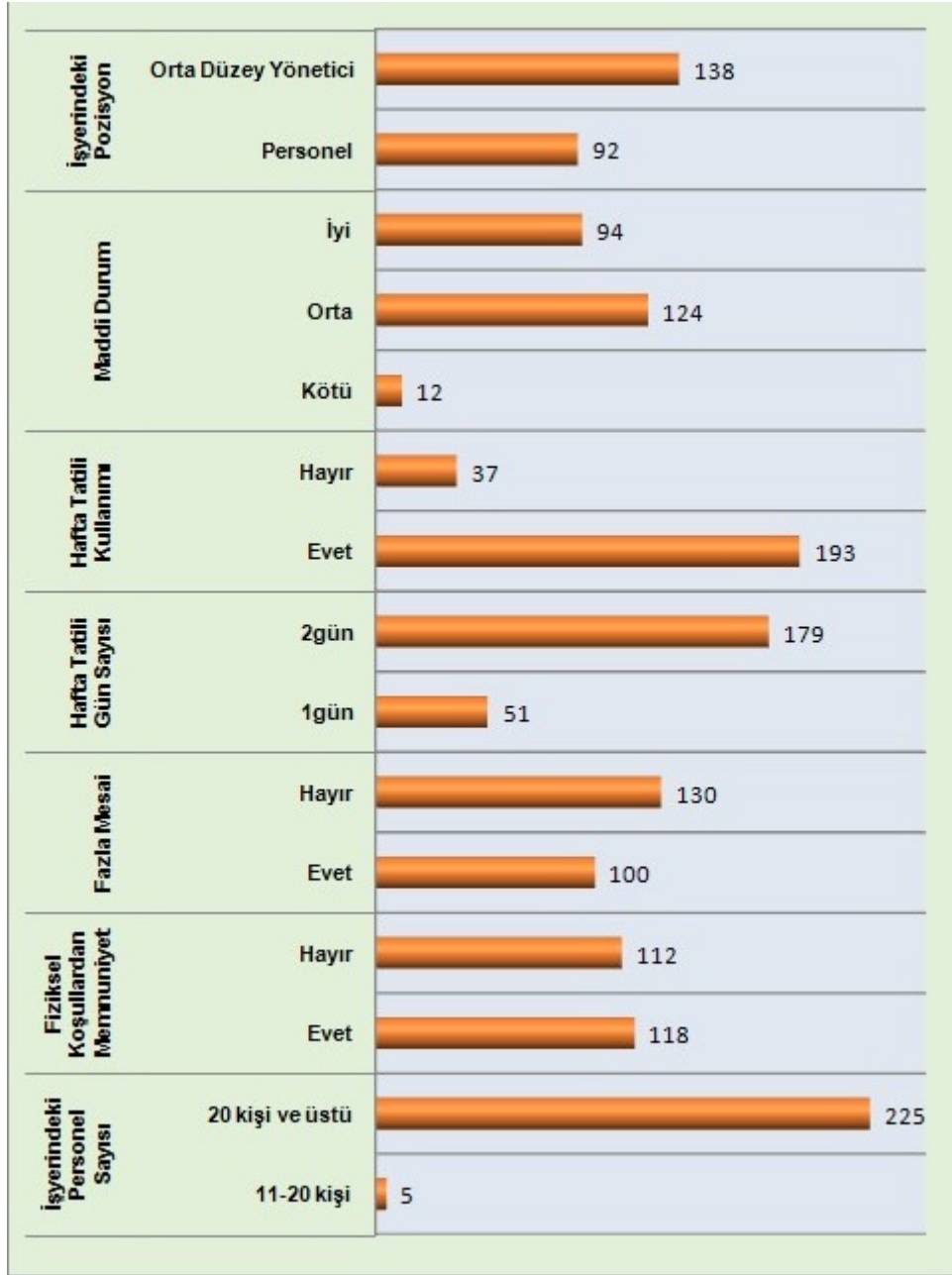


Şekil 4.1: Demografik Özellikler (N=230) Grafiği

Anket çalışmasına katılan öğretmenlerin çok büyük kısmı (149 kişi; katılımcıların %64,8'i) 2 yıl ve altında mesleki deneyim sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 141 tanesi kadındır ve 89 tanesi erkektir. 72 kişinin yöneticisi kadın

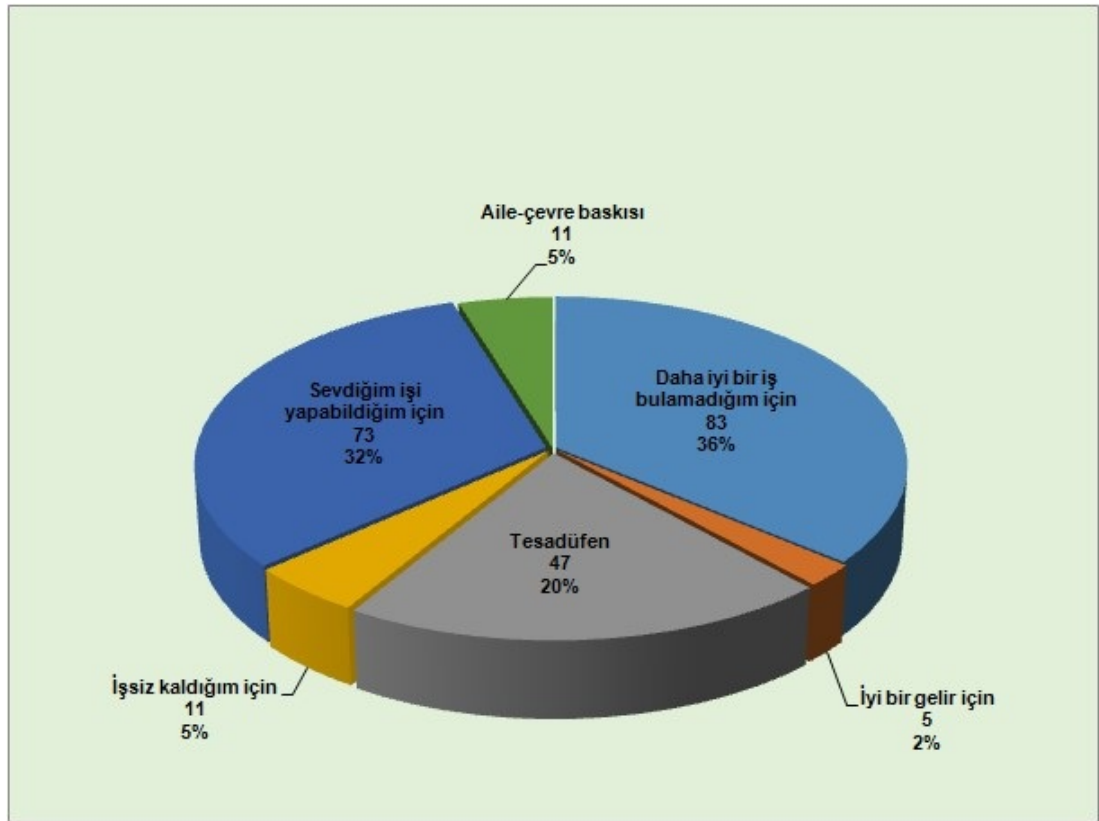
iken 158 kişinin yöneticisi erkektir. Görev yaptıkları işten memnun olduklarını ifade eden çalışan sayısı 145 öğretmendir. 85 öğretmen ise işlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların neredeyse tamamı (%97,8) işyerindeki öğretmen sayısının 20 öğretmenden fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Fiziksel koşullardan memnun olduklarını ifade eden öğretmen sayısı 118 kişi iken memnun olmadıklarını ifade eden öğretmen sayısı da oldukça yüksek çıkmıştır (112 kişi).



Şekil 4.2: Demografik Özellikler (N=230) Grafiği

Fazla mesai yaptıklarını ifade eden öğretmen sayısı 100 öğretmen iken 130 öğretmen fazla mesai yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 179 öğretmen, 2 gün hafta tatili yaptıklarını, 51 öğretmen ise 1 gün hafta tatili yaptıklarını ifade etmişlerdir. 193 öğretmen hafta tatili yaptıklarını ifade ederken 37 öğretmen hafta tatili yapmadıklarını beyan etmişlerdir. Maddi durumu kötü olan öğretmen sayısı 12, orta olan öğretmen sayısı 124 ve iyi olan öğretmen sayısı 94 öğretmendir. İşyerinde orta düzey yönetici olarak çalışan öğretmen sayısı 138 iken, öğretmen olarak çalışan kişi sayısı 92dir.



Şekil 4.3: Mevcut İş Tercih Nedeni (N=230)

Mevcut iş tercih nedeni ile ilgili soruya verilen en yüksek cevap 83 öğretmen ile “daha iyi bir iş bulamadığım için” şeklindedir. “Sevdiğim işi yapabildiğim için” yanıtını veren öğretmen sayısı 73 öğretmendir. Bu işi “tesadüfen” tercih ettiklerini ifade eden öğretmen sayısı da oldukça yüksektir (47 kişi).

4.6 Güvenilirlik Analizi

Anket çalışmasında kullanılan motivasyon ölçeğinin güvenilirlik düzeyini ölçmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı incelenmiştir. Cronbach's Alpha değerinin yer aldığı aralık, ölçeğin güvenilirlik düzeyine karar vermeyi sağlamaktadır. Bu değer (Bayram, 2015:193);

- 0.40 değerinin altında olması ölçeğin güvenilir olmadığını
- 0.40-0.60 değerleri arasında olması ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğunu
- 0.60-0.80 değerleri arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu
- 0.80-1.00 değerleri arasında olması ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Dündar (2007) ve arkadaşları tarafından oluşturulan motivasyon ölçeğinin içsel motivasyon araçları alt grubunun güvenilirliği 0,83; dışsal motivasyon araçları alt grubunun güvenilirliği ise 0,84 olarak tespit edilmiştir. Saygılı (2018) tarafından kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyi ise 0,89; işten ayrılma niyeti ölçeğinin ise, 0,61 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analiz değerleri motivasyon ölçeğinin 2 alt boyutu olan içsel motivasyon için 0,81; dışsal motivasyon için 0,83 bulunmuştur. Mimaroglu (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,85 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmamızda kullandığımız motivasyon ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin genel güvenilirlik düzeyi aşağıda çizelge 4.2'de gösterilmiştir. Çalışanların genel motivasyon durumunu gösteren 24 ifadenin 0,969'luk güvenilirlik düzeyine sahip olduğu, motivasyonu oluşturan iki alt boyuttan içsel motivasyonun güvenilirlik düzeyinin 0,943 ve dışsal motivasyonun güvenilirlik düzeyinin ise 0,950 olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik düzeyi ise 0,805 çıkmıştır. Çizelge 4.2'de görüleceği üzere araştırmamızda kullanılan ölçekler için güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.2: Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenleri Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Bileşen Sayısı
Genel Motivasyon Araçları	0,969	24
- İçsel Motivasyon Araçları	0,943	9
- Dışsal Motivasyon Araçları	0,950	15
İşten Ayrılma Niyeti	0,805	3

4.7 Çalışanların Demografik Özellikleri, Motivasyon Araçları ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Aşağıdaki bölümlerde anket çalışmasına katılan öğretmenlerin demografik özellikleri, içsel ve dışsal motivasyon araçları ve işten ayrılma niyeti ile ilgili verilerin karşılıklı ilişkilerini gösteren korelasyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 4.3: Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	N
İçsel Motivasyon	4,0847	0,9088	230
Dışsal Motivasyon	3,9597	0,8392	230
İşten Ayrılma Niyeti	3,2625	1,0311	230

Çizelge 4.3'te görüleceği üzere motivasyon alt boyutlarının ve işten ayrılma niyeti değişkeninin ortalama değerleri 3= Bir Fikrim Yok değerinin üzerinde çıkmıştır. En yüksek değer içsel motivasyon için gözlenmiştir. Bu değere göre, araştırmaya katılan 230 öğretmenin içsel motivasyon ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların ortalaması 4,0847 çıkmıştır. Bu değer 5'li likert ölçeğinde 4= Katılıyorum değerinin üzerindedir. Dışsal motivasyon ile ilgili ifadelerine verilen yanıtların ortalaması ise 3,9597 çıkmıştır. Bu değerler 230 çalışanda içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçlarının yarattığı etkinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelerine verilen yanıtların ortalaması ise 3,2625 çıkmıştır. Bu değer, likert ölçeğinde 3= Bir Fikrim Yok değerinin üzerindedir. Diğer bir deyişle; çalışanlar, işten ayrılma niyeti konusunda kararsız olduklarını ancak ayrılma eğilimlerinin biraz daha ağır bastığını ifade etmişlerdir.

Çizelge 4.4: Türk ve Arap Okulları İçin Korelasyon Analizi

Türk ve Arap Okulları İçin Korelasyon Analizi (N= 230)																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Okul	-																	
2. Cinsiyet	-,062	-																
3. Yaş	,096	,193**	-															
4. Eğitim	,042	,115	,209**	-														
5. Deneyim	,214**	,110	,469**	,119	-													
6. Yönetici Cinsiyeti	-,338**	,132*	,149*	-,035	-,049	-												
7. İşten Memnuniyet	-,135*	,021	-,022	-,099	-,076	-,027	-											
8. İş Tercih Nedeni	-,192**	-,191**	-,073	-,065	-,069	,042	-,262**	-										
9. Personel Sayısı	-,149*	-,065	-,056	,057	-,069	-,101	,114	-,093	-									
10. Fiziki Koş Mem	-,157*	,030	,078	-,033	-,126	,151*	,335**	,023	,145*	-								
11. Fazla Mesai	-,193**	-,078	-,096	-,025	-,119	,089	-,092	,192**	-,131*	,065	-							
12. Hafta Tatili	-,178**	-,006	-,137*	-,021	-,136*	,114	-,133*	,077	-,080	,122	,271**	-						
13. Hafta Tatili Kullanımı	,083	,065	,075	,110	,161*	-,087	,106	-,033	,065	,165*	-,093	-,108	-					
14. Maddi Durum	-,045	-,027	,108	-,001	,033	-,070	-,192**	-,049	,144*	-,270**	-,066	-,196**	-,045	-				
15. İşyerindeki Pozisyon	-,373**	,047	,074	,191**	-,116	,100	,165*	-,057	,183**	,121	-,215**	-,030	-,005	,104	-			
16. İçsel Motivasyon	-,121	,033	,085	,075	,088	,002	,007	-,027	-,012	,017	,082	-,025	-,058	,041	,071	-		
17. Dışsal Motivasyon	-,141*	,067	,108	,066	,062	,089	,058	-,031	,014	,078	,058	,007	-,069	-,049	,135*	,854**	-	
18. İşten Ayrılma Niyeti	-,204**	,049	-,020	,065	-,176**	,175**	,149*	-,009	,096	,155*	-,095	-,108	,057	-,128	,191**	-,164*	-,121	-

** ,01 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

* ,05 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

Çizelge 4.4'teki korelasyon analizinde anket çalışmasına katılan 230 öğretmenin tamamı için çalıştıkları okul açısından herhangi bir ayırım yapılmadan değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir. Çizelgede de görüleceği üzere katılımcıların görev yaptıkları okul ile dışsal motivasyonları arasında ($r = -.141$; $p < .05$) ve görev yaptıkları okul ile işten ayrılma niyetleri arasında ($r = -.204$; $p < .01$) istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Bu ilişki ileri ki bölümlerde fark testleri yardımıyla incelenmiştir.

Motivasyon boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise; içsel motivasyonun işten ayrılma niyeti ile istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir ($r = -.164$; $p < .05$). Diğer bir deyişle, içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde azalma olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre ***H₁ Hipotezi Kabul Edilmiştir;*** *Arap ve Türk okullarındaki çalışan öğretmenlerin içsel motivasyon araçlarını ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.* İşyerinde başarılı olma, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin kişiyi onurlandıran tutum ve davranışlar sergilemeleri, sorumluluk üstlenme, yapılan işin değerli olduğu algısı, iş konusunda yeterince yetki verilmesi, işin saygınlığı, kendini kurumun önemli bir parçası olarak görme, iş ile ilgili karar alabilme gibi örgüt içi bileşenler kişinin içsel motivasyon araçlarını arttırmakta ve işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olmaktadır.

Dışsal motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ($r = -.121$; $p > .05$). Bu bulguya göre ***H₂ Hipotezi Reddedilmiştir;*** *Arap ve Türk okullarında çalışan öğretmenlerin dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.* İzinler, ikramiye ve primler, ücret, hafta tatili, emeklilik imkanları, fiziksel çalışma koşulları gibi dışsal motivasyon unsurları ise işten ayrılma niyeti üzerinde yeterli düzeyde etki oluşturmamaktadır. Görüleceği üzere; çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan temel motivasyon unsuru daha çok iş ortamının manevi ve psikolojik özelliklerini içermektedir.

Çizelge 4.5: Türk Okullarında Çalışan Kişiler için Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	N
İçsel Motivasyon	3,9751	1,1224	115
Dışsal Motivasyon	3,8419	1,0167	115
İşten Ayrılma Niyeti	3,0526	1,0734	115

Çizelge 4.6: Türk Okulları İçin Korelasyon Analizi

Türk Okulları İçin Korelasyon Analizi (N= 115)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Cinsiyet	-																
2. Yaş	,230*	-															
3. Eğitim	,101	,204*	-														
4. Deneyim	,157	,574**	,168	-													
5. Yönetici Cinsiyeti	,155	,110	-,071	,065	-												
6. İşten Memnuniyet	-,058	,017	-,055	-,140	-,211*	-											
7. İş Tercih Nedeni	-,095	-,153	,136	-,046	,068	-,295**	-										
8. Personel Sayısı	-,108	-,057	,083	-,044	-,201*	,141	-,175	-									
9. Fiziki Koş Mem	-,065	-,055	,057	-,239*	,038	-,012	,062	,177	-								
10. Fazla Mesai	-,046	,000	-,148	-,046	,187*	-,168	,264**	-,227*	,210*	-							
11. Hafta Tatili	-,154	-,181	-,124	-,086	,154	-,275**	,194*	-,138	,073	,266**	-						
12. Hafta Tatili Kullanımı	,053	,018	,247**	,085	-,030	-,081	-,053	,104	,045	-,103	-,121	-					
13. Maddi Durum	-,047	,159	,045	,139	-,121	,045	-,147	,188*	-,163	-,112	-,278**	,101	-				
14. İşyerindeki Pozisyon	-,004	-,039	,240**	-,013	-,299**	,283**	-,133	,180	-,022	-,408**	-,263**	,126	,298**	-			
15. İçsel Motivasyon	,002	,176	,112	,172	-,128	,030	-,069	-,035	,015	,028	-,071	-,037	,054	-,049	-		
16. Dışsal Motivasyon	,023	,176	,134	,156	-,064	,042	-,067	-,008	,032	,066	-,041	-,055	-,025	-,035	,876**	-	
17. İşten Ayrılma Niyeti	,071	-,028	,132	-,180	,122	,056	-,027	,090	,070	-,177	-,105	,087	-,149	,217*	-,134	-,076	-

** ,01 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

* ,05 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

Çizelge 4.5 ve çizelge 4.6’da ise Türk Okullarında çalışan öğretmenlerin demografik özellikleri, içsel ve dışsal motivasyon ve işten ayrılma niyeti ile ilgili verilerin karşılıklı ilişkiler incelenmiştir.

Çizelge 4.5’te görüleceği üzere Türk okullarında çalışan öğretmenler için motivasyon alt boyutlarının ve işten ayrılma niyeti değişkeninin ortalama değerleri 3= Bir Fikrim Yok değerinin üzerinde çıkmıştır. En yüksek değer içsel motivasyon için gözlenmiştir. Bu değere göre, Türk okullarından araştırmaya katılan 115 öğretmenin içsel motivasyon ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların ortalaması 3,9751 çıkmıştır. Bu değer 5’li likert ölçeğinde 4= Katılıyorum değerine çok yakındır. Dışsal motivasyon ile ilgili ifadelerine verilen yanıtların ortalaması ise 3,8419 çıkmıştır. Bu değerler Türk okullarından araştırmaya katılan 115 kişinin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçlarının yüksek olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelerine verilen yanıtların ortalaması ise 3,0526 çıkmıştır. Bu değer likert ölçeğinde 3= Bir Fikrim Yok değerine karşılık gelmektedir. Diğer bir deyişle; çalışanlar, işten ayrılma niyeti konusunda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Çizelge 4.6’daki korelasyon analizinde ise değişkenler arası ilişkiler incelenmiş ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmadığı görülmüştür. Motivasyon boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelendiğinde; içsel motivasyonun işten ayrılma niyeti ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı belirlenmiştir ($r = -,134$; $p > ,05$). Motivasyonun diğer bir boyutu olan dışsal motivasyonun da işten ayrılma niyeti ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı belirlenmiştir ($r = -,081$; $p > ,05$). Bu analiz sonuçlarına göre Türk okullarında çalışan kişilerin motivasyon araçları ile işten ayrılma niyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Çizelge 4.7: Arap Okullarında Çalışan Kişiler için Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	N
İçsel Motivasyon	4,1943	,6123	115
Dışsal Motivasyon	4,0775	,5941	115
İşten Ayrılma Niyeti	3,4723	,9458	115

Çizelge 4.7’de görüleceği üzere motivasyon alt boyutlarının ve işten ayrılma niyeti değişkeninin ortalama değerleri 3= Bir Fikrim Yok değerinin üzerinde çıkmıştır. En yüksek değer içsel motivasyon için gözlenmiştir. Bu değere göre, araştırmaya katılan 115 kişinin içsel motivasyon ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtların ortalaması 4,1943 çıkmıştır. Bu değer 5’li likert ölçeğinde 4= Katılıyorum değerinin üzerindedir. Dışsal motivasyon ile ilgili ifadelerine verilen yanıtların ortalaması ise 4,0775 çıkmıştır. Bu değerler 115 çalışanın içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili ifadelerine verilen yanıtların ortalaması ise 3,4723 çıkmıştır. Bu değer likert ölçeğinde 3= Bir Fikrim Yok değerinin üzerindedir. Diğer bir deyişle; çalışanlar, işten ayrılmak konusunda kararsız olduklarını ancak ayrılma eğilimlerinin biraz daha ağır bastığını ifade etmişlerdir.

Çizelge 4.8: Arap Okulları İçin Korelasyon Analizi

Arap Okulları İçin Korelasyon Analizi (N= 115)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Cinsiyet	-																
2. Yaş	,169	-															
3. Eğitim	,139	,209*	-														
4. Deneyim	,088	,273**	-,003	-													
5. Yönetici Cinsiyeti	,073	,321**	,059	-,076	-												
6. İşten Memnuniyet	,076	-,035	-,140	,102	,088	-											
7. İş Tercih Nedeni	-,321**	,054	-,300	,001	-,157	-,297	-										
8. Personel Sayısı	A	a	A	a	A	a	A	A									
9. Fiziki Koş Mem	,102	,259**	-,126	,155	,202*	,628**	-,078	A	-								
10. Fazla Mesai	-,139	-,171	,150	-,159	-,207*	-,076	,049	A	-,147	-							
11. Hafta Tatili	,154	-,041	,157	-,145	-,112	-,030	-,152	A	,129	,219*	-						
12. Hafta Tatili Kullanımı	,091	,132	-,090	,293**	-,117	,337**	,024	A	,340**	-,050	-,057	-					
13. Maddi Durum	-,012	,058	-,056	-,144	-,048	-,448**	,039	A	-,408**	-,036	-,111	-,221*	-				
14. İşyerindeki Pozisyon	,061	,327**	,198*	-,105	,411**	-,048	-,150	A	,176	-,199*	,137	-,109	-,169	-			
15. İçsel Motivasyon	,071	-,053	,017	-,066	,176	-,078	-,024	A	-,034	,128	,007	-,076	,003	,199*	-		
16. Dışsal Motivasyon	,125	,033	-,052	-,100	,302**	,041	-,052	A	,106	-,028	,030	-,068	-,115	,350**	,778**	-	
17. İşten Ayrılma Niyeti	-,001	,033	-,002	-,062	,106	,200*	-,079	A	,192*	-,096	-,216*	,062	-,130	,003	-,333**	-,316**	-

** ,01 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

* ,05 düzeyinde anlamlı çift yönlü korelasyon

a Değişkenlerden en az biri sabit olduğu için hesaplama yapılamadı Bütün katılımcıların görev yaptıkları okullarda Personel Sayısı 20 kişiden fazladır.

Çizelge 4.8'deki korelasyon analizinde de Arap okullarında çalışan ve anket çalışmasına katılan 115 öğretmenin verdikleri yanıtlara göre değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir. Çizelgede görüleceği Arap okullarında çalışan öğretmenlerin içsel motivasyonları ile işten ayrılma niyetleri arasında ($r = -.333$; $p < ,01$) ve dışsal motivasyonları ile işten ayrılma niyetleri arasında ($r = -.316$; $p < ,01$) istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü güçlü ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Diğer bir deyişle; işyerinde başarılı olma, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin kişiyi onurlandıran tutum ve davranışlar sergilemeleri, sorumluluk verilmesi, yapılan işin değerli olduğunun düşünülmesi, iş ortamında çalışana yetki verilmesi, saygın bir iş yapıldığı düşüncesi, kendini kurumun önemli bir parçası olarak görme ve aidiyet hissi, iş ile ilgili karar alabilme gibi örgüt içi bileşenler kişinin içsel motivasyon araçlarını arttırmakta ve işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olmaktadır.

İzinler, ikramiye ve primler, ücret, hafta tatili, emeklilik imkanları, fiziksel çalışma koşulları gibi dışsal motivasyon unsurları da işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltmaktadır.

4.8 Görev Yapılan Okullara Göre Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi

Bağımsız Gruplar T-Testi; Görev yapılan okullara göre motivasyon araçlarının işten ayrılma niyetlerine etkisini ölçmek için kullanılmıştır.

Çizelge 4.9: Okul Sınıflarına Göre Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Değişkenler	Okul	N	Ortalama	T	Anlamlılık (p)
İçsel Motivasyon	Arap	115	4,1943	1,838	,067
	Türk	115	3,9751		
Dışsal Motivasyon	Arap	115	4,0775	2,145	,033
	Türk	115	3,8419		
İşten Ayrılma Niyeti	Arap	115	3,4723	3,146	,002
	Türk	115	3,0526		

Çizelge 4.9'da görüleceği üzere içsel motivasyon araçlarının işten ayrılmaya etkisi, her iki tip okulda çalışanlar göz önüne alındığında, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemekte olup birbirlerine yakındır ($p = ,067$). Arap okullarında ve Türk okullarında çalışan öğretmenlerin içsel motivasyon ile ilgili ifadelerine verdikleri

yanıtların ortalamaları da birbirlerine oldukça yakındır; bu değer Arap okullarında çalışanlar için 4,1943 ve Türk okullarında çalışanlar için 3,9751 çıkmıştır. Arap okullarında çalışan öğretmenler, işyerinde başarılı olma, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin kişiyi onurlandıran tutum ve davranışlar sergilemeleri, sorumluluk verilmesi, yapılan işin değerli olduğunun düşünülmesi, iş ortamında çalışana yetki verilmesi, saygın bir iş yapıldığı düşüncesi, kendini kurumun önemli bir parçası olarak görme ve aidiyet hissi, iş ile ilgili karar alabilme gibi içsel motivasyon unsurlarından Türk okullarında çalışan öğretmenlerle aynı düzeyde etkilenmektedirler. Dolayısıyla ***H₃ Hipotezi Reddedilmiştir; Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında içsel motivasyon araçları bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.***

Dışsal motivasyon araçlarının işten ayrılmaya etkisi, her iki tip okulda çalışanlar göz önüne alındığında, istatistiksel açıdan farklılık göstermekte ve birbirlerinden ayrılmaktadırlar (p=,033). Arap okullarında ve Türk okullarında çalışan öğretmenlerin dışsal motivasyon ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtların ortalamaları birbirlerinden farklıdır; bu değer Arap okullarında çalışanlar için 4,0775 ve Türk okullarında çalışanlar için 3,8419 çıkmıştır. Arap okullarında çalışan öğretmenler, izinler, ikramiye ve primler, ücret, hafta tatili, emeklilik imkanları, fiziksel çalışma koşulları gibi dışsal motivasyon unsurlarından Türk okullarında çalışan öğretmenlere kıyasla daha fazla etkilenmektedirler. Bu nedenle ***H₄ Hipotezi Kabul Edilmiştir; Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında dışsal motivasyon araçları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.***

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde okul açısından istatistiksel açıdan güçlü ve anlamlı farklılık bulunmaktadır (p=,002). Arap okullarında ve Türk okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetini ölçen sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu değer, Arap okullarında çalışan öğretmenler için 3,4723; Türk okullarında çalışanlar için ise 3,0526 çıktığı görülmektedir. Bu değerlere göre Arap okullarında çalışan öğretmenler, Türk okullarında çalışan öğretmenlere kıyasla işten ayrılmak yönünde daha fazla eğilim sergilemektedirler. ***H₅ Hipotezi Kabul Edilmiştir; Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.***

4.9 Motivasyon Araçlarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Motivasyon araçlarının öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerine etkisi regresyon analizi yardımı ile incelenmiş ve sonuçlar aşağıdaki çizelgelerde gösterilmiştir.

Çizelge 4.10: Model Özeti (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,167	,028	,019	1,02101

Anova çizelgesinde görüleceği üzere p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan 0,01'in üzerinde çıkmıştır (p=,040). Bu değer oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olmadığını ve motivasyon boyutlarının birlikte ele alındığında işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmadıklarını göstermektedir.

Çizelge 4.11: Anova (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	P
1	Regresyon	6,822	2	3,411	3,272	,040
	Kalan	236,638	227	1,042		
	Toplam	243,460	229			

Çizelge 4.12'de motivasyon boyutlarının herbirinin işten ayrılma niyetine etkileri incelenmiştir. Çizelgeye göre, motivasyon boyutlarından biri olan içsel motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi yoktur ($\beta = -,222$; $p = ,079$). Dışsal motivasyon araçlarının da işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($\beta = ,069$; $p = ,585$).

Çizelge 4.12: Motivasyon Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İçsel Motivasyon	-,222	-1,766	,079
Dışsal Motivasyon	,069	,547	,585

R= ,167; R²= ,028; F= 3,272; p= ,040

Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre;

İçsel Motivasyon araçlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

H₆ :Hipotezi Reddedilmiştir.

Dışsal Motivasyon araçlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. H₇ :Hipotezi Reddedilmiştir.

Aşağıdaki bölümlerde ise motivasyon araçlarının çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisinin olup olmadığı, regresyon analizi ile Türk ve Arap okullarında çalışan öğretmenler açısından ayrı ayrı incelenmiştir.

4.10 Motivasyon Araçlarının Türk Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkileri

Motivasyon araçlarının Türk okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerine etkisi regresyon analizi yardımıyla incelenmiş ve sonuçlar aşağıdaki çizelgelerde gösterilmiştir.

Çizelge 4.13: Türk Okulları için Model Özeti (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,159	,025	,008	1,06909

Anova çizelgesinde görüleceği üzere p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in üzerinde çıkmıştır (p= ,237). Bu değer oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olmadığını ve Türk okullarında çalışan kişilerin motivasyon araçlarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Çizelge 4.14: Türk Okulları için Anova Analizi (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	3,335	2	1,667	1,459	,237
	Kalan	128,012	112	1,143		
	Toplam	131,347	114			

Çizelge 15'te motivasyon araçlarının herbirinin işten ayrılma niyetine etkileri incelenmiştir. Çizelgeye göre, motivasyon araçlarından biri olan içsel motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi yoktur ($\beta = -,291$; $p = ,136$). Dışsal motivasyonun da işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($\beta = ,179$; $p = ,356$).

Çizelge 4.15: Motivasyon Araçlarının Türk Okulunda Çalışan Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İçsel Motivasyon	-,291	-1,503	,136
Dışsal Motivasyon	,179	,926	,356
R= ,159; R²= ,025; F= ,008; p= ,237			

Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre;

İçsel motivasyon araçları, Türk okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili değildir. H₈ :Hipotezi Reddedilmiştir.

Dışsal motivasyon araçları, Türk okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili değildir. H₉ :Hipotezi Reddedilmiştir.

4.11 Motivasyon Araçlarının Arap Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkileri

Motivasyon araçlarının Arap okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerine etkisi aşağıda gösterilen regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir.

Çizelge 4.16: Arap Okulları için Model Özeti (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti)

Model	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası
1	,345	,119	,104	,89552

Anova çizelgesinde görüleceği üzere p değeri, istatistiksel anlamlılık değeri olan ,01'in altında çıkmıştır (p= ,001). Bu değer, oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu ve motivasyon araçlarının birlikte veya birbirlerinden bağımsız olarak işten ayrılma niyetini etkilediklerini göstermektedir.

Çizelge 4.17: Arap Okulları için Anova Analizi (Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareleri	F	p
1	Regresyon	12,163	2	6,082	7,584	,001
	Kalan	89,819	112	,802		
	Toplam	101,983	114			

Çizelge 18’de motivasyon araçlarının herbirinin işten ayrılma niyetine etkileri incelenmiştir. Çizelgeye göre, motivasyon araçlarından biri olan içsel motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi yoktur ($\beta = -,220$; $p = ,122$). Dışsal motivasyonun da işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($\beta = -,145$; $p = ,305$).

Çizelge 4.18: Motivasyon Araçlarının Arap Okulunda Çalışan Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi)

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
İçsel Motivasyon	-,220	-1,560	,122
Dışsal Motivasyon	-,145	-1,030	,305
R= ,345; R²= ,119; F= 7,584; p= ,001			

Anova çizelgesinde görüleceği üzere model anlamlı çıkmakla birlikte motivasyon araçları birlikte ele alındığında, diğer bir deyişle içsel motivasyon araçları ve dışsal motivasyon araçlarının işten ayrılma niyetine birlikte etki edip etmediği incelendiğinde ilişkiler anlamsız çıkmaktadır.

*İçsel motivasyon araçları, Arap okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili değildir. **H₁₀ :Hipotezi Reddedilmiştir.***

*Dışsal motivasyon araçları, Arap okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili değildir. **H₁₁ :Hipotezi Reddedilmiştir.***

Bu durumda; motivasyon araçlarının birlikte değil, her birinin diğerinden bağımsız olarak tek başına işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna varılabilir. Çizelge 8’deki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde her bir motivasyon aracının ayrı ayrı, birbirlerinden bağımsız biçimde ele alındıklarında işten ayrılma niyetini etkiledikleri görülmektedir.

5. SONUÇ

Motivasyon yönetimi, özellikle örgütsel davranış alanında en çok çalışılan ve gündemde olan konuların başında gelmektedir. Bunun nedeni, motivasyonun çalışanın büyük bir kısmının neden işle bütünleşemediğini ortaya koymasındır. Örneğin: Almanya’da işgücünün %82’si işlerine bağlı olmadıklarını belirtirken, İngiltere’de her 10 çalışandan 7’si işlerine yönelik olumlu duygulara sahip olmadıklarını ve çalışırken en iyi performansı ortaya koymak için çabalamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu örnekler ve veriler, motivasyonun işletmeler için gerçekten önemli bir sorun olarak ön plana çıkmaktadır (Ötken ve Yelbulan Okan, 2015:95-96). Dolayısıyla motivasyon işletmelerin öncelikli konusu olmaya her zaman devam edecektir.

Eğitim kalitesinin, öğretmenler tarafından ihmal edilmesi, gelecek kuşaklarda kayıplara ve sorunlara neden olacaktır. İnsani duyarlılıklar açısından öğretmenlik son derece önemli bir meslektir. Bu mesleği tercih eden öğretmenlerin görevini yerine getirdiği öğrencilerine karşı, yeterli bir duyarlılığa sahip olmaları beklenir. Bu duyarlılık kişisel özelliklerle ilişkilidir. Öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin duyarlılık düzeyleri kendi ruh sağlıklarını da önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü meslek, sadece ekonomik ihtiyaçların karşılanması için değil, aynı zamanda psiko-sosyal gelişim ve doyum sağlamak için de sürdürülen bir uğraştır. Mesleki doyum sağlayamayan bireylerde; motivasyon düşüklüğü, tükenmişlik sendromu ve stres tepkileri gözlenmektedir (Yazıcı, 2009:34).

Bilindiği üzere motivasyonun dışsal ve içsel kaynakları bulunmaktadır. Davranışın sebebi eğer kişinin dışında, çevredeyse, bu dışsal motivasyondur. Bu kapsamda öğretmenlere verilen ödül ve cezalar, yönetici, öğrenci ve ailelerden aldıkları sosyal destek ve cesaretlendirmeler dışsal motivasyon kaynaklarıdır. İçsel motivasyonda davranışın sebebi kişinin içindedir. Bu tür motivasyon bireylerin ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. İlgi, yetenek ve merak bu kaynakların en önemlileridir. Yüksek düzeydeki içsel motivasyon başarı ile doğru orantılıdır (Yazıcı, 2009:37).

Bu amaçla da bu tez çalışmasında eğitim sektöründe yer alan öğretmenlerin, hangi motivasyon araçlarından (içsel-dışsal motivasyon araçları) etkilendiği ve bu motivasyon araçlarının işten ayrılmaya niyeti üzerine etkisi araştırılmıştır. Motivasyon araçlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin incelendiği bu çalışma, İstanbul ili Bağcılar ilçesinde yer alan Türk ve Arap okullarında görev yapan 230 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak yedi hipotez test edilmiş ve ileri sürülen yedi hipotezinin desteklenip, desteklenmediği araştırılmıştır.

Analiz sonucunda, araştırma ile ilgili hipotezlerin sonuçları aşağıdaki biçimdedir;

- H₁: Arap ve Türk okullarındaki Çalışanların içsel motivasyon araçları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kabul Edilmiştir.
- H₂: Arap ve Türk okullarındaki Çalışanların dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Reddedilmiştir.
- H₃: Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında içsel motivasyon araçları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Reddedilmiştir.
- H₄: Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında dışsal motivasyon araçları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kabul Edilmiştir.
- H₅: Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında işten ayrılma niyetleri bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kabul Edilmiştir.
- H₆: İçsel Motivasyon araçlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Reddedilmiştir.
- H₇: Dışsal Motivasyon araçlarının, işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Reddedilmiştir.
- H₈: Türk Okullarında çalışanların içsel motivasyon araçları, işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Reddedilmiştir.
- H₉: Türk Okullarında çalışanların dışsal motivasyon araçları, işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Reddedilmiştir.
- H₁₀: Arap Okullarında çalışanların içsel motivasyon araçları, işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Reddedilmiştir.

- H₁₁: Arap Okullarında çalışanların dışsal motivasyon araçları, işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Reddedilmiştir.

Analizler sonucunda sadece H₁, H₄, H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılırken; içsel motivasyonun işten ayrılma niyeti ile istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir.

Diğer bir ifadeyle, içsel motivasyonu yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde azalma olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Yani çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan temel motivasyon unsuru daha çok iş ortamının manevi ve psikolojik özelliklerini içermektedir.

Çalışanların görev yaptıkları okul açısından bakıldığında dışsal motivasyon araçları bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Arap okullarında ve Türk okullarında çalışan öğretmenlerin dışsal motivasyon ile ilgili ifadelere verdikleri yanıtların ortalamaları birbirlerinden farklıdır; H₄ Hipotezi Kabul Edilmiştir; Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında dışsal motivasyon araçları bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Görev yaptıkları okul açısından değerlendirildiğinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinde istatistiksel açıdan da güçlü ve anlamlı farklılık bulunmaktadır. Arap okullarında ve Türk okullarında çalışan öğretmenlerin işten ayrılma niyetini ölçen sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde, Arap okullarında çalışan öğretmenler, Türk okullarında çalışan öğretmenlere kıyasla işten ayrılma niyeti yönünde daha fazla eğilim sergilemektedirler. H₅ Hipotezi Kabul Edilmiştir; Türk Okullarında çalışan öğretmenler ile Arap Okullarında çalışan öğretmenler arasında işten ayrılma niyeti bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Çalışmada, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi de regresyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda bu çalışmada; içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarından daha etkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bilgiler, literatürde içsel ve dışsal motivasyon araçları ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmalara bağlı olarak araştırmamızın analiz sonucu elde edilen bulgular ile, literatürde çalışma konumuza ilişkin daha önce yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında, sektörel farklılıklar ve katılımcıların özellikleri dikkate alınarak, çalışmalar arasında benzerlik olabileceği veya olamayacağı dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmalardan biri Dündar ve arkadaşlarının (2007), otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmadır. Dündar ve arkadaşları (2007), çalışmalarında içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların üzerinde etkili olup olmadığını araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda, içsel motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerinde, dışsal motivasyon araçlarından daha etkili olduğu neticesi ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının; cinsiyete, çalışılan departmana ve yaşa göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ünsar (2011), tekstil sektörü işletmelerinde yaptığı araştırmada, motivasyonu yüksek bir çalışanın işten ayrılma niyetinin düşük, tersi söz konusu olduğunda ise işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. İbicioğlu ve diğerleri (2013) muhasebe meslek mensuplarının içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin tespitine yönelik yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, genel olarak muhasebe meslek mensuplarının motivasyonlarında içsel faktörlerin etki derecesinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, unvan ve mesleki deneyim faktörlerinin bu durumda herhangi bir farklılık meydana getirmediği, ancak gelir düzeyi yüksek ve işletme sahibi konumunda olanların dışsal faktörlerden daha fazla oranda motive edildikleri tespit edilmiştir. Saygılı (2018) yaptığı çalışmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. İçsel motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde ve ters yönlü bir ilişki, dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta düzeye yakın ve ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sonuç olarak araştırmamızın, sadece bir ilçede uygulanmış olması, araştırmamızın sınırlılığını oluşturmaktadır. Farklı sonuçların elde edilebilmesi için eğitim sektöründe daha çok

işletmeye ulaşılması gerekir. Araştırmanın başka illerdeki 6zel okulları kapsayacak şekilde yapılması, daha geniş kapsamlı sonuçlar elde edilmesine imkan tanıyacaktır.

KAYNAKLAR

- Acuner, Ş. A.** (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2010. Ağca
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G.** (2002). *İşletme Yönetimi*, Baskı: 4, İzmir: Baris Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akça, R.** (2014). “Otel İşletmelerinde Mobbing, İş Stresi Ve İş görenlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma”. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Allen, R.S. ve Kilmann, R.H.** (2001). The Role of The Reward System for a Total Quality Management Based Strategy, *Journal of Organizational Change*, 14(2), 110-131
- Ataay, İ. D.** (1985). *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, Banksis Yayınları, No:10, İstanbul
- Aytürk, N.** (2015). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri*. Baskı: 2, Ankara: Detay Yayıncılık
- Baltaş, A.** (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*, Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul s,145-148.
- Bayraktaroğlu, S.** (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sakarya Yayınları.
- Bayram, N.** (2015). *Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitapevi, s.193.
- Benton, D. ve Halloran, J.** (1991). *Applied Human Relations: An Organizational Approach*, 4. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Bolat, Ö.**, (2014). *Effects of Altitudinal Gradients on Leaf Area Index, Soil Microbial Biomass C and Microbial Activity in a Temperate Mixed Forest Ecosystem of Northwestern, Turkey*.
- Bulutlar, F. ve Öz, E.Ü.** (2010). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme. *Is, Guc: The Journal Of Industrial Relations & Human Resources*, 12. 2, 77-88
- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M.** (1986) “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research”. *The Academy of Management Review*, 11 (1):57.
- Çolak Alsat, O.** (2016). Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Demir, K.** (1999). “Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdüleyen Özendirme Araçları”, *Ankara Üniversitesi Dergiler Veri Tabanı*, Cilt:32, Sayı:1, s. 277-293.
- Demir, K.** (2011). “Teachers’ Intrinsic And Extrinsic Motivation As Predictors Of Student Engagement” *e-Journal of New World Sciences Academy*, Vol. 6, No. 2, ss.1397-1409.

- Demirtaş, M.** (2010). “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, Marmara Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 28, Sayı.1.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F.** (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının işgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir inceleme”. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 105-119.
- Eren, E.** (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Forsyth, P.** (2006). *Yaratıcı Motivasyon Teknikleri*, 1. Baskı, İstanbul, Kaizen.
- Genç, N.** (2007). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayın.
- Gül, H., Ercan, O. ve Gökçe, H.** (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, işten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:15. s:1-11.
- Güney, S.** (2015). *Örgütsel Davranış*. 3.Baskı. Nobel Yayın Dağıtım.
- İşçi, E.** (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadavut, A.** (2018). İş Tatmini ve Motivasyon Araçlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, *Yüksek Lisans Tezi*, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı .
- Keser, A.** (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, İstanbul.
- Kerse, G.** (2016). Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: X ve Y kuşağı karşılaştırması. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4/1, 1-23
- Koçel, T.** (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın.
- Köroğlu, Ö.** (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Luthans, F.** (1998) *Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill U.S.A.
- Mimaroğlu Özgen, H. ve Özgen, H.** (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının iş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve işten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Sayfa 1-19.
- Mimaroğlu, H.** (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri:Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma.Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mobley, W. H.** (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy Of Management Review*. 7. 1, 111- 116.
- Mottaz, J. C.** (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.

- Ökten, S. S.** (2008), “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Örücü, E. ve Kanbur, A.**, (2008). Yönetim ve ekonomi, Cilt:15 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S.** (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (23), 335-358.
- Ötken, A. B. ve Yelbulan Okan, E.** (2015). *Şimdi “İşveren Markası” Zamanı*, Türkmen Yayınevi.
- Özgüven, İ. E.** (2003). *Endüstri Psikolojisi*, Ankara: Sistem Ofset.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2010). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Ekin Basım Yayın.
- Robbins, S.P. ve Coulter, M.** (2012). *Management*, 11. Baskı, Prentice-Hall Yayınları.
- Rusbult, C. E., D. Farrell, G. Rogers ve A. G. Mainous.** (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 31. 3, 599- 627.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (2016). *Örgütlerde Davranış*, s.113.
- Saygılı, A.** (2018). Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Uludağ Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Çalışma Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevinç, H.** (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, , Cilt: 8, Sayı: 39, 944-964.
- Seyrek, İ.H. ve İnal, O.** (2017). İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1/1, s.63-74
- Sıgı, Ü. ve Gürbüz, S.** (2017). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Silah, M.** (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Selim Kitapevi.
- Sökmen, A.** (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sözer, Z.** (2006). “Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Szalma, J. L.** (2014). *On the Application of Motivation Theory to Human Factors/Ergonomics: Motivational Design Principles for Human–Technology Interaction*, University of Central Florida, Orlando, sh. 1454.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A.** (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., Boylu, Y.** (2010). “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, No:1, 3- 20.
- Telman, N. ve Ünsal P.** (2004) Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Topalhan, T.** (2014). *Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları*, Matser Ofset.

- Torun, Y.** (2016). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H.** (2013). İşletme Yönetimi, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- Ulukuş, K. S.** (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 25, Mart. s. 251.
- Uyargil, C., Ataay, D., Tüzüner, L., DüNDAR, G., Acar, A.C., Özçelik, A.O., ve Sadullah, Ö. ve Adal Z.** (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yenilenmiş 7. Baskı, Beta Basım A.Ş.
- Ünsar, S., İnan, A. ve Yürük, P.** (2010). *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, sh. (248-262).
- Varol, F.** (2010), Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yazıcı, H.** (2009). “Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 17 No.1, s.33-46.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P.** (2014). “Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki ilişki Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.
- Yılmaz, A. ve Cemal, E.** (2013). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, 4.baskı, Detay, Ankara.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y.** (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, 159 – 177.
- Yüksel, Ö.** (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.

EKLER

Ek-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Ek-2 Etik kurul Raporu

Ek-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

MOTİVASYON ARAÇLARI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ANKET FORMU

Saygıdeğer Katılımcı,

Bu anket genel bir değerlendirme yapmak için hazırlanmıştır. Bu araştırmada sizin bilgilerinize ihtiyaç duyulmuştur. Elde edilen cevaplar gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar için kullanılacağından tüm soruları içtenlikle yanıtlamanızı bekliyorum. Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneğin karşısındaki kutucuğundan “□” yalnızca birinin içine çarpı “X” işareti koyarak içtenlikle cevaplayınız. Değerli katılımınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Mona M.I.İsmail

İstanbul Aydın Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

1.BÖLÜM: DEMOGRAFİK VERİLER	
1.	Cinsiyetiniz: Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>
2.	Yaşınız: 18-25 <input type="checkbox"/> 26-33 <input type="checkbox"/> 34-41 <input type="checkbox"/> 42-49 <input type="checkbox"/> 50 ve üstü <input type="checkbox"/>
3.	Eğitim Durumunuz: İlköğretim <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
4.	Mevcut İş Yerinizde, Ne Kadar Süredir Çalışmaktasınız: 0-2 yıl <input type="checkbox"/> 3-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü <input type="checkbox"/>
5.	Yöneticinizin Cinsiyeti: Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>
6.	Mevcut İşinizden Memnun musunuz: Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>
7.	Halen Çalışmakta Olduğunuz İş Tercih Etme Sebebiniz: (Durumu En İyi Açıklayan Maddeyi İşaretleyiniz) Daha iyi bir iş bulamadığım için <input type="checkbox"/> İyi bir gelir için <input type="checkbox"/> Tesadüfen <input type="checkbox"/> İşsiz kaldığım için <input type="checkbox"/> Sevdiğim işi yapabildiğim için <input type="checkbox"/> Aile-çevre baskısı <input type="checkbox"/>
8.	İş Yerinizdeki Personel Sayısı: 5-10 <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 20 ve üstü <input type="checkbox"/>
9.	İş yerinizdeki fiziki koşullardan memnun musunuz: Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>
10.	Mesai Saatlerinden Fazla Çalışıyor musunuz: Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>
11.	Hafta Tatiliniz Kaç Gün: 2 gün <input type="checkbox"/> 1 gün <input type="checkbox"/>
12.	Haftalık tatilinizi hafta sonu kullanabiliyor musunuz: Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>
13.	Maddi durumunuz: Kötü <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/>
14.	İşyerinizdeki pozisyonunuz: Personel <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/>

2. BÖLÜM: MOTİVASYON ARAÇLARI İLE İLGİLİ SORULAR		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yaptığım işte başarılı olmak motivasyonumu artırır.					
2.	Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi motivasyonumu artırır.					
3.	İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları motivasyonumu artırır					
4.	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmak motivasyonumu artırır					
5.	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmak motivasyonumu artırır.					
6.	Yaptığım işin saygın olduğuna inanmak motivasyonumu artırır.					
7.	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek motivasyonumu artırır					
8.	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmek motivasyonumu artırır					
9.	Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları motivasyonumu artırır.					
10.	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi motivasyonumu artırır.					
11.	Çalışma ortamında fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu motivasyonumu artırır.					
12.	Yemek, çay - kahve gibi imkânların bulunması motivasyonumu artırır.					
13.	İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması motivasyonumu artırır					
14.	İş arkadaşlarımla ilişkilerimin iyi olması motivasyonumu artırır.					
15.	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı gibi faaliyetlerle eğitim sağlanması motivasyonumu artırır.					
16.	Çalışmakta olduğum işletmenin ileri ki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmak motivasyonumu artırır.					
17.	Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması motivasyonumu artırır.					
18.	İşimde terfi imkânının olması motivasyonumu artırır.					
19.	Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması motivasyonumu artırır.					

20.	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi motivasyonumu artırır.					
21.	Ekstra çalışmaktan dolayı ödüllendirilmek motivasyonumu artırır.					
22.	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde iş arkadaşlarımdan yardımcı olması motivasyonumu artırır.					
23.	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanma düşüncesi motivasyonumu artırır.					
24.	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı motivasyonumu artırır.					
3. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ SORULAR						
25.	En geç bir yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum.					
26.	Daha iyi bir iş bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum					
27.	Hali hazırda kurumumu değiştirmek için çaba harcıyorum.					

Ek-2 Etik Kurul Raporu

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Mona M I ISMAIL
Doğum Tarihi ve Yeri : Filistin- GAZZE - 28 /01/ 1986
İletişim Bilgileri: Telefon : ---
E-posta : monaismail1986@gmail.com

Eğitim Bilgileri

2017- 2019: İnsan kaynakları yönetimi - Aydın üniversitesi- Istanbul
2004- 2008: Sınıf öğretmeni- Islamik üniversitesi - Filistin
2001 -2004: lise Al-Buraj okulu – Filistin.

İş deneyimi

- Ekim 2017 –Haziran 2019: Tercüman- Aile bakanlığı- sosyal hizmet merkezi.
- Haziran 2017—Ekim 2017: İdari işler sorumlusu üniversal danışmanlık firması .
- 10 Ocak 2017- Mayıs 2017 : İdari işler sorumlusu Aman Firması
- Mart 2015 –Aralık 2016: Halkla ilişkiler ve Pazarlama - Aragis firması.
- Şubat / 2013 Aralık/ 2015 Genel müdür - Dr. Haidar Eğitim Merkezi ..
- Nisan /2011 – Temmuz /2012 : Spor ve gençlik Bakanlığında Eğitim koordinatörü.
- Aralık/ 2010 – Kasım/ 2011: Al-Zahra derneğinde idari ve lojistik Müdürü
- Ocak /2010 – Temmuz/2011: Aile Bakanlığında proje koordinatörü
- Temmuz/ 2009 – Ekim / 2009 : Maan şirketinde project koordinatörü.
- Ocak / 2008 – Aralık /2008 : Alburaj okulunda arapça öğretmenliği olarak çalışmışım.

Seminerler ve Kursları

- 12 Ocak-30 Ocak 2012 Tarihleri arasında Amin Network Media tarafından düzenlenen sosyal medya ve cep telefonu filmlerinin kullanımı konusunda eğitim kursu.
- 13 Mart - 30 Nisan 2008 tarihleri arasında Alaşsa'nın medya kurs ve geliştirme merkezi tarafından düzenlenen video kayıtlı ve düzenleme.

- Ulusal idare ve liderlik enstitüsü tarafından 20 Eylül 2010 - 29 Eylül 2010 tarihleri arasında düzenlenen Rapor yazma ve yazma becerileri.
- 12 Ocak 2010 - 15 Haziran 2010 tarihleri arasında Aile Bakanlığı tarafından düzenlenen profesyonel eğitimcilerin kursu.
- Teknoloji Öncüsü .. 27 - Nisan 2011 tarihleri arasında gençlik ve spor bakanlığı ve yüksek öğrenim bakanlığı tarafından düzenlenen kursu.
- Althoraya'nın 17 Temmuz - 24 Ağustos 2011 tarihleri arasında iletişim ve medya için düzenlediği gazetecilik yazma ve fotoğrafçılık becerileri kursları.

Yabancı Dil

- Arap (ana dili)
- İngilizce (iyi)
- Türkçe (çok iyi)

Kişisel yetenekler

- İletişim yetenekleri.
- Görüşme idaresi
- Retorik beceriler.
- Raporlama ve yönetme programları
- Baskı altında çalışabilme yeteneği
- Koordinasyon ve eğitim
- Sosyal ilişkiler kurmak
- Bilgisayar programlarında yeterlilik, Microsoft Office.
- Yönetim ve liderlik becerileri