



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İst. Vakıf Üniv. Haz. Ok. Yön. İng. Okutn. İşe Güd. ne Der Etki?

Yüksek Lisans Tezi

HASAN KÜSE

T.C
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

637

İSTANBUL'DAKİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ'NİN
HAZIRLIK OKULU YÖNETİCİLERİ
İNGİLİZCE OKUTMANLARINI İŞE GÜDÜLEMEDE
NE DERECE ETKİLİDİRLER?

Eğitim Bilimleri
Yüksek Lisans Tezi

Hasan Köse

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Muharrem Köklü

İstanbul, 2000

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON
DAİRE BAŞKANLIĞI

Yer No (DDC) : R 375
21

Kayıt No : 1163
Geldiği Yer : Fen Bilimleri Enst.
Tarih : 19.02.2002
Fiyat : 850.000.TL.
Fatura No :
Ayniyat No : 1/1
Ek :



T.C

Yıldız Teknik Üniversitesi

x1-74

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İSTANBUL'DAKİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİ'NİN
HAZIRLIK OKULU YÖNETİCİLERİ
İNGİLİZCE OKUTMANLARINI İŞE GÜDÜLEMEDE
NE DERECE ETKİLİDİRLER?

Eğitim Bilimleri

Yüksek Lisans Tezi

Hasan Köse

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Muharrem Köklü

İstanbul, Şubat 2000

İstanbul, 2000

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, İstanbul'da bulunan Vakıf Üniversitelerinin Hazırlık Okulu Yöneticilerinin İngilizce okutmanlarını ne derece güdülediklerinin ve güdüleme derecesinin okutmanların kişisel değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Ülkemizin Avrupa Birliği'ne adaylığının açıklandığı şu günlerde, yükseköğrenim alanındaki boşluğu doldurmaya çalışan ve yarınlarımızı emanet edeceğimiz gençlerimizi bir dünya dili olan "İngilizce" ile donatarak onların dünyanın her yerinde; her türlü eğitsel, sosyal, kültürel, ekonomik, ticari ve endüstriyel alanlarda faaliyet göstermelerini sağlayan İngilizce okutmanı değerli meslektaşlarımı selamlıyorum.

Araştırmayı tez önerisinden başlayarak, karşılaştığım birçok güçlük ve engele rağmen tamamlamamı sağlayan, kendimi sıkıntıda hissettiğim her durumda, getirdiği çözüm önerileri ve sağladığı motivasyonla heyecanımı sürekli canlı tutan değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Muharrem Köklü'ye, fikirlerinden ve tavsiyelerinden büyük oranda istifade ettiğim ve desteklerini gördüğüm Prof. Dr. Mehmet Aliç'a, her türlü yardımını ve önerilerini yanımda gördüğüm Doç. Dr. Ali İlker Gümüşeli'ye, istatistiksel çalışmalarımda büyük katkı ve önerileriyle sonuca ulaşmamı sağlayan arkadaşım Arş. Gör. Gülhayat Gölbaşı'ya, fikir ve önerileriyle her türlü desteğini aldığım arkadaşlarım Arş. Gör. Gonca Çalhan ve Arş. Gör. Betül Özkan'a, gerek tercüme gerekse kaynak tarama ve problem çözme safhalarında benimle birlikte olan değerli dostum Abdullah Uysal'a, çalıştığım işyerinde bana büyük bir hoşgörü ve tolerans gösteren ve destekleyen Fatih Üniversitesi Hazırlık Okulu Müdürü Sn. Sabahattin Atalay ve Müd. Yar. Sn. Selçuk Afacan'a ve yüksek lisans çalışmalarım boyunca büyük bir sabır ve anlayış göstererek beni destekleyen ve asla yalnız bırakmayan değerli eşime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Sayfa No.

ÖNSÖZ	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ	VI
ÖZET	VIII
SUMMARY	X
BÖLÜM	
I GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Problem	8
Alt Problemler	8
Araştırmanın Önemi	8
Sayıltılar	10
Sınırlılıklar	10
Tanımlar	10
II KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	14
A. Kuramsal Bilgiler	14
Güdü Kavramı	14
Güdülemenin Tanımı	16
Güdülemeye Etki Eden Faktörler	17
Güdüleme Çeşitleri	17
a. İçten Güdüleme	17
Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı	18

	Sayfa No.
Üç İhtiyaç Teorisi	19
WAB Kuramı	20
Amaç Belirleme Teorisi	21
b. Dıştan GÜdüleme	22
Mc Gregor'un X ve Y Kuramı	23
Herzberg'in GÜdüleme Kuramı	25
İlgili Araştırmalar	26
Türkiye'de Yapılmış Araştırmalar	27
Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar	29
III YÖNTEM	30
Araştırmanın Modeli	30
Evren ve Örneklem	30
Deneklerin Bireysel Değişkenlere Göre Dağılımı	31
Deneylerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	31
Deneklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	32
Deneylerin Üniversitelerdeki Kıdemlerine Göre Dağılımı	33
Veri Toplama Aracı	33
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	34
Veri Çözümleme Teknikleri	35
IV BULGULAR VE YORUM	36
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	36
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	45
"a" Seçeneğine İlişkin Bulgular ve Yorum	46

“b” Seçeneğine İlişkin Bulgu ve Yorum	48
“c” Seçeneğine İlişkin Bulgu ve Yorum	53

V SONUÇ VE ÖNERİLER 61

Sonuçlar	61
----------------	----

Öneriler	64
----------------	----

Uygulamacılar İçin Öneriler	64
-----------------------------------	----

Araştırmacılar İçin Öneriler	65
------------------------------------	----

KAYNAKÇA 67

EKLER 70

Ek 1: Onay	71
------------------	----

Ek 2: Anket Formu	72
-------------------------	----

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO

Sayfa

No.

1	Anketin Uygulandığı Üniversitelerin Adları, Uygulanan, İptal Edilen Ve İşleme Konulan Anket Sayısı	31
2	Cinsiyet Değişimine Göre Frekans Dağılımı	32
3	Deneklerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	32
4	Deneklerin Bulundukları Üniversitelerdeki Kıdemlerine Göre Frekans Dağılımı	33
5	Yöneticilerin, Okutman Görüşlerine Göre Güdöleme Araçlarından Yararlanma Dereceleri	37
6	Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırmalı t Testi Sonuçları	46
7	Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Okutman Görüşlerine Bağlı Olarak, Yöneticilerin Güdöleme Araçlarını Kullanım Durumları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları	49
8	Birinci Soru İçin Mesleki kıdem Grupları Arasında Uygulanan Testi Sonuçları	50
9	Farklı Mesleki Kıdem Gruplarının Anketteki Birinci Soruya Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları	51
10	Dördüncü Soru İçin Mesleki Kıdem Grupları Arasında Uygulanan t Testi Sonuçları	52
11	Farklı Mesleki Kıdem Gruplarının Dördüncü Soruya Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları	52
12	Bulundukları Üniversitelerdeki Kıdem Değişkenine Göre Okutman Değişkenine Bağlı Olarak, Yöneticilerin Güdöleme Araçlarını Kullanım Durumları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları ..	53
13	Üçüncü Soru İçin Okuldaki Kıdemlerine Göre Gruplar Arası Uygulanan t Testi Sonuçları	55

TABLO

ÖZET

Sayfa

No.

14	Okuldaki Kıdemleri Farklı Olan Grupların Anketteki Üçüncü Soruya Verdikleri cevapların Ortalama Puanları	55
15	Yedinci Soru İçin, Okuldaki Kıdemlerine Göre Gruplar Arası Uygulanan t Testi Sonuçları	56
16	Okuldaki Kıdemleri Farklı Olan Grupların Anketteki Yedinci Soruya Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları	56
17	Dokuzuncu Soru İçin Okuldaki Kıdemlerine Göre Gruplar Arası Uygulanan t Testleri Sonuçlar	57
18	Okuldaki Kıdemleri Farklı Olan Grupların Dokuzuncu Soruya Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları	58
19	19. Soru İçin, Okuldaki Kıdemlerine Göre Gruplar Arası Uygulanan t Testi Sonuçları	58
20	Okuldaki Kıdemleri Farklı Olan Grupların 19. Soruya Verdikleri Cevaplar Ve Ortalama Puanları	59

ÖZET

Bu araştırma, İstanbul'daki vakıf üniversitelerinin hazırlık okulu yöneticilerinin İngilizce okutmanlarını ne derece güdülediğine ilişkin okutmanların görüşlerini almak, ve ortaya çıkacak sorunlara çözüm önerileri bulmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma modeli olarak, tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, İstanbul'daki 12 vakıf üniversitesidir. Araştırmada tesadüfi (random) örnekleme tekniği kullanılmıştır. Örneklem grubu olarak 6 tane vakıf üniversitesi tespit edilmiş ve bu üniversitelerde çalışan 127 İngilizce okutmanına anket uygulanmıştır.

Araştırma verilerini toplamak için iki bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Bu formun birinci bölümünde deneklere ait kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise yöneticilerin güdüleme araçlarından ne derece istifade ettiğini ölçmeyi hedefleyen 19 soru yer almıştır.

Anket, Ekim, Kasım ve Aralık 1999 aylarında uygulanmıştır.

Verilerin analizinde varyans analizi, t testi ve aritmetik ortalama teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçları şunları göstermiştir; Bu araştırmaya katılan İngilizce okutmanlarının büyük bir çoğunluğu işlerini severek yapmaktadırlar.

Deneklerin büyük bir kısmı, yöneticileriyle olan görevle ilişkilerinin olumlu derecede olduğunu belirtmişlerdir.

Deneklerin büyük çoğunluğuna göre, yaşadıkları en önemli problemlerden birisinin sağlık hizmetlerinin yetersizliği olmuştur.

Deneklerin önemli bir problemi de, çalıştıkları iş yerlerinde adil bir ödüllendirme sisteminin olmayışıdır. Ayrıca, kendilerini ilgilendiren kararlara, okutmanların katılma imkanı verilmediği de çıkan sonuçlardır.

Okutmanların çalıştıkları yerlerin fiziksel şartlarının (ısıtma, aydınlatma, gürültü vb) uygun olmayışı da önemli bir problem olarak tespit edilmiştir.

Bayan okutmanlar, erkek okutmanlara göre daha az işten çıkarılma tehlikesi taşımaktadırlar. Fakat, bayan okutmanların erkek okutmanlara göre işlerinde daha az yükselme olanağı olduğu görülmüştür.

Okutmanların mesleki kıdemleri arttıkça, aldıkları ücret de artış göstermektedir.

Okuldaki kıdemleri diğerlerine göre daha yüksek olan okutmanların, iş yükü de onlardan daha fazladır.

SUMMARY

This research aims to find the degree of motivation that the school principals of prep schools of private universities in İstanbul have over the instructors of English language. Besides, it aims to find the problems about the motivation of these instructors in these institutions and to offer solutions to the problems that appear at the end of this research.

Survey Method was used as the method of this research. The space of the research was all the private universities settled in İstanbul.

Random sampling was used to determine the universities where the questionnaires of the research will be applied. Out of total 12 private universities in İstanbul, 6 universities were chosen as the samples of this research. 127 lecturers were asked to fill in the questionnaires.

In order to collect data, a questionnaire with two parts was used. In the first part, it included personal questions about the English lecturers whereas 19 questions about the degree of the usage of motivational tools were included in the second part.

The questionnaires were conducted during the period starting with October and ending in December in the year 1999. During the processing of the data collected, Variance of analysis, t test and arithmetic mean techniques were used.

The results of this research have shown that: Most of the lecturers who took place in this research love their jobs to a great degree.

The majority of the English lecturers get on well with their school principals in terms of their relations related to their jobs. Most of the lecturers have been suffering from the lack or low quality of medical services offered by the above mentioned universities.

A great number of lecturers complain about the lack or insufficiency of a fair rewarding system in their working place. Furthermore, most of them think

they are not given any chance to participate in decision making process about the decisions that are related to them.

The lack of good physical facilities (like noise, heating, lighting) is seen as a serious problem by the lecturers at prep schools of private universities in İstanbul, too.

The female lecturers think they have a less possibility of being dismissed compared to what the male ones think. However, the female ones see less promotion at their jobs.

With the increasing experience in their jobs, the lecturers get a more satisfactory salary than the others.

The more working experience in the same school they have, the more overload they get.

Problem Durumu

Yeni bir yüzyıla girdiğimiz bu dönemde dünya devletlerini değer verdikleri en önemli konuların başında eğitimi saydıkları görülmektedir. Şüphesiz ki eğitim, bir ulusun varlığını devam ettirmesi ve daha ileriye götürülmesi için en temel ve vazgeçilmez unsurudur. Bu sebeple günümüzde dünya devletleri, sadece kendi ülkeleri içinde hazırlanan ve yayınlanan eserleri yeterli bulmamaktadırlar. Bu yüzden ülkeleri, diğer dünya devletlerinin yayınladıkları eserleri de takip edip araştırması, incelenmesi ve bunlardan gerektiği şekilde faydalanmak için büyük bir çaba sarfetmektedirler. Bunun

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırma konusunu oluşturan problem durumu belirtilmiş, konu alanındaki kuramsal yaklaşımlar gözden geçirilmiş, araştırmanın amacı önemi, sayıltıları, sınırlılıkları verilmiş ve bazı terimler tanımlanmıştır.

Problem durumunda, çeşitli kuramsal düşüncelerin ışığında dünyada ve Türkiye’de yükseköğrenim seviyesinde dil öğretiminin önemine değinilmiş ve okutman görüşlerine göre yöneticilerin güdüleme öğelerinden ne derece istifade ettikleri ve bunun kişisel değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

“Vakıf Üniversiteleri” ülkemiz için yeni bir kavram olduğundan daha önce bu kurumlarda güdüleme ile ilgili olarak yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla mevcut çalışma, alanında ülkemizde bir “ilk” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Problem Durumu

Yeni bir yüzyıla girdiğimiz bu dönemde dünya devletlerinin değer verdikleri en önemli konuların başında eğitimin geldiğini görmekteyiz. Şüphesiz ki eğitim, bir ülkenin varlığını devam ettirebilmesi ve daha ileriye götürebilmesi için en temel ve vazgeçilmez unsurlardan biridir. Bu sebeple günümüzde dünya devletleri, sadece kendi ülkeleri içerisinde hazırlanan ve yayımlanan eserleri yeterli bulmamışlardır. Bu yüzden ülkeler, diğer dünya devletlerinin yayınladıkları eserlerin de takip edilip anlaşılması, incelenmesi ve bunlardan gerektiği şekilde faydalanabilmek için büyük bir çaba sarf etmektedirler. Bunun

da ancak, artık bir dünya dili haline gelmiş olan İngilizce'nin etkin bir şekilde öğretilmesiyle mümkün olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir.

Bir ülkenin gelişmesinin en önemli unsurunun eğitim olduğu ve eğitim kurumlarının sahip oldukları en büyük zenginliğin de yetişmiş insan gücü olduğu kabul edilirse, yeni yetişen nesle İngilizce öğretiminde en etkili faktörün başında İngilizce öğretmenlerinin yada okutmanlarının geldiği görülür. Bu yüzden okutmanların işlerine gerektiği şekilde motive edilmeleri bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birey, entegre halinde ve organize bir yapıdan meydana gelmiştir. Motivasyon, onun sadece bir parçasını değil, tamamını kapsayan bir süreçtir (Maslow,1970:19). Yani, tam anlamıyla motive edilememiş iş görenlerin işlerinde arzulu bir şekilde çalışmaları ve verimli olmaları çok zordur.

Buna ek olarak hızla gelişen teknoloji sayesinde dünya giderek küçülmüş ve ülkeler arasındaki sınırlar teknolojinin son harikası internet sayesinde büyük ölçüde ortadan kalkmış, aradaki kilometreler engel olmaktan çıkmıştır. Hiçbir dünya devletinin kendi kendine yeterli olmadığı günümüzde ülkeler ve milletlerarası ilişkilerin inanılmaz boyutlara ulaşması da ticari, kültürel ve diğer alanlarda ülkelerin birbirine yakınlaşmasında etkili olmuştur.

Herkesçe bilindiği gibi bilgisayarın yaşantımızdaki yeri her geçen gün artmaktadır. Ve bu sanal aleminin büyük çoğunluğunun kullandığı ortak dilin İngilizce olduğu da bilinen bir gerçektir. Bilgisayarın bugünkü ulaştığı noktayı MICROSOFT' un kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Bill Gates bir yazısında (Gates,1997:16) şu şekilde açıklamaktadır:

“Çok uzak olmayan bir gelecekte, oturduğumuz yerden kalkmadan işinizi yürütecek, ders çalışacak, değişik kültürleri keşfedecek, bir gösteri için yer ayırtacak, arkadaşlıklar kuracak, marketlerde alışveriş yapacak, uzaktaki akrabalarımıza son çektiğimiz fotoğraflarınızı göstereceksiniz.

Ofisten veya sınıftan çıkarken de bu aleti yanınıza alacaksınız. Ama o, herhangi bir elektrikli ev eşyası değil, sizin yeni yaşam biçiminde yerinizi almanızı sağlayacak bir pasaport olacak.”

Bu pasaportu kullanabilmek için de İngilizce'ye hakim olmak durumunda kalacağız. Bill Gates' in iki yıl önce anlattıklarının büyük bir bölümü günümüzde gerçekleşmiş durumda. Ancak şu anda çok sıradan hale gelmiş birçok yenilik, daha birkaç yıl öncesinde bizim için hayal bile olamıyordu. Bu yüzden, bundan 5-10 sene sonra teknolojinin ne boyutlara ulaşabileceğini bugünden tahmin etmek güç görünüyor. Fakat, tüm bu yeniliklerden istifade edebilmek için bilgisayar ve internetin etkin bir şekilde kullanılabilmesi gerekmektedir. Etkin bir yabancı dil becerisine sahip olmaksızın bir bireyin internetten gerektiği şekilde istifade etmesi ise bugünkü şartlarda mümkün değildir.

Yabancı dilin ve öğretiminin eğitim sistemimizde önemli bir yere sahip olduğu herkesçe bilinen bir gerçektir. Yabancı dil öğretimi konusu, toplumlardaki gelişmelerden, eğitim biliminin çeşitli araştırmalar sonucu ortaya koyduğu bulgulardan ve eğitim teknolojisinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bunun sonucu olarak, gerek içerik gerekse kullanılan yöntem ve araç-gereçler değişiklik göstermektedir.

Ancak ülkemizde yabancı dil eğitime gereken önemin verilmediği gerek özel kurumlar gerekse resmi kurum ve bunların yetkilileri tarafından da sıkça gündeme getirilmektedir. Buna örnek olarak 1999 yılında yapılan rektörler toplantısında Hacettepe Üniversitesi rektörü Prof. Dr. Süleyman Sağlam'ın konuşmasında, yabancı dil eğitiminin yetersizliğini üniversite öğrencilerinin başlıca sorunları arasında göstermesini verebiliriz (21.yy'a Girerken Türk Yüksek Eğitim ve Öğretiminin Sorunları, Hedefleri... :1999).

Günümüzde yabancı bir dil bilme, çağdaş olmanın da bir ölçütü olarak kabul edilmektedir (Yaşar,1993:2). Dahası, gelişen teknolojik imkanlar sayesinde dünya devletleri arasındaki mesafe gittikçe azalmış ve dünya giderek küçülerek ülkelerarası mesafeler, engel olmaktan çıkmıştır. Bu yüzden çoğu durumlarda sadece bir yabancı dil bilmek yeterli olmamakta, birçok durumda birden fazla yabancı dil bilmek bir zorunluluk haline gelmektedir (Kocaman, 1983:116). Bu yüzden, ülkemizin dış dünya ile değişik alanlarda entegrasyonunun sağlanması bilgi ve beceri düzeyi bakımından üstün niteliklerle donatılmış bireylerin yetiştirilmesine ek olarak, bu fertlerin en azından

bir yabancı dili gerektiği gibi kullanabilecek bir şekilde öğrenmeleri ile mümkün olacaktır.

Genel olarak bakıldığında, eğitim kurumları yabancı dil eğitim programlarıyla öğrencilerin temelde fonksiyonel dil kullanımını geliştirecek yönde gayret sarf etmektedir. Bu nedenle, öğrencilere dinleme, konuşma, okuma ve yazma olmak üzere dört temel dil becerisi kazandırılmaya çalışılmaktadır (Widdowson,1979:57). Bunlara ek olarak gramer ve kelime bilgisi ile telaffuz becerisi üzerinde durulmaktadır.

Ancak dil eğitimi seviyesinde hala istenilen düzeyde olmayışımızın temelinde, hedeflerin tam olarak belirtilmemiş olması bulunmaktadır. Bu yüzden, geleceğe dönük hedeflerin açık ve net bir şekilde ortaya konması gerekmektedir.

Yabancı dil öğretiminde, öğretilen yabancı dilin hayata katkısının da tam olarak anlatılması eğitimde etkinliği artırabilir. Her insan hayata bir bütün olarak baktığı için, öğrendiği şeylerin kendisine somut bir katkı sağlamasını ister. Bu husus en belirgin olarak bireyin öğrendiği dili kullanacağı hayatta, yani iş hayatında kendisini hissettirir.

Hedeflerin tespiti, uygulanması ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının denetlenmesi herkesten önce okul yöneticisinin görevleri arasındadır. Belirlenen hedeflerin öğrencilere ve öğretmenlere aktarılarak onların motive edilmesi de yine okul yöneticisinin yapmakla yükümlü olduğu bir ödevdir.

Etkili bir öğretim lideri, okulu için açık ve net olarak ifade edilmiş hedeflerin hazırlanmasından ve gerçekleştirilmesinden sorumludur. Eğer hedefler belli ise, kullanılacak materyalin seçimi, öğretim stratejileri ve yaklaşımların seçimi, başarıyı değerlendirme ölçütlerinin hazırlanması ve bunlara paralel olarak akademik standartların geliştirilmesi çok daha kolay olur (Mc Ewans,1994:18). Hedefleri önceden belirlenmiş ve ne yapacağını, nasıl yapacağını bilen bireylerin işe güdülenmesi de kolay bir şekilde gerçekleşecektir.

Son teoriler iş davranışını sürekli, akıcı bir büyüme ve öğrenme olarak görmekte ve bireysel kavramlara, gelişimsel deneyimlere, bireysel geçmişe ve bireyin psiko-sosyal çevresine büyük önem vermektedir (Belkin,1984: 495).

Çalışma hayatı bunları içerince doğal olarak öğrenilen dilin de burada yerini alması zorunludur. Aksi durumun söz konusu olacağı anlaşıldığında o insan, dil öğrenmekte çok zorlanacaktır. Hedeflerin çeşitliliği de çevre gibi birçok etkenden etkilenmektedir.

Hedefler öğrencilerin sınıf dışında, normal hayatta yapmak istedikleri şeyler olarak belirtilmiştir. Belli başlı hedefler şu şekilde açıklanabilir:

1. Akademik çalışmalarda gerçekçi beceriye ulaşmak.
2. Vasıfsız eleman olmadan şef durumuna geçmeyi sağlayan yeterli sözlü ve yazılı becerilere ulaşmak.
3. Hedef dilde günlük hayatta iletişim kurabilmek.
4. Piyasadaki ürün ve hizmetlere ulaşabilmek için gerekli yaşama becerilerini geliştirmek.
5. Hedef kültürün edebiyatını okuyabilmek (Nunan,1993).

Diğer dünya milletleri ile iletişimin bir kaçınılmaz şart olduğu bir çağda yaşamaktayız. Bireylerin bu iletişim esnasında isteklerini tam olarak karşıdakine aktarabilmeleri ve karşı tarafın istek ve arzularını da tam olarak algılayıp cevap verebilmeleri için yukarıda bahsedilen dört temel dil becerisinin öğretilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Ancak bireylerin ihtiyaçlarının ağırlık noktalarına ve kurumun hedeflerine göre bu dil becerilerine verilen ağırlık yüzde olarak değişebilmektedir (Demirel, 1990: 20).

Dil eğitiminin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için öğretmenlerin alanında etkin ve yeniliklere açık olmaları tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda bu kişilerin yöneticileri tarafından gerektiği şekilde güdülenmeleri de bir zarurettir. Çünkü; insan ihtiyaçların bir hiyerarşisinden meydana gelmiştir. Bu ihtiyaçlar içerisinde biyolojik ihtiyaçlar en altta ve ruhsal ihtiyaçlar en üstte yer almaktadır (Maslow:1970). Bunun sağlanması ise, yönetim kadrosunda bulunan kişilerin birlikte çalıştıkları iş görenleri gerektiği şekilde tanıyabilmeleri ile

mümkün olur. Bu yüzden yeterli niteliklere sahip iş gücünün sağlanması, doyumlanarak işte tutulması ve geliştirilmesi yönetimin başlıca amacı olmalıdır (Kaya, 1996: 111). Böylece örgütün davranışları istendik şekilde yönlendirilebilir ve arzu edilen düzeyde verim almak mümkün olur. Bu ise ancak insanları iyi tanımakla sağlanabilmektedir (Kaya, 1996: 111-113).

Günümüzde toplumların gelişip ilerlemesini ve insanların refah düzeylerinin artmasını sağlayan en önemli etkenlerin başında şüphesiz eğitim gelmektedir. Çünkü doğumundan ölümüne kadar olan hayatı boyunca insan, sürekli olarak öğrenmekte ve hep daha iyiye eğitim sayesinde edindikleriyle ulaşmaktadır.

Ülkemizde ciddi anlamda dil eğitiminin yapıldığı kurumların başında yabancı dille, genellikle de İngilizce ile, eğitim yapan yükseköğretim kurumları gelmektedir. Her ne kadar öğrencilerin bir kısmı ilköğretim ve ortaöğretim süresince İngilizce dil eğitimi alsalar da, bu seviyelerde gerek motivasyon eksikliği, gerek olayın öneminin tam olarak öğrencilere anlatılamaması dil öğretiminin verimliliğini büyük ölçüde düşürmektedir.

Bu yüzden yükseköğrenim kurumlarında yapılmakta olan İngilizce dil eğitimi; bu kurumlardan sonra öğrencilerden büyük bir kısmının iş hayatına atılacak olmasından dolayı büyük bir önem taşımaktadır.

Günümüzde yabancı bir dil öğrenmenin önemi ve gerekliliği tüm gelişmiş milletler tarafından bilinen ve kabul edilen bir konudur. Bu yüzden çağdaş uygarlık seviyesini yakalamış tüm uluslar eğitim programlarını yaparken yabancı dil programlarına gereken önemi vermekte ve ülke gençliğine yabancı dili öğretmek için maddi ve manevi bütün desteği sağlama çabası içerisine girmektedirler. Buna paralel olarak ülkemizde de "yabancı dil bilen insan yetiştirmek" bir eğitim hedefi olarak hükümet programında yer almıştır (Resmi Gazete, 31 Aralık 1987). Hatta bunun bir ileri aşaması olarak dil öğrenimini teşvik için yabancı dil bilen kamu personeline "dil tazminatı" verilmesi suretiyle yabancı dil eğitimi yıllardır teşvik edilmektedir.

Dil öğretiminde belirlenen ve arzulanan hedeflere ulaşılabilmesi için fiziksel imkanların sağlanmasının yanında nitelikli dil öğretim uzmanlarının

seçilip yetiştirilmesi de önemlidir. Ancak, kurumun sahip olduğu eğitim personeli ne kadar üstün vasıflara sahip olursa olsun, bu kadronun eğitim süreci içerisinde gerektiği şekilde verimli olabilmesi için işini gerektiği şekilde bilen, uzman yöneticiler tarafından yönetilmeleri ve işe güdülenmeleri bir zorunluluktur.

Bazı insanları başarmak için zorlayan dürtüler vardır. Ancak bu insanlar başarının getireceği ödüller için değil, kişisel başarı için çabalarlar (Robins, 1991: 49). Bu yüzden yöneticilerin, okutmanların bu yönlerini dikkate almaları kurumun başarısını ve verimliliğini artırmak açısından gereklidir.

Dil öğretim teknik ve yöntemlerinin sürekli olarak geliştiği günümüzde, eğitim kurumları, özellikle devlet okullarına göre yarı özel yada özerk statüde diyebileceğimiz vakıf üniversiteleri arasında dil öğretim konusunda gizli bir rekabet yaşanmaktadır. Birçoğunun daha birkaç yaşında olduğu vakıf üniversiteleri günümüzde, sürekli olarak kendilerini yenileyip geliştirme ve eksiklerini gidererek yerleşik bir kurum haline gelme çabası içerisinde. Daha iyi bir eğitim verebilme, daha popüler ve tercih edilen bir kurum haline gelebilme hedeflerinin yanında; bireylerin bir şeyi diğerlerine göre daha iyi yapma arzusu (Robins, 1991: 49-50) da bu konuda etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güdüleme araçlarından gerektiği şekilde istifade etmeyen bir yöneticinin okutmanlarda var olan “başarma ve daha iyiye ulaşma arzusu” harekete geçirmesi zordur.

Eğitim kurumlarının sahip olduğu en önemli kaynak şüphesiz nitelikli insan gücüdür. Bu insan gücünün öğrencilerle olan etkileşimi ise yüksek öğrenim düzeyinde son derece önemlidir. Çünkü okutman çoğu zaman yaşça kendisine çok yakın, hatta bazı durumlarda kendisinden yaşça daha büyük bireylere eğitim vermektedir. Sınıf içi etkileşim sürecinde okutman-öğrenci ilişkileri incelendiğinde her sınıfın öğrenmeyi olumlu ve olumsuz yönde etkileyecek bir atmosferi, iklimi bulunmaktadır. Sınıf atmosferi ise öğretmenin izlediği öğretme yaklaşımı, yöntemi ve tekniği ile kullandığı araç-gereç ve izlediği iletişim sanatı ile sağlanır. Buradan da anlaşılacağı üzere, güdülenmiş bir iş gören aynı

zamanda öğrenciyle daha iyi bir iletişim kurarak olumlu sınıf atmosferi yaratabilmektedir.

İnsanın motivasyonunda örgütün temel prensibi; bireyin temel ihtiyaçlarının onun için öncelik sırasına göre düzenlenmesidir (Maslow:1970, 59). Bunun sağlanmaması halinde, bireyin güdülenmesi ve bunun sonucu olarak da iş verimi düşecektir. Bu yüzdendir ki, güdüleme konusu eğitim kurumlarının yöneticilerinin en fazla önem vermesi gereken konulardan birisi olmaktadır.

Problem

İstanbul'da bulunan vakıf üniversitelerinin hazırlık okulu yöneticilerinin İngilizce okutmanlarını güdülemede ne derece etkili oldukları ile ilgili okutman görüşleri nelerdir ve bu görüşler deneklerin kişisel değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

Alt Problemler

1. Güdüleme araçlarının yöneticiler tarafından ne derece kullanıldıklarına ilişkin okutman görüşleri nelerdir?
2. Okutmanların görüşleri;
 - a. Cinsiyetlerine göre,
 - b. Mesleki kıdemlerine göre,
 - c. Okullarındaki kıdemlerine göre, farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Geçmişte olduğu gibi, 21.yüzyıla girdiğimiz şu günlerde de eğitimin insanlığa olan hizmeti küçümsenemez boyutlardadır. Birçok çalışmanın sonuçlarında da görülmektedir ki insanlar kendilerini eğitim aracılığıyla geliştirmekte ve yenilemektedir. Ancak alınan eğitim ile her zaman istendik

sonuçlar elde etmek mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla, birçok çalışmanın nedenini; "İnsanları nasıl daha iyi eğitebiliriz?", "Daha etkili bir eğitim sistemini nasıl uygularız?" sorularına cevap bulmak arzusu oluşturmaktadır. Bu nedenle kurumlarda, öğrencilerden öğretmenlere, yardımcı iş görenlerden yöneticilere, ailelerden çevrenin diğer bireylerine kadar olan her alan dikkate alınarak üniversitelerde çalışmalar yapılmıştır. Ancak yine de, eğitim alanında istenilen düzeye tam olarak ulaşılammıştır.

Günümüzde ülkemiz eğitim sisteminin okul öncesi kurumundan başlayarak yüksek öğrenim düzeyine kadar olan her seviyesinde birçok problem bulunmaktadır. Onun içindir ki, bu araştırma sonucunda; "İstanbul ili Vakıf Üniversitelerinin Hazırlık Okulları Yöneticilerinin İngilizce Okutmanlarını İşe Gündülemeye Ne Derece Etkili Oldukları" belirlenmeye çalışılmıştır. Birçok okul yöneticisi iş görenlerini işe gündülemeye çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu tür çalışmaların iş görenleri işe gündülemeye, yöneticilere önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre İstanbul'daki vakıf üniversitelerinin hazırlık okulu yöneticileri İngilizce okutmanlarının içsel, dışsal ve genel güdülenmelerini arttırıcı hususların neler olduğu konusunda fikir sahibi olacaklardır. Bunun yanında İngilizce okutmanlarının daha etkin bir şekilde güdülenmeleri için gerekli olan fiziksel ihtiyaçların ve eğitim şartlarının da ortaya çıkarılması açısından bu araştırma önemlidir. Şu anda var olan bu eksikliklerin yöneticiler tarafından bilinmesi ve giderilmesi için çalışılması, İngilizce okutmanlarının işlerindeki motivasyonlarını artıracak ve daha iyi çalışma şartlarının oluşması yönünde bir adım atılmış olacaktır.

Bunlara ek olarak, bu araştırma İstanbul'da bulunan vakıf üniversitelerinin hazırlık okullarında güdüleme ile ilgili olarak yapılan ilk çalışma olması açısından önem taşımaktadır. Daha önce bu konuda hiçbir araştırma yapılmamış olduğundan dolayı, mevcut çalışmanın bu konuda ileride yapılacak diğer çalışmalara bir örnek olması ümit edilmektedir. Ayrıca, araştırma sonucunda elde edilen bulguların, yöneticilerin iş görenleri işe güdüleme konusunda yapılacak yeni çalışmalara ışık tutması bakımından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, vakıf üniversitelerindeki hazırlık okulu yöneticilerinin İngilizce okutmanlarını güdülemede ne derece etkili olduklarını, iş görenler arasındaki kişisel farklara gerektiği şekilde eğilip eğilmediklerini göstermesi ya da bu farkların neler olabileceği konusunda fikir sahibi olabilmeleri açısından önemlidir.

Sayıtlılar

1. Veri toplama aracının uygulandığı İngilizce okutmanları görüşlerini tarafsız olarak ve içtenlikle belirtmişlerdir.
2. Yazılı kaynaklardan ve deneklerin dışındaki kişilerden derlenen bilgiler doğrudur.
3. Veri toplama aracı ile elde edilen veriler, araştırmanın amacına ulaşması için yeterlidir.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma İstanbul ilindeki Vakıf Üniversiteleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketteki sorularla sınırlıdır.
3. Araştırma, İngilizce okutmanlarının kişisel değişkenlerinden cinsiyet, mesleki kıdem ve bulundukları okullarındaki kıdemle sınırlı tutulmuştur.
4. Araştırma, 1999-2000 öğretim yılında İstanbul'da bulunan Vakıf Üniversitelerinin hazırlık okullarında görev yapan T.C. uyruklu İngilizce okutmanları ile sınırlıdır.
5. Güdüleme araçları maddi ve manevi olarak ele alınmamış, genel olarak ele alınmıştır.

Tanımlar

Vakıf Üniversitesi: 2547 sayılı yükseköğretim kanunun vakıf yükseköğretim kurumlarına ilişkin hükümlerine tabi ve kamu tüzel kişiliğine

sahip olmak üzere bir vakıf tarafından kurulan, kar amacı gütmeyen yükseköğretim kurumlarıdır (Resmi Gazete, 7 Haziran 1996).

Vakıf Üniversiteleri 2809 sayılı yükseköğretim kanununa ek maddeler eklenmesi suretiyle açılabilir. Resmi Gazete'nin muhtelif sayılarında belirtildiği gibi; ek madde 3 ile Kadir Has Üniversitesi, ek madde 4 ile Koç Üniversitesi, ek madde 35 ile Işık Üniversitesi, ek madde 36 ile Fatih Üniversitesi, ek madde 34 ile Galatasaray Üniversitesi, ek madde 38 ile İstanbul Bilgi Üniversitesi, ek madde 39 ile Yeditepe Üniversitesi resmi olarak kuruluş izni almıştır.

Vakıf üniversiteleri kendi iç işlerinde (personel seçimi, işe alma, atama, işten çıkarma, program yapılması ve uygulanması vb) büyük ölçüde bağımsız olmalarına rağmen öğrenci seçiminde devlet üniversitelerine göre herhangi bir farklılık göstermezler. Yani ÖSS ile öğrenci kabul etmektedirler. Hatta ek kontenjanla bu üniversiteleri kazanan öğrenciler dahi YÖK tarafından, öğrenci müracaatları ve tercihlerine göre yapılmaktadır.

Hazırlık Okulu: Lisans, lisansüstü ve meslek yüksek okulu programlarına yeni kabul edilen öğrencilerin İngilizce bilgilerini üniversitedeki dersleri İngilizce olarak takip edebilecek düzeye getirmek için üniversite bünyesinde açılan kurumlardır (Fatih Üniversitesi, 1999-2000 Öğrenci Rehberi:15).

Hazırlık Okulu, tüm üniversitelerde bir yıl olarak uygulanmaktadır. Birinci yılın sonunda başarısız olan öğrenciler isteğe bağlı olarak, hazırlık okullarının düzenlediği ücretli yaz okullarına katılıp İngilizce dil becerilerini arz edilen düzeye ulaştırmak için çalışmaktadır. Yaz okulu sonunda ya da güz sınavları sonunda başarısız olan öğrenciler, tekrar ikinci bir sene kendi seviyelerine uygun bir sınıfta İngilizce hazırlık eğitimi almak zorunda kalırlar.

Vakıf üniversitelerinin tamamında İngilizce dil becerisi seviyesi açısından benzer öğrenciler bir arada toplanmak suretiyle farklı seviyelerde gruplar yada sınıflar oluşturulmakta ve sınıf mevcutları da ortalama 18-20 kişi civarında bulunmaktadır.

Bu üniversiteler ücretli olup öğrenim ücreti her yıl üniversitelerin mütevelli heyetlerince belirlenmektedir (Fatih Üniversitesi, 1999-2000 Öğrenci Rehberi:17).

Hazırlık Okulu Yöneticisi: Hazırlık okulları yönetim şekli açısından üniversitelerarası küçük farklılıklar göstermekle beraber, temelde araştırmanın konusunu teşkil eden bu okullarda çalışan İngilizce okutmanlarının her birinin doğrudan bağlı olduğu bir yönetici bulunmaktadır. Örneğin, Kültür Üniversitesi'ndeki dört farklı fakülte için dört farklı hazırlık birimi bulunmakta ve her birisinin rektörlüğe bağlı, diğerlerinden bağımsız bir yöneticisi görev almaktadır. Yedi Tepe Üniversitesi'nde ise akademik ve idari koordinatör olarak kendi aralarında işbölümü yapmış iki tane hazırlık okulu yöneticisi bulunmaktadır.

Diğer vakıf üniversitelerinde de, ya hazırlık sınıfları veya hazırlık okulu koordinatörü olarak rektörlüğe bağlı bir koordinatör ve yardımcısı (yada yardımcıları) görev yapmaktadır. İsimleri ve yönetim sistemlerinin işleyişi açısından küçük farklılıklar görülse de, her okulda İngilizce okutmanlarının doğrudan bağlı bulundukları bir idari kadro bulunur.

Okutman: Araştırmaya dahil edilen vakıf üniversitelerinin hazırlık okullarında İngilizce eğitimi gerçekleştirmek amacıyla ücret karşılığı görev yapan, herhangi bir akademik kariyere sahip olmayan, dört yıllık İngilizce eğitim veren yurt içinde yada yurt dışında bir lisans programını başarıyla bitirmiş ve İngilizce dil becerisi açısından yeterliliğini TOEFL, PROFICIENCY, KPDS yada üniversitelerin kendi uyguladıkları bir sınavla ispat etmiş öğretim elemanıdır.

Güdüleme: Güdülenme, bir şey yapmak için istekli olmaktır (Robbins, 1991:40). İnsanların bir şey yapmaya istekli olmasını sağlayan üç güdü vardır. Bunlar, başarma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki ihtiyacı şeklinde sıralanabilir (David C. Mc Clelland:1961). Profesör Dr. Tuğray Kaynak ise güdüyü; pozisyonun fonksiyonel özelliklerine göre bireyin belli psiko-sosyal gereksinmelerini (saygı görme, kendini gerçekleştirme vs) iş ve özel yaşamı ile

ilgili bekleyişlerini oluşturmaları ve bunların kendilerini duyuruş ve fonksiyonel duruma geçiş şiddetlerine göre çalışmalarına yön ve hız vermesidir (Kaynak, 1996:168).

Eren ise güdülemeyi "Bir veya birden çok insanın belirli bir amaç için devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çalışmaların tümü" olarak tanımlamaktadır (Eren, 1995:316). Konuyla ilgili olarak güdülemeyi, iş görenleri çalışmaya yönlendirme çabaları şeklinde tanımlayabiliriz.

Kuramsal Bilgiler

Bu bölümde güdüleme kavramına açıklık getirmek amacıyla, güdüleme ile ilgili kuramsal bilgiler ve bu alanda yapılan araştırmalara yer vermiştir.

Güdü: Güdü ile ilgili araştırmalara geçmeden önce güdüyü tanımlayacak olarak Güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve süratliliğini belirleyen içsel bir güç olarak tanımlanabilir (Aydın, 1995:197).

Güdülemenin incelenmesi, özde insan davranışının "niçin" ile ilgili bazı soruların yanıtlanmasını gerektirmektedir. Bu sorular, "Niçin bazı bireyler diğerlerinden daha çok çaba harcamaktadır?", "Niçin bazı iş görevleri diğerlerinden daha çok sorumluluk üstlenmektedir?", "Üçüncü niçin bazıları harekete geçerken, diğerlerini harekete geçirmenmektedir?" biçiminde formüle edilebilir (Aydın, 1994:76-78).

Yapılan tanımların çözümlenmesi sonunda güdülemenin üç etken ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu etkenler şu şekilde sorular biçiminde belirlenebilir:

1. Bir davranışa güç veren nedir?
2. Bu davranışa yön veren, onu yönlendiren nedir?
3. Söz konusu davranış nasıl sürdürülür?

Yukarıdaki soruların cevaplarını tam olarak anlayabilmek, iş görenleri güdülemede çok önemli bir yol akmaktadır. Çünkü güdülemenin bu üç öğesi insanın iş bağındaki davranışını anlamada önemlidir (Aydın, 1994:77).

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kuramsal Bilgiler

Bu bölümde güdüleme kavramına açıklık getirmek amacıyla, güdüleme ile ilgili kuramsal bilgiler ve bu alanda yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Güdü: Güdü ile ilgili araştırmalara geçmeden önce güdüyü tanımlayacak olursak:Güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel bir güç olarak tanımlanabilir (Aydın,1995:197).

Güdülemenin incelenmesi, özde insan davranışının “niçin”i ile ilgili bazı soruların yanıtlanmasını gerektirmektedir. Bu sorular; “Niçin bazı bireyler diğerlerinden daha çok çaba harcamaktadırlar?” , “Niçin bazı iş görenler diğerlerinden daha çok sorumluluklar üstlenmektedirler?” , “Ücret niçin bazılarını harekete geçirirken, diğerlerini harekete geçirmemektedir?” biçiminde formüle edilebilir (Aydın, 1994:76-78).

Yapılan tanımlamaların çözümlenmesi sonunda güdülemenin üç etken ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu etkenler şu şekildeki sorular biçiminde belirlenebilir:

1. Bir davranışa güç veren nedir?
2. Bu davranışa yön veren, onu yönlendiren nedir?
3. Söz konusu davranış nasıl sürdürülür?

Yukarıdaki soruların cevaplarını tam olarak anlayabilen yöneticiler, iş görenleri güdülemede çok önemli bir yol almış olmaktadır. Çünkü güdülemenin bu üç ögesi insanın iş başındaki davranışını anlamada önemlidir (Aydın,1994:77).

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

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

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

Aydın (1993), güdülemenin üç temel özelliğini şu şekilde ifade etmektedir: İlk olarak, güdüleme karmaşık bir süreç olduğundan, bireyin içindeki güdüleyici güçleri anlamak zor olabilir. Her şeyden önce, güdüler görünmezler. Ancak davranışlardan anlaşılabilirler. Bu nedenle güdüler tanımlamak ve adlandırmak zordur. İkinci olarak, belli bir güdü, kendi kendine çok seyrek olarak var olur. Bir birey, aynı zamanda çok sayıda içsel arzu ve beklentiye sahip olabilir. Bu arzular, birbiriyle çatışma içinde de olabilir. Üçüncü nokta, bireyler aynı özendiriciye farklı tepkide bulunabilirler. Sadece işlerine ilişkin beklentiler açısından değil, gereksinimlerin karşılanması ve doyum sağlama açılarından da birbirlerinden ayrılırlar.

Ayrıca, Açıkgöz' ün (1996) belirttiği gibi, insanların yada diğer canlıların neden belli durumlarda belli hareketleri başlattığı ve sürdürdüğü, neden o davranışı değil de diğerini gösterdiği yüzyıllardır büyük düşünürlerden sıradan insanlara kadar herkesin ilgisini çekmiş ve bu kişiler konu ile ilgili değişik açıklamalarda bulunmuşlardır. Kuşkusuz her davranışı harekete geçiren bir güdünün olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Ancak genel anlamda davranışların temeline inildiğinde bu güdülerin bireyden yada çevreden kaynaklandığı görülür.

Bireyden kaynaklanan nedenlere bakıldığında a.güdüsel, b.beceri yada özellik, c.bilişsel inançlar, beklentiler, anlayışlar olmak üzere üç grup değişkenin olduğu görülmektedir (Mc Clelland:1987). Belirlenen bu değişkenlerin birbiriyle etkileşimde bulunarak davranışları ortaya çıkardığını söyleyebiliriz.

Her değişik insanın temelde yaşam biçimi, beklentileri, ihtiyaçları birbirinden çok farklıdır. Hemen hemen herkesin gdl olduğu bir alan vardır. Bazı insanlar zengin olmaya, bazıları ünlü olmaya, bazıları işinde başarılı olmaya, bazıları da öğrenmeye gdldrlər. Zengin olmak isteyen kişi zengin olmanın yollarını araştırırken, işinde başarılı olmak isteyen kişi de bunun yollarını arar. Her birey, kendisi için öncelikli ne ise ona gdldr ve onu gerçekleştirmeye çalışır.

Güdülemenin Tanımı: Bu bağlamda “güdü” nedir? Güdülemeyi etkileyen elementler nelerdir? Bunların üzerinde durmak gereklidir. Gdnn, kendini verme, zaman ayırma, hoşlanma vb birçok duyguyu içeren karmaşık bir özellik olduğu söylenebilir (Açıkgöz, 1996:183). zalp ve Kirel (2000) ise güdüleme kavramını yöneltme, motivasyon, isteklendirme, ve teşvik etme gibi anlamlara geldiğini belirtmektedirler. Her iki açıklamanın temelinde ortak noktanın çok fazla olduğunu görebilmekteyiz. nceki güdü araştırmacıları, güdünün daha çok bir davranışı başlatma anlamını, ağdaş güdü araştırmacıları ise güdünün seçme ve organizmanın yüklendiği etkinlikler anlamını vurguladıkları bilinmektedir (Weiner,1992).

Sonuç olarak; açlık, susuzluk ve cinsel arzu gibi güdüler doyurulduklarında geçici olarak kaybolurlar. Halbuki, başarı ve özsaygı gibi güdüler amaçların gerçekleşmesi ile gerçekte daha da güçlenirler. Amacın gerçekleşmesi sadece o konudaki isteğin belirlenmesine hizmet eder (Aydın,1993:77-78). Güdülemeye etki eden faktörlere geçmeden önce güdünün başlıca göstergelerini bilmek, konunun anlaşılrlığı açısından önemlidir. Weiner (1992) güdü göstergelerini şu başlıklar altında toplamaktadır:

1. **Seçme:** Bireyin ne yapmakta olduğu (neyi seçtiği)
2. **Beklememe:** Fırsat verilince bireyin o davranışı seçmeden önceki bekleme süreci, tereddüt etmeden seçim yapması.
3. **Yoğunluk:** Bireyin o davranış üzerinde ne kadar sıkı çalışıyor olduğu.
4. **Kararlılık/Azim:** O etkinlikte geçirilen srenin uzunluğu

5. Duygu: O etkinlikten önce ve sonra hissedilenler. Ayrıca güdünün göstergesi diyebileceğimiz bu davranışların altında da başka nedenler bulunabilir. Kuşkusuz güdüler birçok değişkenden etkilenirler.

Güdülemeye Etki Eden Faktörler

Her bireyin güdüleyicisi farklı olmaktadır. Hatta bazen aynı birey bir ortamda güdüleyici olan bir etken; daha farklı bir ortamda bu özelliğini kaybetmektedir. Aşağıda bireylerin güdülenmesine etki eden faktörlerden bazıları verilmektedir:

- 1. İş görenin bireysel özellikleri:** Her bireyin benzersiz ve eşsiz oluşunun anlaşılmasıdır.
- 2. Algı:** Her birey dünyayı bireysel bakış açısından görür.
- 3. Tutum ve Değerler:** Bireylerin tutum ve değerleri bireyler arası etkileşimle ortaya çıkar, açıklık kazanır. Bireyler birbirleriyle etkileştikçe tutum ve değerleri netleşir.
- 4. İlgiler:** İşin gereği olarak yapılması gerekenlere ilgi duyan bir birey, yaptığı işten daha fazla doyum elde eder ve o ölçüde başarılı olur.
- 5. Duygular:** İnsanların yaptıkları çoğu hareket ve davranış onların duygularının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Güdülemeyi içten ve dıştan güdüleme olarak iki şekilde ele alabiliriz (Aydın,1994).

İçten Güdüleme

Bireyin içten duyduğu gereksinimler onu içten güdülemektedir. Çünkü bireyin gereksinim ve istekleri kendi içinde doğar. Herhangi bir amaca ulaşmak isteyen bir birey, o amaca ulaşmak için neler yapması gerektiğine kendisi karar verir. Ve amaca ulaşmak için çaba gösterir. Bir bireyin gereksinim ve ihtiyaçlarının kendine özgü olduğu unutulmamalıdır.

Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı.- Abraham Maslow, insan güdülemesine ilişkin görüşünü şu şekilde formüle etmiştir (Maslow,1971:35-58).

- a. İnsanın gereksinimi önem sırasına göre dizilmiştir. Bu sıralamaya göre ilk önce fizyolojik ihtiyaçlar gelmektedir. Daha sonra sırasıyla güvenlik, toplumsal ihtiyaçlar, saygı ve kendini gerçekleştirme gelir.
- b. İnsan sürekli olarak istemektedir. Bu nedenle, gereksinimler hiçbir zaman tam olarak karşılanamaz. Bir gereksinimin karşılanması, bir sonraki gereksinime olan ihtiyacı ortaya çıkarır.
- c. Tatmin edici düzeyde karşılanan bir gereksinim, davranışı güdüleme işlevini yitirir. Karşılanan gereksinimin yerini alan gereksinim, bireyi güdülemeye başlar.
- d. Gereksinimler arası bağımlılık ve binişiklik vardır. Bir gereksinim doğduğunda diğer gereksinim kaybolmadığına göre, bir gereksinim karşılanmış olsa da, bağımlılık ve binişiklik nedeniyle davranışı etkilemeye devam eder.

Eğitim örgütlerinin sahip olduğu en önemli kaynakların başında şüphesiz eğitim kadrosu gelmektedir. Ancak bu kadronun etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, başlarında bulunan yönetici yada liderin onları gerektiği şekilde güdülemesi ile mümkün olur.

Bir yöneticinin yeterli ölçütlerinden birisi de, iş görenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya güdüleme derecesidir. Yetişkin bir birey genel özellik olarak; bir işi yapmaya güdülenmedikçe, o işi iyi bir şekilde yapsa bile, istenen düzeyde başarı gösterememektedir. Yetişkinin bu özelliğinden dolayı örgütlerde iş görenleri güdüleme, önemli bir yönetim işlevi olmaktadır (Aydın, 1993:161). Güdüleme derecesinin yüksek olması ise ancak olumlu bir kurumsal iklimin oluşturulmasıyla mümkün olabilir.

Öğretim liderliğinin olumlu bir okul iklimi yaratmadaki rolünün bir parçası da; öğretmenleri, çabası ile doğru orantılı olarak ödüllendiren ve onaylayan bir çalışma ortamı yaratmaktır (Gümüşeli, 1996:54).

Eğitim kurumlarının iş görenleri olan öğretmenlerin; yada üniversitelerde okutmanların, daha az eğitim alan yada hiç eğitim almayan personelle kıyaslandığında farklı güdüleme araçları ile güdülendikleri görülmektedir.

Çoğu iş gören için maddi güdüleyiciler en büyük etken olduğu halde, orta kademe yönetmenleri üzerinde yapılan bir araştırmada, parasal ödüllerin yalnız başına iş görenlerin verimliliğini arttırmadığı tespit edilmiştir (Başaran, 1992:166). Öğretmenleri güdüleyici parasal özendiriciler sınırlıdır. Bu yüzden öğretmenler (ya da okutmanlar) için daha farklı güdüleyicilerin kullanılması gerekmektedir. Örnek olarak, takdir etme, kabul etme, başarıyı ve sorumluluğu paylaşma gibi davranışlar okutmanların eğitim ve öğretim faaliyetleri esnasında sağladıkları başarı karşısında ve bu başarının sürekliliğini sağlamak için kullanılabilecek güdüleme araçlarından bazıları olarak sayılabilir.

Bununla birlikte, yönetici güdüleyici araçları kullanırken bireylerin özellik ve ihtiyaçlarını bilmek zorundadır. Çünkü istek ve ihtiyaçları farklı olan bireylerin güdüleyici araçları da farklılık göstermektedir. Gümüşeli'nin (1996:55) de belirttiği gibi, özendirici aracın iş göreni etkileme gücü, aracın niteliğinden çok, uygulanacak bireyin ona atfettiği değere bağlı olarak değişmektedir.

Üç İhtiyaç Teorisi.- David Mc Clelland ve arkadaşları kişinin üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstereceğini belirtmektedirler (Mc Clelland,1987). Bunlar;

1. Belli bir standarda ulaşmak için uğraşmak
2. Başkalarını belli bir biçimde davranmaya yönlendirme
3. Arkadaşlık ve yakın ilişki kurmayı amaçlamak.

Başarma İhtiyacı: Mc Clelland yaptığı araştırmalarda başarma ihtiyacının altında yüksek başarıların, amaçlarını diğerlerinden daha iyi yapmak konusunda farklılık göstereceğini bulmuştur (Özkalp, Kirel,2000).

Güç İhtiyacı:Güç ihtiyacı, başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanmayı sağlayan amaçlardır. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler, bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip oldukları prestij ile başkalarını etkileyip onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır.

İlişki Kurma İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireyler arkadaşlık için uğraşırlar. Danışmayı rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme, ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar.

Sonuç olarak; başarma ihtiyacı ve iş performansı arasındaki ilişkide başarı ihtiyacı yüksek kişiler, kişisel sorumluluk, geri besleme ve orta dereceli riskli işlerle uğraşmayı tercih etmektedirler.

WAB Kuramı.- Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nı desteklemek ve eksik yönlerini gidermek amacıyla ortaya atılmış bir kavramdır. Alderfer, Maslow'dan farklı olarak üç ihtiyaçtan söz etmiştir. Bunlar; Var olma ihtiyaçları, Ait Olma İhtiyacı ve Büyüme ihtiyacıdır. Bu üç ihtiyaç Wab Kuramı adı altında toplanmıştır.

Var olma ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile paralellik göstermektedir. İlişki ihtiyaçları ise bireyler arası ilişkilerden kaynaklanan güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir. İnsanların bir grubun üyesi olması nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Sevgi ihtiyacı ve saygınlıkta bu gruba örnektir. Büyüme ihtiyacı ise kendine güven ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir. Alderfer'in teorisinin Maslow'un teorisinden daha ekonomik ve esnek olduğu söylenebilir (Özkalp,Kirel:2000,254).

Alderfer'in bazı hipotezleri Maslow'unkine benzemekte, bazıları ise farklılıklar taşımaktadır. Alderfer'e göre, eğer var olma ve ait olma ihtiyaçları tatmin edilmemişse:

1. Ait olma ihtiyaçlarının tatminsizliği, varolma ihtiyaçlarının daha üst düzeyde tatmin edilmesini artırır.
2. Gelişim ihtiyaçlarının daha az tatmin edilmesi ise daha fazla ait olma ihtiyacının artmasına neden olur.

Diğer bir deyişle üst düzey ihtiyaçların tatminsizliği bireyin alt düzey ihtiyaçlarının artmasına neden olur. Bu kuram, klasik engelleme, saldırma tepkisini yaratır (Özkalp, Kirel,2000).

Alderfer'in WAB kuramında açıklandığı gibi her bireyin karşılamaya çalıştığı ihtiyaçlarının olduğu görülmektedir. Bu ihtiyaçlar ise her birey için farklı farklıdır.

Her birey önceliklerine göre, ihtiyaçları için ya kendi kendini yada dışarıdan birileri tarafından güdülenir. Kuşkusuz herhangi bir işte güdülemenin gerektiği kadar yapıldığı bir durumda bireylerin yada kurumların istedikleri sonuçlara daha kolay ulaştıklarını söyleyebiliriz. Herhangi bir işin yapılmasında yada herhangi bir ihtiyacın karşılanmasında, güdülenen insanların güdülenmeyen insanlara oranla daha istekli oldukları ve daha çok çaba sarf ettikleri bir çok çalışmada karşımıza çıkmaktadır.

Amaç Belirleme Teorisi.- Amaçlar olarak ifade edilen arzuların iş motivasyonunu sağlamada önemli bir kaynak olabileceği görüşünü ifade etmektedir. Belirlenen özel amaçların performansta artışa yol açacağını ve zor amaçlar benimsendiğinde, kolay amaçlara göre daha yüksek performans elde edileceğini belirtmektedir (Locke,1968).

Eğer iş görenler amaçlarını oluşturma fırsatına sahip olurlarsa daha çok çalışırlar mı? Yapılan gözlemlerin belirsizliğine rağmen bu durum bireyin konuya ne ölçüde katıldığına bağlıdır. Bazen amaçların katılmalı oluşturulması olağanüstü bir performans sağlarken, bazen de amaçların iş görenier tarafından belirlenmesi bireyin performansını daha çok arttırmamaktadır.

Bu yüzden, hangi durumda hangi metodun seçilmesi gerektiği örgüt yöneticisinin üzerinde önemle durması gereken konulardan biridir. Bir örgütte yada bazı durumlarda amaçların iş görenlerin katılımıyla saptanması, onların iş verimini arttırırken, bazen de bu yöntemde iş görenlerden istenilen performans elde edilemeyebilir.

Sonuç olarak, amaçlar önemli güdü faktörlerini oluşturup yüksek bir performans sağlarlar. Ancak bu amaçların iş tatminini ne şekilde arttırdığı üzerinde herhangi bir kanıt yoktur (Özkalp, Kirel,2000).

Dıştan Güdüleme

Bu kuram bireyin içindeki güçleri içerdiği gibi yönetici tarafından kontrol edilen ücret, çalışma koşulları, örgüt politikası, tanınma, gelişme ve sorumluluk gibi etkenleri de içermektedir.

İş görenler yöneticilerin davranışlarına olumlu yada olumsuz davranışlarına tepki gösterirler. Bu olgu, yöneticilerin iş görenlerde olumlu tepki yaratacak dıştan güdülemeyi kullanmasını zorunlu kılmaktadır. İş görenlerin gösterdiği olumlu tepkiler, onların örgütün yararına çalıştığının göstergesi kabul edilir. Yönetici olumlu ya da olumsuz dıştan güdüleme kullanabilir.

Olumlu güdüleme, onaylanabilir nitelikteki performansı ödüllendirir. Olumsuz güdüleme ise performans onaylanabilir nitelikte olmadığında cezayı yada ceza tehdidini vurgular.

Bireyler örgütün, tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarını gerçekleştirmeye olanak sağladığını bilirler. Bu durum her bireyde önemli ölçüde bir içten güdülemeye yol açar. Ancak her birey, örgüt amacını gerçekleştirmeye çalışarak kendi özel amaçlarını da gerçekleştirdiğini fark etmez. Bu olguyu fark etmeyen kişilerin, örgütün amaçlarını paylaşma konusunda içten güdülenmeleri olasılığı çok azdır. Onlar için iş, sadece yaşamı sürdürme aracıdır. Bu durum, yöneticinin bu tür insanları örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirme konusunda dıştan güdülemeyi kullanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu da yönetici açısından, içten yada dıştan güdüleme işlevinin kesin olarak anlaşılmasını gerektirmektedir. Yönetici içten yada dıştan

güdülemeyi etkili olarak kullanabilmek için bunların işlevini kesin olarak bilmek zorundadır (Aydın, 1993:86).

Mc Gregor'un X ve Y Kuramı.- Douglas Mc Gregor, içten ve dıştan güdülemeyi içeren bir kuram geliştirmiştir. Bu kuramda insanın doğasına ilişkin iki görüş ileri sürülmektedir.

X Kuramı: Geleneksel yönetim anlayışını yansıtır. X Kuramı'nın üç temel sayıltısı vardır:

1. Normal insanoğlu, çalışmayı sevmez ve elinden geldiğince işten kaçır.
2. İnsanın işi sevmeme özelliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
3. Normal bir insan yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçmak ister. Hırsı azdır, her şeyin üstünde de güvenlik arar.
4. Çoğu iş gören iş güvenliğini diğer tüm öğelerden üstün tutar ve çok az hırs gösterir.

"X Teorisi adı altında açıklanan bu görüşlerin Adam Smith, Frederick Taylor gibi yazarların savunduğu rasyonel ve insan verimini ekonomik faktörlerle izah eden görüşlerle yakından ilgili olduğu açıkça görülmektedir. Bu görüşler üzerinde biraz daha detaya inildiğinde, her insanın kendine yöneldiği, organizasyonun amaçlarına ilgisiz bulunduğu, değişik ve yeniliklere karşı direndiği ve zeka bakımından da pek parlak olmadığının ifade edildiği ortaya çıkar" (Özkalp, Kirel:2000).

Görüldüğü gibi X Kuramı bireyin ihtiyaçlarını dikkate almamış, bunun yerine işyerinin karı için sıkı bir otorite, insanın özünde kötü olduğu düşüncesini yaygınlaştırmıştır. Kuşkusuz yeni bilimsel çalışmalar sonucu bu kuram yerini Y Kuramına, daha sonra da Z Kuramına bırakmıştır.

Y Kuramı: Bu görüşün sayıltıları ise aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

1. İşte fiziksel ve zihinsel çabaların harcanması, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Sıradan bir kimse doğuştan işten nefret etmez.
2. Dışarıdan denetim yada ceza ile korkutma çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar kendi kendilerini denetim yollarını da kullanırlar.
3. Amaçlara bağlılık, onların elde edilmeleri ile ilgili ödüllere de bağlıdır.
4. Uygun koşullar altında, sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvenliğe aşırı önem verme, genellikle deneyimin sonuçlarıdır. Doğuştan gelen insani özellikler değildir (Aydın, 1993:87).

Y Kuramını savunanlar çalışanları büyüme ile teşvik etmeye gayret etmekte ve yaratıcılığı özendirmektedir (Özkalp, Kirel, 2000:50). Y Teorisi, personelin yapması gereken bir işi bir oyuna benzetmiştir. Personelin yalnız sorumluluk almakla kalmayıp, yüklendiği sorumlulukların yükümlülüklerine de katılmaya hazır olduklarını belirtmiştir (Özkalp, Kirel, 2000).

X ve Y Kuramından sonra, Z Kuramının da açıklanması konunun anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

Z Kuramı: "Z Kuramı" ihtiyaçların insana ve zamana göre farklılık göstereceği esasına göre hareket eder ve motivasyon güdülerinin insan davranışlarının bulunduğu aşamaya göre saptanması gerektiği sonucuna varır. Bu teoriye göre her insan bir enerji sistemine sahiptir. İnsanların örgütlerdeki davranışları da onların enerji durumlarının bir fonksiyonudur (Özkalp, Kirel:2000). Z Kuramına göre:

1. İnsanı ne şeytan, ne de melek olarak görebiliriz. İnsan; düşünme, karar verme ve azmetme niteliklerine sahip bir yaratıktır.

2. İnsan doğuştan ne iyi, ne de kötüdür; koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.
3. İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir. İnsanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.
4. Güdüleme, ne dıştan zorlama ile ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir.
5. İnsanı iyimser yada kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir (Özkalp, Kirel:2000).

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, "Z Teorisi" insana "iyi" ya da "kötü" gibi, onu önyargıyla değerlendirerek yaklaşmamaktadır. Aksine "Z Teorisi"; bireyi her yönüyle anlayarak, bireyin ve kurumun özelliklerini göz önünde bulundurarak buna uygun davranış geliştirmeyi hedeflemektedir.

Herzberg'in Güdüleme Kuramı.- Bu kuram, dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü bu kurama göre iş doyumunu ya da iş doyumsuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Yaptığı araştırmalarda Herzberg, bireyin iş başında olağanüstü mutlu yada mutsuz olduğu durumlarda var olan etkenleri saptamaya çalışmıştır. Buna göre:

- a. İş doyumunu olduğunda var olan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden ayrıdır.
- b. İş doyumunun tam zıttı iş doyumsuzluğu değildir; iş doyumunun olmamasıdır.
- c. Benzer biçimde iş doyumsuzluğunun tam zıttı da iş doyumunu değil; iş doyumsuzluğunun olmamasıdır.

Doyum sağlayıcılar, işin niteliği ile ilgilidir ve iş görenin yaptığı iş ile ilgisini tanımlar. Doyum sağlayıcı etkenler olarak; başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk ve yetişme düşünülmektedir. Bu etkenler kabul edilebilir düzeyin altına düştüğünde iş doyumuna engel olurlar (Herzberg, 1959).

Herzberg'in 200 kişilik bir grup içerisinde yaptığı güdüleme araştırmasına göre bazı faktörlerin insan davranışları üzerinde önemli bir etki yaratmadığı, ancak bu faktörlerin yokluğu halinde tepkilerle yada doyumsuzlukla karşılaşıldığı sonucuna varmıştır (Özkalp, Kirel:2000,252). İnsanın işiyle olan ilişkisinin temel bir ilişki olduğu ve kişinin işine karşı tutumunun başarı yada başarısızlığını etkileyeceği inancında olan Herzberg şu soruya yanıt aramıştır: "İnsanlar işlerinden ne isterler?" Herzberg, insanlardan işlerinde kendilerini iyi yada kötü hissettikleri durumları tanımlamalarını istemiştir.

Bu soruların ardından Herzberg, cevapları gruplandırırdığında, insanların işlerinde kendilerini mutlu hissettikleri durumların birbirinden çok farklı olduğunu görmüştür (Özkalp, Kirel:2000,252).

Yine Herzberg'e göre, iş tatminine yol açan faktörler iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Dolayısıyla, iş tatminsizliği yaratan faktörleri ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış getirebilir ancak motivasyon getiremez.

Sonuç olarak; işletme politikası, çalışma koşulları ve maaş Herzberg tarafından "hijyen faktörler" olarak adlandırılmıştır. Bu tatminler uygun olduğunda insanlar tatminsiz olmayacak, tatminkar da olmayacaklardır.

Herzberg (1959), insanları işlerinde güdülemek için başarıma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme üzerinde durulmasını önerir. Bu özellikler, insanların içsel olarak ödüllendirici buldukları özelliklerdir.

İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde güdüleme ile ilgili daha önceden yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar

Güdüleme ile ilgili olarak Türkiye’de şimdiye kadar çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan bir tanesi Ufuk Bil tarafından 1992 yılında yapılmıştır. Türk çalışanların işlerindeki güdülenmesi ve tatmini isimli bu araştırmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilmiştir: "Türk çalışanlarının ve iş yerlerinin taşıdığı özellikler, çalışanların işlerindeki tercihlerini ve iş tatminlerini nasıl etkilemektedir?". Yazar, bu çalışmasını 32 kuruluşta 538 anket uygulayarak elde etmiştir.

Araştırmaya konu olan çalışan ve iş yerlerinin özellikleri ise şunlardır: cinsiyet, iş tipi, sektör tipi, çalışanın yetiştiği çevre, halen çalışılan iş hayatında ve iş yerinde geçen süre, aile yaşamında mutluluk, medeni hal, yaş grubu, vasıf seviyesi, gelir seviyesi, eğitim seviyesi, organizasyon içindeki kademe.

Ul, araştırma sonucunda şu bulguları elde etmiştir, "İyi ücret" Türk çalışanları için hem en önemli iş özelliğidir, hem de en yüksek tatminsizlik kaynağıdır. "İlginç ve zevkli bir görev" (2), "kişinin kendini işinin bir parçası hissetmesi" (3), ve "Yapılan işin tam olarak ve adilane takdiri" (4), Türk çalışanlarının sırayla ikinci, üçüncü ve dördüncü tercihlerini oluşturmaktadır.

Ul, çalışmasında "Yapılan işin tam olarak ve adilane takdiri" konusunda kadınların erkeklerden daha yüksek tatminsizlik çektiğini ortaya koymuştur.

Ayrıca, üniversite mezunlarının, lise ve altı eğitim alanlardan daha düşük tatminsizlik çektikleri de Ufuk Ul’un bulguları arasındadır. Bu sonuç, Bu araştırma sonucunda elde edilen "İngilizce öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğunun işlerini severek yaptıkları" sonucu ile de örtüşmektedir. Bunun sebebi ise İngilizce öğretmenlerinin tamamının yüksekokul mezunu olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda küçük firmaların, büyük firmalara oranla bireylere daha fazla motivasyon sağladıkları Ufuk Ul tarafından ortaya konulmuştur.

Güdüleme alanında ülkemizde yapılan çalışmalardan birisi de Teoman Yıldırım’ın 1997 yılında yaptığı çalışmadır.

“Özel ve Kamu Bankacılığında Çalışanların GÜdülenmesi Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışmada Yıldırım; İstanbul’daki iki özel ve iki kamu bankasındaki çalışanlardan 120 kişilik katılımcının oluşturduğu bir örnek kitleye anket uygulamıştır.

Çalışma sonunda, özel banka çalışanlarının temel, güvenlik ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarının tatmin seviyesinin kamu banka çalışanlarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Bu araştırmada, vakıf üniversitelerindeki hazırlık okulunda çalışan İngilizce okutmanlarının, devlet üniversitelerinde çalışan İngilizce okutmanları ile bir kıyaslaması yapılmamıştır. Ancak elde edilen maddi gelir miktarları karşılaştırıldığında vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine göre çok daha iyi imkanlar sunduğu araştırmacının şahsi tecrübeleri ve basın yayın organlarının bilgilendirmesi sonucu bilinmektedir. Buna dayanarak, “vakıf üniversiteleri ve özel banka çalışanlarına devlet üniversitesi ve kamu bankası çalışanlarından daha tatmin edici maddi imkanlar sunuyor” diyebiliriz.

Yıldırım, araştırmasında bankacılık sektöründe çalışan iş görenlerin meslekteki kıdemlerinin arttıkça aldıkları ücretin de arttığı sonucuna varmıştır. Bu sonuç ise bu araştırmanın sonunda elde edilen “İstanbul’daki vakıf üniversitelerinde çalışan İngilizce okutmanlarının mesleki kıdemleri arttıkça ücretlerinin de arttığı” sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Türkiye’de bu alanda yapılan diğer bir çalışma da S. Didem Öztunç Pekerkan’ın 1992 yılında yaptığı, “Güdüleme ve Satış Elemanlarının Güdülenmesi” adlı çalışmadır. Pekerkan’ın araştırması; genel olarak güdülemeyi, satış elemanlarının güdülenmesini, güdüleme teorilerini, satış elemanlarının ücretlendirilmesi konusunu ve iyi performansı teşvik edici ödüller konusunu kapsamaktadır.

Bu araştırma, İstanbul’da bulunan bir ilaç firmasının satış bölümü çalışanlarını kapsamaktadır.

Pekerkan, araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır: Satış elemanlarının en çok değer verdiği gelişme (ödül), kişisel gelişme olanaklarıdır. Satış elemanları işte en çok, onlara başkalarının duyduğu sevgi ve saygıdan

Satış elemanları işte en çok, onlara başkalarının duyduğu sevgi ve saygıdan memnundurlar. Satış elemanlarının kayda değer başarılar kazanmaktan ve kişisel gelişme olanaklarından duyduğu memnuniyet arttıkça bu gelişmelere verdiği değer de aynı oranda artmaktadır. Satış elemanlarının motivasyonu orta derecededir. Motivasyon değişkenleri ile ilgili olarak bölgeler ve gruplar arasında belirgin bir farklılık yoktur. Satış elemanları büyük bir çoğunlukla karma ücretlendirme sistemlerini tercih etmektedirler. "İyi performansı teşvik edici ödüllerden en çok tercih edilenler; hayat sigortası, kaza sigortası ve firma arabasının kişisel kullanımıdır.

Bu araştırmanın sonuçları arasında; "İngilizce okutmanlarının kendilerine vakıf üniversitelerince sağlanan sağlık hizmetlerinin yetersiz oluşu" da vardır. Sağlık konusuna satış elemanlarının da önem verdiği Pekerkan tarafından da ortaya konulmuştur.

Yurtdışında Yapılmış Araştırmalar

Yurt dışında yapılan benzer araştırmalardan birisi Jennifer Pitzer Sirk tarafından Amerika'da yapılmıştır. Virjinya'da yapılan bu araştırmanın başlığı;"Batı Virjinya'da Çalışan Özel Eğitim Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNDE Yönetim Desteğinin Etkisi" şeklinde ifade edilmiştir. Bu araştırmada Sirk (1999); özel öğretmenlerin aldıkları yönetim desteği seviyesi ile içsel, dışsal ve toplam güdüleme seviyeleri arasındaki bağlantıyı araştırmıştır. Batı Virjinya'da çalışan 150 özel eğitim öğretmenini kapsayan bu çalışmada Sirk, öğretmenlerin algıladıkları yönetim (bölüm başkanı, müdür yardımcısı, müdür, vs) desteği ile güdülenme oranları arasında doğru yöne bir bağlantı bulmuştur (Sirk:1999).

Bu araştırmada özel eğitim öğretmenlerinin cinsiyet, aldıkları eğitim düzeyi, özel eğitim alanında kalma arzusu, özel eğitimle ilgili alanda aldıkları diplomalar ve özel ve genel eğitim alanlarındaki mesleki tecrübe gibi kişisel değişkenleri araştırma konusu edilmiştir.

Araştırma sonucunda Sirk; Batı Virjinya'da görev yapmakta olan özel eğitim yöneticilerinin özel öğretmenlere sağladıkları yönetim desteği arttıkça, özel eğitim öğretmenlerinin içsel ve dışsal güdülenmelerinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 1

Anketin Uygulandığı Üniversitelerin Adları, Uygulanan, İptal Edilen ve İşleme Konulan Anket Sayıları

Üniversiteler	Çalışan Öğretmen Sayısı	İptal Edilen Anket	İşleme Konulan Anket
Beykent Üniversitesi	19	4	16
İst. Bilgi Üniversitesi	57	4	15
Fatih Üniversitesi	34	3	19
Kadir Has Üniversitesi	22	3	22
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	53	8	20

BÖLÜM III YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması, veri çözümleme teknikleri yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, halen varolan bir durumun, varolduğu şekliyle ortaya konması amaçlandığından araştırmanın modeli, tarama modellerinden genel tarama modelidir.

Evren Ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ilindeki İngilizce olarak eğitim yapan 12 tane vakıf üniversitesi oluşturmaktadır. Bu üniversitelerin adları şunlardır: Bahçeşehir Üniversitesi, Beykent Üniversitesi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Doğu Üniversitesi, Fatih Üniversitesi, Haliç Üniversitesi, Işık Üniversitesi, Kadir Has Üniversitesi, Kültür Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, Yeditepe Üniversitesi.

Fransızca eğitim yaptığı için Galatasaray Üniversitesi çalışma evreninin dışında tutulmuştur.

Tesadüfi örneklem yoluyla çalışma evrenine dahil olan 12 tane vakıf üniversitesinin 6 tanesi şans (tesadüfi örnekleme) yoluyla seçilmiş ve evrendeki üniversitelerin % 50'sinde anket uygulanmıştır.

Anketin uygulandığı üniversitelerin adları, bu üniversitelerde çalışan öğretim sayısı ile uygulanan ve iptal edilen anket sayıları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Anketin Uygulandığı Üniversitelerin Adları, Uygulanan, İptal Edilen ve İşleme Konulan Anket Sayısı

Üniversiteler	Çalışan Okutman Sayısı	Uygulanan Anket	İptal Edilen Anket	İşleme Konulan Anket
Beykent Üniversitesi	18	20	4	16
İst. Bilgi Üniversitesi	57	19	4	15
Doğuş Üniversitesi	28	16	2	14
Fatih Üniversitesi	34	22	3	19
Kültür Üniversitesi	32	25	3	22
Yeditepe Üniversitesi	53	25	5	20
Toplam	222	127	21	106

Tablo 1'deki verilere göre, örnekleme oluşturan üniversitelerde uygulanan anket sayısı 127 iken, cevap verilmeyen, boş bırakılan ya da eksik cevaplandırılan 21 anketin iptal edilmesi sebebiyle toplam 106 İngilizce okutmanının görüşlerine bu çalışmada yer verilmiştir. Araştırma sadece gönüllü olan deneklere uygulanmıştır.

Deneklerin Bireysel Değişkenlere Göre Dağılımı

Araştırma örneklemine giren İngilizce okutmanlarının kişisel özelliklerine ilişkin dağılımları ve bunlarla ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bulguların çizelgelere dönüştürülmesinde ve açıklanmasında önce deneklerin cinsiyet dağılımlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra deneklerin mesleki kıdemleri ve bulundukları üniversitelerdeki kıdemleri açıklanmıştır.

Deneklerin Cinsiyet Dağılımı

Tablo 2'de deneklerin cinsiyet dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 2
Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

	f	%
Kadın	74	69,8
Erkek	32	30,2
Toplam	106	100

Tablo 2'deki verilere göre, bu araştırmaya katılan İngilizce okutmanlarının %69,8'i kadın, %30,2'si erkektir.

Deneklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları,

Ankete katılan deneklere anketin birinci bölümünde kişisel özellikleri sorulmuş ve denekler mesleki kıdemlerine göre dört ayrı grup halinde incelenmiştir. Tablo 3' de deneklerin mesleki kıdemlerine göre frekans dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 3
Deneklerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Mesleki Kıdem	f	%
1-5 yıl	53	50
5-10 yıl	24	22,6
10-15 yıl	16	15,1
15 + yıl	13	12,3
Toplam	106	100

Tablo 3'deki verilere göre, deneklerin % 50'si 1-5 yıllık, % 22,6'sı 5-10 yıllık, % 15,1'i 10-15 yıllık ve % 12,3'ü de 15 yıldan daha fazla mesleki kıdeme sahiptir.

Deneklerin Bulundukları Üniversitelerdeki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Ankete katılan denekler, bulundukları okullardaki kıdemlerine göre dört farklı grup halinde incelenmiştir. Tablo 4’de deneklerin bulundukları üniversitelerdeki kıdemlerine göre frekans dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 4

Deneklerin Bulundukları Üniversitelerdeki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Okuldaki Kıdem	f	%
1 yıl	23	21,7
2 yıl	34	32,1
3 yıl	28	26,4
4 yıl	21	19,8
Toplam	106	100

Tablo 4’teki verilere göre, deneklerin % 21,7’si 1 yıldır, % 32,1’ i 2 yıldır, % 26,4’ ü 3 yıldır ve % 19,8’ i de 4 yıldır aynı üniversitede görev yapmaktadırlar.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada temel veriyi İstanbul’daki vakıf üniversitelerinde çalışan İngilizce okutmanlarının görüşleri oluşturmaktadır.

Araştırmada temel veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde örneklem grubuna ait kişisel bilgiler yer almaktadır. Deneklerin görüşlerini almayı amaçlayan ikinci bölüm ise 19 soru cümlesinden oluşmaktadır. Bu cümleler, okutman görüşlerine göre hazırlık okulu yöneticilerinin güdüleme araçlarından ne derece yararlandıklarını ortaya çıkarmaktadır. Her sorunun karşısında Likert tipi dörtlü derecelendirme seçenekleri yer almıştır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmacı tarafından Prof. Dr. Erol Eren'in daha önce yapmış olduğu bir çalışmadan esinlenerek (Eren,1995: 345-347) geliştirilen anketin uygunluğu önce bu konuda uzman öğretim üyeleri ile tartışılmıştır. Anket, sonra araştırmacının ilgili öğeleri olan İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde çalışan bazı İngilizce okutmanlarına okutularak, anlaşılır olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır.

Daha sonra anketin ilk halinde yer alan 20. soru gereksiz görülerek iptal edilmiş ve ankete son şekli verilmiştir. Böylece 19 sorulu anket düzenlenmiştir. Bu 19 sorulu anketin örneği eklerde verilmiştir.

Geçerlik çalışmaları kapsamında ölçeği oluşturan her sorunun madde analizi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla Cronbach Alpha (α) katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach tekniği parçalararası ortak ilişkiyi dikkate alarak bütün için tek bir tutarlık katsayısı hesaplar (Ergin, 1995:140-147).

Bu geçerlik ve güvenirlik sınamaları sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,8372 olarak bulunmuş ve ölçeğin kullanılabilirliğine karar verilmiştir.

Veri Toplama Aracının Uygulanması

Gerekli düzenlemelerden sonra son şekli verilen anketin uygulanabilmesi için Ek:1'de gösterilen Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan resmi yazı ile İstanbul'daki vakıf üniversitelerinin ilgili birimleri ile iletişim kurulmuş ve anketin deneklere uygulanması işlemi 11 Ekim–20 Aralık 1999 tarihleri arasında örnekleme dahil olan üniversitelere gidilerek araştırmacı tarafından bizzat yapılmıştır.

Anketin uygulanması esnasında objektifliği sağlayabilmek amacıyla anket formları her deneğe birer zarf içerisinde verilmiş ve deneklerden doldurdukları anketi kapalı bir zarfın içerisinde teslim etmeleri istenmiştir.

Anket, sağlıklı veri elde edilmesi amacıyla sadece istekli deneklere uygulanmıştır.

Anket uygulaması işleminden sonra toplanan anketler birer birer incelenmiştir. İnceleme sonucunda yanıtlanmamış, eksik ya da yanlış doldurulmuş 21 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı EK : 2'de verilmiştir.

Veri Çözümleme Teknikleri

Verilen yanıtlar araştırmacı tarafından anket kod numarasına göre bilgisayara yüklenmiştir. Bilgisayara yüklenen verilerin analizi, araştırmanın amacına uygun olarak bir öğretim üyesinin rehberliğinde SPSS bilgi işlem programı kullanılarak yapılmıştır.

Verilerin analizinde, deneklerin bireysel değişkenlere göre dağılımlarını belirlemek amacıyla frekanslar ve % bulunmuştur. Okutman algılarına göre hazırlık okulu yöneticilerinin, okutmanları işe güdülemede ne derece etkili olduklarını belirlemek amacıyla anket formunda yer alan her bir soruya ilişkin cevapların frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Bireysel değişkenlere göre, okutman grupları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla "F" (bir boyutlu varyans analizi) testi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlı farklılığın hangi denek grupları arasında olduğunu belirlemek için "t" testi uygulanmıştır.

Ankette kullanılan dörtlü Likert ölçeğine uygun olarak, elde edilen aritmetik ortalama puanların derecelenmesi ve yorumlanması için istatistikteki sayıların gerçek alt ve üst sınırları kavramından hareketle: $4-1=3$; $\frac{3}{4}=0.75$ (Üst puan-Alt Puan/Seçenek) ve aşağıda ifade edildiği gibi;

3,26 - 4,0 "Çok" ; 2,51 - 3,25 "Orta" ; 1,76 - 2,5 "Az" ; 1 - 1,75 "Hiç" puan aralıkları kullanılmıştır.

Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda elde edilen bulgular tablolaştırılarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Buna göre Tablo 5'de, İstanbul'daki vakıf üniversitelerinin hazırlık okul yöneticilerinin okutman görüşlerine göre güdüleme araçlarından ne derece yararlandıklarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

BÖLÜM IV

Yöneticilerin Güdüleme Araçlarından Yararlanma Dereceleri

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan okutmanlardan anket aracılığıyla toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Bu araştırmada yanıt aranan ilk alt problem; "Güdüleme araçları yöneticiler tarafından ne derece kullanılmaktadır?" şeklinde biçimlendirilmiştir. Bunu, okutman algılarına göre, hazırlık okulu yöneticilerinin güdüleme araçlarını kullanma derecelerinin belirlenmesine ilişkin bulgular ve yorumlar izlemektedir.

İkinci aşama olarak deneklerin cinsiyet değişkenlerine göre yöneticilerin okutmanları güdüleme derecesinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular tablolastırılarak sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Daha sonra okutman görüşlerine göre; "Yöneticilerin güdüleme araçlarını kullanma derecelerinin okutmanların mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği" sorusuna cevap aranmış ve bu alt problem ile ilgili bulgu ve yorumlar yer almıştır.

Araştırmanın dördüncü ve son alt kümesini okutman görüşlerine göre; "Yöneticilerin güdüleme araçlarını kullanma derecesinin okutmanların bulundukları okullarındaki kıdemlerine göre değişiklik gösterip göstermediği" oluşturmaktadır. Bu alt probleme ilişkin bulgu ve yorumlar da ilgili bölümde yer almaktadır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu araştırmanın birinci alt problemi; "Güdüleme araçlarının yöneticiler tarafından ne derece kullanıldıklarına ilişkin okutman görüşleri nelerdir?" şeklinde biçimlendirilmiştir.

Buna göre Tablo 5’de, İstanbul’daki vakıf üniversitelerinin hazırlık okul yöneticilerinin okutman görüşlerine göre güdüleme araçlarından ne derece yararlandıklarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5
Yöneticilerin Güdüleme Araçlarından Yararlanma Dereceleri

Sorular	Seçenekler									
	Hiç		Az		Orta		Çok		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
S.1 İşinizi ne derece sevmektesiniz?	1	,9	3	2,8	28	26,4	74	69,8	106	100
S.2 Yaptığınız işten dolayı ne derece takdir edilmektesiniz?	13	12,3	51	48,1	34	32,1	8	7,5	106	100
S.3 İşinizde ne derece yükselme olanağı var?	31	29,2	52	49,1	17	16,0	6	5,7	106	100
S.4 İşinizdeki ücret seviyesi ne derece yeterlidir?	10	9,4	32	30,2	63	59,4	1	,9	106	100
S.5 İşinizde ne derece işten çıkarılma tehlikesi var?	4	3,8	36	34,0	54	50,9	12	11,3	106	100
S.6 İşinizdeki izin ve tatil durumu ne derece yeterlidir?	4	3,8	22	20,8	59	55,7	21	19,8	106	100
S.7 İş arkadaşlarınızla ne derece anlaşabilmekte siziz?	2	1,9	2	1,9	35	33,0	67	63,2	106	100
S.8 İşinizde istemediğiniz bir etkinliği ne derece yürütmeme insiyatifine sahipsiniz?	33	31,1	45	42,5	27	25,5	1	,9	106	100
S. 9 İşinizin sağlık hizmetleri ne derece yeterlidir?	39	36,8	37	34,9	28	26,4	2	1,9	106	100
S.10 Yöneticinizle olan görevle ilgili ilişkiniz ne derece iyidir?	3	2,8	10	9,4	47	44,3	46	43,4	106	100
S.11 İşinizde mesleki gelişme olanakları ne derece yeterlidir?	16	15,1	49	46,2	36	34,0	5	4,7	106	100
S.12 Maaş dışı aldığınız ek ders ücretleri ne derece yeterlidir?	48	45,3	20	18,9	33	31,1	5	4,7	106	100
S.13 İşinizin fiziksel koşulları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb) ne derece yeterlidir?	22	20,8	23	21,7	43	40,6	18	17,0	106	100
S.14 İş arkadaşlarınızla olan çatışma durumlarında yöneticiniz ne derece uzlaştırıcı bir tavır içerisindeydir?	8	7,5	13	12,3	56	52,8	29	27,4	106	100
S.15 İşinizde ne derece adil bir ödüllendirme sistemi vardır?	39	36,0	40	37,7	24	22,6	3	2,8	106	100
S.16 İşinizde ücret dışı (evlilik, doğum vb durumlarda) sosyal dayanışma ve ekonomik katkılar ne derece yapılmaktadır?	67	63,2	22	20,8	10	9,4	7	6,6	106	100
S.17 Ders veriminizi sağlayacak araç ve gereçler ne derece sağlanmaktadır?	10	9,4	34	32,1	53	50,0	9	8,5	106	100
S.18 İşinizde sizi de ilgilendiren kararlar alınırken katılımınıza ne derece olanak sağlanmaktadır?	20	18,9	36	34,0	33	31,1	17	16,0	106	100
S.19 İşinizde çalışanlar arasında görev dağılımı ne derece yeterlidir?	12	11,3	21	19,8	61	57,5	12	11,3	106	100

Birinci soruda okutmanlara, işlerini ne derece sevdikleri sorulmuştur. Tablo 5'teki verilere göre, denekler bu soruya % 69,8 oranında "Çok" şeklinde cevap vermişlerdir. Yani İngilizce okutmanlığı, onların isteyerek, zevk alarak çalışmakta oldukları bir iştir.

Bunun sebebi, Üniversite sınavlarına girerken okutmanların ileride yapacakları mesleği bilinçli bir şekilde tercih etmiş olmaları, öğretmen olacaklarını bilerek ve bunu isteyerek eğitim fakültelerini tercih etmeleri olabilir. Çünkü bu fakülte mezunlarının büyük bir çoğunluğunun öğretmenlik mesleğini icra ettikleri ülkemizdeki tüm lise son sınıf öğrencileri tarafından bilinmektedir.

İkinci soruda, okutmanların yaptıkları işten dolayı ne derece takdir edildikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Tablo 5'teki verilere göre, deneklerin % 48,1'i yaptıkları işten dolayı "Az" miktarda takdir edildiklerini; % 32,1'i ise "Orta" derecede takdir edildiklerini ifade etmişlerdir. Buradan anlaşılabacağı üzere, okutmanların önemli bir kısmı işlerindeki takdir edilme derecesini yeterli bulmamaktadır.

Yöneticilerin bu konuya önem vermediklerini, sadece okutmanlara verilen maaşın yeterli olduğunu düşündüklerini maddi yada manevi şekillerle takdir etme yoluna gitmediklerini anlıyoruz. Fazla mesai yapan, ek çalışmalar, hazırlık, ödev, proje vs uygulamalar yaptıran okutmanlar yöneticilerden bu çalışmalarını destekleyici sözlü veya yazılı herhangi bir övgü veya takdir almadıklarını; dolayısıyla yönetici gözünde uğraşan, çırpınan, sınıfına sürekli daha fazlasını vermeye çalışan bir okutman ile sadece rutin vazifesini yaparak, mevcut ders planını işleyen okutman arasındaki farkın olmadığı yada varsa bile açığa vurulmadığı anlaşılmaktadır.

Üçüncü soruda okutmanlara, işlerindeki yükselme derecesi sorulmuştur. Bu soruya deneklerin % 49,1'i "Az", % 29,2'si "Hiç" şeklinde cevap vermiştir.

Öğretmenlik mesleğinin kendine has özelliği itibariyle fazla yükselme ihtimali olmadığı, okutmanların da kabul ettiği bir durumdur. Çünkü bir hazırlık okulunda bir okutmanın terfi edebileceği yerler çok sınırlıdır. Bunlar

uygulamada “zümre” yada “kur” başkanlığı veya müdür yardımcılığı olarak görülmektedir. Bu yüzden okutmanların bu konuda fazla bir beklentisi yoktur.

Dördüncü soruda okutmanlara, aldıkları ücretin ne derece yeterli olduğu sorulmuştur. Tablo 5'teki verilere göre, okutmanlardan % 50,9'luk kısmı aldıkları ücretin “Orta” derecede yeterli olduğunu; % 30,2'si ise aldıkları ücretin “Az” olduğunu düşünmektedir. Bunun sebebi, vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların devlet üniversitelerinde çalışan okutmanlara göre aldıkları ücret miktarı bakımından daha fazla tatmin edildiklerini düşünmeleri olabilir. Yani bu sonuç, vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların aldıkları ücreti devlet üniversitelerinde çalışan okutmanlar ile karşılaştırmaları sonucu elde edilmiş olabilir.

Öte yandan, vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların sadece %1'e yakın bir kısmı (%0,9) aldıkları maaşın çok olduğunu düşünmektedir. Bunun sebebi, okutmanların aldıkları ücreti serbest piyasa koşullarında ve eğitim alanının dışındaki alanlarda (hostes, tercüman, ithalat-ihracat bölümleri, yöneticilik vs) çalışan meslektaşlarının aldıkları ücret ile karşılaştırmaları olabilir.

Vakıf Üniversiteleri maaş, ücret vs ödemelerde devletten bağımsız ve kısmen de daha iyi bir yapıya sahiptirler. Buna rağmen ödenen ücretlerin İngilizce okutmanlarının çoğunluğu tarafından “Orta” derece olarak algılandığını görmekteyiz.

Öğretmenlik mesleği ülkemizde maddi ve sosyal durumu itibariyle çok tercih edilen bir meslek değildir. Bunun en büyük sebebi ise devletin takip ettiği ücret politikasıdır.

Beşinci soruda okutmanlara, işten çıkarılma tehlikelerinin ne derece olduğu sorulmuştur. Deneklerin % 50,9'u, bu soruya “Orta” şeklinde cevap vererek orta derecede işten çıkarılma tehlikelerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Vakıf üniversitelerinin ücret ve maddi imkanlar bakımından devlet üniversitelerinden daha iyi şartlar sunması, devlet üniversitelerinden bu üniversitelere geçiş arzusunu arttırmaktadır. Bu yüzden arz fazlalığı ortaya çıkmış ve şu anda vakıf üniversitelerinde çalışan İngilizce okutmanlarının

alternatifleri artmıştır. Her yıl, sene sonu gelmeden vakıf üniversitelerinde işe girmek amacıyla fakslanan özgeçmişler ve doldurulan başvuru formları da arzın mevcut durumu hakkında bir fikir vermektedir. Bu sebeple, okutmanlar durumlarını garanti görememekte ve işten çıkarılma tehlikesini yüksek derecede hissetmektedirler.

Ayrıca iş sözleşmelerinin bir yıldan daha uzun süreli olmayışı ve her yıl düzenli olarak tarafların karşılıklı isteği ile tekrarlanması bu tehlikeyi sürekli olarak okutmanların gündeminde tutmaktadır.

Altıncı soruda okutmanlara, işlerindeki izin ve tatil durumlarını ne derece yeterli gördükleri sorulmuştur. Yine Tablo 5'teki verilere bakıldığında; % 55,7'si "Orta" cevabını vermiştir. Bu sonuçlardan, okutmanların sahip oldukları izin ve tatil durumlarından orta derecede memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Hafta sonları iki tam günün tatil olması, derslerin bitiminden sonra (genellikle 13:00 – 14:00 saatlerinden sonra) okutmanların görevle ilgili işlerinin bitmiş olması, yılbaşı, bayram ve diğer resmi tatillerin çokluğu, okutmanların bu soruya olumlu cevap vermiş olmasında etkili olabilir.

Yedinci soruda, okutmanların iş arkadaşlarıyla ne derece anlaşabildikleri sorulmuştur. Tablo 5'teki verilere göre, okutmanların % 63,2'si 7. soruya "Çok" ve % 33'ü "Orta" şeklinde yanıt vermiştir. Buradan, İstanbul'daki vakıf üniversitelerinin hazırlık okullarında çalışan İngilizce okutmanlarının iş arkadaşlarıyla "iyi" derecede ilişkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır.

İngilizce okutmanlarının hepsinin bir fakülte mezunu olması, onların diğer personele kıyasla daha iyi iletişim kurabilme kabiliyetine sahip olduklarına dair bir gösterge olabilir. Ayrıca aynı birimde, birlikte çalışarak ortak sınıflarda derslere girmeleri ve karşılaştıkları bazı problemlere ortak çözüm arama girişimleri de onların birbirleriyle iyi iletişim kurmalarına zemin hazırlamaktadır. Bir diğer nokta da, tüm okutmanların birbirine çok benzer bir üniversite eğitimi almaları ve mesleki geçmişlerinin ve tecrübelerinin ortak yada birbirine çok yakın olmasıdır.

Sekizinci soruda okutmanlara, işlerinde istemedikleri bir etkinliği ne derece yürütmeme inisiyatifine sahip oldukları sorulmuştur. Tablo 5'teki verilere göre, okutmanların % 42,5'i "Az" , % 31,1'i de "Hiç" şeklinde cevap vermiştir. Bu bulgulara göre, okutmanların işlerinde istemedikleri bir etkinliği yürütmeme inisiyatiflerinin az olduğu anlaşılmaktadır.

Hazırlık okulundaki ders ve okutman dağılımı, okutmanların bireysel özellikleri (mesleki kıdem, insan ilişkileri, konunun bir alanında eksiklik yada üstün olma vs) durumlarından dolayı hazırlık okulu idaresi, okutmanlara seçme hakkı veremeyebilir. Yani, okutmanlara doğrudan o işi yapmak zorunda oldukları ifade edilebilir. Yada Writing (Yazma) dersleri gibi diğerlerine göre biraz daha fazla efor ve özel yetenek gerektiren derslerin dağılımında okul idaresi tercih hakkı tanıdığına, hiçbir okutmanın o derse talip olmama olasılığı olduğundan, bu ve benzer durumlarda okutmanlara tercih hakkı tanınmıyor olabilir.

Dokuzuncu soruda okutmanlara, işlerinde sağlık hizmetlerinin ne derece yeterli olduğu sorulmuştur. Tablo 5'te de görüldüğü gibi okutmanların % 36,8'i bu soruya "Hiç" ve % 34,9'u da "Az" şeklinde cevap vermişlerdir. Buradan, okutmanların işyerleri tarafından kendilerine sunulan sağlık hizmetlerinden yeteri kadar yararlanamadıkları ve sunulan hizmeti yetersiz gördükleri anlaşılmaktadır.

Okutmanların bu soruya bu kadar yüksek bir oranda olumsuz cevap vermelerinin nedeni, SSK'ya kayıtlı olmalarına rağmen, hastane, ilaç kuyruklarında aşırı yığılma oluşundan ve SSK tarafından sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin yetersiz olmasından dolayı bu hizmetten hemen hemen hiç yararlanamamaları olabilir. Kendisinin yada aile fertlerinin birisinin herhangi bir rahatsızlığı durumunda okutman, özel sağlık kuruluşlarına gitmeyi tercih etmektedir. Bu olay da bir kaç defa tekrarlandığında ücret karşılığı çalışan bir birey için ciddi anlamda maddi bir yük getirmektedir.

10. soruda okutmanlara, yöneticileriyle olan görevle ilgili ilişkilerinin ne derece iyi olduğu sorulmuştur. Okutmanların % 44,33 'ü bu soruya "Orta" ve % 43,4'ü de "Çok" şeklinde cevap vermiştir.

Bu soruya yüksek derecede olumlu cevap verilmesinin arkasındaki etken; İngilizce okutmanlarının yapacakları işin çerçevesinin çoğu zaman açık ve net bir şekilde çizilmiş olması ve görevle ilgili herhangi bir belirsizliğin bulunmayışıdır. Az sayıda verilen “Hiç” cevabının sebebi ise kişisel problemler, iletişim kopuklukları yada yanlış anlamalardan kaynaklanmış olabilir.

Her öğretim yılı başında; hazırlık okullarında okutulan kitap ve kullanılan diğer materyaller tespit edilerek onlara ait bir yıllık plan yapılmaktadır. Okul yada birim yöneticisinin uygun görmesiyle yürürlüğe giren bu plana göre dersler işlenmekte ve aynı dersleri veren okutmanlar birbirleriyle iş birliği içerisinde olabilmektedir. Bu yüzden, okutmanlar yöneticileri ile görevle ilgili olan işlerinin derecesini olumlu görüyor olabilirler.

11. soruda okutmanlara, işlerinde mesleki gelişme olanaklarının ne derece yeterli olduğu sorulmuştur. Bu soruya okutmanların % 46,2’si “Az” ve % 34’ü “Orta” şeklinde cevap vermiştir.

Bu verilerden, okutmanların mesleki gelişimlerine olanak verecek panel, seminer, konferans, hizmet içi eğitim, kurs, süreli yayınların ve yeni çıkan alanla ilgili materyallerin takibi vs faaliyetlere hiç yer verilmemesi yada çok az yer verilmesi bu konuda okutmanların görüşlerini etkilemiş olabilir. Genellikle okutmanlar işe ilk girerlerken kendilerine bir dil yeterlilik sınavı uygulanmakta ve dil becerileri ölçülmektedir. Bu sınav sonuçlarına göre işe kabul edilen okutmanlar, yönetici tarafından yeterli görüldükleri için, kendilerini geliştirecek yukarıda bahsedilen faaliyetler yöneticileri tarafından gereksiz görülebilir.

12. soruda okutmanlara, maaş dışı aldıkları ek ücretin ne derece yeterli olduğu sorulmuştur. Tablo 5’teki verilere göre okutmanların % 45,3’ü bu soruya “Hiç” ve % 31,1’i “Orta” cevabını vermiştir. Okutmanlar bu şekilde, aldıkları maaşa ilaveten hiçbir ek ders ücreti vs almadıklarını yada ödenen ücretin çok yetersiz kaldığını ifade etmiş olmaktadır.

Bazı vakıf üniversitelerde sadece maaş ödemesi yapıлып başka hiçbir ücret ödenmemesi, bazılarında belirli bir ders saatinden sonraki derslerin “ek

ders" ücreti olarak hesaplanmasına rağmen bu ücretin çok düşük olması ve bazı üniversitelerde ek ders ücretinin tatmin edici olmasına rağmen, okutmanların yeterince derse giremeyerek bundan istifade edememeleri bunda etken olmuştur. Buna ilaveten, İngilizce özel ders sektörünün çok gelişmiş olması ve bu alanda İngilizce okutmanlarının çok yüksek ücretlerle özel ders verebilmeleri, okuldan aldıkları ek ders ücretinin yetersiz görülmesine sebep olmuş olabilir.

13. soruda okutmanlara, işlerinin fiziksel koşullarının (ısıtma, aydınlatma, gürültü, havalandırma gürültü vb) yeterli derecesi sorulmuştur. Tablo 5'teki verilere göre okutmanların % 40,6'sı bu soruya "Orta" şeklinde cevap vermiştir. Aynı soruya deneklerin % 20,8'i "Hiç" şeklinde cevap vererek işlerindeki fiziksel çalışma koşullarının yeterli olmadığını ifade etmiştir.

Bu kadar yüksek oranda bir denek grubunun "Hiç" yanıtını vermesinin sebepleri çeşitlidir. Bunlar arasında en önemli sebep, vakıf üniversitelerinin yeni kurumlar olmasıdır. Bu yüzden eksikliklerin hepsi tam olarak giderilememiş ve bu konuda etkin bir sistemin henüz kurulmamış olması gelmektedir. Ayrıca, bu üniversitelerin büyük bir çoğunluğunun ana cadde üzerinde yada yakınlarında, yerleşim merkezlerinin içerisinde yer almaları, ders anında sürekli bir gürültü kirliliğine sebep olmaktadır. Bazı vakıf üniversitelerinin de sanayi bölgesine yakınlığı, o okullarda elektrik kesintisi yada yetersizliği şeklinde okutmanları rahatsız etmektedir.

14. soruda okutmanlara, iş arkadaşlarıyla olan çatışma durumlarında yöneticilerinin ne derece uzlaştırıcı bir tavır içerisinde oldukları sorulmuştur. Okutmanların % 52,8'i "Orta" seçeneğini işaretlemiştir. Bu verilerden, yöneticilerin okutmanlar arasında meydana gelen çatışma durumlarında genellikle uzlaştırıcı bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bunun sebebi yöneticilerin birçoğunun daha önce okutmanlık yada öğretmenlik yapmış olması ve bu yüzden onların psikolojilerini çok iyi bilmeleri olabilir.

Ayrıca, hazırlık okullarında hem dil seviyesi hem de sayı olarak çok fazla sınıf bulunduğundan, yöneticiler çatışma durumunda olan okutmanların derslerini, programlarını yada sınıflarını değiştirebilme alternatifine de sahip olduklarından, bunu çatışma çözümünde kullanıyor olabilir. Bu durum,

yöneticilere okutmanların gözünde "uzlaştırıcı" yada "problem çözücü" bir kimlik kazandırmış olabilir.

15. soruda okutmanlara, işlerinde ne derece adil bir ödüllendirme sistemi olduğu sorulmuştur. Okutmanların % 37,7'si bu soruya "Az"; ve % 36'sı bu soruya "Hiç" şeklinde cevap vermiş, yani çalıştıkları kurumlarda adil bir ödüllendirme sisteminin olmadığını belirtmişlerdir.

Okutmanların özverili bir şekilde çalışarak daha fazla öğretme arzusu ile birçok öğrencinin hem şahsi problemleri ile hem de eğitim ile ilgili problemleri ile ilgilenmeleri ve çözüm bulma arayışı içerisinde olmaları karşılığında; bir karşılık beklememelerine rağmen, bu çabaların hiç kimse tarafından görülmeysi ve değerlendirilmeyisi bunda etken olabilir. Yada mevcut maddi veya manevi ödüllendirme araçlarının okutmanlar arasında adaletli bir şekilde dağıtılmayışı bunda etkili olabilir.

16. Soruda okutmanlara, İşlerinde ücret dışı (evlilik, doğum vb) durumlarda sosyal dayanışma ve ekonomik katkıların ne derece yapıldığı sorulmuştur. Bu soru okutmanların % 63,2'si tarafından "Hiç" şeklinde cevaplandırılmıştır.

Bunun sebebi okutmanların sözleşmeli personel olarak çalışması ve sözleşmelerinde bu konuya hiç değinilmemiş olması olabilir.

17. soruda okutmanlara, ders verimlerini etkileyecek araç gereçlerin ne derece sağlandığı sorulmuştur. Bu soruya okutmanların % 50'si "Orta", % 32,1'i ise "Az" şeklinde cevap vermiştir. Aynı soruya okutmanların % 9,4'ü "Hiç" şeklinde cevap vermiştir. "Hiç" şeklinde cevap veren okutmanların kendilerine has olumsuz tecrübeler yaşama olasılıkları vardır. Örnek olarak, bir derse ait kitabın, öğretmen kitabının yada kasetinin yayınevi tarafından okula geç gönderilmesi; teyp, video, TV gibi cihazların ihtiyaç duyulan bir anda bozuk olası yada bunlara ulaşamaması bu olumsuz tecrübelere örnek olarak gösterilebilir.

18. soruda okutmanlara, işlerinde kendilerini de ilgilendiren kararlar alınırken katılımlarına ne derece olanak sağlandığı sorulmuştur. Deneklerin % 34'ü bu soruya "Az", % 31,1'i de "Orta" şeklinde cevap vermiştir.

Olumsuz cevapların yüksek çıkmasının iki muhtemel sebebi vardır. Birincisi, hazırlık okulu idaresi bu davranışı yerleşik bir karar olarak sergilemekte ve nezaketen de olsa bireylerin şahsi fikirlerini dikkate almamaktadır. İkinci ihtimal ise, okul yönetimi okutmanların şahsi fikirlerine değer verdiği ve onları araştırdığı halde, şartların gerektirdiği zorunluluklar yüzünden bu fikirlere uygulamada yer verememektedir. Her iki ihtimalin de farklı okullarda ve farklı zamanlarda gerçekleşme olasılığı vardır.

19. soruda okutmanlara, iş yerlerinde çalışanlar arasındaki görev dağılımının ne derece yeterli olduğu sorulmuştur. Bu soruya % 57,5 oranında "Orta" şeklinde cevap vermiştir.

Genelde hazırlık okullarında, programlar ders saati dağılımlarına göre yapıldığından İngilizce okutmanlarının girdikleri ders saatleri normal durumlarda fazla farklılık göstermez. Bunun haricinde diğer materyallerin hazırlanması, geliştirilmesi, ölçme ve değerlendirme işlerinin yapılması için de zaten farklı birimler vardır. Buna rağmen, iş dağılımının yeterli bir şekilde olmadığını düşünen okutmanlar, belki bir takım özel yada beklenmedik bir durumla karşılaşmış olabilir. Bir veya daha fazla okutmanın aniden askerlik, doğum vb sebeplerle işten ayrılmak zorunda kalmaları ve ders yüklerinin diğerlerine dağıtılması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

İkinci Alt Problemin "a" Seçeneğine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt probleminin "a" seçeneği; "Okutmanların görüşleri, cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?" biçiminde ifade edilmiştir. Grup sayısı iki olduğundan t testi uygulanmıştır. Tablo 6'da bu alt probleme ilişkin ortalama ve sapmalar hesaplanmış ve karşılaştırmalı "t" testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6
Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırmalı t Testi Sonuçları

	cinsiyet	$\bar{x}$	n	s	Sd	t	P
S.1 İşinizi ne derece sevmektesiniz?	Erkek Kadın	3,81 3,58	32 74	,40 ,64	104	1,89	,062
S.2 Yaptığınız işten dolayı ne derece takdir edilmektesiniz?	Erkek Kadın	2,47 2,30	32 74	,67 ,84	104	1,03	,309
S.3 İşinizde ne derece yükselme olanağı var?	Erkek Kadın	2,25 1,86	32 74	,80 ,82	104	2,24	,027 *
S.4 İşinizdeki ücret seviyesi ne derece yeterlidir?	Erkek Kadın	2,75 2,42	32 74	,51 ,72	104	2,35	,021*
S.5 İşinizde ne derece işten çıkarma tehlikesi var?	Erkek Kadın	2,96 2,58	32 74	,74 ,68	104	2,61	,010 *
S.6 İşinizdeki izin ve tatil durumu ne derece yeterlidir?	Erkek Kadın	2,88 2,95	32 74	,61 ,80	104	,363	,717
S.7 İş arkadaşlarınızla ne derece anlaşabilmekte siz?	Erkek Kadın	3,53 3,60	32 74	,80 ,55	104	,472	,638
S.8 İşinizde istemediğiniz bir etkinliği ne derece yürütmeme insiyatifine sahipsiniz?	Erkek Kadın	2,22 1,85	32 74	,75 ,77	104	2,27	,025 *
S. 9 İşinizin sağlık hizmetleri ne derece yeterlidir?	Erkek Kadın	2,10 1,87	32 74	,73 ,88	104	1,29	,201
S.10 Yöneticinizle olan görevle ilgili ilişkiniz ne derece iyidir?	Erkek Kadın	3,31 3,27	32 74	,59 ,82	104	,264	,792
S.11 İşinizde mesleki gelişme olanakları ne derece yeterlidir?	Erkek Kadın	2,41 2,23	32 74	,61 ,84	104	1,07	,286
S.12 Maaş dışı aldığınız ek ders ücretleri ne derece yeterlidir?	Erkek Kadın	2,10 1,89	32 74	,96 ,99	104	,974	,332
S.13 İşinizin fiziksel koşulları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb) ne derece yeterlidir?	Erkek Kadın	2,66 2,49	32 74	,97 1,02	104	,796	,428
S.14 İş arkadaşlarınızla olan çatışma durumlarında yöneticiniz ne derece uzlaştırıcı bir tavır içerisindedir?	Erkek Kadın	2,84 3,07	32 74	,99 ,76	104	1,26	,209
S.15 İşinizde ne derece adil bir ödüllendirme sistemi vardır?	Erkek Kadın	1,97 1,89	32 74	,82 ,85	104	,430	,668
S.16 İşinizde ücret dışı (evlilik, doğum vb durumlarda) sosyal dayanışma ve ekonomik katkılar ne derece yapılmaktadır?	Erkek Kadın	1,47 1,65	32 74	,84 ,94	104	,931	,354
S.17 Ders veriminizi sağlayacak araç ve gereçler ne derece sağlanmaktadır?	Erkek Kadın	2,53 2,60	32 74	,72 ,81	104	,382	,703
S.18 İşinizde sizi de ilgilendiren kararlar alınırken katılıminıza ne derece olanak sağlanmaktadır?	Erkek Kadın	2,75 2,31	32 74	,84 1,00	104	2,16	,033 *
S.19 İşinizde çalışanlar arasında görev dağılımı ne derece yeterlidir?	Erkek Kadın	2,69 2,69	32 74	,74 ,86	104	,010	,992

(p<,05)

Tablo 6'daki verilere göre, 3., 4., 5., 8. ve 18. sorulara verilen cevaplarda deneklerin cinsiyetlerine göre anlamlı fark olduğu gözlenmiştir

3. soruda okutmanlara, işlerinde ne derece yükselme olanağı olduğu sorulmuş ve cevapların 1'den 4'e kadar uzanan bir ölçeğe göre

değerlendirilmesi sonucunda; erkekler için $\bar{X}=2,25$ ve kadınlar için ise $\bar{X}=1,86$ ortalama değerleri elde edilmiştir.

Tablo 6'daki değerlere göre, bayan okutmanların erkek okutmanlara göre işlerindeki yükselme olanağını daha az gördükleri ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi; idari işlerin çok fazla vakit ve efor gerektirmesi ve kadın okutmanların ailelerine daha fazla vakit ayırmak durumunda olmalarından, bu tür fazla mesai gerektirecek işler için uygun görülmemeleri olabilir.

4. soruda okutmanlara, işlerindeki ücret seviyesinin ne derece yeterli olduğu sorulmuştur. Elde edilen cevapların aritmetik ortalaması; erkekler için $\bar{X}=2,75$ ve kadınlar için $\bar{X}=2,42$ olarak bulunmuştur. Yani, erkek okutmanlar, kadın okutmanlara göre aldıkları ücretin daha çok "yeterli" olduğunu düşünmektedirler.

Bunun sebebi, bayan okutmanların daha yüksek hayat standardına sahip olma arzusu ve maaşlarının yetersiz kalması olabilir. Çünkü mevcut vakıf üniversitelerinin hiçbirinde okutmanların ücretlerinin tespit edilmesinde cinsiyet bir faktör değildir. Aynı şartlarda eşit ücret verildiğine göre, cevaplardaki farklılık yaşam standartlarına bağlı olabilir.

5. soruda okutmanlara, işlerinde ne derece işten çıkarılma tehlikesinin olduğu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması erkeklerde $\bar{X}=2,96$ ve kadınlarda $\bar{X}=2,42$ 'dir. Buradan anlaşılabileceği gibi, erkek okutmanlar kadın okutmanlara göre daha az işten çıkarılma tehlikesi taşımaktadır.

Cinsiyet ayrımı yapılmaksızın tüm okutmanlar işe alınırken, belirli bir dik becerisi testini aşmak zorundadırlar. Buna bakarak, bilimsel yeterlilik açısından cinsiyetler arasında bir ayrım olmadığını söyleyebiliriz. Bulgulardaki farklılık ise, bayanların insan ilişkilerinde daha başarılı olmaları, diğer okutmanlarla ve öğrencilerle daha iyi diyalog kurabilmeleri ve bunun sonucu olarak da işte kalma açısından kendilerini daha garantide hissetmeleri olabilir.

8. soruda okutmanlara, istemedikleri bir etkinliği ne derece yürütmeme inisiyatifine sahip oldukları sorulmaktadır. Ankette bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması erkekler için $\bar{X}=2,22$, kadınlar içinse

$\bar{X}=1,85$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlardan, erkek deneklerin kadın deneklere göre istemedikleri bir etkinliği yürütmeme inisiyatifine daha fazla sahip olduklarını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Bunun sebebi, bayan okutmanların kendilerinden yapılması istenen işleri kayıtsız şartsız, uzlaşmacı bir tutum sergileyerek yerine getirmeleri; buna karşılık erkek okutmanların hemfikir olmadıkları bazı konularda şahsi fikirlerini dile getirerek birtakım değişiklikleri yaptırabilmeleri olabilir.

18. soruda okutmanlara, İşlerinde kendilerini de ilgilendiren kararlar alınırken katılımlarına ne derece olanak sağlandığı sorulmaktadır. Bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması erkekler için $\bar{X}=2,75$ ve kadınlar için $\bar{X}=2,31$ şeklinde bulunmuştur. Yani, erkek denekler işlerinde kendilerini de ilgilendiren kararlar alınırken kadın deneklere göre, katılımlarına daha fazla imkan verildiğini düşünmektedir.

Bunun sebebi, hazırlık okulu yönetimlerinin bayanların uzlaşmacı tutumlarını bilerek, itiraz etmeyecekleri kanaati ile onları kararlara fazla dahil etmeme eğiliminde olmaları; erkek okutmanların itirazlarını ve hoşnutsuzluklarını engellemek için ise onları karara katmayı uygun görmeleri olabilir.

İkinci Alt Problemin “b” Seçeneğine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt probleminin “b” seçeneğinde okutmanlara, güdüleme araçlarının kullanım durumunun, onların mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği sorulmuştur.

Tablo 7’de okutman görüşlerine göre yöneticilerin güdüleme araçlarını kullanım durumunun, okutmanların mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği gösterilmektedir.

Tablo 7
Mesleki Kıdem Değişkenine Göre, Okutman Görüşlerine Bağlı Olarak,
Yöneticilerin Güdüleme Araçlarını Kullanım Durumları İle İlgili Varyans Analizi
Sonuçları

Değişken	Kayn	Sd	KT	KO	F	Önem Deneti mi
S.1 İşinizi ne derece sevmektesiniz?	Ga Gi T	4 102 106	2,683 33,401 36,085	,894 ,327	2,732	,048 *
S.2 Yaptığınız işten dolayı ne derece takdir edilmektesiniz?	Ga Gi T	4 102 106	,270 65,815 66,085	,987 ,645	,139	,936
S.3 İşinizde ne derece yükselme olanağı var?	Ga Gi T	4 102 106	4,417 67,545 71,962	1,472 ,662	2,223	,090
S.4 İşinizdeki ücret seviyesi ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	3,556 44,906 48,462	1,185 ,440	2,693	,050 *
S.5 İşinizde ne derece işten çıkarılma tehlikesi var?	Ga Gi T	4 102 106	,957 53,383 54,340	,319 ,523	,609	,610
S.6 İşinizdeki izin ve tatil durumu ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	,524 57,712 58,236	,175 ,566	,309	,819
S.7 İş arkadaşlarınızla ne derece anlaşabilmekte siz?	Ga Gi T	4 102 106	1,010 40,886 41,896	,337 ,401	,840	,475
S.8 İşinizde istemediğiniz bir etkinliği ne derece yürütmeme insiyatifine sahipsiniz?	Ga Gi T	4 102 106	,398 63,451 63,849	,133 ,622	,213	,887
S. 9 İşinizin sağlık hizmetleri ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	1,710 72,828 74,538	,570 ,714	,798	,498
S.10 Yöneticinizle olan görevle ilgili ilişkiniz ne derece iyidir?	Ga Gi T	4 102 106	1,072 58,438 59,509	,357 ,573	,623	,601
S.11 İşinizde mesleki gelişme olanakları ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	2,304 61,205 63,509	,768 ,600	1,280	,285
S.12 Maaş dışı aldığınız ek ders ücretleri ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	2,521 98,243 100,764	,840 ,963	,873	,458
S.13 İşinizin fiziksel koşulları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb) ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	3,669 102,680 106,349	1,223 1,007	1,215	,308
S.14 İş arkadaşlarınızla olan çatışma durumlarında yöneticiniz ne derece uzlaştırıcı bir tavır içerisindedir?	Ga Gi T	4 102 106	,702 73,298 74,000	,234 ,719	,323	,807
S.15 İşinizde ne derece adil bir ödüllendirme sistemi vardır?	Ga Gi T	4 102 106	,151 74,085 74,236	,734 ,726	,069	,976
S.16 İşinizde ücret dışı (evlilik, doğum vb durumlarda) sosyal dayanışma ve ekonomik katkılar ne derece yapılmaktadır?	Ga Gi T	4 102 106	2,431 85,126 87,557	,810 ,835	,971	,410

Tablo 7- devam

S.17 Ders veriminizi sağlayacak araç ve gereçler ne derece sağlanmaktadır?	Ga	4	3,884	1,295	2,200	,093
	Gi	102	60,013	,588		
	T	106	63,896			
S.18 İşinizde sizi de ilgilendiren kararlar alınırken katılımınıza ne derece olanak sağlanmaktadır?	Ga	4	2,800	,933	,978	,406
	Gi	102	97,360	,955		
	T	106	100,160			
S.19 İşinizde çalışanlar arasında görev dağılımı ne derece yeterlidir?	Ga	4	3,658	1,219	1,855	,142
	Gi	102	67,068	,658		
	T	106	70,726			

*(p< ,05)

Tablo 7'deki verilere göre, farklı mesleki kıdem gruplarına ait deneklerin verdikleri cevaplar 1. ve 4. sorularda anlamlı bir şekilde farklılık göstermiştir. Bu farkların hangi mesleki kıdem grubundan kaynaklandığının anlaşılabilmesi için ikişerli gruplar arasında sırayla t testi uygulanmıştır.

Uygulanan t testleri sonucunda mesleki kıdem grupları arasındaki farklılık Tablo 8 ve Tablo 9'da gösterilmiştir.

Soru 1 için mesleki kıdem grupları arasında yapılan t testi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8

Birinci Soru için Mesleki Kıdem Grupları Arasında Uygulanan t Testi Sonuçları

Mesleki Kıdem	1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 yıl +
1-5 yıl		,48 *	,856	,050 *
5-10 yıl			,063	,460
10-15 yıl				,031 *
15 yıl +				

Tablo 8'deki verilere göre 1. sorunun cevapları dikkate alındığında; mesleki kıdemleri 1-5 yıl olan denekler ile mesleki kıdemleri 5-10 yıl olan denekler arasında anlamlı bir fark görülmüştür. Ayrıca mesleki kıdemleri 10-15 yıl olan denekler ile mesleki kıdemleri 15 yıl ve daha fazla olan deneklerin cevapları da anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Farklı mesleki kıdem gruplarının anketin 1. sorusuna verdikleri cevaplar, 1'den 4'e kadar uzanan bir ölçme aracı üzerinde hesaplanmış ve deneklerin verdikleri cevapların ortalama puanları bulunmuştur. Bu puanlar Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9

Farklı Mesleki Kıdem Gruplarının Anketteki 1. Soruya Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları

Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	s
1-5 yıl	53	3,52	,6962
5-10 yıl	24	3,83	,3807
10-15 yıl	16	3,56	,5123
15 yıl ve +	13	3,92	,2774

Tablo 9'daki verilere göre, deneklerin işlerini ne derece sevdiklerinin ölçüldüğü 1. Soruya deneklerin verdikleri cevapların ortalama puanları; 1-5 yıllık mesleki kıdem grubu için $\bar{X}=3,5283$, 5-10 yıllık mesleki kıdem grubu için $\bar{X}=3,8333$, 10-15 yıllık mesleki kıdem grubu için $\bar{X}=3,5625$, 15 yıl ve daha fazla yıllık mesleki kıdem grubu için $\bar{X}=3,9231$ olarak ortaya çıkmıştır.

Bu verilere bakıldığında, İngilizce okutmanlarının mesleklerinde geçirdikleri yıl sayısı arttıkça, işlerini daha çok sevdikleri anlaşılmaktadır. Bunun sebebi, yıllar ilerledikçe deneklerin işlerinin güzelliğini keşfetmeleri, insan ilişkilerinden duydukları memnuniyet ve mesleki doyum olabilir. Ayrıca, bireylerin kendi alanlarında tecrübe kazandıkça şahsi eksiklik ve zayıflıklarını gidermeleri ve daha sonraki yıllarda daha az problem yaşamaları da bu konuda etken olmuş olabilir.

Varyans analizi sonunda farklı mesleki kıdem gruplarına ait deneklerin 1. soruya verdikleri cevaplar ile birlikte 4. soruya verdikleri cevaplar da

anamlı bir farklılık göstermiştir. Bu yüzden ikili gruplar halinde mesleki kıdem gruplarına t testi uygulanmıştır. Uygulanan t testi sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

4. Soru İçin Mesleki Kıdem Grupları Arasında Uygulanan t Testi Sonuçları

Mesleki Kıdem	1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 yıl ve +
1-5 yıl		,016 *	,163	,137
5-10 yıl			,411	,770
10-15 yıl				,775
15 yıl ve +				

Tablo 10'daki verilere göre, okutmanların işlerindeki ücret seviyelerinin ne derece yeterli olduğunun sorulduğu 4. soruya verdikleri cevaplar, mesleki kıdemleri 1-5 yıl ve 5-20 yıl arasında olan gruplar arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir.

Tablo 11'de ise farklı mesleki kıdem gruplarının 4. soruya verdikleri cevapların ortalama puanları gösterilmiştir.

Tablo 11

Farklı Mesleki Kıdem Gruplarının 4. Soruya Verdikleri Cevapların Ortalama Puanları

Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	S
1-5 yıl	53	2,33	,7581
5-10 yıl	24	2,75	,4423
10-15 yıl	16	2,62	,5000
15 yıl ve +	13	2,69	,7511

Tablo 11'deki verilere göre, deneklerin birinci soruya verdikleri cevapların ortalama puanları 1-5 yıl mesleki kıdem grubu için $\bar{X}=2,3396$, 5-10

yıl mesleki kıdem grubu için $\bar{X}=2,7500$ olarak bulunmuştur. Buna göre okutmanların mesleki kıdemleri arttığında aldıkları ücreti yeterli göreme derecesi de artmaktadır.

Bunun sebebi, hazırlık okullarında çalışan İngilizce okutmanlarına farklı mesleki kıdem grupları için farklı ücret uygulaması olabilir. Ayrıca, mesleki kıdemleri arttıkça okutmanlara daha fazla ek ders yükü verilmesi ve buna bağlı olarak da onların ücretlerinin daha tatmin edici seviyelere çıkması bunda etken olabilir. Bir başka etken de, okutmanların mesleki kıdemleri arttıkça üniversite harici kurs, okul, özel ders vb şekillerde ek bir gelir temin etmeleri onların vakıf üniversitelerinden aldıkları ücrete bakış açılarını daha olumlu hale getirmiş olabilir.

İkinci Alt Problemin “c” Seçeneğine İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu araştırmanın ikinci alt probleminin “c” seçeneği: “Okutmanların görüşleri okullarındaki kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir. Tablo 12’de deneklerin bulundukları üniversitelerdeki kıdemlerine göre, yöneticilerin güdüleme araçlarını kullanım derecelerine ait bulgular verilmektedir.

Tablo 12
Bulundukları Üniversitelerdeki Kıdem Değişkenine Göre, Okutman Görüşlerine Bağlı Olarak Yöneticilerin Güdüleme Araçlarını Kullanım Durumları İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Kaynak	Sd	KT	KO	F	Önem Denetimi
S.1 İşinizi ne derece sevmektesiniz?	Ga Gi T	4 102 106	,314 35,771 36,085	,105 ,351	,298	,826
S.2 Yaptığınız işten dolayı ne derece takdir edilmektesiniz?	Ga Gi T	4 102 106	1,740 64,345 66,085	,580 ,631	,919	,434
S.3 İşinizde ne derece yükselme olanağı var?	Ga Gi T	4 102 106	7,593 64,369 71,962	2,53 1 ,631	4,01 1	,010*
S.4 İşinizdeki ücret seviyesi ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	2,786 45,676 48,462	,929 ,448	2,07 4	,108
S.5 İşinizde ne derece işten çıkarılma tehlikesi var?	Ga Gi T	4 102 106	2,069 52,271 54,340	,690 ,512	1,34 6	,264

Tablo 12- devam

S.6 İşinizdeki izin ve tatil durumu ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	1,159 57,077 58,236	,386 ,560	,690	,560
S.7 İş arkadaşlarınızla ne derece anlaşabilmektesiniz?	Ga Gi T	4 102 106	6,277 35,620 41,896	2,09 2 ,349	5,99 1	,001*
S.8 İşinizde istemediğiniz bir etkinliği ne derece yürütmeme inisiyatifine sahipsiniz?	Ga Gi T	4 102 106	1,474 62,375 63,849	,491 ,612	,803	,495
S.9 İşinizin sağlık hizmetleri ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	8,483 66,055 74,538	2,82 8 ,648	4,36 6	,006*
S.10 Yöneticinizle olan görevle ilgili ilişkiniz ne derece iyidir?	Ga Gi T	4 102 106	2,258 57,252 59,509	,753 ,561	1,34 1	,265
S.11 İşinizde mesleki gelişme olanakları ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	3,336 60,173 63,509	1,11 2 ,590	1,88 5	,137
S.12 Maaş dışı aldığınız ek ders ücretleri ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	,757 100,007 100,764	,252 ,980	,257	,856
S.13 İşinizin fiziksel koşulları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb) ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	6,004 100,345 106,349	2,00 1 ,984	2,03 4	,114
S.14 İş arkadaşlarınızla olan çatışma durumlarında yöneticiniz ne derece uzlaştırmacı bir tavır içerisinde?	Ga Gi T	4 102 106	1,575 72,425 74,000	,525 ,710	,739	,531
S.15 İşinizde ne derece adil bir ödüllendirme sistemi vardır?	Ga Gi T	4 102 106	2,675 71,561 74,236	,892 ,702	1,27 1	,288
S.16 İşinizde ücret dışı (evlilik, doğum vb durumlarda) sosyal dayanışma ve ekonomik katkılar ne derece yapılmaktadır?	Ga Gi T	4 102 106	,931 86,626 87,557	,310 ,849	,365	,778
S.17 Ders veriminizi sağlayacak araç ve gereçler ne derece sağlanmaktadır?	Ga Gi T	4 102 106	3,846 60,051 63,896	1,28 2 ,589	2,17 7	,095
S.18 İşinizde sizi de ilgilendiren kararlar alınırken katılımınıza ne derece olanak sağlanmaktadır?	Ga Gi T	4 102 106	6,826 93,334 100,160	2,27 5 ,915	2,48 7	,065
S.19 İşinizde çalışanlar arasında görev dağılımı ne derece yeterlidir?	Ga Gi T	4 102 106	8,312 62,414 70,726	2,77 1 ,612	4,52 8	,005*

* (p< ,05)

Varyans analizinden sonra okuldaki kıdemleri farklı dört grubun cevapları incelenmiş ve 3., 7., 9. ve 19. sorulara verilen cevaplarda diğerlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının anlaşılması için gruplar arasında t testi uygulanmıştır.

3. soru için yapılan t testlerinin sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13

4. soru için, Okuldaki Kıdemlerine Göre Gruplar Arası Uygulanan t Testleri Sonuçları

Okuldaki Kıdem	1 yıl	2 yıl	3 yıl	4 yıl
1 yıl		,814	,004 *	,900
2 yıl			,005 *	,913
3 yıl				
4 yıl			,003 *	

"t" Testlerinin sonunda, 1 yıllık, 2 yıllık ve 4 yıllık okutmanlarla 3 yıllık okutmanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14'de bu gruplara ait deneklerin 3. Soruya verdikleri cevapların ortalama puanı verilmektedir.

Tablo 14

Okuldaki Kıdemleri Farklı Olan Grupların Anketteki 3. Soruya Verdikleri Cevapların Ortalama Puanı

Okuldaki Kıdem	N	$\bar{X}$	s
1 yıl	23	2,17	,8869
2 yıl	34	2,11	,8796
3 yıl	28	1,53	,6372
4 yıl	21	2,14	,7270

3. soruda okutmanlara, işlerindeki yükselme olanağı sorulmaktadır. Bu soruya verilen cevapların ortalama puanı; okuldaki kıdemleri 1 yıl olan okutmanlar için $\bar{X}=2,1739$, 2 yıl olan okutmanlar için $\bar{X}=2,1176$, 3 yıl olan okutmanlar için $\bar{X}=1,5357$, 4 yıl olan okutmanlar için $\bar{X}=2,1429$ olarak

bulunmuştur. Okuldaki kıdemleri 3 yıl olan okutmanlar tüm gruplar içerisinde işlerindeki yükselme olanağını en az gören gruptur.

Bunun sebebini, "Okuldaki kıdem arttıkça, yükselme beklentisi azalmaktadır" şeklinde açıklamak mümkün. Ancak Tablo 14'e göre, 3. soruya verilen cevapların ortalaması $\bar{X}=1,5357$, 4. soruya verilen cevapların ortalamasından ($\bar{X}=2,1429$) daha düşük çıkmıştır. Bunun da kişisel değişkenlerden ve beklentilerin farklı oluşundan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 15

7. Soru İçin; Okuldaki Kıdemlerine Göre Gruplar Arası Uygulanan t Testleri Sonuçları

Okuldaki Kıdem	1 yıl	2 yıl	3 yıl	4 yıl
1 yıl		,322	,473	,021 *
2 yıl			,867	,001 *
3 yıl				,004 *
4 yıl				

Tablo 15'teki verilere göre, okutmanların iş arkadaşlarıyla ne derece anlaşabildiklerinin ölçüldüğü 7. soruya, okuldaki kıdemleri en fazla (4 yıl) olan grup, en olumsuz cevabı vermiştir.

Tablo 16'da, okuldaki kıdemleri farklı olan grupların anketteki 7. soruya verdikleri cevapların ortalama puanları gösterilmektedir.

Tablo 16

Okuldaki Kıdemleri Farklı Olan Grupların Anketteki 7. Soruya Verdikleri Cevapların Ortalama Puanı

Okuldaki Kıdem	N	$\bar{X}$	s
1 yıl	23	3,60	,4990
2 yıl	34	3,73	,4478
3 yıl	28	3,71	,5345
4 yıl	21	3,09	,8891

Tablo 16'daki verilere göre, 7. soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması şu şekildedir; Okuldaki kıdemi 1 yıl olan okutmanlar $\bar{X}=3,6087$, 2 yıl olan okutmanlar $\bar{X}=3,7353$, 3 yıl olan okutmanlar $\bar{X}=3,7143$, 4 yıl olan okutmanlar $\bar{X}=3,0952$ olarak bulunmuştur. Okuldaki kıdemleri 4 yıl olan okutmanların, diğer kıdem gruplarına göre iş arkadaşlarıyla daha az anlaşabildikleri ortaya çıkmaktadır.

Bunun sebebi; okutmanların okuldaki kıdemleri arttıkça kendilerine daha fazla yeterli hale gelerek diğerlerine olan ihtiyaçlarının azalması ve kendilerini daha fazla güvende hissetmeleri olabilir.

Tablo 17'de 9. soru için okuldaki kıdemleri farklı olan gruplar arasında uygulanan t testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 17

9. Soru İçin; Okuldaki Kıdemlerine Göre Gruplar Arası Uygulanan t Testleri Sonuçları

Okuldaki Kıdem	1 yıl	2 yıl	3 yıl	4 yıl
1 yıl		,954	,050 *	,753
2 yıl			,001 *	,756
3 yıl			,015 *	
4 yıl				

Tablo 17'deki verilere göre, okul kıdemleri farklı olan okutmanların işlerindeki sağlık hizmetlerinin ne derece yeterli olduğunu ölçen 9. soruya verdikleri cevaplar arasında farklılıklar vardır. Yapılan t testleri sonucunda; okul kıdemi 3 yıl olan gruptaki okutmanların, okul kıdemleri 1 yıl, 2 yıl ve 4 yıl olan okutman gruplarından farklı düşündükleri ve cevaplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur.

Tablo 18’de, okuldaki kıdemleri farklı olan grupların anketteki 9. soruya verdikleri cevapların ortalama puanları gösterilmektedir.

Tablo 18
Okuldaki Kıdemleri Farklı Olan Grupların Anketteki 9. Soruya Verdikleri Cevapların Ortalama Puanı

Okuldaki Kıdem	N	$\bar{X}$	s
1 yıl	23	2,1304	,8689
2 yıl	34	2,1176	,7693
3 yıl	28	1,4643	,7445
4 yıl	21	2,0476	,8646

Tablo 18’deki veriler, 9. soruya verilen cevapların aritmetik ortalamasını, kıdemleri 1 yıl olan grup için $\bar{X}=2,1304$, kıdemleri 2 yıl olan grup için $\bar{X}=2,1176$, kıdemleri 3 yıl olan grup için $\bar{X}=1,4643$, kıdemleri 4 yıl olan grup için $\bar{X}=2,0476$ olduğunu göstermektedir.

İş yerlerindeki sağlık hizmetleri, her birey için eşit şekilde sunulmakta, çalışanlar arasında kişisel değişkenlere bağlı olarak herhangi bir ayrıma gidilmemektedir. Bu yüzden, 3 yıllık okul kıdemine sahip olan grubun verdiği cevaptaki farklılık kişisel görüşlerden dolayı ortaya çıkmış olabilir.

Tablo 19’da, 19. soru için okuldaki kıdemlerine göre gruplar arası uygulanan t testleri sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 19
19. Soru İçin; Okuldaki Kıdemlerine Göre Gruplar Arası Uygulanan t Testleri Sonuçları

Okuldaki Kıdem	1 yıl	2 yıl	3 yıl	4 yıl
1 yıl		,010 *	,013 *	,001 *
2 yıl			,842	,154
3 yıl				,266
4 yıl				

Tablo 19'daki verilere göre; okuldaki kıdemleri 1 yıl olan gruptaki okutmanlar ile okuldaki kıdemleri 2 yıl, 3 yıl ve 4 yıl olan okutmanların 19. soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların sebebinin bulunması için, deneklerin 19. soruya verdikleri cevapların ortalama puanlarına Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20'de okuldaki kıdemleri farklı olan grupların anketteki 19. soruya verdikleri cevapların ortalama puanları gösterilmektedir.

Tablo 20

Okuldaki Kıdemleri Farklı Olan Grupların Anketteki 19. Soruya Verdikleri Cevapların Ortalama Puanı

Okuldaki Kıdem	N	$\bar{X}$	S
1 yıl	23	3,1739	,7168
2 yıl	34	2,6471	,7337
3 yıl	28	2,6071	,8317
4 yıl	21	2,3333	,8563

Tablo 20'ye göre, okutmanların çalışanlar arasında görev dağılımının ne derece yeterli olduğunun ölçüldüğü 19. soruya verdikleri cevaplar arasında farklılık vardır. Okul kıdemleri 1 yıl olan okutmanlar için bu ortalama $\bar{X}=3,1739$, 2 yıl olan okutmanlar için $\bar{X}=2,6471$, 3 yıl olan okutmanlar için $\bar{X}=2,6071$, 4 yıl olan okutmanlar için $\bar{X}=2,3333$ olarak bulunmuştur. Buna göre, okutmanların okuldaki kıdemleri arttıkça okuldaki kıdem dağılımının yetersiz olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır.

Bunun sebebi, hazırlık okulu idaresi tarafından yapılması gereken bazı iş yükünün daha kıdemli okutmanlara dağıtılması ve onların iş yükünün diğer okutmanlara nazaran daha fazla olması olabilir. Okuldaki kıdemi 1 yıl

olan ve daha adaptasyonu tam olarak gerçekleşmemiş, çevreye ve iş ortamını tam anlamıyla tanıyamamış okutmanların iş yükü diğerlerine göre daha az olduğu için de bu sonuç alınmış olabilir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve yorumlarına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

İstanbul'da bulunan vakıf üniversitelerinin hazırlık okulu yöneticilerinin İngilizce okutmanlarını işe ne derece güvendiğini ve bunun derekelerini kişisel değerlendirmelerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan bu araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir.

Sonuçlar

1. Birinci Alt probleme ilişkin Sonuçlar

1. Ankete katılan İngilizce okutmanlarının % 59,8'i işi çok sevdiği görülmüştür.
2. Ankete katılan İngilizce okutmanlarının % 48,1'i yaptıkları işten dolayı az miktarda işten ayrıldıklarını, % 30,1'i ise "Orta" derecede takdir edildiğini ifade etmişlerdir.
3. Ankete katılan İngilizce okutmanlarının % 48,7'i işlerinde yüksek miktarda "Az" olduğunu, % 29,2'si ise "Hiz" olmadığını düşünmektedir.
4. Dereceleri % 50,8'lik kısmı işten dolayı "Orta" derecede yeterli olduğunu, %30,2'si ise "Az" olduğunu düşünmektedir.
5. Dereceleri % 50,8'u işlerinde "Orta" derecede işten çıkartılma tehlikesi olduğunu belirtmişlerdir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve yorumlarına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

İstanbul'da bulunan vakıf üniversitelerinin hazırlık okulu yöneticilerinin İngilizce okutmanlarını işe ne derece güdülediğini ve bunun, deneklerin kişisel değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yapılan bu amaçların sonuçları şu şekilde özetlenebilir.

Sonuçlar

1. Birinci Alt probleme ilişkin Sonuçlar

1. Ankete katılan İngilizce okutmanlarının % 69,8'i işini çok sevdiği görüşündedir.
2. Ankete katılan İngilizce okutmanlarının % 48,1'i yaptıkları işten dolayı az miktarda takdir edildiklerini, % 32,1'i ise "Orta" derecede takdir edildiklerini ifade etmişlerdir.
3. Ankete katılan İngilizce okutmanlarının % 49,1'i işlerindeki yükselme olanağının "Az" olduğunu; % 29,2'si ise "Hiç" olmadığını düşünmektedir.
4. Deneklerin % 50,9'luk kısmı aldıkları ücretin "Orta" derecede yeterli olduğunu, %30,2'si ise "Az" olduğunu düşünmektedir.
5. Deneklerin % 50,9'u işlerinde "Orta" derecede işten çıkarılma tehlikesi olduğunu belirtmişlerdir.

6. Ankete katılan deneklerin % 55,7'si işlerindeki izin ve tatil durumlarının "Orta" derecede yeterli olduğu görüşündedir.
7. Ankete katılan İngilizce okutmanlarının % 63,2'si iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin iyi derecede; % 33'ü ise "Orta" derecede olduğunu ifade etmiştir.
8. Okutmanların % 42,5'i işlerinde istemedikleri bir etkinliği yürütmeme inisiyatiflerinin "Az" olduğunu; %31,1'i ise "Hiç" olmadığını ifade etmişlerdir.
9. Ankete katılan deneklerin % 36,8'i işlerindeki sağlık hizmetlerinin yeterli derecesinin "Hiç" olduğunu; % 34,9'u ise kendilerine sunulan sağlık hizmetlerinin "Az" miktarda yeterli olduğunu ifade etmişlerdir.
10. Deneklerin % 44,3'ü yöneticileriyle görevle ilgili olan ilişkilerinin "Orta"; % 43,4'ü ise "İyi" derecede olduğunu belirtmişlerdir.
11. Deneklerin % 46,2'si işlerindeki mesleki gelişme olanaklarının "Az"; % 34'ü ise "Orta" olduğunu ifade etmişlerdir.
12. Ankete katılan denekler, maaşa ek olarak aldıkları ek ders ücretlerinin miktarının % 45,3 oranında "Hiç" yeterli olmadığı ve % 31,1 oranında "Orta" derecede yeterli olduğu kanaatindedirler.
13. Okutmanların % 40,6'sı işyerlerindeki fiziksel şartların (ısıtma, aydınlatma, gürültü, vb) "Orta" derecede yeterli olduğunu düşünmektedir.
14. Deneklerin % 52,8'i iş arkadaşlarıyla olan çatışma durumlarında yöneticilerinin uzlaştırıcı bir tavır içerisinde olduğunu düşünmektedir.
15. Deneklerin % 37,7'si iş yerlerinde adil bir ödüllendirme sisteminin "Az" olduğunu; % 36'sı ise "Hiç" olmadığını düşünmektedir.

16. Deneklerin % 63,2'si işlerindeki ücret dışı (evlilik, doğum, ölüm vb durumlarda) sosyal dayanışma ve ekonomik katkıların "Hiç" olmadığı; % 20,8'i ise bu tür katkıların "Az" olduğu kanaatindedir.
17. Okutmanların % 50'si, ders verimlerini sağlayacak araç ve gereçlerin "Orta" derecede; % 32,1'i ise "Az" derecede sağlandığı kanaatindedir.
18. Okutmanların % 34'ü kendilerini de ilgilendiren kararlar alınırken "Az" derecede; % 31,1'i de "Orta" derecede katılımlarına olanak sağlandığını düşünmektedir.
19. Ankete katılan İngilizce okutmanlarının % 57,5'i işyerlerinde, çalışanlar arasındaki görev dağılımının "Orta" derecede yeterli olduğu kanaatindedir.

2. İkinci Alt probleme ilişkin Sonuçlar

a. İkinci Alt Problemin "a" Seçeneğine İlişkin Sonuçlar

1. Kendilerini ilgilendiren konularda bayan okutmanlara, erkek okutmanlara göre daha az karara katılma imkanı verilmektedir.
2. Bayan okutmanlar, erkek okutmanlara göre daha az işten çıkarılma tehlikesi taşımaktadırlar.
3. Bayan okutmanların, erkek okutmanlara göre işlerinde daha az yükselme imkanı vardır.

Diğer konularda cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

b. İkinci Alt Problemin “b” Seçeneğine İlişkin Sonuçlar

1. Mesleki kıdemi arttıkça, okutmanlar daha fazla ücret almaktadır.
2. Mesleki kıdemi arttıkça, okutmanlar işlerini daha fazla sevmektedirler.

Diğer konularda okutmanların mesleki kıdemleri açısından anlamlı bir fark yoktur.

c. İkinci Alt Problemin “c” Seçeneğine İlişkin Sonuçlar

1. Okuldaki kıdemleri daha az olan okutmanlar, diğer okutmanlarla daha iyi anlaşabilmektedirler.
2. Okuldaki kıdemleri artan okutmanlar, diğerlerine göre daha fazla iş yüküne sahip olmaktadır.

Diğer konularda okutmanların bulundukları okullardaki kıdemleri açısından anlamlı bir fark yoktur.

Öneriler

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okutmanların maaş haricinde aldıkları ek ders ücreti vs gelirlerin iyileştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Okutmanlara evlilik, doğum, vs günlerde aldıkları maaşa ek olarak, birtakım maddi katkılar yapılmalıdır.

2. Okutmanların, işlerinde istemedikleri bir etkinliği zorla gerçekleştirmeleri istenmemeli, şartlar uygunsa alternatif programlar geliştirerek onlara, severek ve isteyerek gerçekleştirecekleri teklifler sunulmalıdır.

3. Okutmanların, standardı daha yüksek olan alternatif sağlık kuruluşlarının hizmetlerinden yararlanılması için çalışmalar yapılmalıdır. Okutmanların ve ailelerinin yararlanabilecekleri şartlarda, sağlık sigortası vb

projeler araştırılarak okutmanlar, sadece isim olarak var olan ancak işlevselliğini çoktan yitirmiş SSK kurumlarına mecburiyetten kurtarılmalıdır.

4. Okutmanların mesleki gelişmelerini sağlayabilmeleri ve onların, alanlarında meydana gelen yenilikleri ve değişimleri takip edebilmeleri için gerekli organizasyonlar yapılmalıdır.

5. Yöneticiler iş yerlerinde adil bir ödüllendirme sistemi geliştirerek, herkesi adil ve hak ettiği derecede ödüllendirmelidir.

6. Yöneticiler, okutmanları ilgilendiren durumlarda karar alırken, cinsiyet ayrımı yapmaksızın hem erkek hem de bayan okutmanların karara katılmalarını sağlamalıdır.

7. Yöneticiler görev dağılımı yaparken herkese eşit derecede iş yükü dağılmasına özen göstermelidir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu araştırma İstanbul ilinde bulunan vakıf üniversiteleri ile sınırlı tutulmuştur. Türkiye'deki vakıf üniversitelerinde bulunan hazırlık okulu yöneticilerinin, İngilizce okutmanlarını güdülemede ne derece etkili olduğunun anlaşılabilmesi ve araştırma sonuçlarına bağlı olarak gerekli önlemlerin alınıp, ihtiyaç duyulan düzenlemelerin yapılmasıyla İngilizce eğitiminin daha etkin bir şekilde yapılabilmesi sağlanabilir.

2. Bu tür bir araştırma, vakıf üniversitelerindeki okutmanlara ek olarak yönetici kadrosunda bulunan kişilere, öğrencilere ve diğer personele de uygulanarak daha kapsamlı bir hale getirilebilir.

3. Bu araştırma sadece vakıf üniversiteleri ile sınırlıdır. Güdülemeye ilişkin araştırmalar devlet okullarında da uygulanarak; vakıf üniversiteleri ile devlet üniversiteleri yöneticilerinin güdüleme araçlarından yararlanma dereceleri karşılaştırılabilir.

4. Bu tür bir araştırma üniversitelerin diğer fakülte ve yüksekokullarını da kapsayacak bir şekilde geliştirilerek daha kapsamlı hale getirilebilir.

5. Gdleme, özellikle eēitim örgütlerinde büyük bir öneme sahip olan bir konudur ve yönetimde özel bir yeri vardır. Bu yüzden benzer bir araştırma yüksek ēretim kurumlarına ilaveten eēitimin diēer kademelerindeki okullarda da uygulanarak ülkemizdeki eēitim iş görenlerinin ne derece güdülendikleri ortaya konabilir.

6. Bu araştırmada sınırlı sayıda bireysel deēiřken test edilmiştir. Bireysel zelliklerin kişilerin algılamalarını ne derece etkilediēini görebilmek iēin, bireysel deēiřkenlere daha fazla yer verilebilir. Deneklerin eēitim ve aile hayatları, medeni halleri, evliyse ocuk durumları vs özellikler araştırılabilir.

7. Yöneticilere liderlik davranışları kazandırmayı hedefleyen hizmet iēi eēitim seminerleri, kurs vs düzenlenirken bu ve benzeri araştırmaların dikkate alınması, hazırlanacak programları daha etkin ve işlevsel hale getirebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K.Ü. **Etkili Öğrenme ve Öğretme**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1996.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Dördüncü Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1994.
- _____. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Pegem Yayınları, 1993.
- Aydın, Orhan. **Davranış Bilimlerine Giriş**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.
- Başaran, İ. Ethem. **Eğitim Yönetimi**. Beşinci Basım. Ankara: Yargıcı Matbaası, 1992.
- _____. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992.
- Belkin, G. **Introduction to Counseling**. Iova: Wm, C. Brown Company Publishers, 1984.
- David C. Mc Clelland, **The Achieving Society**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1961.
- Demirel, Özcan. **Yabancı Dil Öğretimi: İlkeler-Yöntemler-Teknikler**. İkinci Baskı. Ankara: Usem Yayınları, 1990.
- _____. **"Yabancı Dil Öğretiminde Çağdaş İlke ve Yöntemler"**, Milli Eğitim, Eğitim Bilim ve Sanat dergisi, 60, 1983.
- Ergin, Demirali Y. "Ölçeklerde Geçerlik ve Güvenirlik", **M.Ü. Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:7, 1995.
- Erol, Eren. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995.
- Fatih Üniversitesi, 1999-2000 Öğrenci Rehberi.
- Gates, Bill. "The Road Ahead." **Executive Excellence**. İstanbul: n.5: 16, 1997

Gümüşeli, A. İlker, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları."

Yayınlanmamış Araştırma. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-

Edebiyat Fakültesi, 1996.

Frederick, Herzberg, B. Mausner, B.Synderman. **The Motivation to Work.** New

York: John Willey and Sons, 1959.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** 7. Basım. Ankara: Alkım, 1994.

_____. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama.** 8. Basım. Ankara: Alkım,

1995.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması.** İstanbul: Alfa Basım Yayım

Dağıtım, 1996.

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi.** Altıncı Tıpkı Basım. Ankara: Bilim Kitap

ve Kirtasiye Ltd. Şti., 1996.

Köklü, Muharrem. "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin ve

Öğretmenlerin Karara Katılma Durumları". Yayınlanmamış Doktora

Tezi, İnönü Üniversitesi Sos. Bil. Ens., Malatya, 1994.

Locke, E. A. **"Toward a Theory of Task Motivation and Incentives".**

Organizational Behavior and Human Performance, May, 1968,

s.157-189.

Maslow, Abraham H. **The Farther Reaches of Human Nature.** New York:

Viking Press, 1971.

_____. **Motivation and Personality.** New York: Harper and Row

Publishers, 1970.

Mc Clelland, D.C. **Human Motivation.** USA: Cambridge University Press, 1987.

Mc Ewan. Elaine K. **Seven Steps to Effective Instructional Leadership.** New

York: Scholastic Publications, 1994.

Nunan, David, "**Communicative Tasks and the Language Curriculum**".

TESOL Essays. Edited by Silberstein Sandra. TESOL, 1993.

Özkalp, E. Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

Yayınları, 2000.

Resmi Gazete, "**Hükümet Programı**," 31 Aralık 1987.

_____. 7 Haziran 1996.

Robins. S. **The Administrative Process**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice

Hall, 1991.

Sirk, J.P **Effects of Administrative Support on Motivation of Special**

Teachers. Unpublished M.A Thesis. Virginia, 1999.

Yaşar, Şefik. **Yabancı Dilde Okuma Becerilerinin Geliştirilmesinde Küçük**

Gruplarla Öğretim Yönteminin Etkililiği. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1993.

Weiner, B. "**History of Motivational Research in Education**" Journal of

Educational Psychology, 82, 616-622.

_____. **Human Motivation: Metaphors, Theories, Research**. USA: Sage,

1992.

Widdowson, Henry. **Teaching Language as Communication**. İkinci Baskı.

Oxford: Oxford University Press, 1979.

21. yy'a Girerken Türk Yüksek Eğitim ve Öğretiminin Sorunları, Hedefleri...

Ankara: Başbakanlık Basımevi, 1999.

EK: 1

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yıldız Kampüsü, 34746 Yıldız/Beşiktaş/İstanbul

Tic. Sic. No: 27.033

Tel: (0212) 283 70 70

Faks: (0212) 42 84

Teleks: 26237 İYU

Tarih: 20 Ekim 1998

Sayı: B.30.2.YIL.Ö. El.00.00/534

İçli Makama,

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Araştırma Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden 1127446
no'lu Hasan Köse'nin "İstanbul'da Vakıf Üniversitelerinde Yabancı Dil Hazırlık Okulu
Yöneticilerinin Okutmanları İle Öğrenciye Dersleri" konulu yüksek lisans tezine veri
toplamak amacıyla hazırlanmış olduğu **EKLER** ekte sunulmaktadır.

Adıgeçen öğrencinin hazırladığı bu enkel Üniversitemizdeki hazırlık okulu
okutmanlarına uygulayabilmek için gerekli izni vermenize saygıyla arz ederim.

Prof. Dr. İsmet Kaya



Ekli ekli form dır.

EK: 1**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Yıldız Kampüsü, 80750 Yıldız/İstanbul

Tel:(1)260 81 03

Tel:(1)259 70 70

Fax:(1)261 42 84

Telex: 26837 IYU

Tarih: 20 Ekim 1998

Sayı: B.30.2.YIL.0. El.00.00/534

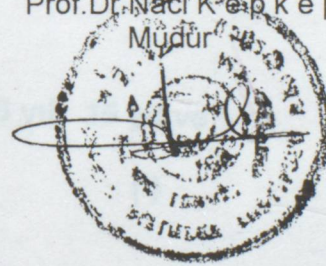
İlgili Makama,

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden 1127448 no'lu Hasan Köse'nin "İstanbul İli'ndeki Vakıf Üniversitelerindeki Yabancı Dil Hazırlık Okulu Yöneticilerinin Okutmanları İşe Özendirme Derecesi" konulu yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlamış olduğu anketin bir örneği ekte yer almaktadır.

Adıgeçen öğrencinin, hazırlamış olduğu bu anketi Üniversitenizdeki hazırlık okulu okutmanlarına uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygıyla arz ederim.

Prof.Dr.Naci Karpkep

Müdür



Eki:1 adet form örn.

EK: 2**EK: 2 Dev GÜDÜLEME DERECESESİ İLE İLGİLİ ANKET FORMU**

Aşağıda, yaptığınız işe ilişkin güdüleme araçları ve bunlardan elde ettiğiniz doyum seviyelerini araştırma ve çalıştığınız örgütün sizi ne derece güdülediğini saptama amacı taşıyan bir dizi soru hazırlanmıştır. Bu sorulara vereceğiniz cevaplar; "Hiç" , "Az" , "Orta" , "Çok". Bu ankete vereceğiniz cevaplar yüksek lisans araştırmasında kullanılacağı için kimlik bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur.

Yapacağınız katkı için teşekkür ederim.

Hasan Köse

Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

	E	K
1. Cinsiyetiniz	()	()
	1-5 yıl	5-10 yıl
2. Mesleki Kıdeminiz	()	()
	10-15 yıl	15 yıl ve +
	1 yıl	2 yıl
3. Bulunduğunuz Okuldaki Kıdeminiz	()	()
	3 yıl	4 yıl

EK: 2 Devam**BÖLÜM II****SORULAR**

	Hiç	Az	Orta	Çok
1. İşinizi ne derece sevmektesiniz?	()	()	()	()
2. Yaptığınız işten dolayı ne derece takdir edilmektesiniz?	()	()	()	()
3. İşinizde ne derece yükselme olanağı var?	()	()	()	()
4. İşinizdeki ücret seviyesi ne derece yeterlidir?	()	()	()	()
5. İşinizde ne derece işten çıkarılma tehlikesi var?	()	()	()	()
6. İşinizdeki izin ve tatil durumu ne derece yeterlidir?	()	()	()	()
7. İş arkadaşınızla ne derece anlaşabilmektesiniz?	()	()	()	()
8. İşinizde istemediğiniz bir etkinliği ne derece yürütmeme inisiyatifine sahipsiniz?	()	()	()	()
9. İşinizin sağlık hizmetleri ne derece yeterlidir?	()	()	()	()
10. Yöneticinizle olan, görevle ilgili ilişkiniz ne derece iyidir?	()	()	()	()
11. İşinizde mesleki gelişme olanakları ne derece yeterlidir?	()	()	()	()
12. Maaş dışı aldığınız ek ders ücretleri ne derece yeterlidir?	()	()	()	()
13. İşinizin fiziksel koşulları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb bakımdan) ne derece yeterlidir?	()	()	()	()

EK: 2 Devam

	Hiç	Az	Orta	Çok
14. İş arkadaşlarınızla olan çatışma durumlarında yöneticiniz ne derece uzlaştırmacı bir tavır içerisindedir?	()	()	()	()
15. İşinizde ne derece adil bir ödüllendirme sistemi vardır?	()	()	()	()
16. İşinizde ücret dışı (evlilik, doğum vb durumlarda)sosyal dayanışma ve ekonomik katkılar ne derece yapılmaktadır?	()	()	()	()
17. Ders veriminizi etkileyecek araç ve gereçler ne derece sağlanmaktadır?	()	()	()	()
18. İşinizde sizi de ilgilendiren kararlar alınırken katılımınıza ne derece olanak sağlanmaktadır? ()	()	()	()	()
19. İşinizde çalışanlar arasındaki görev dağılımı ne derece yeterlidir?	()	()	()	()

