

**T.C.**  
**ORDU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



**OKUL MÜDÜRLERİNİN MOTİVASYON BECERİLERİNİN**  
**ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ**  
**(MESLEK LİSELERİ ÖRNEĞİ)**

**YAZAR**

Rabia KOÇYİĞİT

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

Prof. Dr. Şenol SEZER

**ORDU- 2024**

## TEZ KABUL SAYFASI

**Rabia KOÇYİĞİT** tarafından hazırlanan “**Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Meslek Liseleri Örneği )**” başlıklı bu çalışma, **01.08.2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından **YÜKSEK LİSANS tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan	Doç. Dr.,Tevfik UZUN Giresun Üniversitesi /Eğitim Fakültesi	İmza
Üye	Dr.Öğr.Üyesi ,Sevgi YILDIZ Ordu Üniversitesi / Eğitim Fakültesi	İmza
Üye	Prof.Dr.,Şenol SEZER Ordu Üniversitesi / Eğitim Fakültesi	İmza
Üye	Unvanı, Adı ve Soyadı Üniversitesi / Fakültesi	İmza
Üye	Unvanı, Adı ve Soyadı Üniversitesi / Fakültesi	İmza

## **ETİK BEYANI**

Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Rabia KOÇYİĞİT

## ÖZET

### EĞİTİM BİLİMLERİ

### EĞİTİM YÖNETİMİ

## OKUL MÜDÜRLERİNİN MOTİVASYON BECERİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ (MESLEK LİSELERİ ÖRNEĞİ)

### Rabia KOÇYİĞİT

Bu araştırmada, meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına odaklanılmıştır. Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerinin iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Ordu ilinde, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan meslek lisesi öğretmenleri arasından ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenen 424 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, Minnesota İş Doyumu Ölçeği ile Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın verileri, betimsel istatistik (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma) teknikleri yanında bağımsız gruplar için t-testi, ikiden fazla grup puanları arasındaki farklılığı belirlemede tek yönlü varyans analizi (ANOVA); okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemede korelasyon ve okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordama düzeyini belirlemede ise basit doğrusal regresyon analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçları okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu ve öğretmenlerin iş doyumunun orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin iş doyumunu puanları arasında katılımcıların cinsiyet, branş, eğitim, okulun yerleşim yeri, ve okul müdürüyle birlikte çalışma süresi değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak öğretmenlerin iş doyumunu puanları arasında 1-5 meslek kademisinde olan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin motivasyon becerileri öğretmenlerin iş doyumunu orta düzeyde yordamaktadır. Bu sonuçlara bağlı olarak, meslek liselerinde görevli okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumlarını artırdığı söylenebilir. Okul müdürlerine yönetsel karar ve eylemlerinde öğretmenlerin motivasyonunu göz önünde bulundurmaları önerilebilir. Mesleki ve teknik eğitim veren okullarda görevli öğretmenlerin iş doyumunu algılarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyen faktörlerin derinlemesine analiz edilmesi amacıyla nitel araştırma deseninde araştırmalar yapılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Mesleki eğitim, Okul müdürü, Motivasyon, İş doyumunu.

## **ABSTRACT**

### **DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES**

#### **EDUCATION MANAGEMENT**

### **THE EFFECT OF SCHOOL PRINCIPALS' MOTIVATION SKILLS ON TEACHERS' JOB SATISFACTION (VOCATIONAL HIGH SCHOOLS CASE)**

**Rabia KOÇYİĞİT**

This study focused on whether there is a statistically significant relationship between the motivational skills of school principals working in vocational high schools and the job satisfaction of teachers. The purpose of this study is to determine the relationship between the motivation skills of school principals and the job satisfaction perceptions of teachers working in vocational high schools. The research was conducted in the relational survey model, which one of the quantitative research methods. The study group of the research consisted of 424 teachers, was determined by using convenient sampling method among the vocational high school teachers working in public schools affiliated with the Ministry of National Education in Ordu province in the 2023-2024 academic year. The data was collected through the Minnesota Job Satisfaction Scale and the Motivation Scale for Teachers. The data was analysed by using descriptive statistics (frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation) techniques as well as t-test for independent groups, one-way analysis of variance (ANOVA) to determine the difference between scores of more than two groups. In addition, correlation analysis was used to determine the relationship between school principals' motivational skills and teachers' job satisfaction. Moreover, simple linear regression analysis was used to determine the level of school principals' motivational skills predicting teachers' job satisfaction. The results of the research reveal that the motivation skills of school principals are at a high level and the job satisfaction of teachers is at a moderate level. There was no statistically significant difference between the teachers' job satisfaction scores in terms of the participants' gender, branch, education, location of the school, and length of time working with the school principal. A high level of correlation was determined between the motivation skills of school principals and teachers' job satisfaction scores. In addition, the motivation skills of school principals predict teachers' job satisfaction at a moderate level. Based on these results, it may be said that the motivational skills of school principals working in vocational high schools increase the job satisfaction of teachers. It may also be recommended that school principals take teachers' motivation into consideration in their administrative decisions and actions. Qualitative research design studies can be conducted to deeply analyse the factors that positively or negatively affect the job satisfaction perceptions of teachers working in vocational and technical education schools.

**Key Words :** Vocational education, School manager, Motivation, Job satisfaction

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini sürekli yanımda hissettiğim, değerli bilgilerini ve zamanını esirgemeyerek her fırsatta çalışmamla yakından ilgilenen, anlayışla bana yol gösteren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Şenol SEZER'e teşekkür ediyorum. Değerli katkılarından dolayı Sayın Doç. Dr. Tevfik UZUN'a, yüksek lisans eğitimim boyunca her konudaki yapıcı eleştiri ve önerileri ile çalışmama katkı sunan Dr. Öğr. Üyesi Sayın Sevgi YILDIZ'a içtenlikle teşekkür ediyorum.

Tüm hayatım boyunca her zaman yanımda olan, bana güvenen ve inanan babam Kadir KOÇYİĞİT'e ve annem Leyla KOÇYİĞİT'e sonsuz teşekkür ediyorum. Ayrıca 'sen her zaman en iyisini yaparsın' diyerek motivasyonumu artıran ve desteklerinin her zaman yanımda hissettiğim ablam Necla HABİL'e ve kardeşim Salih KOÇYİĞİT'e teşekkür ediyorum.

Rabia KOÇYİĞİT

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>TEZ KABUL SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ETİK BEYANI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problem Durumu .....	1
1.2 Araştırmanın Amacı .....	3
1.3 Araştırmanın Önemi .....	4
1.4 Sayıtlılar .....	4
1.5 Sınırlılıklar .....	4
1.6 Tanımlar .....	5
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>6</b>
2.1 Mesleki Teknik Eğitim .....	6
2.2 Motivasyon .....	8
2.2.1 Motivasyon Kuramları .....	9
2.2.1.1 İçerik Kuramları .....	10
2.2.1.1.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	10
2.2.1.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	11
2.2.1.1.3 Alderfer'in ERG Kuramı .....	13
2.2.1.1.4 Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı .....	13
2.2.1.2 Süreç Kuramları .....	14
2.2.1.2.1 Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı .....	15
2.2.1.2.2 Beklenti Kuramı .....	15
2.2.1.2.3 Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	16
2.2.1.2.4 Eşitlik Kuramı .....	16
2.2.1.2.5 Amaç Kuramı .....	17
2.2.2 Motivasyon Çeşitleri .....	18
2.3 İş Doyumu .....	19

2.3.1	İş Doyumu Kavramı.....	19
2.3.2	İş Doyumunun Önemi.....	21
2.3.3	İş Doyumunu Etkileyen Unsurlar .....	21
2.3.3.1	Bireysel Faktörler .....	22
2.3.3.2	Örgütsel Faktörler .....	24
2.4	Eğitim Kurumlarında İş Doyumu ve Motivasyonun Önemi .....	27
2.5	Motivasyon İş Doyumu İlişkisi.....	28
2.6	Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar .....	30
2.6.1	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	31
2.6.2	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	34
<b>3.</b>	<b>YÖNTEM.....</b>	<b>36</b>
3.1	Araştırmanın Modeli .....	36
3.2	Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	36
3.3	Verilerin Toplanması.....	37
3.4	Veri Toplama Araçları.....	38
3.4.1	Kişisel Bilgi Formu.....	38
3.4.2	Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeği .....	38
3.4.3	Minesota İş Doyum Ölçeği .....	39
3.5	Verilerin Analizi .....	39
<b>4.</b>	<b>BULGULAR .....</b>	<b>40</b>
4.1	Öğretmenlerin Motivasyon Algısına İlişkin Bulgular .....	40
4.2	Öğretmenlerin İş Doyumu Algısına İlişkin Bulgular.....	41
4.3	Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerileri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bulgular .....	47
4.4	Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular .....	48
<b>5.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>50</b>
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>56</b>
	<b>EKLER .....</b>	<b>68</b>
	<b>EK A: Minesota İş Doyum Ölçeği.....</b>	<b>68</b>
	<b>EK B: Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeği .....</b>	<b>69</b>
	<b>EK C:Onam Formu.....</b>	<b>70</b>
	<b>EK D:MEB İZİNİ .....</b>	<b>71</b>



<b>EK E: ETİK KURUL İZİNİ.....</b>	<b>72</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>73</b>

## **KISALTMALAR DİZİNİ**

**MTAL:** Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

**AMP:** Anadolu Meslek Lisesi

**ATP:** Anadolu Teknik Programı

**MEMP:** Mesleki Eğitim Merkezi Programı

**ÇPL:** Çok Programlı Lise

**sH:** Ölçmenin standart hatası

**t:** Standart puan

**KO:** Kareler ortalaması

**KT:** Kareler toplamı

**F:** Toplam sapmanın karşılaştırılma oranı

# 1. GİRİŞ

## 1.1.Problem Durumu

Temel unsuru insan olan eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir örgüt olan okul, eğitimin en önemli ögesi olmakla birlikte, planlanan örgütsel amaçları gerçekleştirmesi beklenmektedir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için okulda öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların birbiriyle uyum içinde çalışmasını sağlayan bir okul yönetiminin olması şarttır (Taymaz, 2011). Bir örgütte yönetici tarafından uygulanan yönetim biçiminin çalışanlar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bir yöneticinin yönetim anlayışı çalışanların iş doyumunu, örgütsel verimliliği, motivasyonlarını, okul iklimini ve kültürünü, örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceği için yönetici çalışanların motivasyonunu ve verimini dikkate alacak şekilde davranışlarda bulunmalıdır (Dick ve Metcalfe, 2001).

Motivasyon (güdüleme) sözcüğünün Fransızca kökenli 'motive' kelimesinden türettiği bilinmektedir. Türkçede, bireylerin eylem için istekli olmasını içeren bu kavram, harekete geçmeyi kolaylaştıran ve bireyi harekete yönelten içsel güç olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021). Başka bir görüşe göre, fizyolojik eksiklik veya psikolojik ihtiyaçla ortaya çıkan bir amaca isteklendirmeye yönelik bir süreçtir (Luthans, 2011). Motivasyon, işi yapan bireylerin nicelik ve nitelik anlamında bekledikleri şekilde işlerini yapabilmeleri için istenilen şekilde onları etkilemek ve yönlendirmektir. Daha kapsamlı bir ifade ile insanları istenilen şekilde belirli bir amaca yönlendiren etkilerin bütünüdür (Durmaz, 2004). Yöneticiler örgüt çalışanlarını örgütün amaçları etrafında birleştirmeli ve çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive etmelidir. Örgüt çalışanlarının performans ve başarıları, motivasyon düzeyleri ile doğru orantılıdır. Başka bir deyişle, örgütün başarılı olması, çalışanların motive olmasına bağlıdır. Eğer çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler ve örgütün amaçlarını benimserlerse daha iyi motive olabilirler (Koçel, 2005). Bu açıdan bakıldığında motivasyon; örgüt, yönetici ve çalışanlar bağlamında değerlendirilmelidir (Taşdemir, 2013).

Eğitimciler ve eğitim uzmanlarının görüşlerine göre, eğitim-öğretim sürecinin en önemli aktörleri öğretmenlerdir. Bu yüzden eğitimde gerekli ilerleme ve başarıyı yakalamak için öğretmenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin performansını etkileyen faktörler doğru şekilde ortaya konulduğunda başarıya ulaşmanın ilk adımı atılmış olur. Öğretmen performansını etkileyen pek çok etkenden söz edilmekle birlikte bu faktörlerden

birisi hiç kuşkusuz iş doyumudur. Çalışanların iş doyumunu ile sergiledikleri performans arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Yılmaz, 2014).

İş doyumunu, sosyolojik ve psikolojik boyutları açısından düşünüldüğünde, bireysel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasında uzlaşma işlevi gören bir olgu olarak tanımlanabilir. Weiss (2002), iş doyumunu bireylerin işine karşı gösterdiği ‘duygusal tepki’; benzer şekilde Testa (1999), çalışanların işi ve iş tecrübelerini değerlendirirken kullandıkları hoş giden ‘olumlu duygusal ifadeler’ olarak tanımlamıştır. Kişinin işine karşı tutumu, olumlu veya olumsuz şekilde kendini hissettirmektedir. İş doyumunu, ‘çalışanların işlerindeki deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali’ şeklinde tanımlanmaktadır. En genel anlamıyla iş doyumunu, bireyin çalışma koşullarına bir tür duygusal uyumudur (Akyol-Kılıç, 2014).

Öğretmenlerin iş doyumunu okul etkililiği ve öğrencilerin akademik başarısı açısından önemli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticileri, öğretmenlerin iş doyumunu artırmayı önemli bir görev olarak algılamak durumundadır (Kumaş ve Deniz, 2010). Öğretmenlerin okulun çalışma ortamından memnun olmaları, okulda sürdürülen eğitimin etkililiğini ve verimliliği etkileyen en önemli faktörlerdir (Yavuz ve Karadeniz, 2009).

Bu araştırmada odaklanılan konulardan biri de mesleki ve teknik eğitimin verildiği meslek liselerinde görevli öğretmenlerin iş doyumudur. Mesleki ve teknik eğitim, en genel anlamı ile öğrencilere olumlu davranış, mesleki bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırarak, meslekte yer alan bu kişileri sosyal, ekonomik, zihinsel, duygusal ve kişilik açısından geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Uçar ve Özerbaş, 2013). Bu anlamda mesleki eğitim, bireyleri belli bir alana yönlendirerek bu alanda nitelikli hale getirme ve istihdam olanağı yaratma sürecidir (Altınkan, 2018). Çalışma hayatının gereksinim duyduğu yetkin bireyleri yetiştirme misyonu üstlenen meslek liselerinin başarısını artırmak için okullarda eğitim çalışanlarının motivasyonlarının artması ve iş doyumunun yüksek olması gerekmektedir.

Eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için öğretmenin işine iyi bir şekilde motive olması ve yüksek düzeyde moralli olması gerekmektedir. Öğretmenlerin okul ortamlarında verimini artırma ve bu yolla işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama görevi ilk aşamada okul örgütünün başında bulunan okul yöneticisine düşmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2005). Daha önce farklı araştırmacılar tarafından yürütülen birçok araştırmada, öğretmenlerin mesleklerinden algıladıkları iş doyumunun değişkenlik gösterdiği ve buna etki eden birçok

bireysel ve örgütsel faktörün olduğu ortaya konulmuştur (Akgül, 2019; Johnson, 2017; Njue, 2003; Tunacan ve Çetin, 2009).

Bu çalışmanın amacı, meslek liselerinde görevli okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin işdoymu düzeylerini arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışmada ayrıca öğretmenlerin işdoymu algılarının çeşitli değişkenler (cinsiyet, okulun yerleşim yeri, branş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, okul müdürüyle çalışma süresi) açısından istatistiksel olarak nasıl farklılaştığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada meslek dersleri ve kültür dersleri öğretmenlerinin işdoymu algıları arasında fark olup olmadığı, eğer fark var ise bunların hangi problemler açısından farklı olduğu analiz edilerek bunların nedenlerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Düşük iş doyumuna neden olan faktörlerin belirlenmesi ve bunların giderilmesine yönelik yapılacak çalışmalar ve önerilerin sunulması hedeflenmektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin iş doyumlarını artıracak motive edici araçlar kullanıldığında yeni bir düzenlemeye ihtiyaç olup olmadığı noktasında tespitlerin yapılabileceği düşünülmektedir.

## **1.2 Amaç**

Bu çalışmada, meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerinin iş doymu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Aşağıda araştırmanın alt problemlerine yer verilmiştir:

1. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme becerileri ne düzeydedir?
2. Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerinin iş doyumları ne düzeydedir?
3. Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin iş doymu düzeyleri;
  - a. Öğretmenlerin cinsiyet durumu,
  - b. Öğretmenlerin branşı,
  - c. Okulun yerleşim yeri,
  - d. Öğretmenlerin eğitim durumu,
  - e. Okul yöneticisiyle birlikte çalışma süresi
  - f. Öğretmenlerin meslek kıdemi değişkenleri açısından farklılaşmakta mıdır?
4. Okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doymu arasında ne düzeyde bir ilişki söz konusudur?
5. Okul müdürlerinin motivasyon becerileri öğretmenlerin iş doyumunu yordamakta mıdır?

### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Mesleki ve teknik eğitimin amacı, öğrencileri ortak bir genel kültür verilerek bir üst öğrenime hazırlamak, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda iş hayatına kazandırmak ve iyi vatandaş olarak yetiştirmektir. Aynı zamanda ülkenin ihtiyaç duyduğu iş, sanayi, hizmet ve sağlık sektörlerinin nitelikli insan kaynağını yetiştirmeyi hedeflemektedir. Bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde en önemli görevlerden biri öğretmenlere düşmektedir. Bu da öğretmenlerin etkin ve verimli çalışmalarına bağlıdır. Türk Eğitim Sisteminde öğretmenlerin etkin ve verimli çalışması için motivasyon ve iş doyumlarının yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Bu nedenle, geleceğin mimarları olan öğretmenlerin kendilerine meslekleriyle ilgili motivasyon ve işdoyumunu sağlayan içsel ve dışsal faktörlerin oluşturulması, aynı zamanda işdoyumunu bağlamında olumlu algılara sahip olmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Meslek lisesinde çalışan öğretmenleri motive edici faktörlerin ve iş doyumlarının incelenmesi, iş doyumlarını olumsuz etkileyen durumların tespiti ve bunların önlenmesi, mesleki ve teknik eğitime dahil olan öğrencilerin en iyi şekilde yetişmesi ve üretken bir toplumun oluşması için kritik bir önem arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlar, ilgili çevreler ve bağımsız araştırmacılar tarafından okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin yapılacak çalışmalara yeni bir boyut kazandırabilir ve yapılacak araştırmalara ışık tutabilir.

### **1.4 Varsayımlar**

1. Bu araştırmada, veri toplama araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmanın örnekleminin araştırılan konunun sonuçlarının evrene genellenebilmesi için yeterli olduğu varsayılmıştır.
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçek maddelerine ilişkin görüşlerini samimi bir şekilde belirttikleri varsayılmıştır.

### **1.5 Sınırlılıklar**

1. Bu çalışma, Ordu il Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Çalışmanın verileri, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

3. Araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirliği, araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin geçerlik ve güvenilirliği ile sınırlıdır.

## 1.6 Tanımlar

**Okul Yönetimi:** Eğitim yönetiminin bir parçası ve alt dalıdır. Okulun belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için çaba göstermek okul yönetiminde bulunan kişilerin görevlerindedir. Hedeflere ulaşabilmesi içinde elinde bulunan ve özünde olan aslında kendisini oluşturan birimleri, kişileri ve hammaddeyi kullanması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2022; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Özçelik, 2008).

**Okul Müdürü:** Okullarda, eğitim-öğretim faaliyetlerini okul amaçları doğrultusunda düzenleyerek yürüten ve değerlendiren, okulun genel işleyişinden ve okul işleyişi için gerekli uygulamalardan ve bu uygulamaların denetlenmesinden en üst düzeyde sorumlu ve yetkili kişidir (Cemaloğlu ve Duran, 2020).

**Mesleki ve Teknik Eğitim:** Ara insan gücünü iş yaşamının ihtiyacına göre yetiştirmeyi amaçlayan mesleki ve teknik eğitimi, “belirli bir mesleğin gerektirdiği tavır, bilgi, beceri, uygulama yetenekleri ve meslek alışkanlıkları kazandırarak bireyi duygusal kişisel, toplumsal, ekonomik ve zihinsel yönleriyle dengeli biçimde geliştirme süreci” olarak tanımlanmak mümkündür (Alkan, Doğan ve Sezgin, 2001).

**Meslek Lisesi:** Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı örgün öğretim kurumlarıdır. Meslek dersleri ağırlıklı olmak üzere öğrencilere diğer ortaöğretim kurumları ile ortak akademik içerikli derslerin öğretildiği ve daha çok mesleki eğitim veren ve öğrencilerini mesleğe hazırlayan kurumlardır (Atila, 2012).

**Motivasyon:** Bireyin inançları, düşünceleri, umutlarından oluşan aynı zamanda harekete geçiren ve eylemlerinin doğrultusunu belirleyen güçtür (Şahin, 2004).

**İş doyumu:** Bireyin sahip olduğu yetenek ve niteliklerin yaptığı işle uyumlu olması, işinin gereklerini yerine getirirken tatmin olmasıyla birlikte çalışma hayatındaki etkili ve verimli faaliyetleri kapsayan bir süreçtir (Çelik, 2013).

## **KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLER**

### **2. Kuramsal Çerçeve**

Bu bölümde mesleki eğitim, iş doyumu ve motivasyon kavramlarına ilişkin kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

#### **2.1 Mesleki Teknik Eğitim**

İnsanların aldıkları eğitime bağlı olarak bir mesleğin içinde olmaları ve mesleğin gerektirdiği yeterlikleri en iyi şekilde ortaya koymaları, yaşadıkları topluma uyum sağlamalarını kolaylaştırdığı ve yaşam doyumlarını artırdığı bilinmektedir. Mesleki eğitim, kişilere ilgi ve istekleri doğrultusunda yaşamlarını sürdürmek için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve iş alışkanlıklarının kazandırılması ve geliştirilmesi sürecidir (Subaşı, 2016). Bu bağlamda mesleki ve teknik eğitimin insanların ve toplumların yaşamında önemli bir yer tuttuğu söylenebilir (Kahya, 2015). Mesleki ve teknik eğitim, değişen ve gelişen dünya şartlarında kişinin doğuştan getirdiği yeteneklerinin geliştirilmesine bağlı olarak belli bir meslekle ilgili bilgi, beceri ve davranış kazandırılması sürecidir. Bu süreçte amaç kişileri yaşama hazırlama, toplumun gelişmesine katkı sağlayacak bir mesleğin içinde olmaları ve kendilerini mutlu edebilecek bir meslek edinmeleridir (Şahin, 2018). Mesleki ve teknik eğitim, temelde bir iş alanına dayandığı için bireylere bir mesleğin yeterliklerini kazandırma amacı taşır. Başka bir deyişle, mesleki ve teknik eğitimin en önemli amacı, bireylerin yatkın oldukları bir mesleki alandaki yetkinliklerini geliştirmektir (Karakucak, 2003).

Günümüz dünyasında her alanda hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanırken Türk sanayisi de çok yönlü bir yapıya kavuştuğu için mesleki ve teknik eğitim hayati bir önem kazanmıştır. Bu doğrultuda istenen hedefleri elde etmek için piyasanın beklentilerini karşılayacak orta düzeyde ara eleman yetiştirilmesi gerekmektedir. Girişimciliğin, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın desteklenmesi ancak güçlü bir mesleki ve teknik eğitim sistemi ile mümkün olabilir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2012).

Mesleki eğitim veren liseler, öğrencileri hem iş hayatı sürecine hem de akademik üst eğitim sürecine hazırlamaktadırlar. Mesleki eğitim örgün olarak meslek liseleri okulları aracılığı ile verilmektedir. Örgün eğitimden farklı olarak ve mesleki eğitim alan kalfa ve çırak öğrencilerin devam ettiği mesleki eğitim merkezleri bulunmaktadır. Öğrenciler, bu merkezi eğitimlerde alınan kalfalık ve ustalık belgeleri ile iş hayatına başlayabilmektedirler (Atmalar, 2015).



Mesleki ve teknik eğitim, günümüzün rekabete dayalı ekonomik ortamında ülkelerin dinamik iş gücü ihtiyacını karşılamada ve yetişkinlerin mesleki becerilerini geliştirmede önemli bir role sahiptir. Mesleki eğitim Türkiye’de 12. yüzyıldan 18. yüzyıla kadar usta-çırak ilişkisiyle devam etmiştir. 1992’de, mesleki eğitim kız ve erkek teknik öğretim genel müdürlüğü, ve mesleki örgün ve yaygın eğitim daire başkanlıkları şeklinde örgütlenmiştir. 2011 yılında ise bu birimler mesleki ve teknik eğitimden sorumlu genel müdürlük olarak yeniden yapılandırılmıştır. Ayrıca Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü kurularak yaygın mesleki eğitim ile açık öğretim kurumları bu müdürlüğün sorumluluğuna verilmiştir. Mesleki ve teknik öğretim alanında bakanlığa bağlı faaliyet gösteren örgün programlar ve okullar eğitim öğretim faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu okul türleri, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (MTAL), Anadolu Meslek Programı (AMP), Anadolu Teknik Programı (ATP), Mesleki Eğitim Merkezi Programı (MEMP) ve Anadolu Çok Programlı Lise (ÇPL) adıyla bilinmektedir.

Meslek liseleri, öğretim programı açısından akademik liselerden farklıdır. Mesleki ve teknik liselerde, öğrencilere hem akademik beceri hem de mesleki becerileri içeren eğitim verilmektedir (MEB, 2018). Bu okullar, kültür dersleri ve meslek derslerinden oluşan iki farklı öğretim programını uygulamaktadır. Mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenler, ‘Meslek Dersleri Öğretmeni’ ve ‘Kültür Dersi Öğretmeni’ olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Meslek dersleri, öğrencileri hedeflediği mesleğe veya yükseköğrenime yönelten ve bu yönde gelişmesini sağlayan uygulamalı derslerdir. Her bölümün kendine özgü meslek alan dersleri bulunmaktadır. Meslek dersleri öğretmenleri, öğrencilere mesleki bilgi ve beceriler kazandıran dersleri yürüten öğretmenlerdir. Kültür dersi öğretmenleri ise her öğrencinin ortaöğretim kurumunu bitirinceye kadar aldığı ortak dersleri yürüten öğretmenlerdir. Kültür dersleri, asgari düzeyde genel kültür veren, toplum sorunlarına duyarlı olma, yurdun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırmayı amaçlayan ve öğrenciyi yükseköğretim programlarına hazırlayan derslerdir (MEB, 2017). Meslek liselerinde görevli kültür dersleri öğretmenleri, eğitim faaliyetlerini genel olarak dersliklerde, meslek dersleri öğretmenleri ise atölyelerde gerçekleştirmektedir. Etkili ve güçlü bir mesleki ve teknik eğitim sistemi, toplumu oluşturan bireylerin yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve girişimciliğini destekler (MEB, 2012).

Günümüzde baş döndürücü hızla devam eden teknolojik ilerlemeler dünyada mesleki eğitimin önemini daha da artırmıştır. Mal ve hizmet üreten sektörlerde teknolojik ilerlemelere uyum sağlayan, mesleki ve teknik donanım ve yetenekler kazandırılmış insan kaynağına gereksinim duyulmaktadır. Bu gereksinimi gidermek amacıyla modern teknoloji

yöntemlerinde bilgi sahibi olan, uygulayan, ilerleten ve yeni değişimlere uyum gösteren donanımlı insan gücünün oluşturulmasına gerek olmaktadır. Bu anlamda işgücü piyasasının gereksinim duyduğu yetilere sahip insan gücünün okul ve işletmelerin işbirliği içinde yetiştirilmesi, mesleki eğitim sistemi içinde desteklenerek geliştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını gerekli kılmaktadır (Yalçın, 2017).

Mesleki ve teknik eğitim, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından çok daha farklı bir öneme sahiptir. Mesleki ve teknik eğitim, hem sanayi hem de işgücü piyasasına eleman yetiştirme açısından ülkemizde çok önemli bir yere sahiptir. Mesleki ve teknik eğitim ile işin teorik ve pratik yönlerini bilen nitelikli bireyler yetiştirilebilmektedir. Bilgi, beceri ve mesleki yeterlik açısından gerekli niteliklere sahip bireyleri yetiştiren, eğitim öğretim işlerini yerine getiren öğretmenlerdir (Çavuşoğlu ve Savaş, 2016). Başka bir ifadeyle, mesleki ve teknik liselerde görevli öğretmenler bu sürecin uygulayıcılarıdır.

Mesleki ve teknik liselerdeki eğitimin amacına uygun olarak sürdürülmesi ve eğitimden hedeflenen başarı elde edilmesi, meslek dersleri ve kültür dersleri öğretmenlerinin etkili çalışmasına bağlıdır. Okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iletişimsizlik, ayrışma yada gruplaşma, mesleki ve teknik eğitimde hedeflenen başarıya ulaşmayı engellemektedir. Bu anlamda mesleki ve teknik liselerde verilen eğitimin kalitesinin artmasında okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmedeki başarısı, öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olması, okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişim ve işbirliğinin yüksek olması gerekmektedir (Altun, 2001).

## **2.2 Motivasyon**

Motivasyon, bireylerin günlük yaşamının yanında iş yaşamında adından sıklıkla söz edilen ve yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Bu bağlamda motivasyon, günlük yaşamda genel olarak isteklilik, özendirme, heyecanlandırma anlamında kullanılır. Güdüleyen açısından güdüleme, güdülenen açısından güdülenme olarak Türkçeye çevrilen sözcük, verilen anlamları içermekle birlikte gerçekte daha muğlak ve genel bir süreci tanımlamaktadır (Eren, 2008). Başka bir deyişle, insanların belli bir amaca ulaşmak için kendi içsel dinamikleri ve tercihleri doğrultusunda hareket etmeleridir (Genç, 2004). Duyduğu arzuyu veya ihtiyacı tatmin etmek için kişiyi harekete geçiren, bir şeyler yapmaya yönelten bir arzu veya ihtiyaç şeklinde de tanımlanan motivasyon kavramı, kişinin başkası tarafından bir konu üzerinde çalışmak üzere harekete geçirilmesinin yanı sıra, bireyin bir konuda çalışmak üzere kendisinin arzu duymasını içermektedir (Hunter, 1967, s.4.) Ertürk (2009), motivasyonu bireyin davranışını yönlendiren,

onu belirli bir amaca yönelik olarak eyleme sevk eden güç şeklinde tanımlamaktadır. Büyükbeşe ve Bakan'a (2004) göre motivasyon, bireyin içsel veya dışsal motive edici faktörlerden etkilenecek eyleme geçmeye özendirici güdüler olarak tanımlanmaktadır. Koçel (2005), motivasyonun iki temel özelliğinden söz eder. Bunlardan ilki, motivasyonun kişiye özgü bir duygu olmasıdır ve kişilerin güdülendikleri durumlar birbirinden farklılık göstermektedir. İkincisi ise kişilerin motive olup olmadıklarının davranış ve eylemlerine bakılarak anlaşılabilirliği. Motivasyonda kişiye özgü bir eylemde bulunmak için ortaya koymuş olduğu enerji ve harcadığı çaba ile davranışlarını hayata geçirme düzeyinin miktarı önemlidir. Kişiler genelde doyum aldığı bir işte daha çok mutlu olmakta ve o işe karşı daha çok motive olmaktadır. Motivasyon düzeyinin yüksek olması kişi ile iş arasındaki uyumu artırmaktadır (Laming, 2008, s.2).

Eğitim örgütlerinde motivasyon, öğrencilerin başarısı, öğretmenlerin iş doyumunu ve okul yönetiminin etkililiği açısından gereklidir (Emiroğlu, 2017). Öğretmenlerin mesleğini sevmesi, motivasyonlarının yüksek olması ve görev yaptıkları okullarda isteyerek çalışmaları, eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleşmesi açısından oldukça önemlidir (Şentürk, 2006). Okul müdürü açısından okulun başarısını artırmanın yolu motive olmuş öğretmenlerle çalışmaktır. Öğretmenlerin enerjilerini eğitim öğretim etkinliklerine maksimum düzeyde yansıtmasını isteyen bir okul müdürü, öğretmenleri yeterli düzeyde motive etmek durumundadır (Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Bu anlamda okul yöneticilerinden yüksek düzeyde motivasyon becerilerine sahip olmaları beklenmektedir.

Yöneticilerin motivasyon becerileri ile ilgili farklı kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar, çalışanları daha iyi motive etme ve oluşan motivasyonu devam ettirmede yöneticilere yardımcı olmayı hedeflemektedir. Örgütsel eylem ve etkinliklerinde başarılı olmayı ve bu başarıyı sürdürülebilir hale getirmeyi öncelleyen yöneticiler, çalışanları motive eden faktörler ile ilgili kuramsal bilgiye sahip olmalarının yanında bu kuramların ilke ve kurallarını uygulamaları gerekmektedir (Emirbey, 2017).

### **2.2.1 Motivasyon Kuramları**

Örgütsel amaçları gerçekleştirmede insan kaynaklarının etkili yönetimi önceliklidir. Etkili bir insan kaynakları yönetimi için en önemli kavram ise çalışanların motivasyonudur. Çalışanların fiziksel, duygusal, sosyal ve mesleki gelişimlerini öncelleyen ve önemseyen örgüt yöneticilerinin örgütün verimliliğini üst seviyelere çıkaracağı söylenebilir. Bu nedenle örgüt yöneticisinin motivasyon kuramlarını bilmesi ve uygulaması çok önemlidir (Kızıldaş, 2017).

Alan yazın incelendiğinde, motivasyon kuramlarının içerik ve süreç kuramları olmak üzere iki başlık ana altında incelendiği görülmektedir.

İçerik kuramları, bireyi motive eden etmenlere odaklanmakta daha çok içsel motivasyonla ilgili bir süreç olarak ele alınmaktadır. Süreç kuramları ise bireylerin nasıl güdülendikleri ile ilgilidir ve daha çok dışsal motivasyon kaynaklarına odaklanmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015). İçerik kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki başlıkta incelenen motivasyon kuramları aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

### **2.2.1.1 İçerik Kuramları**

İçerik kuramları bireyin güdülenmesinde daha fazla içsel faktörlerin etkisi üzerinde durmaktadır. Bu kuramlar, motivasyonun temelini açıklarken bireyin ihtiyaçlarına vurgu yapar. İçerik kuramları, bireyi eyleme geçiren unsurları bilmeyi ve anlamayı amaçlar (Kaya, 2007). İçerik kuramları, içinde yer aldığı sosyal ve fiziksel çevrede bireyi belirli yönde eyleme geçiren faktörlere odaklanmaktadır. Bu anlamda içerik kuramları çalışanların ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılamada öne çıkan dürtüler ile bu dürtülerin öncelik sırasını araştırmaktadır (Taşdemir, 2013). Alanyazında ön plana çıkan içerik kuramları aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

#### **2.2.1.1.2 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (A. Maslow)**

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Amerikalı Psikolog Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow, 1943 yılında yaptığı klinik gözlemler sonucunda insan davranışlarını şekillendiren ihtiyaçları belirlemiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, motivasyon kuramları arasında en yaygın olarak kullanılanıdır (Sarıhasan, 2014). Bireyin belirli bir sırası takip eden ihtiyaçları vardır. Abraham Maslow, gereksinimleri önem sırasına göre hiyerarşik bir biçimde sıralamıştır. Bir alt basamaktaki gereksinimin karşılanması ile yeni bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Can, 2005). Bu kuram kapsamında bireyin davranışlarını etkileyen gereksinimler (1) fizyolojik gereksinimler, (2) güven içinde olma gereksinimi, (3) sevgi ve bir gruba ait olma gereksinimi, (4) saygınlık ve değer görme gereksinimi ve (5) kendini gerçekleştirme gereksinimi şeklinde beş temel kategorinin hiyerarşik sıralaması ile incelenmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008). Fiziksel gereksinimler ve güven içinde olma gereksinimi en temel (birincil) gereksinimler olarak değerlendirilmektedir. Sevgi ve bir gruba ait olma, saygınlık ve başkalarından değer görme, kendini gerçekleştirme gereksinimi ise sosyo-psikolojik (ikincil) gereksinimler olarak ifade edilmektedir. Bu sıralama göz önüne alındığında, bireylerin öncelikle en alt seviyedeki ihtiyaçlarının giderilmesi beklenmektedir. Bu anlamda yöneticiler, örgüt içindeki bireylerin

gereksinimlerinin neler olduğunu anlamalı ve bu gereksinimleri karşılamaya çalışmalıdırlar (Çakır, 2009).

*Fiziksel ihtiyaçlar*; ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidine göre ilk sırada gelen ihtiyaçlardır. Bireyin hayatını devam ettirebilmesi için sahip olması gereken temel gereksinimlerdir. Bireyin yeme, içme, barınma, cinsellik gibi ilk yerine getirilmesi gereken ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Deniz, 2005).

*Güvenlik ihtiyacı*; Maslow'a (1943) göre, güvenlik ihtiyacı basamağını hastalık ve yaşlılık halinde bireyin geleceğini garantiye alma gereksinimi, özel mülkiyetin korunması gereksinimi, yasal ve hukuksal güvenlik gereksinimleri gibi gereksinimler oluşturmaktadır.

*Sevgi ve ait olma gereksinimi*; insan sosyal bir varlıktır ve yaşamak için diğer insanların varlığına ihtiyaç duyar. Sosyal gereksinimler, fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Eğer sosyal gereksinimler karşılanmazsa birey kendini ait hissetmez ve yalnızlık duygusuna kapılmaktadır. (Maslow, 1943).

*Saygı ve değer görme ihtiyacı*: sevgi ve ait olma ihtiyacını karşılayan birey, çevresindeki insanlardan kişiliğine saygı duymasını beklemektedir (Sercan, 2010). Saygı ve değer görme ihtiyacı bireyin yaptıklarının çevresi tarafından onaylanması ve saygı duyulmasını içermektedir (Tevrüz, 2002).

*Kendini gerçekleştirme ve doyum ihtiyacı*; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında son aşamadır. Yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel başarılar, bilimsel buluşlar bu aşamada önemlidir. İnsanda gizil olarak var olan yeteneklerin ortaya çıkması şeklinde belirtilmiştir (Onaran, 2012).

#### **2.2.1.1.2 Çift Faktör Kuramı (F. Herzberg)**

Frederick Herzberg, bireylerin nasıl motive olduklarını belirlemeyi amaçlayan motivasyon kuramlarının gelişimine katkıda bulunan araştırmacılar arasındadır. Herzberg, mühendis ve muhasebecilerin katılımı ile yürüttüğü araştırmalardan elde ettiği bulguları motivasyonu açıklamak için kullanmıştır. Yürüttüğü araştırmanın amacı, çalışanların örgütlerinde doyum ve doyumsuzluğunu oluşturan faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu araştırmanın sonucunda, çalışma hayatında bireyleri motive eden faktörleri iki başlık altında toplamıştır (Budak ve Budak, 2004):

1. **Güdüleyici (İçsel) Faktörler**: İşin doğasından ve bireyin içsel dünyasında oluşturduğu etkilerden kaynaklanan faktörlerdir. Başarılı olma, grup içinde tanınma, hizmet içi eğitim

olanağı, görevde terfi ve ilerleme, takdir edilme, sorumluluk alma ve mesleki gelişim imkanları gibi faktörlerdir (Şentürk, 2006). Yöneticiden takdir görme, artan mesleki saygı ve güven duygusu, bireye verilen sorumluluk, adil ve güvenilir çalışma ortamı, işi başarmanın verdiği mutluluk motive edici faktörlere verilen örneklerdir (Kurt, 2005). Bu faktörler kişiye başarı duygusunu tattırdığı için motivasyonunu artırmakta ve kişiyi mutlu ederek aidiyet duygusunu artırmaktadır.

2. Hijyen (Durum Koruyucu-Dışsal) Faktörler: İşin çevresi ile ilgili olan faktörlerdir. Statü, maaş, ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, işletme politikası, denetleme, ast-üst ilişkileri ve kişisel yaşantı gibi faktörlerdir (Ülgen ve Mirze, 2006). Kurum politikası, fiziksel ortamın uygun olmaması, bireyin varlığına saygı duyulmaması, ast-üst ilişkilerinin kötü olması, hijyen faktörlerine örnektir (Selen, 2009). Bu faktörler bireyi motive etmez. Hijyenik ortam işten kaynaklı doyumsuzluğu önleyebilir ancak tam anlamıyla bir doyumdan söz edilemez (Eroğlu, 2004). Herzberg'in kuramına göre, örgüt içerisinde bireyin kötümser olmasına yol açan hijyenik etmenler ile kişiyi örgüte bağlayan motive edici etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Hijyen ile ilgili etmenler doyumsuzluk, motive edici etmenler ise iş doyumunu ile ilgilidir (Adair, 2006).

Örgüt içindeki motive edici etmenler, çalışanlara başarılı olduklarını hissettirdiği için motivasyon sağlar. Örgütte motive edici etmenlerin az yada hiç olmaması, çalışanların motivasyonlarının azalması ya da hiç olmamasına neden olacaktır. Ayrıca bu etmenler, çalışanları başarılı olmaya yönelten, isteklendiren ve onların örgüt içindeki gereksinimlerinin karşılandığı ölçüde iş doyumunu artırıcı özellikleri barındıran etmenlerdir. Öte yandan örgütte motive edici etmenlerin bulunmaması doyumsuzluğa neden olmaktadır. Hijyen faktörleri, çalışanların motivasyonunda doğrudan etkili değildir. Fakat örgütte hijyen faktörlerinin bulunmaması durumunda çalışanların motive olması mümkün olmayacaktır. Hijyen faktörleri, örgütteki bireylerin motive olması için gereken asgari koşulların sağlanmasında etkin rol oynamaktadır. Herzberg, örgütteki çalışanların işdoyumunu, motivasyonu ve kendini gerçekleştirme gereksiniminin karşılanabilmesi için bireye çalıştığı ortamda sorumluluk alma fırsatı verilmesi ve işin daha eğlenceli ve çekici hale getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum alanyazında 'iş zenginleştirme' şeklinde tanımlanmaktadır (Silah, 2005). Yöneticilerin çalışanlara hem içsel motive edici faktörleri hem de dışsal motive edici faktörleri göz önünde bulundurarak yaklaşması gerekmektedir. Öte yandan, yöneticinin hangi etmenlerin bireyde doyum sağladığı ya da doyumsuzluk oluşturduğunu bilmesi önemlidir (Aydın, 2013).

### **2.2.1.1.3 ERG Kuramı (C. Alderfer)**

Clayton Alderfer, A. Maslow tarafından ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını sadeleştirerek ERG yaklaşımını geliştirmiştir. Alderfer, Maslow gibi ihtiyaçları sıralamıştır. Ancak ERG kuramında sıralanan ihtiyaçların Maslow tarafından sıralanan ihtiyaçlar kadar ayrıntılı olmadığı söylenebilir. ERG kuramında da Maslow'un yaklaşımındaki gibi önce temel gereksinimler karşılanmalı, ardından daha st düzey ihtiyaçların karşılanmasına çalışılmalıdır. Alderfer, rgt içindeki bireyin ihtiyaçlarını (1) var olma (**E**xistence), (2) bağlılık (**R**elatedness) ve (3) gelişme (**G**rowth) olarak sıralamıştır. Alderfer, rgt çalışanlarının motivasyonunun aynı anda birden çok ihtiyaının karşılanması ile mümkün olduğunu savunmaktadır (Demier, 2010).

ERG kuramına göre fiziksel gereksinimler (yeme, içme, barınma) ile ödüller, alışma Şartları, cret gibi maddi istekler örgüt içindeki bireyin en temel ihtiyaçlar olarak belirlenmiş ve bu ihtiyaçlar 'var olma ihtiyacı' Şeklinde ifade edilmiştir. Alderfer'in var olma ihtiyacı basamağı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin temelinde yer alan fizyolojik gereksinimler ve ikinci basamakta yer alan güvenlik ihtiyaçları basamağının karşılığı olarak ifade edilmektedir (Taşdemir, 2013).

Bağlılık (ilişki) gereksinimi, örgüt içindeki bireyin sosyal vresi ile ilişkilerini anlamlı kılan dostluk, sosyal kabul, saygı, duygusal destek sağlama gibi bağlar kurması ile ilgilidir. Bağlılık gereksinimi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin nc sırasındaki sevgi ihtiyacı (ait olma) gereksinimi basamağına karşılık olarak gösterilmektedir. (Lunenburg ve Ornstein, 2023). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin dördüncü basamağındaki saygınlık (değer görme) ve beşinci basamağındaki kendini gerçekleştirme gereksinimine karşılık olan gelişme ihtiyacı, örgüt içindeki bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirme gereksinimini içermektedir. Gelişme gereksinimi, örgüt içindeki bireyin örgütteki sosyal vresinin etkisi ve katkısıyla yeteneklerini geliştirme ve gelişimini tamamlama gereksinimini içermektedir (Taşdemir, 2013).

### **2.2.1.1.4 Başarı İhtiyacı Kuramı (D. Mc Clelland)**

David McClelland ve arkadaşları, yöneticilerin katılımı ile yürüttükleri araştırmaların sonucunda elde ettikleri bulgulardan yola çıkarak başarı ihtiyacı kuramını geliştirmişlerdir. McClelland tarafından temel ilkeleri ortaya konulan kuramda, başarı ve g ihtiyacının doğuştan gelmediği ifade edilmektedir. Başarı ve güç ihtiyacı, örgütün sosyal vre ve ortamından etkilenen bireyler tarafından hissedilmektedir. Başarı, g, bağlılık (ilişki kurma) olmak üzere kuramın temelinde  gereksinim yer almaktadır (Güney, 2000).

*Başarma ihtiyacı*, bireyin bir şeyi daha iyi yapma, bir problemi çözmeye daha etkin olabilme ya da karmaşık görevleri yerine getirme isteği ile açıklanmaktadır. Başarılı olma gereksinimi yüksek bireyler, kendilerine erişilmesi zor ve çok çaba isteyen üst düzey amaçlar belirlemektedir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan yetenekleri ve bilgileri kazanırlar ve kullanırlar (Demir, 2010).

*Güç kazanma ihtiyacı*, bireyin çevresindeki kişilerden sorumlu olma, onların davranışlarını etkileme ve kontrol etmeye duyduğu ihtiyaç olarak açıklanmaktadır. Güç gereksinimi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevreye egemen olma isteğinin bir yansımasıdır (Aydın, 2018). Bu gereksinimi şiddetli olan bireyler, çevrelerindeki etki altına almak için güçlerini koruma ve güç ve otorite sağlayan kaynaklarını artırma davranışları sergilerler (Tecer, 2011).

*Bağlılık (ilişki kurma) ihtiyacı*, örgütteki çalışanlarla sürdürülebilir sosyal ilişkiler kurma ve bu ilişki düzenini devam ettirmeye duyulan ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın somut anlamda örgütsel çatışmadan sakınma ve çalışanlarla samimiyet oluşturma şeklinde ortaya çıktığı söylenebilir. Bu gereksinimi yüksek bireyler, örgüt çalışanlarıyla sıcak ve samimi bir ilişki ağı oluşturmaya ve geliştirmeye önem verir (Güney, 2012). Bazı insanlar için dostluk ve arkadaşlık anlamlı iken bazıları tek başına sorunların üstesinden gelmeyi tercih etmektedir (Eren, 2017).

### **2.2.1.2 Süreç Kuramları**

Süreç kuramları, motivasyon oluşturan örgütsel eylemlerin başlangıcından sonuna kadar geçen sürede, motivasyona etki eden değişkenlerin analizini içermektedir. Bireylerin çevrelerindeki değişkenleri algılamadaki farklılıklarını, örgütsel davranışı etkileyen dışsal faktörlerin neler olduğunu ve çalışanların çevresel uyaranlara ne tür tepkiler verdikleri bu kuramların kapsamında açıklanır. Örgütteki her bireyin farklı bakış açısı ve değer yargılarına sahip olduğu gerçeğinden hareket eden süreç kuramcıları, motivasyon sürecinde bireysel farklılıkların önemini vurgulamışlardır (Tınaz, 2005).

Süreç kuramları, bireyin sergilediği bir davranışı tekrar etmesinin veya etmemesinin nasıl sağlanacağı üzerinde durur. İçsel faktörler kadar dışsal faktörler de bireyin motivasyonu ve davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Koçel, 2015). Süreç kuramlarını (1) şartlandırma ve pekiştirme kuramı, (2) beklenti kuramı, (3) geliştirilmiş beklenti kuramı, (4) eşitlik kuramı ve (5) amaç kuramı şeklinde ifade etmek olanaklıdır (Kaplan, 2007).



### **2.2.1.2.1 Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı**

Şartlandırma ve pekiştirme kuramı F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, bireyin bir davranışı tekrarlayıp tekrarlamayacağı elde ettiği olumlu ve olumsuz sonuçlara göre şekillenmektedir. Kurama göre, olumlu sonuçlanan davranışlar daha sık yapılırken olumsuz sonuçlanan davranışlar daha az tekrarlanacaktır (Sözer, 2006). Olumlu bir davranışı pekiştirmek ve sürekliliğini sağlamak için yararlanılan yöntemler olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde sıralanmaktadır (Sarıhasan, 2014). Olumlu ve olumsuz pekiştirme yöntemi onaylanan davranışı devam ettirmeye yönelik iken; ortadan kaldırma ve cezalandırma yöntemi onaylanmayan davranışı ortadan kaldırmaya yöneliktir (Eren, 2017).

Bu kuramda, ödüllerin davranışları güçlendirici etkisi olması, cezaların ise istenmeyen davranışları devam etmemesini sağlaması açısından önemlidir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus ödül veya cezanın davranıştan hemen sonra verilmesidir. Aksi halde ödül ve cezalar davranış üzerinde beklenen etkiyi yaratma açısından yetersiz kalır (Tınaz, 2000).

### **2.2.1.2.2 Beklenti Kuramı**

Motivasyon konusuyla ilgili önemli kuramlardan biri de beklenti kuramıdır. Beklenti kuramları, iki başlık altında incelenebilir. Bu kuramlar, Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı ve Lawler ve Porter tarafından geliştirilen beklenti kuramıdır. Bu kuram, beklenti ve sonuç olmak üzere iki alt kategoriden oluşur. Belirlenen amaç (beklenti) ve alınan sonuç bireylerin motivasyonu açısından anlamlıdır. Çünkü pek çok birey sonuca dayalı değerlendirme yapar. Beklenti kuramına göre, motivasyonun temelinde değerlik (valance), yararlılık ve beklenti şeklinde üç kavram yer almaktadır (Çalış, 2012).

Bu kuramda, alınan sonucun değeri değerlik (valance) kavramıyla açıklanır. Değerlik (valance) bireyin ödülü arzulan derecesidir. Bireyin alınan sonucun bu kadar emek vermeye değdiği veya değmediğini ölçtüğü evredir (Emiroğlu, 2017). Başka bir deyişle valance, daha sonra elde edilecek bir sonuca dayalı olarak bireyin elde etmek istediği veya ulaşmak istediği doyum noktasıyla açıklanır. Kısaca ‘gerçekleştirdiğim şey amacına ulaştı mı, bu sonuca değdi mi?’ sorusuna verilen yanıt ile ilgili beklentidir (Aslan, 2002).

Yararlılık ise bireyin amacı ile kurumun amacının aynı doğrultuda olmasını gerektirir. Örgütsel eylem bireye fayda sağlıyorsa örgüte de fayda sağlayacaktır anlayışı vardır (Şentürk, 2006). Beklenti ise bireyin harcadığı emek karşılığında ödül alma ihtimali varsa daha fazla çaba sarf edeceği yaklaşımına dayanmaktadır. Bu kurama göre, birey öncelikle emeklerinin

karşılığını alacağına inanmalıdır. Ödül onun için değerli olmalı ve kendisine güvenerek beklenen başarıyı ortaya koyacağına inanmalıdır (Eren, 2017).

1. Başarı-ödül-ümit ilişkisi: Bireyler sergiledikleri örgütsel davranışların karşılığında ödül ya da ceza ile karşılaşacaklarına inanırlar veya bu ümitle işe başlarlar.

2. İstek veya ihtiyacın şiddeti: Ödül veya cezanın istenme şiddeti, her birey için farklıdır.

3. Çaba-başarı-ümit ilişkisi: Örgütteki bireylerin iş yaşamında gösterdiği performans genel olarak iki etmene bağlıdır. Bunlardan ilki, sergilediği performansa bağlı olarak elde edeceği ödüle ilişkin beklentiler, ikincisi ise sergilediği çabaya bağlı olarak istenilen başarıya ulaşma olasılığıdır.

### **2.2.1.2.3 Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Vroom'un beklenti kuramı, Lawler ve Porter (1969) tarafından sağlanan katkılarla geliştirilmiştir. Bu kuram bir anlamda Vroom tarafından geliştirilen kuramın devamı niteliğindedir ve bazı değişkenleri içermektedir. Geliştirilmiş beklenti kuramında beklentiden etkilenme ve davranışı isteme düzeyi, Vroom'un kuramıyla benzerlik göstermektedir. Ancak Lawler ve Porter (1969), çok fazla çaba harcansa da bazen istenilen başarının elde edilemeyeceğini ifade etmektedir. İstenilen sonucun elde edilmesinde rolü algılama, pratik zeka, yetenek, kurumun yapısı gibi değişkenler de etkilidir. Örneğin; yeterli bilgisi ve yeteneği olmayan bir bireyin istese bile yüksek başarı elde etmesi zordur (Yıldırım, 2007).

Her örgüt, üyelerinden çeşitli rolleri sergilemelerinin beklentisi içindedir. Bu nedenle, çalışanlar kendinden beklenen rollere göre eğitimlere alınmalıdır. Öte yandan, yöneticiler rol çatışmasını önleyecek çalışma ortamları sağlamalıdır. Ayrıca çalışanların ödüllere karşı yaklaşımı farklıdır. Örgüt içindeki bireyler, kendi ödülllerinden ziyade aynı şartlardaki diğer çalışanların ödülüne dikkat eder. Eğer bireyin elde ettiği ödülün değeri beklediği ödülün değerinden az ise sıkıntılar yaşanabilir (Yıldırım, 2007).

### **2.2.1.2.4 Eşitlik Kuramı**

Festinger 1950'lerde sosyal karşılaştırma ve 1955 yılında bilişsel çelişki teorilerini geliştirdi. Eşitlik kuramının temeli, Festinger'in geliştirdiği kuramlardan kaynaklanan hakkaniyet (eşitlik) teorisine (equity theory) dayanmaktadır (Shaw ve Costenzo, 1970). 1963 yılında J. Stacy Adams tarafından ABD'de yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen denklik kuramında da bireylerin motivasyonunda ödül sisteminin öneminden bahsedilmektedir (Sarıhasan, 2014).

Örgüt içerisinde ödüllendirmedeki adaletli yaklaşım, bireylerin sergiledikleri performans açısından çok önemlidir. Yapılan çalışmalarda bireyin ortaya koyduğu performans sonucunda aldığı ödüller ile kendisi ile aynı performansı gösteren bireylerin aldığı ödülleri kıyasladığı görülmüştür. Çalışanlar, kendileri ile karşılaştıracakları insanların yeteneklerinin ve harcadıkları emeğin kendilerine yakın olmasına dikkat ederler. Birey bu süreçte kıyaslamayı üç aşamada gerçekleştirir. Bu aşamalar bireyin harcadığı emek karşılığında aldığı ödülün diğer çalışandan büyük olması, diğer çalışanla eşit olması ve diğer çalışandan düşük olmasıdır. Kendi beklenti ve değerlendirmeleri ile belirli bir farklılık gördükleri zaman bu durum bireyde çelişki yaratır ve farkı azaltmaya ve çelişkiyi gidermeye çalışırlar (Aslan, 2002). Bu durumda birey aleyhine olan bir eşitsizlikte düşük bir performans sergilerken; lehine oluşan eşitsizlikte ise yüksek bir performans sergiler (Kurt, 2013).

Birey, örgüte yaş, zeka, eğitim, statü, çaba gibi farklı girdiler ile gelmektedir. Sonucunda ise prim, ikramiye, ücret, statüde yükseliş gibi ödüller kazanmaktadır. Eşitlik kuramına göre, çalışanların örgüte verdikleri ile örgütten kazandıkları arasında bir eşitlik ve denge söz konusu ise çalışanların motive olacakları varsayılmaktadır (Çakır, 2009). Örgütün ödüllendirme sisteminde bireyler arasında adaletsizlik algısı oluşursa farklı örgütsel sorunlar ortaya çıkabilir. Bu yüzden yöneticilerden çalışanları değerlendirirken objektif olmaları ve adalet ilkesinden ödün vermemeleri beklenmektedir. Yöneticilerinin eşit davranmadığını düşünen bireyler, örgütün amaçlarına ulaşmasını ve başarısını olumsuz etkileyecek örgütsel davranışlar sergileyerek örgütü zor duruma sokabilirler (Çiçek, 2005). Adaletsizlik algısına kapılan bireyler, eşitsizliği yok etme adına işi bırakma, devamsızlık, üretimi artırma veya azaltma, diğer bireyleri etkileme gibi yollara başvurabilirler (Aydın, 2013).

#### **2.2.1.2.5 Amaç Kuramı**

Edwin Locke ve G. Latham'ın uzun süren araştırmaları sonucunda geliştirilen bu kuram, önceden belirlenen amaçların gerçekleşmesi veya çalışanların istenilen sonuçlara ulaşmasının motivasyon sağlamada önemli bir yere sahip olduğu ilkesine dayanmaktadır (Aslan, 2002). Amaç kuramı, bireysel hedeflerin önemine vurgu yapmaktadır. Ulaşılması güç fakat kabul edilebilir amaçlar belirleme ile çalışma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Bireyler, kendi amaçlarını kendileri belirlerse daha fazla motive olurlar. Örgütler ise amaç ve hedeflerini bireylerin amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlerse örgütsel verimliliği sağlayabilirler (Taşdemir, 2013).

Çalışanları örgüt içerisinde başarılı yapan unsurların başında ulaşmak istedikleri hedefler gelmektedir. Bu yüzden örgütün amaçları ile bireylerin amaçları arasında uygunluğun olmasının örgütün verimini artıracakları varsayılmaktadır (Eren, 2011). Amaç kuramında yönetici örgütün amaçlarını şeffaf bir şekilde ortaya koymalı, çalışanların görüş ve önerilerine önem vererek ortak hedefler belirlemelidir (Silah, 2005).

### 2.2.2 Motivasyon Çeşitleri

Araştırmalardan elde edilen sonuçlar, motivasyonun genel anlamda fiziksel, sosyal ve psikolojik motivasyon olmak üzere üç kategoride gruplandırılabilceğini ortaya koymaktadır.

1. *Fiziksel Motivasyon:* Bu motivasyon, bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için karşılanması gereken en temel ihtiyaçların giderilmesine bağlıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar, Maslow tarafından oluşturulan ihtiyaçlar piramidinin en alt basamağında yer alır. Fizyolojik gereksinimler karşılanmadan bir üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanması söz konusu olamaz. Örgüt içindeki bireylerin fiziksel gereksinimlerinin karşılanması, örgütsel yaşamın devamının sağlanması açısından çok önemlidir. Bireylerin fizyolojik gereksinimleri yemek, su, uyku, barınma, ısınma gibi ihtiyaçlardır (Erdoğan, 2016). Karşılanması gereken fizyolojik gereksinimlerin miktarı ve önem düzeyi kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Kantar, 2008). Bireylerin fiziksel ihtiyaçlarının gösterdiği önem durumuna göre giderilmesi önemlidir. Örgüt içindeki bireyler, fiziksel gereksinimleri karşılandığında, yapılması istenen işlere odaklanmaları kolaylaşır ve o işi yapabilecek düzeye ulaşırlar.

2. *Sosyal Motivasyon:* İnsan hayatında önemli bir yeri olan sosyal motivasyon en çok gereksinim duyulan güdülenme şekillerinden biridir. Sosyal motivasyon, sevme-sevilme, sosyal statü kazanma, aile, arkadaşlık kurma, başka insanlar tarafından kabul edilme, bir gruba ait olma hissi gibi sosyal gereksinimlerin karşılanması ile ilgilidir. Sosyal motivasyon gereksinimleri insanın yaşamının gelişim aşamalarıyla doğru orantılıdır. Örneğin; bir öğrenci okula başladığında, derslerinde başarılı olmak ve arkadaş çevresinde saygı görmek ister. Benzer şekilde çalışma yaşamına katılan bireyler de işlerinde iyi olmayı, aktif bir sosyal çevreye ve saygın bir kariyer sahibi olmayı isterler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Sosyal motivasyon öğretmenlerin en çok ihtiyaç duyduğu motivasyon türlerinden biridir. Öğretmenler, öğrencilerinin başarısından ve kendi mesleki başarılarından motive olabilmektedir. Okula karşı aidiyet duygusu taşıyan öğretmenler işlerini daha da iyi yapmaya çalışırlar. Bu nedenle, okul müdürleri öğretmenleri sosyal motivasyon yönünden desteklemelidir (Dur, 2014).

3. *Psikolojik Motivasyon*: Psikolojik motivasyon insanın duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak güdülenmesidir. Bireylerin örgütsel eylem ve davranışları, içsel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik psikolojik güdülerden kaynaklanır. Bu güdüler sonradan kazanılabildiği gibi doğuştan da gelebilir. Psikolojik güdüler, bireyin kişiliğini belirleyen ve kendine özgü davranışlarını belirleyen güdülerdir. Bireyin psikolojik gereksinimlerinin karşılanması, sosyal ve fizyolojik gereksinimlerinin karşılanmasına göre daha zordur. Çünkü bireylerin psikolojik gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesi, bu gereksinimlerin karşılanması ve sonuç alınması, insan ruhunun karmaşık yapısı nedeniyle çok zordur (Taşpınar, 2006). İnsanların ruhsal yapıları ve psikolojik özellikleri birbirlerinden farklı olduğu için her insan ayrı bir dünyayı ifade etmektedir. Bu yüzden psikolojik motivasyona ilişkin süreçler uygulanırken insanların birbirinden farklı olduğu ve her birinin farklı şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (Dur, 2014).

### **2.3 İş Doyumu Kavramı**

İş doyumunu kavramı ilk kez 1918 yılında Taylor ve Gilbert tarafından ortaya konulmuş ve bu kavramı en az stres ve yorgunluk oluşturacak bir yöntemle fabrikada çalışmak olarak tanımlamışlardır. Bu konudaki bilimsel çalışmalar esasen 1920'li yıllarda Harvard araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve ekibinin bir elektrik şirketinde yaptıkları çalışmalarıyla başladığı kabul edilmekte olup bu çalışma 1934 yılına kadar devam etmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler iş doyumunun fiziksel şartlar yerine sosyal unsurlara yani insana dayandığını göstermiştir. 1935 yılında Hoppock'un 'Job Satisfaction' isimli makalesi yayımlandıktan sonra bu konuda önemli araştırmalar yürütülmüştür (Mertol, 1993).

İş doyumunu kavramı ile ilgili yapılan başka tanımlar da mevcuttur. Oshagbemi (2000), iş doyumunu, çalışan kişinin işine karşı hissettiği mesleki değerleri ve işten elde ettiği etkileşim sonucu meydana gelen duygusal bir yanıt niteliğindedir şeklinde ifade ederken, Gibson, Ivancevich ve Donnelly'a (2000) göre iş doyumunu; kişinin işi ile alakalı olarak kendini mutlu hissetmesidir. Diğer bir deyişle iş doyumunu kişinin işi ile ilgili hislerine dayanmaktadır. İş doyumunu, bireyin örgüt ortamında sergilediği tutumların bir sonucudur (Klassen ve Chiu, 2010). Bu tutumlar, ücret, çalışma şartları, denetim, gelişme olanakları, iş değerlendirmesi, iş yerindeki sosyal ilişkiler vb. değişkenler ile ilgili genel tutumlardır. Porter ve Lawler (1968) ise iş doyumunu çalışanın gerçekte işinden elde ettiği ödüller ile elde etmek istediği ödüllerin birbirine eşit olması olarak tanımlanmıştır. İş doyumunu, işgörenin işiyle ilgili özelliklerini değerlendirilmesinden sonucu oluşan olumlu bir duygudur (Robbins ve Judge, 2017).

Maslow'a (1970) göre, iş doyumunu, bir bireyin yaşadığı ihtiyacını karşılama derecesinin bir göstergesidir. Maslow, insan ihtiyaçlarının bir hiyerarşi içerisinde karşılanması gerektiğini ve işgörenin işinden doyum sağlaması için, o andaki ihtiyaç düzeyinin önemli olduğunu ifade etmektedir. Fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlar gibi temel düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadıkça bir üst düzey ihtiyaçların da karşılanamayacağını ifade etmiştir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001). Herzberg'den önce, iş doyumunu, basit bir süreklilik veya tek ölçü olarak kavramsallaştırılmıştı. Herzberg, insanların iş doyumunun iki geniş ölçüsü veya boyutu olduğunu ifade etmiştir (Dinham ve Scott, 2000). Herzberg, Çift Etmen Kuramında, iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunun birbirinin zıddı kavramlar olmadığını ifade etmiştir. İş doyumunu, başarı ve takdir gibi unsurların karşılanmasıyla sağlanmaktadır ancak bu unsurların olmaması iş doyumsuzluğuna sebep olmamaktadır. Kötü çalışma koşulları, düşük ücret gibi olumsuzluklar, iş doyumsuzluğuna yol açar ancak, bu olumsuzlukların olmaması da iş doyumunu sağlamaz (Tietjen ve Myers, 1998). Motive ediciler, tamamlanmış bir görevin tanınması gibi işin kendisine özgü faktörlere atıfta bulunur. Tersine, hijyenler, çalışanın gerçek işiyle ilgili olmayan, iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi dışsal varlıkları içerme eğilimindedir (Tietjen ve Myers, 1998). Eren'e (2001) göre, iş doyumunu bireyin kendi 'egosunun doyum yoludur'. İş doyumunu insanları verimli çalışmaya iten önemli etkenlerden biri ve işte gösterdikleri çabalar neticesinde başarı elde etme umutlarıdır. Kişinin kendi benliği ile ilişkili istek ve gereksinimleri dahilinde kendine tanımladığı başarı umutları gerçeğe dönüştüğünde iş doyumunu gerçekleştirmektedir. Barutçugil (2004), iş doyumunu çalışanların işlerine ve iş yerindeki ilişkilerine yönelik geliştirdiği, zihinsel anlamda olumlu veya olumsuz tutum olarak tanımlamıştır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında rol oynayan faktörler ise çalışanların iş hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamındaki çalışma koşullarıdır. Luthans (2011) ise iş doyumunun üç boyutlu olduğunu söylemektedir. İlk boyutta, iş doyumunu, ifade edilebilen duygusal bir yanıtıdır. İkinci boyutta, iş doyumunu genellikle, ihtiyaç veya beklentilerin ne ölçüde karşılandığının belirlenmesidir. Üçüncü boyutta, iş doyumunu, işin kendisi, terfi olanakları, yönetim tarzı, ücret ve mesai arkadaşlarıyla ilişkiler gibi birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları ifade etmektedir. İş doyumunu, örgütteki çalışanların ruhsal ve bedensel sağlığının bir yansıması olarak örgüt hakkındaki duygularının ve düşüncelerinin ifadesidir. Kısaca örgütün bireye sağladığı fayda, örgütteki diğer bireylerle kurduğu sağlıklı iletişim sonrasında elde ettiği mutluluğun ifadesidir (Çetinkanat, 2000). İş doyumunu iş ile çalışanların istekleri arasında uyum olması durumunda ortaya çıkmaktadır. İşten doyum almama ya da iş doyumsuzluğu ise çalışanların çalışma ortamlarından memnun olmamalarını ifade eder (Akıncı, 2002).

### **2.3.1. İş Doyumunun Önemi**

İş doyumunu kavramı 1920'li yıllarda ortaya çıkmasına rağmen kavramın öneminin anlaşılması 1940'lı yılları bulmuştur (Filiz, 2014, s. 158). Çalışma hayatını etkileyen önemli unsurların başında yer alan iş doyumunu (Diri ve Kıral, 2016, s.126), çalışanların gençlik döneminden neredeyse yaşlılık dönemine kadar uzanan bir dönem olması ve çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde doğrudan etkili olması açısından oldukça önemlidir (Sudak ve Zehir, 2013, s.148).

İş doyumunu, iş gören ve örgüt açısından oldukça önemli bir kavram olmaktadır. Bunun nedeni ise, iş görenin doyumunun çok kısa vadede direkt olarak üretimi etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Doyum yeterli düzeyde olmadığına, iş gören işinde doyuma ulaşamadığına, doyumsuzluğu oranında hayal kırıklığına uğramaktadır. Hayal kırıklığına uğrayan iş gören işe karşı isteksizlik, örgüte karşı soğukluk, devamsızlık, işini eksik yapma gibi üretimi etkileyen psikolojik tepkiler gösterecektir (Poyrazoğlu, 1992).

Örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynakların başında gelen insan kaynağını oluşturan çalışanların mutluluk ve doyum düzeyleri, örgüt başarısı ve devamlılığında hayati rol oynamaktadır. Çalışanların iş doyumunun artmasına bağlı olarak performans, verimlilik ve mutluluk düzeyi artmakta ve bu durum çalışanlar arasında işbirliği yapılmasını da sağlayabilmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel işleyişe dahil edilerek iş doyumunu düzeyinin artmasının sağlanmasının, örgütün tüm birimlerinde verimlilik artışını sağlayabileceği söylenebilir (Demirtaş, 2010).

### **2.3.3 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

Çalışanların beklentilerinin karşılanması, işlerinden duydukları memnuniyet düzeylerini ve buna bağlı olarak iş doyum düzeylerini artırmaktadır (Akpınar ve Taş, 2011). Alan yazında ifade edildiği üzere çalışanların iş doyum düzeyleri üzerinde etkili olan bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler bireysel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmiş ve çalışanların iş doyumunu üzerinde her iki unsurun da olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Aşık, 2010).

#### **2.3.3.1 Bireysel Faktörler**

Çalışanların doğuştan sahip olduğu özellikler ve yaşamları boyunca edindikleri deneyimler iş doyum düzeylerini etkileyen bireysel faktörler olarak ifade edilmektedir (Sudak ve Zehir,

2013). Bireysel faktörler, örgüt çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek deneyimi, karakter özellikleri, değerleri, tutumları ve inançlarından oluşmaktadır.

1. *Yaş*: Araştırma sonuçları, çalışanların yaşları ile iş doyumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Çimen ve Şahin, 2000). İş doyumunu ile yaş arasındaki ilişki için literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler; iş doyumunu ile yaş arasında pozitif yönlü, negatif yönlü, “U” eğrisi şeklinde ilişkili ve anlamlı bir ilişkiden söz edilemeyenler olmak üzere gruplandırılmaktadır. Pozitif yönlü iş doyumunu yaş ilerledikçe kendine güven, iş tecrübesi, saygınlık gibi durumlar sonucunda işten elde edilen doyumun arttığını ifade ederken, negatif yönlü iş doyumunu ise yaşı küçük ve mesleğe yeni başlamış kişilerin iş doyumununun fazla olduğunu ifade etmektedir (Ünal, 2015). Diğer bir görüş ise Herzberg’in “U” şeklindeki bir eğriyi ifade eden görüşüdür. Herzberg bu görüşünde iş doyumununun yaş gruplarına göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir (Eğriboyun, 2015). Herzberg, örgüt çalışanlarının genç yaşta ‘yüksek’, orta yaşta ‘düşük’ ve ileri yaşta ‘yüksek’ iş doyumunu yaşadığını ifade etmektedir (Usta, 2015). Alanyazında iş doyumunu ile yaş arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilemeyen araştırmalar da mevcuttur (Erdoğan, 2017; George, Louw ve Bodenhorst, 2008; Şahin, 1999; Uyan, 2002).

2. *Cinsiyet*: Literatürde yer alan bazı çalışmalarda iş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğunu; bazı çalışmalarda kadınların iş doyumunu düzeylerinin yüksek olduğu (Keser, 2006; Tor ve Esengün, 2011) belirlenirken bazı çalışmalarda ise erkek çalışanların iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kumaş ve Deniz, 2010). İş doyumunu düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi inceleyen birtakım çalışmalarda ise bu iki olgu arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007; Yılmaz ve Ceylan, 2011).

3. *Meslek Kıdemi*: Bireylerin örgütlerindeki çalışma süresini ifade eden mesleki kıdem , çalışanların iş doyumunu düzeylerini doğrudan etkileyen temel faktörlerden birini oluşturmaktadır (Özpehlivan, 2018). Literatürde yer alan çalışmalarda, bireylerin örgütlerindeki çalışma süreleri ile iş doyumunu düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu; bireylerin iş yerlerindeki çalışma süresi arttıkça iş doyumunu düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir (Aşık, 2010). Çalışanların iş yerlerindeki hizmet sürelerindeki artış, çalışanların yaşlarındaki artışı da ifade etmektedir. Çalışanların artan yaşlarına bağlı olarak farklı alanlara yönelmeleri ve yeni bir alanda uzmanlaşmaları sınırlanmaktadır. Bu durum çalışanların hizmet sürelerindeki artışla beraber işlerine yönelik deneyimlerinin arttığını ve işlerinde uzmanlaştıklarını, buna bağlı olarak da iş



doyumunu düzeylerinin arttığını göstermektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014). Weiss'e (2002) göre, kişiler işe başladıktan hemen sonra iş doyum düzeyleri yüksek iken, ilerleyen zamanlarda ise iş doyum düzeylerinde düşüş meydana gelmektedir. Ancak kişilerin deneyimleri ve kıdemleri arttıkça iyi yerlere gelme imkanları da artmakta ve bu da işten daha fazla doyum elde etmelerini sağlamaktadır (Tahta, 1995).

*4. Eğitim Düzeyi:* Yapılan araştırmaların bazılarında iş doyumunu ile eğitim durumu arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Eğitim seviyesi artan kişilerin işten beklentileri de artmakta ancak yapılan iş çoğu zaman bu beklentileri karşılayamadığından yüksek eğitime sahip kişiler düşük iş doyumuna sahip olmaktadır (Schultz ve Schult, 1990).

Bazı araştırmalarda ise (Oshagbemi, 2003; Özdayı, 1990; Sargent ve Hannum, 2003) iş doyumunu ve eğitim durumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel ödüllere daha çabuk ulaşabilme ve daha yüksek ücret alma olanağı elde edebilmeleri durumunda yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir (Güney, 2014).

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında pozitif ve negatif yönde gerçekleşen çift taraflı bir ilişki söz konusudur. Eğitim düzeyi yüksek olan bireyler çalışma koşulları diğer çalışanlara göre daha nitelikli olduğunda, daha yüksek iş doyumuna sahip olabilirler. Bu bağlamda eğitim düzeyi doğrudan olmasa da dolaylı olarak iş doyumunu pozitif yönde etkiler. Eğitim düzeyi yüksek olan kişiler eğer niteliksiz bir işte çalışıyorlarsa iş doyumları da azalmaktadır (Başaran, 2017).

*5. Medeni Durum:* Medeni durum ile iş doyum düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde; medeni durum değişkeninin iş doyum düzeyini önemli ölçüde etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Evli kişilerin yaşamlarına bir düzen gelmesi ile iş doyum düzeylerinin de arttığı düşünülmektedir (Musal, Elçi ve Ergin; 1995:2-7). Evlilikle birlikte bireyin sorumluluklarının artması sonucunda düzenli bir işe sahip olma birey için önemli bir hale gelmektedir. Bu nedenle evli kişilerin bekar kişilere göre iş doyumlarının çok daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir (Özkalp, 2001). Medeni durumun iş doyum düzeyine etkisini inceleyen araştırmaların birçoğunda evli kişilerin bekar kişilere göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu (Eskibağ, 2014; Fidan, 2014; Rumph, 2012) görülse de bekar kişilerin daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu araştırmalar da (Deregözü, 2016; Öncel, 1998) literatürde yer almaktadır.

6. *Bireysel Özellikler*: Örgütteki bireylerin birbirinden farklı kişiliğe sahip olması, istek ve arzularının farklı olması iş doyumunu düzeylerini etkilemektedir. Bazı çalışanların yöneticinin verdiği görevleri yerine getirirken iş doyumları artarken, bazı çalışanlar ise özgür olmayı kendi kararlarını kendi almayı istedikleri için iş doyum düzeyleri kendi beklentilerine göre yükselmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005).

Yapılan araştırmalarda (Budak, 2006; Schultz, 1990) işdoyumunu düzeyi ile zeka arasında tek başına bir ilişkiden söz edilemeyeceği görülmektedir. Bununla birlikte birçok işi yapabilmek için belli bir zeka seviyesinin gerekli olduğu ve bu şartların sağlanmadığı durumlarda ise iş doyumsuzluğunun ortaya çıktığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 1-2).

Yapılan birçok araştırmada (Batıgün vd., 2006; Heller, Judge ve Mount, 2002, Zhai, O'Shea, Willis, Yang ve Zhai 2013) kişilik özelliklerinin işdoyumunu sağlamada oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. Memnuniyetsiz kişilerin çalışma ortamında isteksiz, sinirli ve stresli olduğu görülmektedir. Bu kişiler hem kendilerine hem de çalışma arkadaşlarına birtakım sorunlar yaşatarak tükenmişlik yaşanmasına neden olmaktadır. İşdoyumunu düşük kişiler zamanla iş ortamına zarar verdikleri ve stresi artırdıkları için gerek yönetici ve gerekse iş arkadaşları tarafından istenmeyen kişiler olarak görülmektedir. Çünkü çok sinirli, ani tepki veren kişilerin işlerinden aldıkları doyum ile sakin, olumlu kişilerin aldıkları doyum oldukça farklıdır. Ayrıca pozitif kişilerin işlerini daha iyi yaptığı, daha çok sorumluluk almaya istekli olduğu görülmektedir (Koçak, 2014).

### 2.3.3.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların yaşam koşullarını iyileştirme ve çalışma ortamlarını daha sağlıklı hale getirme açısından önemlidir. Örgütten örgüte değişmekle birlikte bireylerin iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler örgütün ücret politikası, terfi olanakları, çalışma koşulları, yönetim şekli ve çalışma arkadaşlarının tutumu şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel faktörler çalışanların beklentilerine uygun ise iş doyumunu pozitif yönde etkilenir; uygun olmaması durumunda ise negatif yönde etkilenmektedir. Örgüt faktörler örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgüt politikası ve toplumsal koşullar gibi etkenlere bağlı olarak belirir (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2005).

1. *Ücret*: Ücret bireyin ortaya koyduğu emeğin karşılığında elde ettiği maddi kazanç olarak ifade edilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012). Alınan ücret, iş doyumunu pozitif yönde etkilerken; motivasyon üzerinde de güçlü bir etkiye sahiptir. Yaşamlarını sürdürmeyi ve

ailelerini geçindirmeyi amaçlayan çalışanlar, işverenlerden en azından geçimlerini sağlayacak düzeyde ücret almayı istemektedir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının iş doyum düzeyleri aldıkları ücretin yeterli olup olmaması, yapmış oldukları işten yarar sağlayıp sağlamadıkları ve ücretin eşit şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına göre değişiklik göstermektedir (Özpehlivan, 2018).

Sergilenen emek ile alınan ücretin dengesizliği çalışanların performansı üzerinde oldukça etkilidir. Çalışanların sergilediği emek ile aldıkları ücret arasında denge olduğunda iş doyumunu yaşanırken dengesizliğin olduğu zamanlarda iş doyumsuzluğu yaşanmaktadır (Eğriboyun, 2015). Çalışanların iş tatmini ücret değişkenine göre incelendiğinde alınan ücret ile çalışanın kendi inancına göre alması gerektiği ücret arasındaki farka göre belirlenmektedir. Alınan ücret ile alınması gerektiğine inanılan ücretin eşit olması durumunda iş doyumunu yaşanmaktadır (Tosun, 1981).

*2. Terfi Olanakları:* Örgütte çalışanlara tanınan terfi imkanları ve bu imkanlara ulaşımın adaletli olması, iş doyumunu etkileyen önemli bir örgütsel faktördür. Çalışanlara örgütün yapısı içerisinde ilerleme imkanının sunulması ve kişinin çalışırsa daha iyi imkanlara kavuşacağına inanması iş doyumunu arttıracaktır. Aksi takdirde elde ettiği tüm başarılarla rağmen ilerleme olanağı sunulmayan birey olumsuz etkilenecek ve iş doyumunu azalacaktır (Aşan ve Erenler, 2008).

Yükselme olanağı insanı çalışmaya sevk eden bir faktördür. İşinde başarılı olan bir çalışan bu başarısı sonucunda yükselmek istemektedir. Çalışma ortamında yükselme olanaklarının belli olması, çalışanlar arasında eşit yükselme olanaklarının olması pozitif bir çalışma ortamının meydana gelmesini sağlayarak çalışanların iş doyumunu arttırmaktadır. Çalışma ortamında yükselme olanağının olmaması ya da tüm terfi kademelerinin dolu olması, ücretin artmaması veya eşit ve adil bir yükselme sisteminin olmaması çalışanın işine karşı negatif tutumlar sergilenmesine ve dolayısıyla da iş doyumsuzluğu yaşamasına neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

*3. Çalışma Koşulları:* Örgüt tarafından örgüt çalışanlarına sunulan olanaklar çalışma koşulları kapsamında değerlendirilir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının daha verimli bir şekilde çalışabilmeleri için çalışma ortamının ısı, temizlik, aydınlatma düzeylerinin uygun olması gerekmektedir. Çalışanların performanslarını düşüren koşullar arasında gürültü, aşırı sıcak ya da soğuk, donanım eksikliği ve temiz olmayan ortamlar yer almaktadır. İyi çalışma koşulları ve uygun çalışma ortamları çalışanların performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Öztekin, 2008). Çalışma koşulları iyileştirilmiş ortamlar, çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye

sahiptir ve çalışanların kendilerini rahat hissedebildikleri ortamlarda iş doyumunu düzeyinin arttığı gözlenir (Karaca, 2001).

Örgütlerde çalışanların ihtiyaç duydukları gerekli donanımlara erişme imkânı, örgütte ışık-ısı-nem-havalandırma parametrelerinin uygun olması, çalışanların fiziksel olarak rahat bir şekilde çalışabilecekleri, ortaya çıkabilecek iş kazalarını engellemeye yönelik güvenlik önlemlerinin alınması, çalışanları rahatsız edebilecek gürültü seviyesinin minimuma indirilmesi ve gerekli teknolojik altyapının sağlanması gibi unsurlar çalışanlar tarafından önemsendiği literatürde yer alan çalışmalarda ifade edilmiştir (Demirel ve Özçınar, 2009; Koçoğlu, 2015; Özyaydın ve Özdemir, 2014). Çalışma ortamlarının uygun olmadığı örgütlerde çalışanlar fiziksel ve ruhsal açıdan sorunlar yaşayabilmekte ve bu durum iş doyumunu düzeylerinin azalmasına neden olabilmektedir.

*4. Yönetici Tutumları:* Yöneticilerin görevi çalışanların görev dağılımlarını oluşturmak ve örgütün temsilini sağlamaktır. Yöneticiler çalışanlar ile olumlu ilişkiler kurmayı başardığında çalışanlar da örgüte karşı olumlu tutum geliştirir (Öztekin, 2018). Çalışanlar ile güçlü ve sağlıklı bir iletişim kuran yöneticiler, hem iş doyumunun artmasına hem de örgütte eşgüdümün sağlanmasına katkıda bulunurlar (Ateş, 2005).

Çalışan merkezli yönetim anlayışına sahip örgütlerde, yöneticiler çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı destekleyici bir rol üstlenebilir ve çalışanların sorun ve isteklerine doğrudan ulaşarak anında müdahale edebilme imkânı sağlayabilirler. Örgütte karar alma sürecine çalışanların dahil edilmesi ve çalışanların isteklerinin göz önünde bulundurulması, çalışanların önemsendiğini hissetmesi ve aidiyet duygusunun oluşması açısından önem arz etmektedir. Çalışanların örgütte fikirlerinin ve görüşlerinin önemsendiğini düşünmeleri, örgüte olan bağlılık düzeyleriyle birlikte iş doyumunu düzeylerinin de artmasını sağlayabilmektedir (Yerlisu ve Çelenk, 2008).

*5. Çalışma Arkadaşları:* Örgüt içerisinde iş doyumunu etkileyen unsurlardan birisi de iş yerinde güvene dayalı samimi bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Çalışanlar iş yerinde çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kuramamışsa bu durum onların mutsuz olmasına ve iş doyumunun azalmasına neden olacaktır. İşyerindeki diğer bireylerle güçlü ve sağlam ilişkileri olan örgüt çalışanı, görevini daha iyi yapabilir ve örgüt içerisinde bir ilerleme sağlayabilir (Eronat, 2004).

Çalışma ortamında iş arkadaşlarından tavsiyeler alan, destek ve yardım gören, arkadaşları ile pozitif ve dostane ilişkiler kuran, iş birliği içerisinde olan çalışan bulunduğu ortamdan zevk alarak iş doyumunu yaşamaktadır (Telman ve Ünsal, 2004). Yaptığı işi sevmeyen çalışanların bile

sırf iş arkadaşları ile aynı ortamı paylaşmaktan mutluluk duydukları görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda iyi bir ekip ile çalışan kişilerin iş doyumlarının yüksek olduğu, gruptan bağımsız çalışan kişilerin ise iş doyumunun daha düşük olduğu görülmektedir (Başol, 2015).

## **2.4 Eğitim Kurumlarında Motivasyon ve İş doyumunun Önemi**

Öğretmenlik mesleği, insan ilişkilerinin ve genç bireylerle ilgilenmenin yoğun olduğu zor bir meslektir. Öğretmenlerin iş doyumunu, içsel güçlendirme düzeyleriyle, yani motivasyonla ilişkilidir (Zembylas ve Papanastasiou, 2005). Öğretmenlerin iş doyumunun, öğretmen adanmışlığının bir belirleyicisi olduğu kabul edilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin okula bağlılık duymasını için, öğretmenlerin iş doyumlarını arttırmaya çalışmalıdır (Reyes ve Shin, 1995). Öğretmenlerin işlerinden doyum sağlaması, okula olan bağlılıklarını da arttırmaktadır (Demirtaş, 2020). İş doyum düzeyi yüksek olan öğretmenlerin performansları da yüksektir. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arttıkça performansları da artmaktadır (Koç, Boylu ve Aslantürk, 2009).

Öğretmenin işinden doyum sağlaması, öğretmeni mesleğinde ve çalıştığı okulda tutmak için oldukça önemlidir. Öğretmenin iş doyumunu, öğretmeni öğretmenlik mesleğinde ve çalıştığı yerde tutmanın bir yordayıcısı ve öğretmen adanmışlığının belirleyicisidir. İyi öğretmenlerden oluşan bir öğretim kadrosu oluşturmak ve kadroyu uzun süre okulda tutmak, okulun başarısı ve etkili yönetimi için önemli bir durumdur (Shann, 1998). İş doyumunu yüksek olan öğretmenler, okullarına ve öğrencilerine daha faydalı olmaktadır. İş doyumunu düşük olan öğretmenler ise çalıştıkları okuldan ayrılmak istemekte ve öğrencilerine gereken desteği sağlama konusunda zorluklar yaşamaktadırlar (Altinkurt ve Yılmaz, 2014).

Motivasyonun nasıl sağlanabileceğine dair en temel ilke, öğretmenlerin gönüllü çalışma isteklerinin sağlanmasına yöneliktir. Gönüllü çalışma isteğinin oluşması, okul ortamı, okuldaki düzen, yöneticinin etkisi, öğrenci ve öğretmenlerin durumuna bağlı olarak gelişmektedir (Finkelstein, 2006, s.603). Eğitim kurumlarında motivasyonun nasıl sağlanabileceğinin tespit edilmesi için öğretmenleri farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin tespit edilmesi, bu faktörlerin öğretmenlerin davranışlarına nasıl yansıdığına anlaşılması ve okuldaki olumlu davranışları sürdürmelerinin nasıl sağlanabileceğinin araştırılması gerekmektedir (Koçel, 2003, s.633).

Okul yönetimi tarafından öğretmenlerin okullarında çalışma isteği artırılmaya çalışılmalıdır. Bir okulda ne kadar kaliteli öğretmen bulunursa bulunsun, çalışma isteği olmayan bir öğretmen kuruma yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamaz. Çünkü okulun

amaçlarına hizmet etmeyen öğretmenlere sahip bir okul sahip olduğu tüm değerleri kaybedebilir (Akçakaya, 2004, s.189). Öğretmen motive olmadığı sürece eğitim ve öğretim istenen düzeyde olmayacaktır. Bundan dolayı öğretmenlerin yaptıkları işe motive olmaları çok önemlidir. Sonuç olarak eğitim kurumlarında motivasyon, yöneticilerin bilgili olması, inisiyatif kullanabilmesi, öğretmenlerin istihdam edilebilmesi, onların ilgi ve isteklerini daha üst düzeylere çıkarabilmesi ve eğitim ve öğretimin kalitesini ve başarısını artırabilmesi açısından son derece önemlidir.

## **2.5 Motivasyon İş Doyumu İlişkisi**

Motivasyon, bireylerin görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Türk, Aydoğan ve Kansu, 2003). Motivasyon, bireyin yaptığı işe karşılık olarak elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bireyler, örgütteki çalışmaları karşılığında elde ettikleri ücret, değer, sosyal haklar, saygınlık ölçüsünde motive olmaktadır (Özdemir, 2006, s.76). Motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel motivasyon, kişinin kendi içinden, kendi isteği ile başarılı olma arzusu, dışsal motivasyon ise dışsal yani kişinin kendisi dışındaki faktörlerin harekete geçirdiği başarılı olma arzusudur. Çalışanları belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla istenilen yönde eyleme sevk etmek ve bu hareketin devamlılığını sağlamak olarak tanımlanan motivasyon, örgüt verimliliği için büyük önem taşır (Yalım, 2010).

Motivasyon, temel bir psikolojik süreçtir. Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtmektedir. Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışla ilişkilidir. Motivasyon bir isteği ve bir amacı doyurmaya yönelik dürtü veya çabayı açıklamaktadır (Günbayı, 2000). Doyum ise örgütteki bireylerin örgütün amaçları ile bireysel amaçlarının karşılanmasına yönelik olarak sergiledikleri örgütsel davranış karşısında sahip oldukları duygularıdır. Bu anlamda, örgüt içindeki bireyin öncelikle motive edilmesi onun doyum düzeyini arttırıcı bir etkiye sahiptir (Özgen, Öztürk ve Yalım, 2002). Örgütsel davranış açısından motivasyon ve doyumun ortak noktaları oldukça fazladır. Örneğin; içerik itibariyle bu kavramlar bilişsel olmaktan çok duygusaldır. İki olgunun değerlendirilmesi de örgüt içindeki birey tarafından yapılmaktadır. Bu yüzden her iki olgu da kişisel ve öznedir. Motivasyon olgusuyla doyum ilişkisi, örgütsel koşullara ve bireyin örgüt içindeki durumuna bağlıdır. Bu ilişki bazen olumlu, bazen etkisiz ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Doyum, bireyin örgütteki iç huzurunu ve rahatlığını ifade etmektedir. Fakat bireyin örgütsel davranışını değiştirme anlamına gelmemektedir. Bu anlamda motivasyondan ayrıldığı nokta burasıdır. Motivasyon, bireyin

örgüt içindeki davranışlarını etkileyerek onu örgütsel amaçları gerçekleştirme konusunda harekete geçirmektedir. Oysa doyum, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007).

Yapılan araştırmalarda iş doyumunu ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Bektaş, 2010; Deniz, 2005; Türk, Aydoğan ve Kansu, 2003). İşinden doyum sağlayan kişinin motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir (Lawler, 1994). Çünkü iş doyumunu yüksek olan bireyler güdülenmeye ve davranış değiştirmeye hazır durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş bireyler de örgütteki tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzura erişebilmektedir. Başka bir deyişle motivasyon doyum; doyum da motivasyona yol açmaktadır (Deniz, 2005).

İş doyumunu ile motivasyon arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Motivasyon genelde amaca yönelik davranışla ilişkili iken iş doyumunu amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şimşek, 1995). Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda istek belirtir. Doyum ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu ifade eder. Genellikle iş doyumunu, motivasyona zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu yüksek olan bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda motivasyonlarının ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolay olmaktadır (Akıncı, 2002). İş doyumunu düşük olan bireylerin motivasyonunu sağlamak oldukça güçtür. Düşük iş doyumunda motivasyon söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün olmamaktadır.

Motivasyon ve iş doyumunun doğrusal ve orantılı bir ilişkisi vardır. Çalışanlara uygulanan motivasyon politikaları başarılı olursa, çalışanların doyum almaları beklenir. Motivasyon uygulamalarındaki başarı ne denli yüksek ise işten alınan doyumun da o kadar yüksek olması beklenir (Barlı, 2012). Ancak bu birlikte yükseliş, kişiden kişiye değişebilir. Dolayısıyla eğitim ortamlarını tasarlayan ve eğitimin işleyişini sağlayan uygulayıcıların, öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı bir ortam hazırlamaları önemlidir. Bu anlamda yapılan çalışmalarda ortaya çıkan motive edici ve motivasyonu düşüren etkenleri dikkate alınmanın yararlı olacağı söylenebilir.

Motivasyon genelde amaca yönelik davranışla ilişkili iken iş doyumunu amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şimşek, 1995). Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda istek belirtir. Doyum ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu ifade eder (Çolak, 2009). İş gören iş doyumuna sahip ise örgüte olan bağlılığı ve işinin

kendisi için anlamı olumlu etkilenir. Bunun tersi de söz konusu olabilir. İş doyumu, işi iyi yapmaya yönelik motivasyonu etkilemekte, söz konusu motivasyon da çalışanın bilgi paylaşma ve yeni fikirler ortaya koyma isteğini doğrudan etkilemektedir. Motivasyon bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirme iken, doyum duygusu öznel bir iç zevki ve elde edilen huzuru açıklamaktadır (Eroğlu, 2006). Özetle motivasyonun iş doyumu için ön şart olduğunu ve aralarında sıkı bir bağ olduğunu kavramsal ve kuramsal açıdan söylemek mümkündür.

Eğitim süreci boyunca alınan kararlar, yapılan uygulamalar ve planlamaların tümü öğretmenleri etkilemektedir. Eğitim sistemlerinin önemli bir alt sistemi olan okulların başarısı büyük oranda yönetici ve öğretmenlerin eşgüdümü şeklinde verimli çalışmalarına bağlıdır. Bunun için yöneticilerin yapmaları gereken, öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonları ile ilgilenmektir (Ünal, 2000). Eğitimin kalitesi, öğretmenlerin kendi işleri hakkında nasıl hissettiklerine ve yaptıkları işten ne kadar memnun olduklarına bağlıdır (Bogler, 2001). Öğretmenle doğrudan ilişkili olan uygulamalar dışında eğitimin diğer tüm paydaşlarıyla ilgili uygulamalar da tüm paydaşlarla doğrudan etkileşim içinde olan öğretmenler üzerinde etki bırakabilmektedir. Öğretmenlerin iş doyumu kaynaklarının, öğretim performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Ololube, 2006).

Öğrenme ortamında, öğrencinin motivasyonunu sağlayan en temel unsur öğretmendir. Bunun dışında öğretmen, okulun tüm paydaşlarıyla (veli, yönetici, yardımcı çalışanlar) doğrudan etkileşim olduğu için öğretim sürecinin odağında yer almaktadır. Öğretmenlerin okul ortamında duyuşsal özelliklerinin, özellikle de motivasyon ve iş doyumlarının dikkate alınması ve okulun tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Öğretmenlerin etkili ve verimli olabilmeleri için iş doyumlarının yüksek olması gerekmektedir. Çünkü öğretmenlerin iş doyumununun yüksek olması, motivasyon sağlama ve iş performansları açısından büyük öneme sahiptir (Okçu ve Anık, 2017).

## **2.6 Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde, kuramsal çerçeveye ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.6.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Ertürk (1986), Ankara'da kız meslek lisesi öğretmenlerinin güdülenme düzeylerine ilişkin yürüttüğü araştırmada, öğretmenlerin kendileri ve meslekleri ile ilgili konularda iş



doyumlarının yüksek; okulun ortamına bağılı durumlarda ise iş doyumlarının düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Çiçek (2002), okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmede başvurdukları yöntemler konusundaki görüşlerini belirlemiştir. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin daha çok örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemleri ile güdülendiklerini göstermiştir. Okul yöneticileri, psiko-sosyal boyutta ve maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini görece düşük algılamış, ancak öğretmenleri yüksek düzeyde güdülediği bulunmuştur. İçsel denetimli öğretmenler, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini dışsal denetimli öğretmenlere göre daha yüksek görmektedirler.

Karaköse ve Kocabaş (2006), özel okullar ve devlet okullarında görevli öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini ve motivasyon beklentilerini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, iş doyumunu ve motivasyon düzeylerinin özel okul öğretmenlerinde daha yüksek; devlete ait okullarda görevli öğretmenlerde ise görece düşük olduğunu göstermiştir. Devlete ait okullarda çalışan öğretmenlerle karşılaştırıldığında, özel okullarda görevli öğretmenlerin görev yaptıkları okulların çevredeki itibarı ve okulun çalışma ortamına ilişkin daha olumlu algılara sahip oldukları bulunmuştur.

Öztürk (2006), ilköğretim okulu öğretmenlerinin motivasyon düzeylerini artıran ve devamlılığını sağlayan faktörleri araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, eğitim seviyesi, ödül ve ceza uygulamaları, çalışma ortamı, sosyal olanaklar, terfi olanakları, verilen görevler ve öğretmen eğitimi gibi faktörlerin öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği görülmüştür.

Karaboğa (2007), ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin motivasyonlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, okul yöneticisinin sosyal statüsünden ve yönetsel davranışından duyduğu motivasyonun öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyonu üzerinde, anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin işin içeriğinden ve ücretten algıladığı motivasyonun öğretmenlerin işin dışındaki motive edici unsurlar bağlamındaki motivasyonları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur.

Yıldırım (2008), öğretmenler ve okul müdürleri ile yaptığı araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin her zaman öğretmenleri motive eden etkinlikler gerçekleştirdiklerini ifade ettiklerini göstermiştir. Öte yandan öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerini motive eden etkinlikleri bazen gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenleri

güdüleyici davranışları göstermelerine ilişkin görüşler, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Tunacan ve Çetin (2009) ise yaptıkları araştırmada lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler iş güvencesi, işin kendisi, işe ulaşım ve çalışma saatleri bağlamında, yüksek düzeyde iş doyumunu puanları bildirmişler; yönetici tutumları, mesai arkadaşları, çalışma koşulları, meslek saygınlığı ve ücret açısından düşük puanlar bildirmiştir.

Bektaş (2010), ilköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin motivasyon algı puanlarının cinsiyet değişkeni açısından Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin motivasyon algısı puanlarının Yönetici ile Çalışma ve Yönetici Saygısı alt boyutlarında öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Sonuç olarak, ilköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyon algılarını orta düzeyde yordadığı belirlenmiştir.

Sarıca (2013), eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin yönetici ve öğretmen motivasyonuna etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin öğretmenlerin motivasyon düzeyini yükselttiğini ortaya koymaktadır.

Çelik (2013), ortaöğretim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon algıları ve akademik tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada, ortaokul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon ve akademik tükenmişlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, okul yöneticilerinin iletişim becerisi puanları arttıkça öğretmenlerin motivasyon algısının yükseldiğini ve akademik tükenmişlik algı puanlarının düştüğünü ortaya koymuştur.

Erdoğan (2016), meslek liselerinde çalışan kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin motivasyon algılarını karşılaştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, kültür dersleri öğretmenlerinin motivasyon algı puanlarının meslek dersleri öğretmenlerinden oldukça düşük olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin motivasyonları, meslek deneyimi, çocuklarının sayısı, mezun oldukları okul türü, meslek dersleri veya kültür dersleri öğretmeni olmaları değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşırken; okuldaki görev süresi, yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum değişkenleri açısından farklılaşmamıştır.

Akgül (2019), okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin iş doyumunu puanlarının cinsiyet, eğitim düzeyi ve yaş değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir. Ancak öğretmenlerin iş doyumunu puanları görev türü, meslek kıdemi, okul türü ve okulun içinde yer aldığı sosyo-ekonomik çevre değişkenleri açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Buna göre, meslek dersleri öğretmenleri, kültür dersleri öğretmenlerine göre daha yüksek iş doyumunu algılamaktadır. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan velilerin yaşadığı yerlerdeki okullarda görevli öğretmenler daha yüksek düzeyde iş doyumunu puanları bildirmiştir. Öğretmenlerin kültürel liderlik algı puanları ile iş doyumunu algıları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyi arttıkça, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin de arttığını ortaya koymaktadır.

Arslan (2019) meslek liselerinde görevli meslek dersleri öğretmenleri ile kültür dersleri öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki farkı incelemiştir. Sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin genel iş doyumunu puanlarının meslek dersleri ya da kültür dersleri öğretmeni olma durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Ön lisans mezunu meslek dersleri öğretmenleri daha yüksek iş doyumunu puanları bildirmiştir. Meslek dersleri ve kültür dersleri öğretmenlerinin iş doyumunu puanları veli- öğrenci ilgisizliği ve ücret değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır.

Çalışır (2020), ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılımı ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin genel motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, öğretmenlerin motivasyon puanları arasında demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin okulun yönetimine yüksek düzeyde katılmaları durumunda motivasyonlarının arttığı bulunmuştur.

Erol (2021), okul müdürlerinin etkililiğini ve öğretmenlerin iş doyumunu belirleyen faktörleri Türk kültürü bağlamında incelemiştir. Araştırmada, Türk kültüründe okul müdürlerinin etkililiğini belirleyen yönetsel faktörlerin öğretmenlere yakın ilgi, samimiyet, güler yüz, babacanlık ve anlayış gösterme olduğu belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürünün insan ilişkilerinde ve iletişimde başarılı olması, öğretmenlerle dengeli ve samimi ilişkiler kurup okulla ilgili konularda istişare ederek okuldaki görev ve sorumluluklarını layığıyla yerine getirmesi, öğretmenler arasında ayırım yapmadan adil ve eşitlikçi bir yönetim anlayışıyla okulu

yönetmesi ve öğretmenlere her konuda önder olması da Türk yönetim kültüründe okul müdürlerinin etkililiğini belirleyen faktörler arasındadır. Türk yönetim kültüründe öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörlerin okul yönetimi ve liderlik, kendini gerçekleştirme, öğrenci ve velilerle ilişkiler ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler şeklinde dört ana faktörü içerdiği sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.6.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Losos (2000), Missouri'deki devlet okulları, özel okullar ve kiliseye bağlı liselerde görevli öğretmenlerin motivasyon düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin motivasyon algılarının yaş ve cinsiyet değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermiştir. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin motivasyon algısı puanları okul türü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Njue (2003), Nairobi kentindeki ortaokul öğretmenleri arasında iş tatmini düzeylerini ve iş tatmini ile yedi bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ex-post faktör tasarımı kullanılan araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin memnuniyet düzeyleri kişilerarası ilişkiler faktörü bağlamında yüksektir ve en düşük iş tatmini iş ortamı ve çalışma koşulları faktöründe kaydedilmiştir. Öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri, yaş ve deneyime bağlı olarak artmaktadır.

Ackerman (2011), Minneapolis'teki bir mesleki öğrenme topluluğunda öğretmen işbirliğinin öğretmen iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada, devlet okullarındaki öğretmenlerin iş doyumunu ve öğretmenlik deneyimini ile öğretmen iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin çalışma prosedürlerine ilişkin iş tatmini ile meslek kıdemi arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Oriri (2016), Kenya'nın Nyatike ilçesindeki ortaokul öğretmenlerinin iş performansına ilişkin motivasyonunu etkileyen okul faktörlerini incelemiştir. Çalışmada, kamu ortaokullarında okul içi faktörlerin öğretmen motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirme biçiminden motive olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca müdürlerin öğretmenlere yönetimin bir parçası olduklarını hissettiren ek sorumluluklar vermesi öğretmenlerin motivasyonunu etkilediğini ortaya koymuştur.

Johnson (2017), Missouri’de yöneticilerin liderlik stillerinin iş doyumuna etkisine ilişkin öğretmen algılarını incelemiştir. Çalışmanın amacı çeşitli yönetici liderlik tarzlarını ve bunların öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmanın bulguları, yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik ve demokratik liderlik tarzını yansıtan yöneticilerin öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Overton (2018), Nashville’deki Katolik okullarında öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri araştırmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin iş doyumunun yaş, cinsiyet, öğretmenlik deneyimi, öğrenci etkileşimi, idari destek ve okul iklimi değişkenleri açısından ne ölçüde değiştiğini araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin iş doyumunu puanları arasında cinsiyet, yaş ve mesleki deneyim değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin iş doyumunu algıları ve öğrencilerle etkileşim puanları arasında pozitif yönde orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetimsel destek ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Öğretmenlerin iş doyumunu puanları ile okul iklimi algıları arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Friggieri (2023), Malta okullarında liderliğin öğretmen iş tatmini ve motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, okullarda öne çıkan liderlik stillerinin hizmetkar liderlik ve laissez-faire liderlik olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, öğretmenlerin çoğunluğunun işlerinden memnun olduğunu ve okul ortamlarında sergilenen liderlik tarzlarından olumlu etkilendiğini göstermektedir. Öte yandan, bazı öğretmenlerin iş doyumunu yöneticilerin liderlik tarzlarından etkilenmemektedir.

Marino (2024), Ohio’deki okullarda dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin okulda tutulması üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, meslektaşlarıyla olumlu ilişkilere ve makul örgütsel düzenlemelere ve öğrenme fırsatlarına sahip olmalarına rağmen öğretmenlerin, olumlu meslektaş etkileşimi eksikliğini, değer verilmediğini hissetmeyi ve müdürlerinden algılanan destek eksikliğini gerekçe göstererek liderlik becerileri hakkında olumsuz algılara sahip olduklarını göstermektedir.

### 3.YÖNTEM

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmış, bu amaçla araştırma genel tarama modellerinden ilişkiyel tarama modelinde yürütülmüştür. İlişkiyel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin varlığını veya ilişkinin derecesini açıklamayı amaçlayan araştırma modelidir. İlişkiyel tarama modeli korelasyonel araştırma modeli ve karşılaştırma türü ilişkiyel tarama modeli olmak üzere ikiye ayrılır (Karasar, 2012).

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Ordu il Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan 1.660 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubunun belirlenmesinde uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun örnekleme yöntemi, araştırmacıya zaman kazandıran bir yöntemdir. Bu örnekleme yönteminde araştırmacı, yakın bir durumu ve erişilmesi kolay olan çalışma grubunu seçer. Bu örnekleme yöntemi çoğunlukla araştırmacının diğer örnekleme yöntemlerini kullanma olanağının olmadığı durumlarda kullanılır. Ancak bu yöntemde yanlılık fazladır. Örneğe seçilme olasılığı bilinmediği için seçilen çalışma grubu en iyi veya en kötü seçenek olabilir (Dawson ve Trapp, 2001). Araştırmanın örneklem grubunu, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Ordu ilinde, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan 424 meslek lisesi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayalıdır. Farklı görüşlerin araştırmaya yansımalarını garanti altına almak amacıyla, öğretmenler arasından hizmet yılı, cinsiyet ve çalışılan okul türü değişkenleri açısından farklılık gösteren katılımcıların seçimine özen gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.**Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	219	51.7
	Erkek	205	48.3
Branş	Kültür Dersleri	275	64.9
	Meslek Dersleri	149	35.1
Eğitim	Lisans	340	80.2
	Yüksek Lisans	84	19.8
Okulun Yerleşim Yeri	İlçe	219	51.7
	İl	205	48.3

Yöneticiyle Birlikte Çalışma Süresi	1-3 Yıl	263	62.0
	4-6 Yıl	107	25.2
	7 Yıl ve Üzeri	54	12.7
Meslek Kıdemi	1-5 Yıl	61	14.4
	6-10 Yıl	77	18.2
	11-15 Yıl	63	14.9
	16-20 Yıl	61	14.4
	21-25 Yıl	60	14.2
	26 Yıl ve Üzeri	102	24.1

Tablo 1’de, örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Cinsiyet değişkenine göz önünde bulundurulduğunda, çalışmaya katılan öğretmenlerin %51.7’sinin kadın (n=219); %48.3’ünün (n=205) erkek öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %64.9’unun kültür dersleri, %35.1’inin meslek dersleri öğretmenlerinden oluşmaktadır. Eğitim durumu değişkenine bakıldığında çalışmaya katılan öğretmenlerin %80.2’sinin lisans %19.8’inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Okulun yerleşim yeri değişkenine bağlamında katılımcıların %51.7’sinin ilçede %48.3’ünün ise ildeki okullarda görev yaptığı görülmektedir. Yönetici ile çalışma süresi değişkeni göz önünde bulundurulduğunda, çalışmaya katılanların %62.0’nın okul yöneticileriyle 1-3 yıl, %25.2’sinin 4-6 yıl, %12.7’sinin ise 7 yıl ve üzerinde birlikte çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %14.4’ünün 1-5 yıl, %18.2’sinin 6-10 yıl, %14.9’unun 11-15 yıl aralında, %14.4’ünün 16-20 yıl, %14.2’sinin 21-25 yıl ve %24.1’inin 26 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir.

### 3.3 Verilerin Toplanması

Veriler, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Ocak-Nisan ayları arasında toplanmıştır. Araştırmanın veri toplama sürecinden önce, etik kurul kararı ve araştırma izni alınmıştır. Öğretmenlere araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” ve “Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeği” uygulanmıştır. Verilerin önemli bir bölümü, öğretmenlerle yüz yüze görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Bu amaçla araştırma kapsamındaki okullara gidilerek öğretmenlerin veri toplama formlarını doldurmaları beklenmiştir. Ancak fiziksel olarak ulaşılamayan veya okullarına gidilemeyen öğretmenlere Google formlar üzerinden çevrimiçi şekilde uygulama formu gönderilmiştir.

### 3.4 Veri Toplama Araçları

Okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için katılımcılara Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Öğretmenlere Yönelik Motivasyon

Ölçeği uygulanmıştır. Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarında yer alan sorular, 5’li Likert tipinde derecelendirme skalası içermektedir. Ölçekte yer alan her soru için öğretmenlere “Sizin tercihiniz nedir?” sorusu yöneltilmiş ve derecelendirmeleri istenmiştir.

### **3.4.1 Kişisel Bilgi Formu**

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından Kişisel Bilgi Formu hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyet, okulunuzun yerleşim yeri, branşı, öğrenim durumu, meslek kıdemi, okul müdürüyle çalışma süresi gibi değişkenleri belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır.

### **3.4.2 Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeği**

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini tespit etmek amacıyla kullanılan Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeği, Bektaş (2010) tarafından geliştirilmiştir. Motivasyon Ölçeği, 5’li Likert tipinde 20 maddeden ve dört alt faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci alt faktörü ‘Yönetici ile Çalışma’ şeklinde adlandırılmıştır. Çünkü birinci alt faktöründeki maddeler, öğretmenlerin yöneticilerle çalışma koşulları ile ilgilidir. 3, 4, 5, 6, 10, 14 ve 15. maddeler birinci alt faktörde yer almaktadır. ‘Yönetici Saygısı’ adı verilen ikinci alt faktördeki 7, 8, 9, 17, 18. maddeler, yöneticinin öğretmene duyduğu saygı ile ilgilidir. ‘Bireysel İhtiyaçlar’ olarak adlandırılan üçüncü alt faktördeki 12, 16, 19, 20. maddeler, yöneticilerin öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını karşılama ile ilişkilidir. ‘Yönetici Tutum ve Davranışı’ olarak adlandırılan dördüncü faktördeki 1, 2, 11 ve 13. maddeler yöneticilerin yönetsel tutum ve davranışları ile ilgilidir. Bu araştırmada, ‘Yönetici ile Çalışma’ alt boyutuna ilişkin KMO Bartlett’s test sonucu: .936, ‘Yönetici Saygısı’ alt boyutunda .954, ‘Bireysel İhtiyaçlar’ alt boyutunda .960 ve ‘Yönetici Tutum ve Davranışı’ alt boyutunda .952 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeğinin KMO Bartlett’s test sonucu .961 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ise .965’tir. DFA sonuçlarına bağlı olarak hesaplanan uyum değerleri ise  $\chi^2(424) = 1782.13$ ,  $p < 0.001$ ,  $\chi^2/df = 4.20$ ,  $NFI = .85$ ,  $NNFI = .87$ ,  $CFI = .91$ ,  $GFI = .89$ ,  $SRMR = .037$ ,  $RMSEA = .049$  şeklindedir.

### **3.4.3 Minnesota İş Doyumu Ölçeği**

Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği, 5’li Likert tipinde 20 maddeden oluşmaktadır. Minnesota İş Doyumu Ölçeği iki alt boyuttan oluşmaktadır. 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16 ve 20. maddeler İçsel Doyum ve 5.6.12.13.14.17.18. ve 19. maddeler Dışsal Doyum olarak adlandırılmaktadır. Ölçek, Deniz ve Güliz-Gökçora tarafından Türkçeye çevrilmiş, daha sonra farklı dilbilimciler tarafından değerlendirilmiş ve çalışanları iş doyumunu



ölçmek amacıyla kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. İş Doyumu Ölçeği için KMO Bartlett's Test sonucu: .959'dur. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı: .956'dır.

### 3.5 Verilerin Analizi

Araştırmanın betimsel bulguları, betimsel istatistik (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma) teknikleri kullanılarak elde edilmiştir. Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeden önce verilerin normalliği test edilmiştir. Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeğinden ve Minnesota İş doyumu Ölçeğinden elde edilen verilerin normallik değerleri aşağıda sunulmuştur.

ÖLÇEK	N	Skewness		Kurtosis		p
		Statistic	SH	Statistic	SH	
DOYUM	424	-.994	.119	1.251	.237	p>.05
MOTİVASYON	424	-1.496	.119	2.816	.237	

Dağılımın normal olması, verilerin analizinde parametrik istatistik tekniklerinin uygulanabileceğini göstermiştir. Okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemede, Pearson korelasyon analizi ve okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordama düzeyini belirlemede ise basit doğrusal regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak okul müdürlerine, öğretmenlere ve araştırmacılara önerilerde bulunmaktadır.

## 4.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, alt problemler çözümlenerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

### 4.1 Öğretmenlerin Motivasyon Algısına İlişkin Bulgular

Tablo 2’de, öğretmenlerin motivasyon algısına ilişkin betimsel istatistik puanları verilmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Motivasyon Algısı

Değişken	n	$\bar{x}$	sH	Ss
Yönetici ile Çalışma	424	4.25	.038	.791
Yönetici Saygısı	424	4.38	.037	.753
Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi	424	3.90	.047	.970
Yönetici Tutum ve Davranışı	424	4.14	.041	.849
<b>Motivasyon (Toplam)</b>	<b>424</b>	<b>4.19</b>	<b>.037</b>	<b>.769</b>

Tablo 2’de, öğretmenlerin motivasyon algısına ilişkin bulgular yer almaktadır. Öğretmenlerin yönetici ile çalışma algısı ortalama puanı ( $\bar{x}$ =4.25, Ss=.791) şeklindedir. Öğretmenlerin yönetici saygısı ortalama puanı ( $\bar{x}$ =4.38, Ss=.753) şeklindedir. Öğretmenlerin yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi ortalama puanı ( $\bar{x}$ =3.90, Ss=.970) şeklindedir. Öğretmenlerin yönetici tutum ve davranışı ortalama puanı ( $\bar{x}$ =4.14, Ss=.849) şeklindedir.

Bu sonuçlara göre, öğretmenlerinin motivasyon puanları “Yönetici Saygısı” alt boyutunda diğer alt boyutlardan görece daha yüksektir. “Yönetici-Bireysel İhtiyaç İlişkisi” alt boyutuna ilişkin ortalama puanlar ise diğer alt boyutlara göre nispeten daha düşüktür. Yöneticinin öğretmene karşı duyarlı olması, saygılı davranması, öğretmenleri karar verme sürecine dahil etmesi ve onlara bilgi vermesinin daha motive edici olduğu görülmektedir.

### 4.2 Öğretmenlerin İş Doyumu Algısına İlişkin Bulgular

Tablo 3’te, öğretmenlerin içsel doyumuna ilişkin betimsel istatistik değerleri verilmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin İçsel Doyum Puanları

No	İçsel Doyum	$\bar{x}$	Ss
M1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3.30	1.0
M2	Tek başına çalışma olanağının olmasından	3.76	.92
M3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3.86	.94
M4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	3.93	1.0
M7	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından	3.91	1.0
M8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3.84	.96
M9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından	4.04	.87
M10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3.84	.96
M11	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	4.04	.94
M15	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3.73	1.0
M16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3.91	1.0
M20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4.06	.98

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin içsel doyum puanlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinin en düşük olduğu maddenin ortalama puanı(  $\bar{x}$  =3.30, Ss=1.0 ) “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından” olduğu görülmektedir. İçsel doyum puanlarının en yüksek olduğu maddenin ortalama puanı( $\bar{x}$ =4.06, Ss=.98) “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” maddesidir.

Tablo 4’te, öğretmenlerin dışsal doyumuna ilişkin betimsel istatistik değerleri verilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Dışsal Doyum Puanları

No	Dışsal Doyum	$\bar{x}$	Ss
M5	Amirin kişileri idare tarzı açısından	3.73	1.1
M6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3.76	1.1
M12	Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından	3.89	1.0
M13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	3.19	1.2
M14	İş içinde terfi olanağının olması bakımından	3.37	1.2
M17	Çalışma şartları bakımından	3.81	1.1
M18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından	4.08	.96
M19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3.90	1.0

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin dışsal doyum puanlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinin en düşük olduğu maddenin ortalama puanı ( $\bar{x}=3.19$ ,  $Ss=1.2$ ) “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” olduğu görülmektedir. Dışsal doyum puanlarının en yüksek olduğu maddenin ortalama puanı ( $\bar{x}=4.08$ ,  $Ss=.96$ ) “Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından” maddesidir.

Tablo 5’te öğretmenlerin iş doyum algı puanları yer almaktadır.

**Tablo 5.**Öğretmenlerin İş Doyumu Algısı

Değişken	n	$\bar{x}$	sH	Ss
İçsel Doyum	424	3.69	.034	.710
Dışsal Doyum	424	3.67	.040	.828
<b>Doyum (Toplam)</b>	<b>424</b>	<b>3.80</b>	<b>.037</b>	<b>.755</b>

Tablo 5’te, öğretmenlerin iş doyum algısına ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama içsel doyum puanları ( $\bar{x}=3.69$ ,  $Ss=.710$ ) ortalama dışsal doyum puanları ise ( $\bar{x}=3.67$ ,  $Ss=.828$ ) şeklindedir. Bulgular dikkate alındığında, öğretmenlerin ‘yüksek düzeyde’ iş doyum algıladıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, meslek liselerinde görevli öğretmenlerin yüksek düzeyde iş doyum algıladıkları söylenebilir.

Tablo 6’te, cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyum puanlarına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 6.** Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	Sd	T	p
İçsel Doyum	Kadın	219	3.64	.751	422	1.257	.157
	Erkek	205	3.74	.663			
Dışsal Doyum	Kadın	219	3.57	.858	422	2.389	.081
	Erkek	205	3.76	.785			
İş Doyumu	Kadın	219	3.74	.796	422	1.674	.099
	Erkek	205	3.86	.706			

**p>.05**

Tablo 6’te, cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin ortalama içsel doyum puanları ( $\bar{x}$ =3.64,  $Ss$ =.751) ortalama dışsal doyum puanları ise ( $\bar{x}$ =3.57,  $Ss$ =.858) şeklindedir. Araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin ortalama içsel doyum puanları ( $\bar{x}$ =3.74,  $Ss$ =.663) ortalama dışsal doyum puanları ise ( $\bar{x}$ =3.76,  $Ss$ =.785) şeklindedir. Tablo incelendiğinde, iş doyumunu puanlarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği [ $t_{(1.674)}$ ; 422,  $p>0.05$ ] anlaşılmaktadır. Ancak erkek öğretmenlerin ortalama iş doyumunu puanlarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, meslek liselerinde görevli öğretmenlerin iş doyumunu, cinsiyet değişkeni açısından genel iş doyumunu ve iş doyumunun alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 7’te branş değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyumunu puanları verilmiştir.

**Tablo 7.** Branş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri

Değişken	Branş	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
İçsel Doyum	Kültür Dersleri	275	3.69	.723	422	.184	.607
	Meslek Dersleri	149	3.70	.689			
Dışsal Doyum	Kültür Dersleri	275	3.68	.836	422	.365	.356
	Meslek Dersleri	149	3.65	.815			
İş Doyumu (Genel)	Kültür Dersleri	275	3.80	.767	422	.077	.355
	Meslek Dersleri	149	3.79	.732			

**p>.05**

Tablo 7’te, branş değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyumunu puanlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılan kültür dersleri öğretmenlerinin ortalama içsel doyum puanları ( $\bar{x}$ =3.69,  $Ss$ =.723) ve ortalama dışsal doyum puanları ise ( $\bar{x}$  =3.68,  $Ss$ =.836) şeklindedir. Araştırmaya katılan meslek dersleri öğretmenlerinin ortalama içsel doyum puanları ( $\bar{x}$ =3.70,  $Ss$ =.689) ortalama dışsal doyum puanları ise ( $\bar{x}$ =3.65,  $Ss$ =.815) şeklindedir. Tablo incelendiğinde, kültür dersleri öğretmenleri ile meslek dersleri öğretmenlerinin ortalama iş doyumunu puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bulgular, branş değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyumunu puanlarının anlamlı bir farklılık göstermediğini [ $t_{(.077)}$ ; 422,  $p>0.05$ ] ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, meslek dersleri ya da kültür dersleri öğretmeni olmalarının öğretmenlerin genel iş doyumunu algılarında ve iş doyumunun alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Tablo 8’da, okulun yerleşim yeri değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyumu puanlarına ilişkin bağımsız t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 8.**Okulun Yerleşim Yeri Değişkeni Açısından Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri

Değişken	Yerleşim Yeri	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p
İçsel Doyum	İlçe	219	3.85	.664	422	4.877	.212
	İl	205	3.52	.721			
Dışsal Doyum	İlçe	219	3.88	.788	422	5.745	.215
	İl	205	3.44	.809			
İş Doyumu (Genel)	İlçe	219	3.98	.705	422	5.453	.153
	İl	205	3.60	.758			

**p>.05**

Tablo 8’da, okulun yerleşim yeri değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır. İlçede çalışan öğretmenlerinin ortalama içsel doyum puanı ( $\bar{x}$ =3.85, Ss=.664), dışsal doyum ortalama puanı ( $\bar{x}$ =3.88, Ss=.788) şeklindedir. İl merkezinde görevli öğretmenlerin ortalama içsel doyum puanı ( $\bar{x}$ =3.52, Ss=.721) ortalama dışsal doyum puanı ise ( $\bar{x}$ =3.44, Ss=.809) şeklindedir. Bulgulara göre, ilçelerde görevli öğretmenlerin iş doyumunun, ilde görevli olan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Okulun yerleşim yeri değişkeni açısından iş doyumu puanları arasında [ $t_{(5.453)}$ ; 422,  $p>0.05$ ] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak, okulun yerleşim yeri öğretmenlerin iş doyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı söylenebilir.

Tablo 9’de, eğitim durumu değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri puanlarına ilişkin bağımsız t-testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 9.**Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri

	Eğitim	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p
İçsel Doyum	Lisans	340	3.71	.691	422	1.334	.329
	Yüksek Lisans	84	3.60	.781			
Dışsal Doyum	Lisans	340	3.70	.802	422	1.904	.190
	Yüksek Lisans	84	3.51	.915			
İş Doyumu (Genel)	Lisans	340	3.83	.734	422	1.623	.229
	Yüksek Lisans	84	3.68	.831			

**p>.05**

Tablo 9’de, eğitim durumu değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyumu algılarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin ortalama içsel doyum puanları ( $\bar{x}$ =3.71.85, Ss=.691), ortalama dışsal doyum puanları ise ( $\bar{x}$ =3.70, Ss=.802) şeklindedir. Yüksek lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin ortalama içsel doyum puanları ( $\bar{x}$ =3.60, Ss=.781), ortalama dışsal doyum puanları ise ( $\bar{x}$ =3.51, Ss=.915) şeklindedir. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından iş doyumu puanlarının [ $t_{(1.623)}; 422, p>0.05$ ] istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Ancak lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin, yüksek lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlere oranla ortalama iş doyumu puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumunun iş doyumu algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

Tablo 10’de, yöneticiyle birlikte çalışma süresi açısından iş doyumu puanlarına ilişkin varyans analizi (ANOVA) sonuçları verilmiştir.

**Tablo 10.**Yöneticiyle Birlikte Çalışma Süresi Açısından ANOVA Sonuçları

Değişken	n	$\bar{x}$	Ss		KT	KO	Sd	F	p
1-3 Yıl	263	3.84	.764	Gruplararası	2.018	1.009	2		
4-6 Yıl	107	3.77	.732	Gruplarıçi	239.300	.568	421	1.775	.171
7 Yıl +	54	3.63	.749	Toplam	241.318		423		

**p>.05**

Tablo 10’da, öğretmenlerin yöneticiyle birlikte çalışma süresi değişkeni açısından iş doyumu puanlarına ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir. Öğretmenlerin iş doyumu puanları, yöneticiyle birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ).

ANOVA sonuçlarına göre, yöneticiyle birlikte çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin ortalama iş doyumu puanları ( $\bar{x}$ =3.84), 4-6 yıl olan öğretmenlerin ortalama iş doyumu puanları ( $\bar{x}$ =3.77) ve yöneticiyle birlikte çalışma süresi 7 yıl ve üstü olan öğretmenlerin ortalama iş doyumu puanları ( $\bar{x}$  =3.63) şeklindedir. Bu sonuçlar, öğretmenlerin iş doyumlarının yöneticiyle birlikte çalışma süresi değişkeni açısında istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılık oluşturmadığını [ $F_{(423)}, 1.775, p>.05$  ] ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiyle birlikte çalışma süresinin iş doyumu algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

Tablo 11’de, meslek kıdemi değişkeni açısından iş doyumuna ilişkin varyans analizi (ANOVA) sonuçları verilmiştir.

**Tablo 11.**Meslek Kıdemi Değişkeni Açısından ANOVA Sonuçları

Değişken	n	$\bar{x}$	Ss		KT	KO	Sd	F	p	Fark
1. 1-5 Yıl	61	4.12	.726	Gruplararası	8.799	1.760	5	3.164	.008*	1>2,3,4,5,6
2. 6-10 Yıl	77	3.78	.551	Gruplariçi	232.520	.556	418			
3. 11-15 Y	63	3.84	.713	Toplam	241.318		423			
4. 16-20 Y	61	3.73	.731							
5. 21-25 Y	60	3.71	.894							
6. 26+	102	3.68	.791							

**p<.01**

Tablo 11’de, mesleki kıdemi değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyumunu puanlarına ilişkin ANOVA sonuçları verilmiştir. Öğretmenlerin iş doyumunu puanları meslek kıdemi değişkeni açısından meslek kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<.01).

Tukey HSD sonuçlarına göre, meslek kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin iş doyumunu puan ortalamaları ( $\bar{x}$ =4.12), 6-10 yıl olan öğretmenlerin iş doyumunu puan ortalamaları ( $\bar{x}$ =3.78), 11-15 yıl olan öğretmenlerin iş doyumunu puan ortalamaları ( $\bar{x}$ =3.84), 16-20 yıl olan öğretmenlerin iş doyumunu puan ortalamaları ( $\bar{x}$ =3.73), 21-25 yıl olan öğretmenlerin iş doyumunu puan ortalamaları ( $\bar{x}$  =3.71) ve 26 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin iş doyumunu puan ortalamaları ( $\bar{x}$  =3.68) şeklindedir. Bulgular, öğretmenlerin iş doyumunu puanlarının meslek kıdemi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını [ $F_{(423)}$ , 3.164, p<.01)] göstermektedir. Bu sonuçlara göre mesleki kıdem yılı 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin diğer mesleki kıdem yıllarında olan öğretmenlere göre iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### **4.3 Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bulgular**

Tablo 12’de, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki verilmiştir.



**Tablo 12.**Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerileri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki

<i>Değişken</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Yönetici ile Çalışma	-							
2. Yönetici Saygısı	.886**	-						
3. Yönetici- İhtiyaç İlişkisi	.784**	.704**	-					
4. Yönetici Tutumu	.872**	.783**	.800**	-				
5. Motivasyon (Toplam)	.967**	.914**	.884**	.928**	-			
6. İçsel Doyum	.661**	.576**	.720**	.713**	.718**	-		
7. Dışsal Doyum	.599**	.489**	.719**	.655**	.662**	.850**	-	
8. Doyum (Toplam)	.664**	.566**	.748**	.719**	.725**	.976**	.940**	-

**p< .01**

Tablo 12’de, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ( $r=.72$ ;  $p\leq.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin içsel doyumunu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ( $r=.72$ ;  $p\leq.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin dışsal doyumunu arasında pozitif yönde orta düzeyde ( $r=.66$ ;  $p\leq.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin motivasyon becerileri alt boyutlarından ‘yöneticiyle birlikte çalışma’ ile öğretmenlerin genel iş doyumunu arasında pozitif yönde orta düzeyde ( $r=.66$ ;  $p\leq.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetici saygısı alt boyutu ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde orta düzeyde ( $r=.57$ ;  $p\leq.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yönetici-ihtiyaç ilişkisi alt boyutu ile öğretmenlerin iş doyumunu puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ( $r=.75$ ;  $p\leq.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Motivasyon becerilerinin yönetici tutumu alt boyutu puanları ile öğretmenlerin iş doyumunu puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ( $r=.72$ ;  $p\leq.01$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin kendilerini anlama, değer verme, sürece dahil etme, güven içinde çalışma, demokratik tutum sergileme,

öğretmenin özgür olmasını sağlama gibi motivasyon becerilerine sahip oldukları ve bu durumun öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı olarak artırdığı şeklinde değerlendirilebilir.

#### 4.4 Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 13’de, okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordama düzeyine ilişkin regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 13.**Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumunu Yordama Düzeyi

Değişken	B	sH	$\beta$	t	p
1. Motivasyon	.811	.140		5.775	.000*
2. İşdoyumu	.712	.033	.725	21.641	.000*

R=725      R<sup>2</sup>=526  
F=468.327      p<.000

Tablo 13 incelendiğinde, anlamlılık düzeyi p=.000; p< 0.01 olduğu için kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki (R=725, R<sup>2</sup>=526, p<01) söz konusudur. Okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu ( $\beta$ =.725, p<.01) pozitif yönde anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir. Regresyon katsayısı anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı düzeyde yordadığı söylenebilir. Müdürlerin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde %53 düzeyinde yordayıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (R<sup>2</sup>= .526). Bu sonuçlara göre, okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordama düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 14’te, okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordama düzeyine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 14.**Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumunu Yordama Düzeyine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	sH	$\beta$	t	p
Motivasyon	3.713	.194		19.110	.000
İçsel Doyum	.084	.102	.082	.821	.412
Dışsal Doyum	.043	.093	.045	.456	.649
R=124	R <sup>2</sup> =.015				
F=468.327	p<.001				

Tablo 14 incelendiğinde, anlamlılık düzeyi  $p=.000$ ;  $p < 0.01$  olduğu için kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Regresyon analizi sonucuna göre, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin içsel ve dışsal doyum alt boyutları arasında pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki ( $R=124$ ,  $R^2=.015$ ,  $p<01$ ) söz konusudur. Okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunun alt boyutlarından biri olan içsel doyum boyutunda ( $\beta=.082$ ,  $p < .01$ ) pozitif yönde düşük düzeyde yordadığı görülmektedir. Ayrıca . okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunun alt boyutlarından biri olan dışsal doyum boyutunda ( $\beta=.045$ ,  $p < .01$ ) pozitif yönde düşük düzeyde yordadığı görülmektedir.

Regresyon katsayısı anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu içsel ve dışsal doyum boyutlarında düşük düzeyde yordadığı söylenebilir. Müdürlerin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu alt boyutları üzerinde %1 düzeyinde yordayıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $R^2= .015$ ). Bu sonuçlara göre, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin İş doyumunu arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak değerlendirmenin daha anlamlı olduğu söylenebilir. Sadece içsel ve dışsal doyum bağlamında ele alındığında kurulan regresyon modelinin çok anlamlı olmadığı görülmektedir.

## 5.SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları, sonuçların tartışılması ve bu sonuçlara bağlı olarak önerilere yer verilmiştir.

### 5.1 Sonuçlar

Bu çalışmada, meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan istatistiksel analizlerde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile iş doyumu arasında orta düzeyde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Araştırma sonuçlarına göre, mesleki ve teknik liselerde görev yapan meslek dersleri ve kültür dersleri öğretmenlerinin iş doyumlarını etkileyen faktörlere ilişkin detaylı bilgiler elde edilmiştir.

İş doyumu ölçeğinin genel iş doyumu ve iş doyumunun alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlar arasında öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Meslek liselerinde çalışan erkek ve kadın öğretmenlerin iş doyumlarının birbirine yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara benzer şekilde, Arslan (2019), Çalışır (2020), Erdoğan (2016), Losos (2000) ve Overton (2018) tarafından yapılan çalışmalarda iş doyumu algıları katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin iş doyumu algı puanları arasında branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, meslek dersleri ya da kültür dersleri öğretmeni olmalarının öğretmenlerin iş doyumu algılarında bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Bu sonuçlara benzer şekilde Arslan (2019) tarafından yürütülen çalışmada, öğretmenlerin meslek dersleri ya da kültür dersleri öğretmeni olmasının iş doyumu algı puanları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlardan farklı olarak Erdoğan (2016) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin meslek dersleri ya da kültür dersleri öğretmeni olmasının iş doyumu algı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmanın sonuçları, okulun yerleşim yeri değişkeni açısından öğretmenlerin İş doyumu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak ilçelerde görevli öğretmenlerin iş doyumunun ilde görevli olan öğretmenlere oranla görece daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara benzer şekilde Arslan (2019) tarafından yürütülen

araştırmanın sonuçları, okulun yerleşim yeri değişkeninin öğretmenlerin İş doyumu algı puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları, lisans düzeyinde eğitim olan öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin yüksek lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi ile iş doyumu algısı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar, bu iki değişkene ilişkin puanlardan birisi artarken diğerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Akkaya (2015) ve Arslan (2019) tarafından yürütülen araştırmalardan elde edilen sonuçların bu çalışmanın bulgularıyla benzer olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, eğitim düzeyi arttıkça öğretmenlerin İş doyumu algılarının azaldığı ifade edilebilir. Lisansüstü düzeyde eğitim alan öğretmenlerin İş doyumu puanlarının görece düşük olması, eğitim düzeyinin artmasının görev yapılan kurumda herhangi bir statü ya da ücret artışını beraberinde getirmemesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu sonuçlardan farklı olarak Erdoğan'ın (2016) araştırmasından elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni açısından İş doyumu puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin iş doyumu puanlarının yöneticiyle birlikte çalışma süresi değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Ancak sonuçlar, yönetici ile çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin ortalama iş doyumunun diğer çalışma süresinde olan öğretmenlere oranla görece daha yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Erdoğan (2016), öğretmenlerin iş doyumu algılarının yöneticiyle birlikte çalışma süresi değişkeni bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını bulmuştur.

Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin iş doyumu puanları öğretmenlerin meslek kıdemi değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır. Sonuçlar, 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri diğer meslek kıdemindeki öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu bulgulara benzer bulgulara Erdoğan (2016) ve Arslan'ın (2019) yaptığı araştırmalarda rastlanmaktadır. Akgül (2019), öğretmenlerin içsel doyum ve dışsal doyum düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğunu; öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça iş doyumu, içsel doyum ve dışsal doyum puanlarının düştüğünü belirtmektedir. Ackerman (2011), yaptığı araştırmada İş doyumu ve meslek kıdemi arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlardan farklı olarak, Çalışır'ın (2020) yaptığı çalışmada, meslek kıdemi değişkeni açısından öğretmenlerin iş doyumu puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Sonuç olarak, bu araştırmanın elde edilen bulgular ile alan yazındaki araştırmaların bulguları karşılaştırıldığında, hem benzer hem de farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sonuçların ortaya çıkmasında, araştırmaya katılan öğretmenlerin kişilik özellikleri, araştırmanın yapıldığı okulların kültürü gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. İş doyumunun, duygulara dayalı olmasından ve kişiye özgü olması nedeniyle farklı sonuçlar elde edilmiş olabilir.

Araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile İş doyumunu ölçeğinin 'yöneticiyle birlikte çalışma' alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetici ile çalışma alt boyutu daha çok yöneticinin sosyal ilişkilerdeki başarısını ortaya koymaktadır. Yönetici ile çalışma boyutundaki maddelerden; "okul yöneticisinin sosyal ilişkilerdeki başarısı", "yöneticinin öğretmene gurur duyacağı bir görevi vermesi", "yöneticinin, öğretmenin başarılı çalışmalarını takdir etmesi", "öğretmenle çalışırken işi zevkle yapmasını sağlaması", "öğretmenin çalışmalarına karşı ilgili olması", "demokratik tutum göstermesi", "öğretmeni yaptığı işin önemli olduğuna inandırması" öğretmenler açısından yüksek motivasyonu sağlayan unsurlar olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara benzer olarak Johnson (2017) tarafından yürütülen araştırmada, demokratik liderlik tarzını yansıtan yöneticilerin öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği bulgusu yer almaktadır. Bu sonuçlardan farklı olarak Marino (2024) tarafından yürütülen çalışmada, öğretmenlerin kendilerine değer verilmediğini hissetme ve okul müdürlerinden algılanan destek eksikliğini gerekçe göstererek olumsuz algılara sahip oldukları bulgularına yer verilmiştir.

Okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile 'yönetici saygısı' alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yönetici saygısı alt boyutundaki maddelerden; "yöneticinin duyarlı olması", "düşünceleri ve sözleri yargılamaması", "yöneticinin saygılı davranışları", "karar verme sürecine dahil etmesi", "yapılan çalışmalarla ilgili bilgilendirmesi" yüksek motivasyonu sağlayan unsurlar olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara benzer olarak Erol'un (2021) yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin motivasyon yeterliğinin öğretmenlerin iş doyumunu artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Oriri (2016) ise yaptığı araştırmada, yöneticilerin öğretmenlere yönetimin bir parçası olduklarını hissettiren ek sorumluluklar vermesinin öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkilediğini ortaya koymuştur.

Okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile 'yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi' alt boyutu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yönetici-birey ilişkisi boyutundaki maddelerden; "yöneticinin özgür olmayı sağlaması", "öğretmenleri alınan

kararlara dahil etmesi”, “öğretmen sorunlarıyla ilgilenmesi” motivasyonu artıran unsurlar olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara benzer şekilde Sarıca (2013) yaptığı araştırmada okulun eğitim ortamının iyileştirilmesinin öğretmenlerin motivasyon düzeyini yükselttiği bulgusuna ulaşmıştır.

Okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile ‘yönetici tutum davranışları’ alt boyutu arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yönetici tutum davranışları boyutundaki maddelerden; “ güven içinde çalışmaya olanak sağlaması”, “yöneticinin açık ve anlaşılır ifadeler kullanması”, “amacın önemini net bir şekilde ifade etmesi”, “daha yüksek düzeyde odaklanmayı sağlaması” motivasyonu artıran yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir. Bu sonuçlara benzer şekilde, Çelik (2013) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeyinin arttığını belirlemiştir. Öte yandan Bektaş (2010) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonlarını orta düzeyde yordadığı sonucunu elde etmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordama düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

## **5.2 Öneriler**

Araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

### **A. Üst yöneticilere yönelik öneriler:**

**1.** Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin motivasyon becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde, örgütsel davranış, motivasyon becerileri, öğretmenlerin fiziksel gereksinimleri yanında duygusal gereksinimlerinin de önemli olduğunu vurgulayan hizmet içi eğitimler verilebilir.

**2.** Meslek öğretmenlerine karşı okul yöneticileri; öğretmenlerin başarılı çalışmalarını takdir etmeye, öğretmene gurur duyacağı bir görevi vermeye, öğretmenin çalışmalarına karşı ilgili olmaya, öğretmenle çalışırken işi zevkle yapmasını sağlamaya, demokratik tutum sergilemeye, öğretmeni yaptığı işin önemli olduğuna inandırmaya çalışmaları uygulamada yüksek motivasyonu sağlayan unsurlar olabileceğinden dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir.

3. Okul yöneticileri ve öğretmenlere empati yeteneğini geliştirmeye ve sosyal farkındalıklarını artırmaya yönelik hizmet içi eğitimler sağlanmalıdır.

4. Öğretmenlerin refah düzeyi ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle, öğretmen maaşlarının iyileştirilmesi iş doyumunu olumlu etkileyecek bir dışsal faktör olarak görülmelidir.

**B. Uygulayıcılara yönelik öneriler:**

1. Meslek liselerinde görevli okul yöneticileri, okuldaki yönetsel etkinlikleri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerini artıran ve azaltan faktörleri göz önünde bulundurarak planlayabilir.

2. Eğitim sisteminin amaçlarına yönelik faaliyetleri en etkili şekilde uygulamaya çalışan, uygulama sahasındaki eksiklik ve sorunları en iyi bilen öğretmenlerin görüşleri ve önerileri, bakanlık düzeyinden başlayarak okul yönetimine kadar tüm katmanlarda dikkate alınmalıdır.

3. Öğretmenlerin İş doyumunu artırılmalı, böylece okul paydaşları ile daha sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesi sağlanmalıdır.

4. Okullarda alınan kararlara öğretmenleri dahil etmenin iş doyumlarını artırdığı görülmüştür. Bu nedenle okul yöneticileri okullarda alınan kararlara öğretmenlerin katılımını sağlamalıdır.

5. Öğretmenlerin iş doyumlarının artmasında okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Okul müdürleri, geleneksel yönetici imajından uzaklaşarak çağdaş, demokratik ve lider yönetici imajına ulaşma konusunda çaba harcamalıdır.

6. Okul yöneticilerinin yönetsel tutumları öğretmenlerin motivasyonunu, çalışma azmini, verimliliğini ve iş doyumunu etkilediği için kullandıkları iletişim diline dikkat etmeleri gerekmektedir.

7. Okul müdürlerinin okul içerisindeki sorunlara yönelik görüşlerini açıkça belirtmesi, çözüm sürecine aktif olarak katılması, öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine yönelik faaliyetleri desteklemesi öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkileyen yönetsel davranışlar olarak algılanmalıdır.

**C. Araştırmacılara yönelik öneriler;**

1. Alan yazında, mesleki ve teknik eğitim veren liselerde görevli öğretmenlerin örneklem olarak seçildiği sınırlı sayıda araştırma yer almaktadır. Bu anlamda mesleki ve teknik eğitim veren okullarda görevli öğretmenlerin İş doyumunu algılarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyen



faktörlerin derinlemesine analiz edilmesi amacıyla nitel araştırma deseninde araştırmalar yapılabilir.

**2.** Farklı okul türleri için öğretmen iş doyumunu etkileyen faktörlere yönelik boylamsal araştırmalar yürütülebilir.

**3.** Mesleki ve teknik eğitim veren okullarda görevli öğretmenlerin İş doyumunu algılarını bilimsel yöntemlerle ortaya çıkarmak için farklı illerden örneklem grupları ile araştırmalar yapılabilir böylece bölgeler ve ülke çapında öğretmenlerin İş doyumunu düzeyleri belirlenebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. (2016). *Çalışma yaşam kalitesinin tükenmişlik sendromu üzerinde etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ackerman, D. V. (2011). *The impact of teacher collaboration in a professional learning community on teacher job satisfaction* (Yayımlanmamış doktora tezi). Walden University, College of Education, Minneapolis, USA.
- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri ile ilgili görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Adair, J. (2006). *Etkili motivasyon*. (Çev. S. Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin verimliliğinde motivasyonun etkisi: Keçiören belediyesi örneği. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-28.
- Akgül, D. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş görenin iş tatminini etkileyen faktörler: 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-26.
- Akpınar, A. T., Taş, Y. (2011). Acil servis çalışanlarının tükenmişlik ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Türkiye Acil Tıp Dergisi*, 11(4), 161-165.
- Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu etkenlerinin irdelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akyol-Kılıç, M. (2014). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul- Manila Örneği)*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkan, C., Doğan, H. ve Sezgin, İ. (2001). *Mesleki ve teknik eğitimin esasları*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Altınkan, D. (2018). *İşletmelerde mesleki eğitim süreçleri, önemi ve örgütsel iletişim üzerindeki etkileri: orta ölçekli işletme çalışanları üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). Öğretmenlerin mesleki profesyonelliği ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 4(2), 57-71.
- Altun, S. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2001). *Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Arslan, K. Y. (2019). *Meslek lisesinde görev yapan meslek öğretmenleri ile kültür öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki farkın incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, A. E. (Editör). (2002). *Örgütle kişisel gelişim*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkileri: Hava kuvvetleri komutanlığında uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Atila, A. B. (2012). *Meslek liseleri ve mesleki eğitim merkezlerinde görev yapan kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları: İstanbul Anadolu yakası örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atmalar, O. (2015). *Meslek liselerinde ve mesleki eğitim merkezlerinde görev yapan kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı Batman İl Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Aydın, M. (2013). *Çağdaş eğitim denetimi* (5. baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barlı, Ö. (2012). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış* (5. Baskı). Ankara: Aktif Yayınevi
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, M. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). (461554). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Başol, O. (2015). *Yeşil ve kahverengi işlerin iş doyumunu açısından karşılaştırılması üzerine bir alan araştırması*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulları yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H. (2005). Öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimler Dergisi*, 22(22), 47-60.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683. doi: 10.1177/00131610121969460
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt., İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Budak, G. v. (2004). *İşletme yönetimi*. İzmir: Hayat Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2022). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (22. baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Büyükbeşe, T. ve Bakan, İ. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 35-59. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66441>
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. ve Duran, A. (2020). *Fark yaratan başarılı okul müdürleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çakır, G. (2009). *İş görenlerin demografik özelliklerine göre motivasyon araçları ve denetim odağı değişkeninin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen motivasyonunda yönetici davranışlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışır, Ş. (2020). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılımı ve motivasyonları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Çavuşoğlu, D. ve Savaş, A. C. (2016). Meslek liselerinde çalışan kültür dersi öğretmenlerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri (Pazarcık ilçesi örneği). *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Çelik, V. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Çelik, M. (2013). *İstanbul ili Arnavutköy ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmen motivasyonları ve akademik tükenmişlikleri üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 27, 297-309.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdüleme ve iş doyumunu* (1. Basım). Ankara: Anı Yayıncılık
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çimen, M. ve Şahin, G. (2000). Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(4), 53-67.
- Çolak, G. (2009). *İşgören motivasyonu ile iş doyumunu arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki beş ve dört yıldızlı otellerde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden edinilmiştir. (Tez No. 240695)
- Demir, R. (2010). *Liderlik ve motivasyon*. İşletme Lisans Programı. [http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme\\_au/liderlikvemotivasyon.pdf](http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/liderlikvemotivasyon.pdf) adresinden erişildi.
- Deniz, M. (2005). *İşletme yönetiminde motivasyon*. İçinde, M. Tikici (Ed.), *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler* (ss. 126-170). Ankara: Nobel Yayınları.

- Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 177-206.
- Dick, G. ve Metfalce, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment - A comparative study of police officers and civilian staff. *International Journal of Public Sector Management*. 14(2), 111-12
- Diri, M. S., Kıral, E. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39, 125-149.
- Dinham, S. ve Scott, C. (1997). *Modeling teacher satisfaction: findings from 892 teaching staff at 71 schools*. ERIC Documents, ED 408247.
- Dur, Y. B. (2014). *Lise öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Durmaz, M. (2004). *Kişilerarası iletişim ve motivasyon*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2006). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/842724>.
- Dawson, B. ve Trapp, R. G. (2001). *Probability & related topics for making inferences about data. Basic & clinical biostatistics*. (3<sup>rd</sup> Edition). NY: McGraw-Hill Medical Publishing Division,
- Eğriboyun, D. (2015). *Çok faktörlü liderlik uygulamaları ve iş doyumu*. İzmir: Etki Yayınları.
- Emiroğlu, O. (2017). *Öğretmen motivasyon kaynaklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Emirbey, A. (2017). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Erdoğan, Y. (2016). *Meslek liselerinde çalışan kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin motivasyonlarının karşılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1997). *Yönetim ve organizasyon*. (4. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (11. Basım). İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (Onuncu baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159-178.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış bilimleri* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Erol, Y. (2021). *Okul müdürlerinin etkililiğini ve öğretmenlerin iş doyumunu belirleyen faktörlerin incelenmesi: Türk kültürü bağlamında keşfedici bir araştırma.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde iş tatmini ve işgücü devir hızı problemlerinin çözümünde bir faktör olarak iletişim: KOBİ'lerde ampirik bir uygulama.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, S. (1972). *Eğitimde program geliştirme.* Ankara: Yelken Tepe Yayınları
- Ertürk, S. (1986). *Ankara kız meslek liseleri öğretmenlerinin motivasyonu üzerine bir araştırma.* (Yayımlanmamış yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eskibağ, Ş. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumları ile mesleki performans arasındaki ilişki, yayınlanmamış yüksek lisans tezi,* İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Fidan, H. (2014). *Ankara ilinde çalışan nakış öğretmenlerinin yaşam doyumu iş doyum ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (23), 157-172.
- Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 34(6), 603–616.
- Friggieri, B. (2023). *Impact of leadership on teacher job satisfaction and motivation within Maltese schools* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Malta University Faculty of Economics, Management and Accountancy. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/119081>
- Genç, S. Z. (2000). Bilgi toplumunda öğretmen eğitimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (23), 375-386.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gezici, A (2007). *Yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: özel eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik ve bir uygulama.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M. ve Donnelly, J. H. (2000). *Organizations-behaviour-structure-processes.* Boston: McGraw- Hill Publishing
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde iş doyum ve güdüleme.* Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyum arasındaki ilişkisi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri (İstanbul ili Avrupa yakası örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (Editör). ( 2001). *Yönetim ve organizasyon*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, B. (2014). *Sağlık meslek lisesi yöneticilerinin liderlik vasıfları ile meslek dersi öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Hunter, M. C. (1967). *Motivation theory for teachers: a programmed book*. Tip Pubns.
- İssi, A. D. (2023). *Müzik öğretmenlerinin mesleki değer algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Johnson, Z. T. (2017). *Teachers perception of Administr ceptions of administrator leadership styles of regarding job satisfaction* (Yayımlanmamış doktora tezi). Lindenwood University, School of Education, Missouri, USA.
- Kahya, Ö. (2015). *Mesleki eğitim merkezi güzellik ve saç bakım hizmetleri alanında öğrenim gören öğrencilere, işletmelerde uygulanan mesleki eğitim (pratik eğitim) çalışmalarının değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Kantar, H. (2008). *İşletmede motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Karaboğa, M. (2007). *Avcılar ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan (öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Karakucak, O. (2003). *Avrupa topluluğunda ve Türkiye’de mesleki eğitim*. Ankara: İktisadi Kalkınma Vakfı Yayınları.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). *Özel ve devlet okullarındaki öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri*. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*, (23. basım), Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri iş görenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372. <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/450>

- Kılıç, E. (2008). *İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine dair otomotiv sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kınıklı, O. (2005). *Çağdaş eğitim temel niteliği ve sanat eğitiminin gerekliliği*. Eğitim Fakültelerinde Yeniden Yapılandırmanın Sonuçları ve Öğretmen Yetiştirme Sempozyumunda Sunulmuş Bildiri, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kızıldaş, E. (2017). *Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi. Ankara:
- Klassen, R. M. ve Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756. doi:10.1037/a0019237
- Koç, H., Boylu, Y., Arslantürk, Y. (2009). İş tatminine etki eden kimi faktörlerin konaklama işletmeleri açısından incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 143-158.
- Koçak, A. (2014). *Çalışanlarda Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım .
- Kumaş, V. ve Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 123-139. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1685>
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in çift faktörlü güdüleme kuramının öğretmenlerin motivasyonu açısından çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1)285-299.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Laming, D. (2008). *Understanding human motivation: What makes people tick*. John Wiley & Sons.
- Lawler III, Edward E. (1994). *Motivation in Work Organizations*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Losos, L. W. (2000). *Comparing the motivational levels of public, private and parochial high school teachers*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Saint Louis University, Faculty of the Graduate School, Missouri, USA.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. (2023). *Eğitim yönetimi*. (Çev. Ed. Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Akademi.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. (12th Edition). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Marino, M. T. (2024). *Honoring teacher voice, thoughts, and opinions: The impact of transformational leadership on teacher retention*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Youngstown State University, Educational Leadership Program, Ohio, USA.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.



- Mertol, Ş. (1993). *Orta kademe yöneticilerinin iş tatmini ve kaygı düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- MEB. (1993). *On dördüncü milli eğitim şurası; raporlar, görüşmeler, kararlar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2012). *Mesleki ve teknik eğitim çalıştay raporu*. H.Y. Ersöz ve Ö. Açıköz (Eds.). Ankara: Atatürk Kız Teknik ve Meslek Lisesi. <https://mtegm.meb.gov.tr/TR/dokumanlar/calistay2012.pdf>.
- Musal, B., Elçi, Ö. Ç. ve Ergin, S. (1995). Uzman hekimlerde mesleki doyum. *Toplum ve Hekim*, 10(68), 2-7.
- Njue, C. W. (2003). *Job satisfaction among secondary school teachers in Nairobi province*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Nairobi, Department of Educational Administration and Planning, Nairobi, Kenya.
- Ololube, N. P. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assessment. *Essays in Education*, 18(9), 1-19. Retrieved from <https://openriver.winona.edu/eie/vol18/iss1/9/>
- Okçu, V. ve Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 5(2), 63-85. <https://dergipark.org.tr/>
- Onaran, O. (21981). *Çalışma yaşamında güdüleme kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Oriri, E. O. (2016). *School factors influencing motivation among secondary school teachers' on job performance in Nyatike Sub-County, Kenya*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Nairobi, Department of Educational Administration and Planning, Nairobi, Kenya.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- Ozankaya, Ö. (1986). *Toplumbilim*. Ankara: Tekin Yayınevi.
- Overton, J. (2018). *Factors affecting teacher job satisfaction in Catholic schools*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Trevecca Nazarene University, School of Graduate and Professional Studies, Nashville, USA.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/birtop/issue/29485/316332>
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özdemir, F. (2006a). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

- Özkalp, E. (2001). *Örgütsel Davranış*, 6. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Özçelik, M. (2008). *Öğretmen-veli el kitabı*. İzmir: Etki Yayınları.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). *Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları*. *Turkish Journal of Education Studies*, 1(2), 190-215. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/402892>
- Özer, P., ve Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyonda kapsam kuramları*. İçinde, C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon* (ss. 83-103). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özer, S. (2017). *Eğitim fakültesi güzel sanatlar eğitimi bölümü müzik eğitimi anabilim dalı öğretim programında uygulanan viyolonsel eğitiminde Türk eserlerinin yerinin ve gerekliliğinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Özpehlivan, M. (2018). *İş doyumunu: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları* (1. Basım). Ankara: Gece Akademi.
- Öztekin, Z. (2008). *Orduda iş doyumunu: Subayların iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, T. (2006). *İlköğretim öğretmenlerinin motivasyonunu artıran ve idame ettiren faktörler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Porter, L. W. ve Lawler, E. E. (1969). *Managerial attitudes and performance*. Illinois: Irwin Homewood.
- Poyrazoğlu, N. (1992). *Hastane çalışanlarında iş doyumunun verimlilik ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Reyes, P. ve Shin, H. S. (1995). Teacher commitment and job satisfaction: A causal analysis. *Journal of School Leadership*, 5(1), 22-39.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th edition). Global edition. London, England: Pearson Education Limited.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (1998). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Sarıca, Y. (2013). *Eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin yönetici ve öğretmen motivasyonuna etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Sarıhasan, İ. (2014). *Motivasyon teorileri ve motivasyon ile iş tatmini ilişkisi*. (Yüksek lisans bitirme projesi), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Saruhan, Ş. ve Yıldız, M. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Basım). İstanbul: Beta.
- Selen, U. (2009). *Motivasyon sistemi, araçları ve yardımcı öğeleri: Ar-ge şirket örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Sercan, H. (2010). *Etkili motivasyon yöntemleri*. İstanbul: Etap Yayınevi.

- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Shann, M. (1998). *Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. The Journal of Educational Research*, 92, 67-73.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt kültürünün iş gören motivasyonu ile ilişkisi ve bir uygulamaya* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Subaşı, B. (2016). *Mesleki eğitim kurslarının halkla ilişkiler faaliyetlerinin incelenmesi: Erbaa sanat ve mesleki eğitim kursu (Esmek Örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Sudak, M. K., Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 141-165.
- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şahin, İ. (2008). *Endüstri meslek lisesi öğrencilerinin istihdam alanındaki başarılarının değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 143-168.
- Şentürk, R. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin motive etmede kullandıkları yöntemler ve davranışlara ilişkin öğretmen algıları*, (Yayınlanmamış yüksek lisans projesi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Şimşek, L. (1995), İş tatmini. *Verimlilik Dergisi*, 12, 91-104. <https://scholar.google.com.tr/> adresinden edinilmiştir.
- Schultz, D. P. ve Schult, S. E. (1990). *Psychology and industry today*. New York: Mac Millan Publishing Company.
- Tahta, F. (1995). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon kuramına genel bir bakış, motivasyon araştırmaları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurum ölçeğinde bir model önerisi*. (İdari Uzmanlık Tezi), Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: PegemA.
- Tecer, O. (2011). *İlköğretim müfettişlerince yapılan okul denetimlerinin öğretmenlerin içsel motivasyon ve iş tatmini düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Telman, N. ve Ünal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

- Testa, M. R. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: An empirical investigation. *Leadership & Organization Development*, 20(3) 155.
- Tevrüz, S. (2002). Güdülenme. İçinde, A. E. Aslan (Ed.). *Örgütte kişisel gelişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tınaz, P. (2000). *Çalışma yaşamında motivasyon kuramları*. İstanbul: Mercek Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma yaşamından örnek olaylar*. İstanbul: Beta Kitap.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction, management decision. *MCB University Press*, 36(4), 226-231.
- Tunacan, S. ve Çetin, C. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen faktörlerin tespitine ilişkin bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 155-172.
- Tosun, M. (1981). *Örgütsel etkinlik*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Tutar, H. (2016). *Davranış bilimleri*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Türk Dil Kurumu, <https://www.tdk.gov.tr/>
- Türk, S., Aydoğan, E. ve Kansu, N. (2003). *İçsel motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkisi, Türk tarih kurumu matbaası ve Nurool Matbaasında yapılan bir araştırma*, 1. Matbaa Teknolojileri Sempozyumu, Eylül, Ankara.
- T.D.K. (2021). <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Uçar, C. ve Özerbaş, M. A. (2013). Mesleki ve teknik eğitimin dünyadaki ve Türkiye'deki konumu. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 242-253.
- Usta, N. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu ile demografik faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Ankara ili Çubuk ilçesi uygulaması*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ünal, S.(2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90. <http://pauegitimdergi.pau.edu.tr/> adresinden edinilmiştir.
- Ünal, A. (2015). *İş doyumunu, yaşam doyumunu ve yaşam anlamı değişkenlerinin ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin mesleki bağlılıkları üzerine etkisi*, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınevi.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Yalçın, M. (2017). *Mesleki eğitimde istihdam sorunları, örnek modeller, Türkiye uygulaması ve çözüm önerileri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Yalın, F. (2010). *Çokuluslu işletmelerde kültürlerarası yönetim ve örgütsel verimlilik ilişkisi*. (Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. K. (2007). Çalışanların iş stresi algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi: Erzurum'da ilaç mümessilleri üzerinde bir saha araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 154-183.

- Yavuz, C. ve Karadeniz, B. C. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9),507-519.
- Yavuz, B. (2014). *Yeni iletişim ortamı olarak mobil iletişim teknolojilerinin pazarlama iletişimi etkinliğini arttırmada bağlam temelli kullanımı*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yıldırım, N. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri (Tokat ili örneği). *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 132-140.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(2), 1-14.
- Zembylas, M. ve Papanastasiou, E. (2006). Sources of Teacher Job Satisfaction and Dissatisfaction in Cyprus. *Compare*, 36(2), 229-24.

## EKLER

### EK A: Minnesota İş Doyumu Ölçeği

MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ						
Aşağıda yöneticileriniz, çalışma arkadaşlarınız ve kurumunuzla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, ifadelere ne ölçüde memnuniyet duyup duymadığınız ile ilgili ifadelerin yanında yer alan kutucuklara (X) ile işaretleyiniz.						
<b>1. Hiç Memnun Değilim, 2. Memnun Değilim, 3. Kararsızım, 4. Memnunum, 5. Çok Memnunum</b>						
No	SORULAR	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başına çalışma olanağının olmasından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirin kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam Açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma Açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

## EK B: Öğretmenlere Yönelik Motivasyon Ölçeği

ÖĞRETMENLERE YÖNELİK MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5
1. Okul yöneticimin tutum ve davranışları, güven içinde çalışmama olanak sağlar.	()	()	()	()	()
2. Okul yöneticimin, açık ve anlaşılır ifadeleri çalışma sırasındaki belirsizlikleri ortadan kaldırır.	()	()	()	()	()
3. Okul yöneticimin sosyal ilişkilerdeki başarısı beni daha fazla çalışmaya teşvik eder.	()	()	()	()	()
4. Yöneticim tarafından, başarılı çalışmalarımın tebrik edilmesi beni onurlandırır.	()	()	()	()	()
5. Yöneticimin gurur duyacağım bir görevi yapmamı istemesi beni onurlandırır.	()	()	()	()	()
6. Yöneticimin çalışmalarına karşı ilgili olması beni yeni çalışmalar yapmam için cesaretlendirir	()	()	()	()	()
7. Yöneticimin duyarlılığı benim işi en iyi şekilde yapmama neden olur.	()	()	()	()	()
8. Yöneticimin düşüncelerime ve sözlerime karşı olumlu yaklaşımı kendimi daha iyi ifade etmemi sağlar.	()	()	()	()	()
9. Okul yöneticimin saygılı davranışları beni fazlasıyla mutlu eder.	()	()	()	()	()
10. Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	()	()	()	()	()
11. Bir amaç için çaba göstermenin önemini net bir biçimde ifade eder.	()	()	()	()	()
12. Okul yöneticim üzüntülü ve mutsuz olduğumu anlar.	()	()	()	()	()
13. Okul yöneticimin davranış ve uygulamaları eğitim-öğretim işlerine daha yüksek düzeyde odaklanmamı sağlar.	()	()	()	()	()
14. Yöneticimin demokratik tutum sergilemesi beni motive eder.	()	()	()	()	()
15. Yöneticim yaptığı işlerin önemli olduğuna beni inandırır.	()	()	()	()	()
16. Yöneticimin benim bireysel sorun ve ihtiyaçlarımla ilgilenmesinden memnunum.	()	()	()	()	()
17. Okul yöneticimin karar verme sürecine beni dâhil etmesi görevimi daha istekli yapmamı sağlar.	()	()	()	()	()
18. Okulda yapılan çalışmalarla ilgili bilgi vermesi beni mutlu eder.	()	()	()	()	()
19. Yöneticim öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlar.	()	()	()	()	()
20. Yöneticim öğretmenlerin alınan kararlara katılmasını sağlar.	()	()	()	()	()

## EK C: ONAM FORMU

Sayın Katılımcımız

Katılacağımız bu çalışma, Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Meslek Liseleri Örneği) adıyla, Rabia KOÇYİĞİT tarafından Ocak-Nisan tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

**Araştırmanın Hedefi:** Bu çalışmada, meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin motivasyon becerileri ile öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişkiye odaklanılmış ve bu anlamda okul müdürlerinden beklentilerin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

**Araştırmanın Nedeni:** O Bilimsel araştırma (x) Tez çalışması

**Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler):** Ordu Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Meslek Liseleri

**Araştırma Uygulaması:** (x) Anket

O Görüşme

O Gözlem

O.....

Araştırma T. C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla...

Araştırmacı : Rabia KOÇYİĞİT

İletişim Bilgileri : Ulubey Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi

***Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.***

.../.../.....

İsim-Soyisim

İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :



## EK D: MEB İZİNİ



T.C.  
ORDU VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-18802389-605.01-95038287  
Konu : Araştırma İzni (Rabia KOÇYİĞİT)

23.01.2024

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.01.2020 tarihli ve 1563890 sayılı yazısı (Genelge 2020/2)  
b) Ordu Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 17.01.2024 tarihli ve 0956625 sayılı yazısı.

Ordu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında tezli yüksek lisans programı 23495498060 T.C. kimlik numaralı öğrencisi Rabia KOÇYİĞİT'in, "Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Meslek Liseleri Örneği)" konulu bilimsel çalışmasını veri sağlamak amacıyla anket çalışması yapma izin talebine ilişkin ilgi (b) yazı ve ekleri, Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından ilgi (a) genelge hükümleri doğrultusunda incelenmiş olup, uygulanmasında sakınca görülmemiştir.

Söz konusu anket çalışmasının, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde olur ekinde yer alan imzalı ve mühürlü formun kullanılarak, öğrencilere ait çalışmaların veli izni doğrultusunda ve elde edilen verilerin herhangi bir haber, resmi özel web sayfaları, yerel ve ulusal basında paylaşılmaması kaydıyla, Ordu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında tezli yüksek lisans programı 23495498060 T.C. kimlik numaralı öğrencisi Rabia KOÇYİĞİT tarafından; ilimiz Resmi/Özel Meslek Lisesi öğretmenlerine 2023-2024 eğitim ve öğretim yılı içinde okul müdürlüğü'nün sorumluluğunda gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ramazan TÖNGEL  
Müdür a.  
Şube Müdürü

OLUR  
Mehmet Fatih VARGELOĞLU  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek :  
1- Komisyon Kontrol Tutanağı (2 Sayfa)  
2- Mühürlü Anket Formu (4 Sayfa)

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Karşıyaka Mah. Atatürk Bulvarı No:336/B Altınordu/ORDU Dahili 1712  
Telefon No : 0 (452) 223 16 29  
E-Posta: ab52@meh.gov.tr  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: Ayşe ÖZCANLI (Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü)  
İnternet Adresi: [ordu.meb.gov.tr](http://ordu.meb.gov.tr) Unvan : Şef  
Faks:4522250144



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.ozek.meb.gov.tr/adresinden> **d4fe-91ec-39da-a827-0c7e** kodu ile teyit edilebilir.

EK E: ETİK RAPORU

T.C.  
ORDU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

OTURUM TARİHİ	OTURUM SAYISI	KARAR SAYISI
07/12/2023	09	2023-224

**KARAR NO: 2023-224**

*Doç. Dr. Şenol SEZER'in "Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Meslek Liseleri Örneği)" başlıklı çalışması etik yönden incelendi.*

Doç. Dr. Şenol SEZER'in "Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerilerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Meslek Liseleri Örneği)" başlıklı çalışmasının etik yönden uygun olduğuna, toplantıya katılanların oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR  
07/12/2023  
  
Dr. Öğr. Üyesi Caner ÖZDEMİR  
Başkan V.  


## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	Rabia KOÇYİĞİT
Yabancı Dili	İngilizce
ORCID Numarası	0009-0007-4202-5096
Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası	10662815
Lise	Mesudiye İMKB ÇPL
Lisans	Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü
Yüksek Lisans	Ordu Üniversitesi -Sosyal Bilimler Enstitüsü- Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı -Eğitim Yönetimi -Tezli Yüksek Lisans
Mesleki Deneyim	Mesudiye İlkokulu (2012-2016) Ulubey Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi(2017- Halen)
Akademik Çalışmalar	1. 2.

