



**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**  
**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU VE MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**Abdullah HASANOĞLU**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Metin YAŞAR**

**DENİZLİ**  
**TEMMUZ 2017**

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Abdullah HASANOĞLU

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Abdullah HASANOĞLU tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Yar. Doç. Dr. Metin YAŞAR  
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..... /...../ 2017 tarih ve .....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Şükran TOK  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonlarının demografik değişkenlerine göre farklılaşmasını ve öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonları arasında ilişkiyi incelemektir.

Beş bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; araştırmanın yapılmasını sağlayan problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, alt problemleri, sayıltı, sınırlılıkları ve konu ile ilgili tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde, konu ile ilgili kavramsal çerçeve ile yurt içinde ve yurtdışında daha önce yapılmış araştırmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemlerle ilgili açıklamalar yapılmıştır. Dördüncü bölümde, araştırmadaki alt problemlere ilişkin bulguların istatistiksel çözümlenmesine ve bunun sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Beşinci bölümde araştırma bulguları literatür ışığında yorumlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde ortaya çıkan genel sonuçlar sıralanmış, uygulamaya ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların okul yöneticilerine, öğretmenlere, araştırmacılara ve diğer uygulayıcılara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonlarının demografik değişkenlerine göre farklılaşmasını ve öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonları arasında ilişkiyi incelemektir.

Araştırmada tarama ve ilişkisel model tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu uygun örneklem yöntemiyle seçilen 217 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri öğretmenlere ölçek uygulama yoluyla elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları branşlarına göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ülkemizde iş doyumu ve motivasyon hakkında çalışmalar yapılması, uygulayıcılar ve araştırmacılar açısından önemlidir.

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to examine the differences between job satisfaction and motivation of teachers according to their demographic variables and the relationship between teachers' job satisfaction and motivations.

Survey and relational model were preferred in the research. The study group, 217 teachers was selected by convenience sampling method. The data of the study were obtained by applying the scale to the teachers. Findings; According to the gender variable, teachers' job satisfaction and motivation scores do not differ. Teachers' job satisfaction and motivation scores do not differ according to their ages. Job satisfaction and motivation scores of teachers do not differ according to their branches. Teachers' job satisfaction and motivation scores do not differ according to their seniority. The job satisfaction and motivation scores of the teachers do not differ according to the length of service hours in the school. There is no significant relationship between teachers' job satisfaction and motivation scores.

Studying the job satisfaction and motivation in our country is important for practitioners and researchers.

## İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	I
ETİK BEYANNAMESİ.....	II
PROJE ONAY SAYFASI.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
ÖZET.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR.....	XII

### BÖLÜM I

1. GİRİŞ.....	1
a. Problem Durumu .....	2
b. Amaç .....	3
c. Önem .....	3
d. Sayılılar .....	4
e. Sınırlılıklar.....	4
f. Tanımlar.....	4

### BÖLÜM II

2. KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1. İş Doyumu.....	5
2.2. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler.....	6
2.3. İş Doyumunun Sonuçları.....	6
2.4. İş Doyumu ve Diğer Değişkenlerin İlişkisi.....	7

2.5. Motivasyon.....	9
2.6. Motivasyon Süreci.....	10
2.7. Motivasyon Türleri.....	12
2.8. İş Doyumu ve Motivasyon .....	13
2.9. İlgili Araştırmalar .....	14

### **BÖLÜM III**

3. YÖNTEM .....	18
a. Araştırmanın Modeli .....	18
b. Evren ve Örneklem .....	18
c. Verilerin toplanması .....	21
d. Verilerin toplama araçları .....	21
e. Verilerin analizi.....	22

### **BÖLÜM IV**

4. BULGULAR.....	23
1. Alt probleme ilişkin bulgular.....	23
2. Alt probleme ilişkin bulgular.....	23
3. Alt probleme ilişkin bulgular.....	24
4. Alt probleme ilişkin bulgular.....	26
5. Alt probleme ilişkin bulgular.....	27
6. Alt probleme ilişkin bulgular.....	27
7. Alt probleme ilişkin bulgular.....	28
8. Alt probleme ilişkin bulgular.....	29



9. Alt probleme ilişkin bulgular.....	30
10. Alt probleme ilişkin bulgular.....	31
11. Alt probleme ilişkin bulgular.....	32

## **BÖLÜM V**

5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	33
------------------------------	----

KAYNAKLAR .....	36
-----------------	----

EKLER.....	41
------------	----

Ek –1: Kişisel Bilgi Formu .....	41
----------------------------------	----

Ek – 2: Araştırmada Kullanılan Ölçek .....	42
--	----

Ek – 3: Örneklem Kapsamında Ölçek Uygulanan Okullar .....	45
---	----

Ek – 4: Çalışma Takvimi .....	46
-------------------------------	----

Ek –5 : Anket Uygulama İzin Belgesi.....	47
--	----

**TABLolar****Tablo 1****Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Betimsel İstatistikler****Tablo 2****Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi****Tablo 3****Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Motivasyon Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi****Tablo 4****Öğretmenlerin Branşlarına Göre Motivasyon Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi****Tablo 5****Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Ve Motivasyon Puanlarına İlişkin One Way Anova Testi****Tablo 6****Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Motivasyon Puanlarına İlişkin One Way Anova Testi****Tablo 7****Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi****Tablo 8****Öğretmenlerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi****Tablo 9****Öğretmenlerin Branşlarına Göre İş Doyumu Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi**

**Tablo 10**

**Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Puanlarına İlişkin One Way Anova Testi**

**Tablo 11**

**Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre İş Doyumu Puanlarına İlişkin One Way Anova Testi**

**Tablo 12**

**Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Motivasyon Puanlarına İlişkin Pearson Korelasyon Analizi**

**KISALTMALAR**

f: Frekans

N: Örneklem Büyüklü ü

ss: Standart Sapma

p: Anlamlılık Derecesi

%: Yüzde

Sd: Serbestlik Derecesi

x: Aritmetik Ortalama

## BÖLÜM I

### 1-GİRİŞ

Eğitimde verimin sağlanabilmesi için personelin moralli olması önemlidir. Morali yükseltmek için alınması gereken önlemlerin basında, yöneticilerin çalışanlar için iyi bir örnek olmaları, onlara çalışacakları rahat ortamlar oluşturmaları gerekir. Kurum içinde kişinin moralinin, yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve yöneticisinin tutumu ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinimin bittiği yerde başka bir gereksinim baslar ve motivasyon her defasında aynı yolu izler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 88). İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa, insanlar o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Motivasyonunun esası gereksinimlerin karşılanmasıdır (Hanks, 1999: 139). Motivasyon konusu genel olarak bireylerin beklenti ve gereksinimlerini, amaçlarını, davranışlarını kapsamaktadır. Motivasyon sözcüğünün karşılığı olarak dilimizde güdülenme, isteklendirme, teşvik etme gibi kavramlar kullanılmaktadır. Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir (Düren, 2000: 104). Akat'a (1984: 175) göre motivasyon işe; ferdi veya fertleri belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. İş doyumu kavramı örgüt çalışanlarının işlerine karşı gösterdikleri içsel bir tepkiyle ilgilidir. İş doyumu çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Çetinkanat'ın Locke'den aktarımına (2000: 1) göre iş doyumu; "bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir" İş doyumu iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülmez, ancak anlaşılır. İş doyumu genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir. İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da

bunu ister. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir (Bentley, 1999: 179). Öğretmen ve yönetici arasındaki karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim, okul yöneticisinin daha kolay öğretmenlik rolünü oynamasına yardımcı olur (Çelik, 1999: 123).

### **a. Problem Durumu**

Eğitim işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama işi ilk aşamada eğitim örgütünün en önemli basamağı olan okulun başında bulunan okul müdürüne düşmektedir. Ancak okul yöneticilerinin; yönetimi altındaki çalışanlarını çeşitli sebeplerden dolayı yeterince destekleyip cesaretlendiremedikleri ayrıca okullardaki çalışma ortamının, örgütsel iklimin istenilen düzeyde olmadığı ve sunulan olanakların öğretmenleri meslekî yönden tatmin etmediği düşünülmektedir. Buna bağlı olarak eğitimin kalitesi olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin; okulun çalışma şartlarını iyileştirmeye aynı zamanda öğretmenlerin bireysel ve meslekî beklentilerini karşılamaya özen göstermeleri gerekmektedir. Bu çalışmada ele alınan problem, “öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonları arasındaki ilişki ” olup su sorulara cevap aranmaktadır:

### **Problem Cümlesi**

Öğretmenlerin demografik değişkenleri iş doyumu ve motivasyonlarında anlamlı düzeyde fark var mıdır ve öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Alt Problemler**

1. Öğretmenlerin motivasyonları cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?
2. Öğretmenlerin motivasyonları yaşlarına göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin motivasyonları branşlarına göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?

4. Öğretmenlerin motivasyonları kıdemlerine göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?
5. Öğretmenlerin motivasyonları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?
6. Öğretmenlerin iş doyumları cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?
7. Öğretmenlerin iş doyumları yaşlarına göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?
8. Öğretmenlerin iş doyumları branşlarına göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?
9. Öğretmenlerin iş doyumları kıdemlerine göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?
10. Öğretmenlerin iş doyumları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı düzeyde fark var mıdır?
11. Öğretmenlerin iş doyumları ve motivasyonları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?

#### **b. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin iş doyumları ve motivasyonlarının demografik değişkenlerine göre farklılaşmasını ve öğretmenlerin iş doyumları ve motivasyonları arasında ilişkiyi incelemektir.

#### **c. Önem**

Öğretmenlerin iş doyumları ile motivasyonları arasındaki ilişki tespit edilecek olması ve bu bağlamda yapılacak çalışmalar kurum verimliliğini artıracaktır. Bu araştırma, örgütün etkililiği, verimliliği ve başarısını etkileyen bu iki değişkenin birbirleri ile ilişkileri ve çeşitli değişkenlere göre bu iki değişkenin eğitim kurumları açısından incelemesi, söz konusu değişkenlerin girdi ve çıktılarını kuramsal olarak ve araştırmalara dayalı şekilde betimsel araştırma yöntemi ile ortaya koyması, bu doğrultuda okul yöneticilerine ve öğretmenlere kurumlarının etkililiği, başarısı ve verimliliğini artırma konusunda ışık tutacak olması bakımından önemlidir.

#### **d. Sayılı**

Anketleri cevaplayan öğretmenlerin sorulara doğru ve içten cevap verdikleri düşünülmektedir.

#### **e. Sınırlılıklar**

1- Araştırma Denizli ili ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli 217 öğretmen ile sınırlıdır.

2- Araştırma, 2016- 2017 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

3- Araştırmada elde edilen bulgular kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

#### **f. Tanımlar**

Bu araştırmada geçen bazı kavramlar aşağıda tanımlandıkları biçimiyle kullanılmıştır.

**Eğitim** : Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik davranış değişiklikleri meydana getirme süreci (Ertekin, 1998: 12).

**Öğretmen** : Devletin, eğitim-öğretim ve bunlarla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir (1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Md. 43).

**İş Doyumu** : İş doyumu, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. Aynı zamanda iş doyumu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir([www.seslisözlük.net](http://www.seslisözlük.net))

**Motivasyon** : Bireylerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanarak örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesidir



## BÖLÜM II

### 2-KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın amacı ile ilgili kuramsal çerçeve ve taranan literatür özet olarak sunulmuştur.

#### 2.1. İş Doyumu

Pek çok yazar tarafından işteki psikolojik sağlığın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilen iş doyumu, “Kişinin işi ilgili değerlerinin karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması” olarak tanımlanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004:12).

Başaran’a (2004: 381) göre iş doyumu, bir işgörenin işini ya da yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygudur. İş doyumu, işgörenlerin örgütten elde edebileceği değerlerle gereksinim duyduğu değerleri denk gördüğünde ya da bağdaşabilir bulduğunda duyabileceği bir duygudur. Eren’e (2001: 202) göre iş doyumu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir.

İş doyumu; Porter, Lawler III ve Heckman tarafından, personelin işine ve örgütsel üyeliğe karşı geliştirdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Onlara göre, personelin çaba, örgütsel bağlılık gibi belli girdileri karşılığında aldığı çıktı miktarı ile alınması gerektiğini düşündüğü çıktı miktarı arasındaki fark iş doyumunun başlıca kararlaştırıcısıdır. Personelin alması gerektiği miktar hakkındaki düşüncesi, kendisi gibi olanların aldıkları çıktı miktarını algılaması tarafından saptanır (Balcı, 1987:5).

İş doyumunun üç önemli boyutu vardır (Luthans, 1989:170– 172, akt. Ardic; Baş, 2002:2-3):

- İş doyumu, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.

- İş doyumu, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş doyumu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi tutumlardır.

## 2.2. İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler

İş görenin işinden sağladığı mutluluğu etkileyen bazı faktörlerin olduğu düşünülmektedir. Bu faktörler işgörenin beklentisi doğrultusunda değilse, işten alınan haz azalır ve doyumсуuzluk meydana gelir. İşten doyum sağlayan işgörenin işini severek yapması, örgüte bağlılığı, iş yerindeki tutumları, çevre ile ilişkisinin pozitif olması beklenir. Hiç şüphesiz işgörenin iş doyumunu etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri iki grupta incelememiz mümkündür. Bunlar; bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zeka, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenlerdir. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, rekabet, çalımsa şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:28).

## 2.3. İş Doyumunun Sonuçları

İşgörenin işinden sağladığı doyum, yaşamını da etkiler. İnsan, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, geneller. İşgörenin de aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi doğaldır. İşini haz duyarak yapan bir işgörenin, bu güzel yaşamının, ömrünün uzamasına yol açacağını söylemek olanaklıdır. Bunun yanında, işgörenin, hem bedensel hem de ruhsal sağlığı yönünden işten doyumunun, işgörene olumlu etki yapacağı da varsayılabilir (Başaran, 2004:389).

İş doyumunun sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş doyumunu her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır ( Erdoğan, 1996:378).

#### **2.4. İş Doyumu ve Diğer Değişkenlerin İlişkisi**

##### **Yaş**

Araştırmacılar tarafından, iş doyumunu ile yaş faktörü arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin yaş faktörü arttıkça, iş tatmini artmaktadır. Bu durum deneyimin artmasıyla, iş uyumunun artmasına bağlıdır. Gençlerin kurumda aşırı yükselme beklentilerinin olması nedeniyle işe ilk girdiklerinde iş doyumlarının düşük olması olasılığı yüksektir.

Gilmer'in belirttiğine göre ise, yaşın bir doyum etkeni olduğu saptanmıştır. Genelde iş doyumunu düzeyi genç işçiler arasında yüksek olmakta ancak birkaç yıl içinde azalma eğilimi göstermekte, sonra da orta yaşlarda kıdemle birlikte artış göstermektedir (Balcı,1993:10). Görülüyor ki bu konuda araştırmalar farklı sonuçlara varılmaktadır

##### **Meslek**

Meslekler üzerinde yapılan araştırmalar, meslek seviyeleri ile yapılan işten duyulan tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Toplum nezdinde itibar kazanmış mesleklerde, iş doyumunun yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kişi toplum nezdinde itibarı düşük olan bir işe nazaran, itibarı yüksek olan bir işten daha fazla tatmin olmaktadır (Balcı,1993:13).

### **Toplum Koşulları**

İş tatmininin bir özelliği de toplum koşullarından etkilenmesidir. Olumsuz yaşam standartlarının, iş tatminini düşüreceği düşünülürken, olumlu yaşam standartlarının iş tatminini yükselteceği öngörülebilir. Ancak, aksi durum söz konusudur. Genellikle çalışanlar iş açısından, içinde buldukları koşulları toplumsal şartlarla kıyaslarlar. İş şartları ve toplumsal şartlar vasat ise, koşullarını iyileştirme çabasına girerler.

### **Cinsiyet**

İş doyumunda cinsiyet değişkeni etkili olmaktadır. Ancak hangi cinsin daha çok iş doyumunu elde ettiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. ABD ve İngiltere'de yapılan çalışmalar, zor koşullarda çalışmak zorunda kalan kadınların, erkeklere oranla yaptıkları işten daha çok memnun olduklarını göstermiştir (Baykal vd, 1991:190; Balcı, 1993:10). Memurlar üzerinde yapılan bir araştırmada kadınların işlerine ilişkin daha çok stres koşulları rapor ettikleri aynı zamanda somatik ve psikolojik belirtilerin kadınlarda yoğun olduğu, kadınların iş doyum düzeylerinin erkeklerden daha düşük olduğu görülmüştür (Gürçay,1994:722).

### **Kıdem**

Bulgular, kıdeme ve yaşa göre iş doyumunu ilişkileri arasında benzerlikler olduğunu ortaya koymuştur. Gilmer'in araştırmasında; bireylerin, başlangıçta işlerinden daha yüksek iş doyum elde ettikler halde, işlerinde kıdemleri arttıkça iş doyumunun düştüğünü tespit etmiştir (Balcı,1993:11).

### **Zeka**

Kişinin zekâ seviyesi ile yapılan işin niteliği arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Mesleklerin niteliğine göre, belirli zekâ düzeyi gerekmektedir. Bu ilişkinin kurulmamasının, iş doyumunu olumsuz etkilediği kanıtlamıştır (Baykal vd,1991:193).

## **Eğitim Düzeyi**

Korman'ın aktardığına göre, aynı meslek düzeyinde, iş doyum ve eğitim düzeyi arasında, maddi kazanç başta olmak üzere olumsuz bir ilişki vardır (Balcı,1993:11).

## **Kişilik**

Gilmer'e göre normal dışı uyumsuz insanların daha az iş doyum elde ettiklerini gösteren kanıtlar vardır. Örnek vermek gerekirse, karmaşık duygulara sahip, diğerlerine göre daha sinirli ve alaycı olan kişilerin diğerlerine göre iş tatminleri azalmaktadır (Balcı,1993:11).

## **Empatik Anlayış**

Yapılan araştırmalara göre empati düzeyi yüksek olan denetmenlerin iş doyum düzeyinin empati düzeyi düşük olan denetmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durum empati anlayış ve iş doyum düzeyi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Balcı,1993:13).

## **2.5. Motivasyon**

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde Motivasyon kavramı; "isteklendirme", "güdülenme" sözcükleri ile tanımlanmıştır. Buradan hareketle "**güdü**" sözcüğünün tanımına bakıldığında; "*Bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç*" toplum bilimsel tanım olarak güdü: "*Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesi*" şeklinde tanımlanmıştır. Yine aynı sözlükte karşılık olarak "teşvik" sözcüğü yine isteklendirme ve motivasyon sözcükleriyle eş anlamlı kullanılmıştır (tdk.gov.tr). Psikologlar motivasyonu; "Davranışa enerji veren ve amaca yönlendiren bir ihtiyaç ya da istek halinde bulunma durumu" olarak tanımlamaktadır (Senemoğlu, 2003, s.135).

Barutçugil (2004) *motivasyonu*; "Belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesi" şeklinde

tanımlamıştır. *Motive*; “Harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç özelliğe sahip” bir güçtür. *Güdüleme* ise; “Bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır” (Eren, 2001:490).

## 2.6. Motivasyon Süreci

Motivasyon bir süreç içinde gelişir. İhtiyaçlar (gereksinim) tatmin edilmediğinde gerginlik yaratır. İhtiyacı karşılamaya yönelik itkiler, bireyleri davranışa sürükler. Bu davranış sonucunda ihtiyaç giderilirse, birey gerginlikten kurtulur. Çalışanın işindeki çabasını artırması terfiye yol açar, birey ilişkisinin devamlılığı için yoğun istek duyar, bir başkası ek gelir kazanmak için yoğun istek duyabilir. (Armstrong, 2006, ss.252).

Güdülerin kaynağı bireylerin gereksinmeleridir. Gereksinme, organizmadaki herhangi bir eksiklikten ya da yokluktan doğar. Gereksinme, organizmada giderilmesi gereken bir güç ya da gerilim olarak duyulur. Buna psikolojide “dürtü”, organizmayı belli bir davranışa götüren olaya “güdü” denir (Gürsel, 1997: 143).

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinmelerini bilmek gerekir. Gereksinmeler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışlara yönelten gereksinmeleri bilmek gerekir. Bütün insanlar mantıklı ya da mantıklı olmayan, bilinçli ya da bilinçaltı mutlaka bazı güdüleme güçlerini tatmin etmek zorunluluğu ile davranışta bulunurlar (Yalçın, 2002: 191).

Güdülenme süreci, “Bir güdü etkisi ile eyleme geçme sürecidir. Bireyin bir amaca yönelmesi ve harekete geçmesi demektir (Kutunis, 2003: 59). Güdülenmenin psikolojik süreci, doğası yönünden de anlamlılığı yönünden de çok karmaşıktır. Bununla birlikte bu karmaşık süreci, tanımak için yalınlaştırmak da gereklidir.

Güdülenme sürecinin en yalın anlatımı şöyle yapılabilir (Basaran, 1991: 147).

1. İnsanı belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün harekete geçirilmesi.
2. İnsanın hedefe ulaşması için davranması.
3. Hedefe ulaşarak doyumun sağlanması.

Güdülenme sürecini örgütsel davranış açısından ele aldığımızda (Basaran, 1991: 147);

- **Gerekseme:** yoksunluğun yarattığı dengelenim çabası, bireyi gerilime düşürerek sağlığını tehlikeye atar. Böylece birey, durulumunu sağlayacak etmeni ya da etmenleri edinmeye gereklilik duyar.

- **Ortam arama:** Gereksemenin doyurulması için elverişli bir ortamın olması gerekir.

- **İstem:** Gereksinme; elverişli ortam bulunduğunda isteme dönüşür. İstem, iş görence açıkça bilinir, belirlenir. Başka bir deyişle, istemler, iş görence bilincine varılmış gereksemelerdir.

- **Seçenek arama:** İş gören, istemini karşılamak için elverişli seçenekler aramaya baslar. Örgüt ortamının, istemin karşılanmasına elverişli olması, çoğu kez elverişli seçeneklerin bulunmasını da kolaylaştırır.

- **Sınama:** Bu aşamada, istemi karşılamak için seçilen seçeneğin sınanması yapılır. Bireyin seçtiği seçenek ne oranda geçerli ise, istemini karşılamada o oranda başarıya ulaştırır.

- **Doyum:** Bu aşamada iş gören, yeterli doyuma ulaştığında, gerilimden kurtularak durulumuna geçer. Doyum yeterli düzeyde olmadığında ya yeniden güdülenerek bu aşamalara bastan baslar, ya da isteminden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek akıl sağlığını tehlikeye sokar (Basaran, 1991: 148). Güdülenmenin oluşma biçimi ve etkileri dört yönlü incelenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 89):

- **Gereksinim:** Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimler vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkması ile güdülenme süreci baslar.

- **Uyarılma:** Bireyde itici bir gücün oluşması için, uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç fiziksel ve ruhsal isteklenmedir.
- **Davranış:** Gereksinimlerini gerçekleştirmek için uyarılan birey, bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.
- **Doyum:** Gereksinimler karşılandığında doyuma ulaşılır ve güdüleme süreci tamamlanmış olur.

## 2.7. Motivasyon Türleri

Motivasyon klasik kuramcılarca içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılmış ve kabul görmüştür.

### İçsel Motivasyon

Armstrong (2006)'un Herzberg (1957)'den aktardığı İçsel Motivasyon tanımı; “İnsanların kendi içsel durumlarından kaynaklanan, onları belli bir şekilde ya da belli bir yönde hareket etmesini sağlayan faktörler” şeklindedir. Örneğin; Sorumluluk (emeğinin önemli olduğu vurgusu ve kişinin kendi kaynakları üzerinde kontrol sahibi olması), özerklik (hareket özgürlüğü), beceri ve yeteneklerini kullanmak ve geliştirmek için ortam, ilgi çekici ve zorlayıcı çalışma koşulları, ilerleme için fırsatlardır (s.254).

İçsel motivasyon insanın içinden gelse de, başka bir anlamda bireyler ve faaliyetleri arasında da ilişki bulunmaktadır. İnsanlar özde başkaları ya da bazı diğer işler için motive olmazlar. İçsel olarak yani kendiliğinden ayrı ayrı herhangi bir görev ya da şey için motive olurlar. İçsel motivasyon kişi ile görev arasında bağ olduğunu göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000, s.56).

### Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon (Herzberg 1957'den; Ryan ve Deci, 2000); “İnsanları motive etmek için dışarıdan etkili olan faktörler”dir. Örnek olarak; ücret artırıcı, cezalar (disiplin cezası-tazminat ödememe-eleştiri gibi), övgü, ödül verilebilir. Dışsal ödüller yeterli olsa



bile, insanlar sadece içsel ödüllerle motive olmaktadır (s.57). Yapılan araştırmalar dışsal ve içsel motivasyon arasında ters orantı olduğunu göstermektedir. Dışsal motivasyon aktiviteleri artarken içsel motivasyon azalır. Bu teorik yaklaşıma göre içsel ve dışsal motivasyon türünün birbirine karşı çalışması anlamına gelmektedir. İnsanlar işlerini yapmaları için mali teşvikler (dışsal motivasyon) ile ödüllendirilirse, ek bir çaba olmaksızın içsel motivasyonun ortaya çıkması oldukça güçtür (Silverthorne, 2005, s.100).

## **2.8. İş Doyumu ve Motivasyon**

İş doyumu, işin nitelikleriyle kişilerin kendinde bulduğu niteliklerin uyum içinde olması şeklinde ifade edilmektedir. İşgören, kendi standartları ile bu standartların hangisinin ne ölçüde karşılanması gerektiğini karşılaştırdığında oluşan farklılıklar iş doyumunu belirlediği görülmektedir. Bu konuda ileri sürülen bir diğer tanımlamaya göre ise, işgörenlerin işlerinden duymuş oldukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluğun iş doyumu olduğu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Endüstri ve örgüt psikolojisi alanında iş doyumunun personellerin güdülenme seviyelerine bağlı olarak açıklanması oldukça yaygın bir durumdur. Bu açıklamaya göre güdülenme seviyesi arttıkça, işteki performans ve doyum artar. İş doyumunda kişilerin güdülenme seviyesinin önemini vurgulayan kuramlar arasında Herzberg'in güdülenme hijyen kuramı ön plana çıkmaktadır. (Bilge, Akman, Kelecioğlu, 2007).

İş motivasyonu ve etkileri üzerine pek çok araştırma yapılmış, motivasyonunun örgüt açısından çok önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Örneğin; otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre içsel motivasyonları ile iş tatminleri ve duygusal örgüte bağlılıkları arasında pozitif, duygusal tükenmişlikleri arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Personellerin iş tatminleri, duygusal örgüte bağlılıkları ve duygusal tükenmişlikleri ayrılma niyetlerini etkiler (Karatepe ve Uludağ, 2007).

İş doyumu, işi hevesle yapmayı sağlayan olumlu bir etkidir. İş doyumu fazla olan bireyler ile iş doyumu az olan kişiler arasında davranış farklılıkları olduğu belirlenmiştir. İş doyumu

yüksek olan bireylerin, işe güdülenmesi ve verdikleri hizmetin kalitesi yükseldiği görülmektedir. Sağlık görevlileri, çalışma ortamı içindeki hallerinden hoşnut olduklarında enerjilerini hasta bakım kalitesini artırma açısından yoğunlaştırmaktadırlar. İş doyumunun düşük olması sebebiyle çalışan değişim hızı, performansın düşmesi, işe devam etme durumu, doyumsuzluğu pekiştirici iş ortamı, çalışma ekibi ile ilgili zorluklar, kurumsal engeller gibi unsurlar arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Çam, vd. 2005).

## 2.9. İlgili Araştırmalar

Ekinci (2006), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sosyal Beceri Düzeylerine Göre Öğretmenlerin İş Doyumu ve İş Stresinin Karşılaştırılması”, isimli yüksek lisans tezinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin sosyal beceri düzeylerine göre öğretmenlerin iş doyumunu ve iş stresi düzeyleri karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler, sosyal becerilerini yüksek düzeyde; öğretmenler de iş stresi ve iş doyumlarını orta düzeyde algılamaktadır. Yöneticilerin sosyal beceri düzeylerine göre de öğretmenlerin hem iş stresi hem de iş doyum düzeylerinin anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin öğrenci sayısına göre, iş stresi düzeylerinin de kıdemlerine ve öğrenci sayısına göre anlamlı düzeyde farklılaştığı bulunmuştur. Diğer değişkenlere göre ise öğretmenlerin iş doyum ve iş stresi düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmada, öğretmenlerin iş doyumunu ile iş stresi arasında da negatif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Üzal, (2003), “Öğretmenlerde İş Doyumu Ve Örgütsel Vatandaşlık”, isimli yüksek lisans tezinde iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişki; hayat doyumunu, örgütsel adalet, güçsüzlük gibi diğer faktörlerde hesaba katılarak incelenmiştir. İş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına direkt bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Tahta (1995), “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi” isimli araştırmasında, iş doyumunun iş ve niteliği faktöründe

özel ve resmi kurumlarda çalışan öğretmenlerin doyum ortalamalarının farklı olduğu sonucuna varmıştır. İş doyumunun iş ve niteliği faktöründe öğretmenlerin yaş, medeni durum, branş ve kıdemine göre farklılıklar önemsiz bulunmuştur. Ancak, eğitim durumuna göre doyum ortalamalarındaki farklılık önemli bulunmuştur.

Sarpkaya (2000) tarafından Manisa merkez ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeylerini tespit etmek amacı ile “Liselerde Çalışan Öğretmenlerin ĞĞ Doyumu” adlı araştırma gerçekleştirilmiş, araştırmada; denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları, işin niteliği, öğretmen ilişkileri, yükselme olanağı, örgüt ve yönetim, ödeme-ücret, olmak üzere sekiz boyuttan oluşan ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Liselerde Öğretmenlerin ĞĞ Doyumu Anketi” kullanılmıştır. Evreni 622, örneklemini 198 öğretmenden oluşan anketin güvenilirlik katsayısı Alpha. 9225“tir. Veriler analizin edilirken frekans, standart sapma, yüzde, tek yönlü varyans analizi, ortalama, t-testi gibi yöntemlerden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin toplam iş doyumlarının düşük olduğu, öğretmen ilişkileri boyutunda yüksek düzeyde iş doyumuna ulaşıldığı, maaş-ücret boyutunda ise en az iş doyumunu elde edildiği sonucuna ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Yine araştırmadan elde edilen sonuçlardan öğretmenlerin iş doyumlarının kişisel değişkenlerden okul ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, yaş, eğitim, kıdem, branş ve medeni durum demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir

Çağlar (1998: 94) “Güdüleme Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları” adlı araştırmasında, güdülenmenin ne olduğu ile içerik ve süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkılarının neler olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bunun için ilgili alan yazın taranmış ve elde edilen veriler probleme yanıt olacak biçimde analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulardan birkaçı şöyledir: Yüksek düzeydeki ihtiyaçları yöneticiler doğrudan gideremezler ancak uygun bir örgütsel ortam sağlanarak bu

ihtiyaçların doyurulmasına olanak sağlanır. Eğitim örgütlerinin merkezi yapılanması nedeniyle, öğretmenlere sağlanan ücret, terfi gibi yararlar sistemde bulunan tüm öğretmenlere eşit uygulandığından, öğretmenlerin diğer meslektaşlarını ölçü olarak denksizlik yaşamaları olasılığı düşüktür.

Karaköse (2002: 97), “Okul Yöneticilerinin Örgüt Çalışanlarını Motive Etme Becerisi” konusunda Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde çalışan toplam 296 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırması sonucunda, yöneticilerin öğretmenlere sahip oldukları bilgi ve tecrübeleriyle güven vermedikleri, okulda kendilerini geliştirme olanaklarının olmadığını ve yöneticilerin yetki devri konusunda duyarsız olduklarını ayrıca yöneticileriyle aralarında arkadaşça bir iletişimin kurulmadığını ortaya koymuştur. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemeye Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” konulu araştırmasında Rize ili merkez ve ilçelerindeki 220 ilköğretim okulu yöneticisi ile bu okullarda görev yapan 1095 sınıf öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmasında Çiçek (2002), psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme dereesine ilişkin olarak, güdüleme konusunda herhangi bir kurs, seminer vb. katılan yönetici görüşlerinin katılmayan yöneticilere göre daha olumlu olduğu görülmüş, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığını ve öğretmenleri işe güdüleme derecesini yöneticiler, öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde görmüşlerdir. Maddi güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığını hem yöneticiler hem de öğretmenler düşük düzeyde görmüşler, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesini öğretmenler orta düzeyde, yöneticiler ise yüksek düzeyde görmüşlerdir.

Öçal (1996: 95), “Okul Müdürlerinin Yönetsel İşlevleri ve güdüleme” konulu araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı 17 ortaöğretim okuluna çalışan 17 Müdür

ve 135 öğretmenle katılımıyla yaptığı araştırma sonucunda; öğretmenler okulun görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirebilmesi için okul personelinin geliştirilmesini ve yönlendirilmesinin zorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yönetim anlayışı ile ilgili konulardaki görüşlerinin ve yönetim ile ilgili karşılaşılan sorunların çözümünde öğretmenlere kendi inisiyatiflerini kullanma olanağı sağlanmadığı görülmüştür.

Koçak (2002: 99), “İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu” konulu Keçiören ilçesinde 81 ilköğretim okulu müdürü ve bu okullarda görev yapan 3701 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; öğretmeni motive edici etkenlerin iş güvenliği, takdir edilme, kendine geliştirme gibi konuların önemli görüldüğü yöneticilere göre ise öğretmenleri motive eden unsurların en önemlilerinin takdir edilme, kendini geliştirme ve çalışma şartları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## BÖLÜM III

### 3-YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### a. Araştırmanın Modeli

Araştırma, öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre iş doyumu ve motivasyonlarının farklılaşmasını incelemesinden dolayı tarama modelindedir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2005). Araştırma aynı zamanda öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonları arasında olan ilişkiyi incelemesinden dolayı da ilişkisel modeldedir. İlişkisel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkiyi, ilişki testleri kullanarak ortaya çıkarmayı amaçlar (Balcı, 2011).

#### b. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli ili Merkezefendi ilçesindeki 133 ilköğretim ve ortaöğretim okulu ve bu okullarda görevli 3885 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise uygun örnekleme yöntemiyle seçilen 207 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan uygun örnekleme yöntemi, araştırmacıya para, zaman ve iş gücü açısından kolaylık sağlar (Büyüköztürk vd., 2011).

**Tablo 1**

#### Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Betimsel İstatistikler

Değişken	Özellik	n	%
Cinsiyet	Erkek	75	34,6
	Kadın	142	65,4

	Total	217	100,0
Yaş	21-30 yaş	28	12,9
	31-40 yaş	122	56,2
	41-50 yaş	49	22,6
	51 yaş ve üzeri	18	8,3
	Total	217	100,0
Okuldaki hizmet süresi	1-5 yıl	25	11,5
	6-10 yıl	46	21,2
	11-15 yıl	55	25,3
	16-20 yıl	56	25,8
	20 yıl ve daha fazla	35	16,1
	Total	217	100,0
Branş	Arapça	3	1,4
	Felsefe	4	1,8
	Fen Bilimleri	13	6,0
	Fizik	2	,9
	Giyim	1	,5
	Görsel Sanatlar	5	2,3
	Grafik	2	,9
	İhl Meslek Dersleri	1	,5
	İngilizce	21	9,7
	Kimya	2	,9
	Matematik	18	8,3
	Beden Eğitimi	13	6,0
	Müzik	5	2,3
	Nakış	1	,5
	Okul Öncesi	9	4,1

	Rehberlik	5	2,3
	Sınıf	22	10,1
	Sosyal Bilgiler	13	6,0
	Tarih	7	3,2
	Teknoloji Tasarım	9	4,1
	Türkçe	25	11,5
	Yiyecek İçecek	2	,9
	Bilişim Teknoloji	5	2,3
	Biyoloji	1	,5
	Coğrafya	3	1,4
	Çocuk Gelişim	1	,5
	Din Kültürü Ve	16	7,4
	Ahlak Bilgisi		
	Edebiyat	5	2,3
	Elektrik	3	1,4
	Total	217	100,0
Kıdem	1-5 yıl	25	11,5
	6-10 yıl	46	21,2
	11-15 yıl	55	25,3
	16-20 yıl	56	25,8
	20 yıl ve daha fazla	35	16,1
	Total	217	100,0

Tablo 1' de öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, branş değişkenlerine göre frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.



### c. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri Yıldırım (2006) tarafından geliştirilen Motivasyona Etki Eden Faktörler Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği ile toplanmıştır.

Ölçeğin resmi okullarda uygulanabilmesi için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurularak gerekli onay alınmış ve uygulamaya başlanmıştır. Ölçek, araştırmacı tarafından Denizli ilinde bulunan ve uygun örnekleme yöntemiyle seçilen resmi okullarına gidilerek uygulanmıştır. Çoğaltılan ölçekler 2017 yılı Şubat ve Mart aylarında okullara dağıtılmış ve 2017 yılı Nisan ayı içinde toplanmıştır. Ölçek formu 300 öğretmene ve yöneticiye dağıtılmış ve 250 tanesi geri alınmıştır. Geri alınan ölçeklerden eksik doldurulanlar çıkarıldıktan sonra 217 ölçek araştırma kapsamına alınmıştır.

### d. Veri toplama araçları

#### *Motivasyona Etki Eden Faktörler Ölçeği*

Yıldırım (2006) tarafından geliştirilen ölçek 3 faktörden oluşmaktadır. Faktör 1: “ekonomik faktörler”, faktör 2: “psiko-sosyal faktörler”, faktör 3: “örgütsel ve yönetsel faktörler”. Açımlayıcı faktör analizi tekniklerinden temel bileşenler analizi sonuçlarına göre ölçeğin 30 maddeden oluştuğu ortaya konulmuştur. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı. 94 olarak hesaplanmıştır.

#### *Minnesota İş Doyumu Ölçeği*

Kılıç (2002) tarafından uyarlanan Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, beni hiç tatmin etmiyor; 1 puan, beni yeterince tatmin etmiyor; 2 puan, karar veremiyorum; 3 puan, beni yeterince tatmin ediyor; 4 puan, beni çok tatmin ediyor; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. Cronbach alpha değeri, 95 olarak hesaplanmıştır.

### **e. Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.00 paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgilerini betimlemek için frekans ve yüzde kullanılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Bağımsız Örneklem T-Test (Independent Samples t-Test), kıdem ve okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için one way anova, branş ve yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için kruskal wallis analizi ve öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi  $p = 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

## BÖLÜM IV

### 4-BULGULAR

Bu bölümde her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların tabloları ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

#### 1. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, motivasyon puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 2’de yer almaktadır:

**Tablo 2**

#### Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	t	p
Motivasyon	Erkek	75	99,8533	19,99912	-,37	,71
	Kadın	142	101,0493	23,63773		

Tablo 2’deki veriler göz önüne alındığında, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin motivasyon puanları için yapılan bağımsız grup t testinde elde edilen t değerleri istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $p>.05$ ). Kadın ve erkek öğretmenlerin motivasyon puanları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

#### 2. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin yaşlarına göre, motivasyon puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için öğretmen yaşlarının normal dağılım göstermediğini dikkate alarak kruskal wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 3’te yer almaktadır:

**Tablo 3****Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Motivasyon Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi**

	Yaş	N	Sıra ortalaması	X <sup>2</sup>	p
Motivasyon	21-30 yaş	28	99,05	1,42	,70
	31-40 yaş	122	112,81		
	41-50 yaş	49	107,94		
	51 yaş ve üzeri	18	101,53		

Tablo 3'teki veriler göz önüne alındığında, yaş değişkenine göre öğretmenlerin motivasyon puanları için yapılan kruskal wallis testinde elde edilen ki kare değerleri istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $p > .05$ ). Öğretmenlerin motivasyon puanları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.

**3. Alt probleme ilişkin bulgular**

Öğretmenlerin branşlarına göre, motivasyon puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için kruskal wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 4'te yer almaktadır:

**Tablo 4****Öğretmenlerin Branşlarına Göre Motivasyon Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis****Testi**

	Branş	N	Sıra ortalaması	X <sup>2</sup>	p
Motivasyon	Arapça	3	127,83	39,68	,06
	Beden Eğitimi	13	72,65		

---

Bilişim Teknolojisi	5	51,00
Biyoloji	1	81,00
Coğrafya	3	41,67
Çocuk Gelişimi	1	133,50
Din Kültürü	16	104,34
Edebiyat	5	112,90
Elektrik	3	113,67
Felsefe	4	72,38
Fen Bilimleri	13	118,54
Fizik	2	152,50
Giyim	1	32,50
Görsel Sanatlar	5	137,90
Grafik	2	50,25
İhl Meslek Dersleri	1	23,00
İngilizce	21	106,36
Kimya	2	193,50
Matematik	18	113,25
Müzik	5	118,10
Nakış	1	38,50
Okul Öncesi	9	115,67
Rehberlik	5	63,30
Sınıf	22	121,07
Sosyal Bilgiler	13	125,85
Tarih	7	103,79

---

Teknoloji Tasarım	9	166,33
Türkçe	25	102,92

Tablo 4'teki veriler göz önüne alındığında, branş değişkenine göre öğretmenlerin motivasyon puanları için yapılan kruskal wallis testinde elde edilen ki kare değerleri istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $p>.05$ ). Öğretmenlerin motivasyon puanları branşlarına göre farklılaşmamaktadır.

#### 4. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, motivasyon puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için one way anova testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 5'te yer almaktadır:

**Tablo 5**

#### Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Ve Motivasyon Puanlarına İlişkin One Way Anova Testi

		Kareler		Kareler		
		toplamı	sd	ortalaması	F	p
Motivasyon	Gruplar arası	1347,580	4	336,895	,667	,61
	Gruplar içi	107102,660	212	505,201		
	Total	108450,240	216			

Tablo 5'teki veriler göz önüne alındığında, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin motivasyon puanları için yapılan one way anova testinde elde edilen f değerleri istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $p>.05$ ). Öğretmenlerin motivasyon puanları kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır.

### 5. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerine göre, motivasyon puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için one way anova testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 6'da yer almaktadır:

**Tablo 6**

### Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Motivasyon Puanlarına İlişkin

#### Kruskal Wallis Testi

	Hizmet	N	Sıra ortalaması	p
Motivasyon	1-5 yıl	25	104,92	,60
	6-10 yıl	46	99,58	
	11-15 yıl	55	107,63	
	16-20 yıl	56	118,88	
	20 yıl ve daha fazla	35	110,66	

Tablo 6'daki veriler göz önüne alındığında, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin motivasyon puanları için yapılan kruskal wallis testinde elde edilen f değerleri istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $p>.05$ ). Öğretmenlerin motivasyon puanları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmamaktadır.

### 6. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, iş doyumu puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 7'de yer almaktadır:

**Tablo 7****Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İş Doyumu Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	t	p
İş doyumu	Erkek	75	73,4000	13,39726	,61	,54
	Kadın	142	72,0915	15,81359		

Tablo 7'deki veriler göz önüne alındığında, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumu puanları için yapılan bağımsız grup t testinde elde edilen t değerleri istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $p>.05$ ). Kadın ve erkek öğretmenlerin iş doyumu puanları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

**7. Alt probleme ilişkin bulgular**

Öğretmenlerin yaşlarına göre, iş doyumu puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için kruskal wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 8'de yer almaktadır:

**Tablo 8****Öğretmenlerin Yaşlarına Göre İş Doyumu Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi**

	Yaş	N	Sıra ortalaması	X <sup>2</sup>	p
İş doyumu	21-30 yaş	28	103,98	,34	,95
	31-40 yaş	122	110,99		
	41-50 yaş	49	107,27		
	51 yaş ve üzeri	18	108,06		

Tablo 8'deki veriler göz önüne alındığında, yaş değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumu puanları için yapılan kruskal wallis testinde elde edilen ki kare değerleri



istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $p>.05$ ). Öğretmenlerin iş doyumu puanları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır.

### 8. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin branşlarına göre, iş doyumu puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için kruskal wallis testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 9'da yer almaktadır:

**Tablo 9**

### Öğretmenlerin Branşlarına Göre İş Doyumu Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi

	Branş	N	Sıra ortalaması	X <sup>2</sup>	p
İş doyumu	Arapça	3	134,50	36,40	,10
	Beden Eğitimi	13	92,92		
	Bilişim Teknolojisi	5	45,70		
	Biyoloji	1	91,00		
	Coğrafya	3	46,67		
	Çocuk Gelişimi	1	119,50		
	Din Kültürü	16	111,34		
	Edebiyat	5	117,40		
	Elektrik	3	119,33		
	Felsefe	4	72,63		
	Fen Bilimleri	13	118,38		
	Fizik	2	135,00		
	Giyim	1	45,50		

Görsel Sanatlar	5	117,60
Grafik	2	31,50
İhl Meslek Dersleri	1	15,50
İngilizce	21	107,76
Kimya	2	181,25
Matematik	18	101,75
Müzik	5	115,40
Nakış	1	22,00
Okul Öncesi	9	119,11
Rehberlik	5	45,80
Sınıf	22	118,09
Sosyal Bilgiler	13	129,19
Tarih	7	100,86
Teknoloji Tasarım	9	158,61
Türkçe	25	108,94

Tablo 9 daki veriler göz önüne alındığında, branş değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumu puanları için yapılan kruskal wallis testinde elde edilen ki kare değerleri istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $p>.05$ ). Öğretmenlerin iş doyumu puanları branşlarına göre farklılaşmamaktadır.

### 9. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin kıdemlerine göre, iş doyumu puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için one way anova testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 10'da yer almaktadır:

**Tablo 10**

**Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre İş Doyumu Puanlarına İlişkin One Way Anova Testi**

		Kareler		Kareler		F	p
		toplamı	sd	ortalaması			
İş doyumu	Gruplar arası	505,849	4	126,462	,557	,694	
	Gruplar içi	48119,985	212	226,981			
	Total	48625,834	216				

Tablo 10'daki veriler göz önüne alındığında, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumu puanları için yapılan one way anova testinde elde edilen f değerleri istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $p > .05$ ). Öğretmenlerin iş doyumu puanları kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır.

**10. Alt probleme ilişkin bulgular**

Öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerine göre, iş doyumu puanlarında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için one way anova testi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 11'de yer almaktadır:

**Tablo 11**

**Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre İş Doyumu Puanlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi**

	Hizmet	N	Sıra ortalaması	p
İs doyumu	1-5 yıl	25	110,10	,60
	6-10 yıl	46	97,88	
	11-15 yıl	55	110,35	
	16-20 yıl	56	118,13	
	20 yıl ve daha fazla	35	106,10	
	Total		217	

Tablo 11'deki veriler göz önüne alındığında, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumu puanları için yapılan kruskal wallis testinde elde edilen f değerleri istatistiksel açıdan anlamsızdır ( $p > .05$ ). Öğretmenlerin iş doyumu puanları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmamaktadır.

### 11. Alt probleme ilişkin bulgular

Öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumu puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, Tablo 12'de yer almaktadır:

**Tablo 12**

### Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Motivasyon Puanlarına İlişkin Pearson Korelasyon

#### Analizi

		Motivasyon	İş doyumu
Motivasyon	Pearson Correlation	1	,844**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	217	217
İş doyumu	Pearson Correlation	,844**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	217	217

$P < 0,05$  ve  $p < 0,01$  olduğundan öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki vardır. Her iki özelliğe ait değerler aynı yönde hareket etmektedir.

## BÖLÜM V

### 5-TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularına göre; Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları farklılaşmamaktadır. Baygut (2007) nin araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleme rollerine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Yıldırım (2002) nin araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleme rollerine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sarpkaya (2000) e göre öğretmenlerin iş doyumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür.

Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Baygut (2007) nin araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleme rollerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Yıldırım (2002) nin araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleme rollerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sarpkaya (2000) e göre öğretmenlerin iş doyumlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları branşlarına göre farklılaşmamaktadır. Baygut (2007) nin araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleme rollerine ilişkin görüşleri mezun oldukları okula göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sarpkaya (2000) e göre öğretmenlerin iş doyumlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır. Yıldırım (2002) nin araştırmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleme rollerine ilişkin görüşleri kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sarpkaya (2000) e göre öğretmenlerin iş doyumlarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmamaktadır. Sarpkaya (2000) e göre öğretmenlerin iş doyumlarının okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür.

Öğretmenlerin iş doyumu ve motivasyon puanları arasında, 01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeydedir. Üzal (2003) iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına direkt bir etkisinin olmadığını bulmuştur.

### **Öneriler**

Öğretmenliği popüler bir meslek olarak gören değil, bu işi isteyerek ve özveri ile yapabilecek bireyler bu işe yönlendirilebilir.

Hem özel hem de kamuda çalışan öğretmenlerin kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine göre çalışmaları sağlanabilir.

Öğretmenlere yapabilecekleri görevler verilerek motivasyon ve iş doyumları yüksek seviyede tutulabilir.

Öğretmenlerin kendilerini her açıdan yaptıkları işe vermeleri ve güvenle çalışmaları sağlanabilir.

Okul yönetimince paydaşlar arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesi için belli aralıklarla sinema, tiyatro, piknik sportif vb. etkinlikler düzenlenebilir

Okul yönetimince resmi bayram törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı toplantı düzenlenebilir

Okul yöneticileri, okul ve eğitim sorunlarına ilişkin konularda öğretmenlerle tartışma toplantıları düzenleyebilir.

Okul yönetimi başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunabilir.

Okul yöneticileri güdüleme konusunda kurs, seminer, hizmet içi eğitim kursları vb. faaliyetlere katılmaları için teşvik edilebilir.

Araştırma farklı örneklem ve yöntemlerle tekrarlanabilir.

İş doyumu ve motivasyon ile ilgili diğer değişkenler araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ardıç, K.ve Baş, T. (2002). Kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 89-102.
- Armstrong, M. (2006). *A-handbook, human resource management practice* (Tenth edition). UK: Kogan Page.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel.
- Balcı, A.(1987). Eğitim yöneticisinin iş doyumu, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel.
- Basaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış* (1. Baskı). Ankara: Gül.
- Baykal, A., Akingüç, B.,Fındıkçı, İ.,Dizdar,F., (1991), '*Velilerin, öğretmenlerin ve ilgili akademisyenlerin, eğitimde nitelik geliştirme ile ilgili gözlemleri*, Eğitimde Nitelik Geliştirme, Eğitimde Arayışlar 1.Sempozyumu, Kültür Koleji, İstanbul, 190-193.
- Baygut, T (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme derecelerine ilişkin öğretmen görüşleri, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bentley, T. (1999). *İnsanları motive etme*. (Çev: O. Yıldırım). İstanbul: Hayat.
- Bilge, Filiz, Yasemin, Akman, Hülya, Kelecioğlu, (2007). Öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32,32-41.



- Çağlar, Ç. (1998). Güdüleme kuramlarının eğitim yönetimine katkıları, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Çam, O, Akgün, E, Gümüş, B.A, Bilge, A ve Keskin, .G. (2005). Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6, 214.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çetinkanat, C. (2000). *rgtlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı.
- Çiçek, A. (2002). İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve ğretmen görüşleri (Rize ili rneği). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa.
- Ekinci, Y. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal beceri düzeylerine göre öğretmenlerin iş doyumunu ve iş stresinin karşılaştırılması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2001). *rgtsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eryılmaz, M. K. (1987). İletişim kanalları ve motivasyon. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gray, S., (1994). *ğretim elemanlarında kaygı, iş doyumunu ve psikolojik belirtiler*, 1.Eğitim Bilimleri Kongresi, Adana, 28-30 Nisan.
- Grsel, M. (1997). *Okul yönetimi* (3. Baskı). Konya: izgi.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları motive etme sanatı*. İstanbul: Alfa.

- Karaköse, T. (2002). Okul yöneticilerinin örgüt çalışanlarını motive etme becerisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Karatepe, O, Uludağ, O, (2007), Conflict, exhaustion and motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 26, 3.
- Kılıç, B. (2002). Özel ve devlet üniversitelerinde çalışan araştırma görevlilerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kinman, G.ve Kinman, R. (2001). The role of motivation to learn in management education. *The Journal of Workplace Learning*, 13 (4): 132-144.
- Koçak, Y. (2002) İlköğretim okullarında öğretmen motivasyonu (Keçiören İlçesi Örneği), *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı, Ankara.
- Kuruoglu, M. (1995). Motivasyonunu nümerik analizi. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kutaniş, R. Ö. (2003). *Örgütlerde davranış bilimleri ve örgütsel davranış* (1. Baskı). Sakarya: Sakarya.
- Öçal, H. (1996). Okul müdürlerinin yönetsel işlevleri ve güdüleme (Sivas İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Rowley, J. (1996). Motivation and academic staff in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4 (3), 11-16.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.

- Sabancı, A. (1994). Eğitim yönetiminde çift yönlü iletişim yönetilenleri motivasyon ve iş doyumunu bakımından nasıl etkilemektedir?, *Yayınlanmamış doktora tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi.
- Sancar, 8. (1996). İşletmelerde motivasyon ve iş doyumunu ilişkisi. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarpkaya, R., (2000). Liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumunu-Manisa ili örneği, *Amme İdaresi Dergisi*, 33, 111-124.
- Senemoğlu, N. (2003). Eğitimin psikolojik temelleri. Sönmez, V. (Ed). *Öğretmenlik mesleğine giriş içinde (107-142)*. Ankara: Anı.
- Silverthorne C.P. (2005). *Organizational psychology in cross-cultural perspective*. New York: New York University.
- Tahta, F. (1995). Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Telman, N. ve Pınar, Ü. (2004). *Çalışan memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1.
- Üzal, Z. (2003). Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yalçın, A. S. (2002). *Personel yönetimi (7. Baskı)*. İstanbul: Beta.

Yıldırım, N. (2002). Okul müdürünün öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin görüşleri, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.

Ek –1: Kişisel Bilgi Formu



11.Kurumdaki yönetici- çalışan ilişkisi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
12.Kurumdaki iş arkadaşlarımla ilişkilerim memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
13.Kurumdaki kişisel bilgi ve becerimi kullanma durumu memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
14.Kurumdaki performans değerlendirme memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
15.Kurumdaki ekip çalışması memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
16.Toplumda öğretmenlik mesleğinin saygınlığı memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
17.Kurumdaki iş araçlarının yeterliliği memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
18.Kurum tarafından sağlanan sağlık hizmetleri memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
19.Kurum tarafından gerçekleştirilen sosyal aktiviteler memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
20.Kurum tarafından sosyal hizmetler (öğle yemeği, servis aracı, tatil olanakları...) memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
21.Kurumda uygulanan ödüllendirme sistemi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
22.Kurumdaki disiplin sistemi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
23.Kurumdaki oryantasyon (işe alıştırma) sistemi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
24.Kurumdaki kariyer yönetimi sistemi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
25.Kurumun mesleki gelişimime katkısı memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
26.Kurumdaki çalışma saatlerinin memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
27.Kurumdaki sınıfların تنها olması memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
28.Öğretmenlik mesleğinin toplum için yararı memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
29.Kurumda meslektaşlarımla bilgi alış-verişi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
30.Kurumda öğrenci ve velilerden gelen olumlu tepkiler memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5

Şu anda yapmakta olduğum öğretmenlik görevimin;	Beni hiç tatmin etmiyor	Beni yeterince tatmin etmiyor	Karar veremiyorum	Beni yeterince tatmin ediyor	Beni çok tatmin ediyor
1. Her zaman meşgul olmamı sağlaması	1	2	3	4	5
2. Tek başına çalışma fırsatı vermesi	1	2	3	4	5
3. Zaman zaman farklı şeyler yapma fırsatı vermesi	1	2	3	4	5
4. Toplum içinde bir “birey” olma şansını tanınması	1	2	3	4	5
5. Okul müdürümüzün bizleri yönetim tarzı	1	2	3	4	5
6. Okul müdürümüzün karar vermedeki yetkinliği	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma ters düşmeyen görevleri yapabiliyor olmak	1	2	3	4	5
8. İşimin sağladığı istihdam güvencesi	1	2	3	4	5
9. Diğer insanlar için bir şeyler yapabilme şansı vermesi	1	2	3	4	5
10. İnsanlara ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme fırsatını vermesi	1	2	3	4	5
11. Yeteneklerimi kullanma fırsatını tanınması	1	2	3	4	5
12. Okul politikalarının uygulamaya konulma şekli	1	2	3	4	5
13. Ücretimle yaptığım işin niteliği arasındaki denge	1	2	3	4	5
14. İşimin kendimi geliştirme fırsatı vermesi.	1	2	3	4	5
15. Kendi karar verme özgürlüğümü kullanabilmem	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme fırsatlarının olması	1	2	3	4	5
17. Çalışma koşulları	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkileri	1	2	3	4	5
19. İşimi iyi yaptığım için gördüğüm takdir	1	2	3	4	5
20. İşimden elde ettiğim doyum	1	2	3	4	5



### Ek – 3: Örneklem Kapsamında Ölçek Uygulanan Okullar

## Ek – 4: Çalışma Takvimi

## Çalışma Takvimi

AYLAR/YAPILACAK İŞLEMLER	OCAK 2017	ŞUBAT 2017	MART 2017	NİSAN 2017	MAYIS 2017	HAZİRAN 2017
İlgili Alanyazını Okuma	X	X	X	X	X	
Araştırma Önerisi Sunma ve gözden geçirme	X					
Alana/Katılımcılara Erişim			X	X		
Doküman toplama/Analiz		X	X	X	X	
Görüşmeleri planlama ve yürütme		X	X	X		
Anketleri oluşturma ve uygulama		X	X	X		
Veri Dökümü			X	X		
Erken veri analizi				X		
Analize odaklanma ve analizi yürütme			X	X	X	
Projenin bölümlerini ve alt bölümlerini başlıklandırma				X	X	
Projenin taslağını hazırlama			X	X		
Tartışma/Gözden geçirme/Düzeltilme			X	X		
Projeyi Sunma						X

Ek –5 : Ölçme Aracı Uygulama İzin Belgesi