



**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EYTEPE-YL-2014-0003**

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN GÜDÜLENME VE İŞ
DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

HAZIRLAYAN

Meryem YILMAZ

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Erkan KIRAL

AYDIN- 2014

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EYTEPE-YL-2014-0003**

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN GÜDÜLENME VE İŞ
DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

HAZIRLAYAN

Meryem YILMAZ

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Erkan KIRAL

AYDIN- 2014

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Programı öğrencisi Meryem YILMAZ tarafından hazırlanan “Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı tez, tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

| <u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> : | <u>Kurumu</u> : | <u>İmzası:</u> |
|---------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| (Başkan) | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu ... (Tezin Türü) tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıyla(Tarih) tarihinde onaylanmıştır.

Unvanı, Adı Soyadı
Enstitü Müdürü

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Meryem YILMAZ

İmza :

YAZAR: MERYEM YILMAZ

BAŞLIK: Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki

ÖZET

Bu araştırmada Aydın ili merkez Efeler ilçelerinde kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini; 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Aydın ili kamu ortaokullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini “tabakalı örnekleme” yöntemi ile seçilen 342 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, İş Doyumu ve Güdülenme Ölçekleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin; cinsiyeti ve mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmeme durumuna göre güdülenme ve iş doyumunu düzeylerinin farklılaşma durumu ilişkisiz t testi ile analiz edilmiştir. Öğretmenlerin; bransa, yaşa, kıdeme, bulunduğu okuldaki hizmet süresine, mezun olduğu okul türüne ve görev yaptığı okulun büyüklüğüne göre güdülenme ve iş doyumunu düzeylerinin farklılaşma durumu ise varyans analizi ile test edilmiş ve varyans analizi sonucu ortaya çıkan farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacı ile de Scheffe testi yapılmıştır. Öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon tekniği kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen istatistiksel bulguların anlamlılığı .05 düzeyinde sınanmıştır.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel-yönetmel güdülenme düzeylerinin maddi ve psiko-sosyal güdülenme düzeylerinden; içsel doyum düzeylerinin dışsal doyum düzeylerinden görece yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Demografik değişkenlerin öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri üzerindeki etkileri incelendiğinde ise; kadın öğretmenlerin örgütsel-yönetmel güdülenme düzeylerinin, erkek öğretmenlerden; sözel ders öğretmenlerinin örgütsel-yönetmel boyuttaki güdülenme düzeylerinin, sayısal ders öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinden anlamlı derece daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan yetenek dersleri öğretmenlerinin içsel ve genel iş doyumunu düzeylerinin, sayısal ders öğretmenlerinin içsel ve genel iş doyumunu düzeylerinden anlamlı derece daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin

güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ve en yüksek ilişkinin ise öğretmenlerin psiko-sosyal güdülenme düzeyleri ile içsel doyum düzeyleri arasında olduğu görülmüştür.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Güdülenme, iş doyumunu, öğretmen, ortaokul.

AUTHOR: : MERYEM YILMAZ

TOPIC: The Relationship Between Motivation and Job Satisfaction Levels of Secondary School Teachers

ABSTRACT

In this study it is aimed that the find relationship between teachers' -who are on duty in Aydın's Efeler town- motivation level and job satisfaction. The universe of this study is teachers who work in Aydın province during 2013-2014 education year. And the sample of this study is 342 teachers who were detected by stratified sampling method. Personal Information Form, Job Satisfaction Scale and Motivation Scales were used by collecting data. In order to test significant difference of job satisfaction and motivation according to gender of teachers, independent samples t-test was used. Also one way variance analyze (ANOVA) was used in order to find statistical relationship between the job satisfaction, motivation and teachers' department, age, seniority, graduation type, school size, school type. And also Scheffe test was used to detect in-group significant difference source. Pearson moment's correlation method was used to determine relationship between motivation and job satisfaction. The meaningful level of statistic is .05.

Results of research showed that teachers' organizational-administrational motivation level is higher than economic and psycho-social motivation level. Also inner satisfaction level is higher than external satisfaction. According to demographic variables female teachers' organizational-administrational motivation level is higher than male teachers. Teachers whose teaching department is mostly consist verbal lessons have higher inner and general satisfaction level than quantitative department teachers. There is a positive correlation between teachers' motivation level and job satisfaction. The psycho-social motivation level and inner satisfaction have the highest rank.

KEYWORDS: Motivation, job satisfaction, teacher, secondary school.

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-------------|
| ÖZET | i |
| ABSTRACT | iii |
| İÇİNDEKİLER | iv |
| TABLolar LİSTESİ | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xi |
| EKLER LİSTESİ | xii |
| KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ | xiii |
| ÖNSÖZ | xiv |
| GİRİŞ | 1 |
| I. BÖLÜM | 1 |
| 1.1. PROBLEM DURUMU | 1 |
| 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI | 4 |
| 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ | 5 |
| 1.4. SINIRLILIKLAR | 6 |
| 1.5. VARSAYIMLAR..... | 6 |
| 1.6. TANIMLAR | 7 |
| II.BÖLÜM | 8 |
| KAVRAMSAL ÇERCEVE | 8 |
| 2.1. GÜDÜLENME | 8 |
| 2.1.1. GÜDÜLENMENİN TANIMI | 9 |
| 2.1.2. GÜDÜ VE GÜDÜLENME TÜRLERİ | 11 |
| 2.1.3. GÜDÜLEMeye YÖNELİK ÖZENDİRME Araçları | 12 |
| 2.1.3.1. Ekonomik Araçlar | 13 |
| 2.1.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar | 15 |
| 2.1.3.3. Örgütsel ve YönetSEL Araçlar | 17 |

| | |
|--|----|
| 2.1.4. Güdüleme Kuramları | 19 |
| 2.1.4.1. Kapsam kuramları | 19 |
| 2.1.4.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı... | 20 |
| 2.1.4.1.2. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı | 22 |
| 2.1.4.1.3. F. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı | 22 |
| 2.1.4.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı | 24 |
| 2.1.4.2. Süreç Kuramları | 24 |
| 2.1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı | 25 |
| 2.1.4.2.2. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı | 26 |
| 2.1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı | 27 |
| 2.1.4.2.4. Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Kuramı... | 27 |
| 2.1.4.2.5. Pavlov ve Skinner'in Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramları | 28 |
| 2.1.5. Güdülenmenin Bireysel, Örgütsel ve Yönetsel Açıdan Önemi | 30 |
| 2.2. İŞ DOYUMU | 31 |
| 2.2.1. İş Doyumunun Tanımı | 32 |
| 2.2.2. İş Doyumunun Etkenleri | 33 |
| 2.2.3. İş Doyumu Sağlanmadığında Oluşabilecek Durumlar | 35 |
| 2.2.4. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar | 36 |
| 2.2.4.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı | 36 |
| 2.2.4.2. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı..... | 37 |
| 2.2.4.3. F. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı | 38 |
| 2.2.4.4. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı | 39 |
| 2.2.4.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı | 40 |
| 2.3. GÜDÜLENME İLE İŞDOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ | 41 |
| 2.4. GÜDÜLENME VE İŞ DOYUMUNUN EĞİTİME ETKİSİ | 43 |

| | |
|---|-----------|
| III. BÖLÜM | 45 |
| YÖNTEM | 45 |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ | 45 |
| 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM | 45 |
| 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI | 49 |
| 3.4. VERİLERİN ANALİZİ | 54 |
| IV. BÖLÜM | 56 |
| BULGULAR VE YORUM | 56 |
| 4.1. GÜDÜLENME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR | 56 |
| 4.1.1. Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin Genel Olarak ve Boyutlar Bazında İncelenmesi | 56 |
| 4.1.2. Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi | 64 |
| 4.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi | 64 |
| 4.1.2.2. Branş Değişkenine Göre İncelenmesi | 65 |
| 4.1.2.3. Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi | 67 |
| 4.1.2.4. Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi | 68 |
| 4.1.2.5. Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi | 70 |
| 4.1.2.6. Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre İncelenmesi | 71 |
| 4.1.2.7. Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçip Seçmeme Değişkenine Göre İncelenmesi | 73 |
| 4.1.2.8. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre İncelenmesi | 73 |
| 4.2. İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR | 74 |
| 4.2.1. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Genel Olarak ve Boyutlar Bazında İncelenmesi | 75 |
| 4.2.2. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi | 79 |
| 4.2.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi | 79 |

| | |
|---|------------|
| 4.2.2.2. Branş Değişkenine Göre İncelenmesi | 80 |
| 4.2.2.3. Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi | 82 |
| 4.2.2.4. Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi | 83 |
| 4.2.2.5. Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi | 85 |
| 4.2.2.6. Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre İncelenmesi | 86 |
| 4.2.2.7. Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçip Seçmeme Değişkenine Göre İncelenmesi | 88 |
| 4.2.2.8. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre İncelenmesi | 89 |
| | |
| 4.3. GÜDÜLENME VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR | 89 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 92 |
| SONUÇLAR | 92 |
| ÖNERİLER | 95 |
| KAYNAKÇA | 96 |
| EKLER | 104 |
| ÖZGEÇMİŞ | 111 |

TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 2.1: Güdüleme Kuramları | 29 |
| Tablo 2.2: Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi ve ihtiyaç Giderici nlemler | 37 |
| Tablo 3.1: Okul Büyüklüklerine Göre örneklemdaki ğretmen Sayıları | 47 |
| Tablo 3.2: Aydın Merkez Efeler İlçesinde Yer Alan Kamu Ortaokulları Arasında Araştırmanın Yürütüldüğü Okul, Dağıtılan, Dönen ve Değeriendirmeye Alınan Anket Sayıları ve Anket Yüzdeleri | 48 |
| Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan ğretmenlerin çeşitli Değerişkenlere Göre Frekans ve Yüzdeleri | 50 |
| Tablo 3.4: İş Doyumu Puan Aralığı ve Memnuniyet Derecesi | 52 |
| Tablo 3.5: Her Bir Davranışın Güdüleme Derecesi ve Puanları | 54 |
| Tablo 4.1: Ortaokul ğretmenlerinin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler | 57 |
| Tablo 4.2: Ortaokul ğretmenlerinin Psiko-Sosyal Güdülenme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler | 59 |
| Tablo 4.3: Ortaokul ğretmenlerinin rgtsel-Yönetsel Güdülenme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler | 61 |
| Tablo 4.4: Ortaokul ğretmenlerinin Maddi Güdülenme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler | 62 |
| Tablo 4.5: Ortaokul ğretmenlerinin Güdülenme Düzeylerinin Boyutlarına İlişkin Aldıkları Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri | 63 |
| Tablo 4.6: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları | 65 |
| Tablo 4.7 ğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Branşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 66 |

| | |
|---|----|
| Tablo 4.8 Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Yaşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 67 |
| Tablo 4.9: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Kdeme Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 69 |
| Tablo 4.10: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 71 |
| Tablo 4.11: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Mezun Olduğu Okul Trine Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 72 |
| Tablo 4.12: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçip Seçmeme Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları | 73 |
| Tablo 4.13: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Okul Byklğine Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 74 |
| Tablo 4.14: Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler | 75 |
| Tablo 4.15: Ortaokul Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler | 77 |
| Tablo 4.16: Ortaokul Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler | 78 |
| Tablo 4.17 Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Boyutlarına İlişkin Aldıkları Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri | 79 |
| Tablo 4.18: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları..... | 79 |

| | |
|---|----|
| Tablo 4.19: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Branşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 81 |
| Tablo 4.20: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Yaşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 83 |
| Tablo 4.21: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Kıdeme Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 85 |
| Tablo 4.22: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 86 |
| Tablo 4.23: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Mezun Olduğu Okul Türüne Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 87 |
| Tablo 4.24: Öğretmenleri İş Doyumu Düzeylerinin Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçip Seçmeme Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları | 88 |
| Tablo 4.25: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Okul Büyüklüğüne Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları | 89 |
| Tablo 4.26: Öğretmenlerin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları | 90 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 2.1: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı | 39 |
| Şekil 2.2: Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı | 42 |

EKLER

| | |
|--|-----|
| EK 1. Aydın İli Merkez Efeler İlçesinde Bulunan Okul ve Öğretmen Sayıları | 104 |
| EK 2. Aydın İli Merkez Efeler İlçesinde Bulunan Okulların Küçük, Orta ve Büyük Okul Olarak Öğretmen ve Öğrenci Sayıları | 105 |
| EK 3. Araştırma İzni | 106 |
| EK 4. Araştırma Anketi | 108 |
| EK 5. Güdülenme Ölçeği İzin Belgesi | 110 |

KISALTMALAR ve SİMGELER LİSTESİ

f : Frekans

ss: Standart Sapma

p: Anlamlılık Derecesi

%: Yüzde

N: Evren Büyüklüğü

sd: Serbestlik Derecesi

\bar{X} : Aritmetik Ortalama

ÖN SÖZ

Eğitim öğretim etkinliklerinin başlıca ve en önemli öğelerinden biri öğretmendir. Öğretmenler, toplumun geleceğini inşa eden ve ülkeyi daha ileri noktalara götürecek bireyleri yetiştiren kişilerdir. Bu nedenle, toplumun şekillenmesinde öğretmenlere büyük ve önemli görevler düşmektedir. Eğitim kurumlarının istenilen kalitede ve nitelikte eğitim sunmaları etkin, etkili ve verimli öğretmenlerin varlığı ile mümkün olacaktır. Öğretmenlerin verimi ise güdülenmeleri ve iş doyumlarının sağlanması ile yakından ilgilidir. Güdülenmiş ve doyum sağlamış öğretmenlerin varlığı ortaya koyacakları hizmetin ve dolayısıyla eğitimin kalitesini ve niteliğini arttıracaktır.

Bu araştırma sürecinde, sabrı, hoşgörüsü, katkısı, desteği, fedakarlığı, değerli görüş ve önerileri ile beni yönlendiren, tüm çalışmalarımı titizlikle inceleyip düzeltmemi sağlayan değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Erkan KIRAL'a; eğitime, yönetime ve hayata dair yeni şeyler öğreten ve yeni bakış açıları geliştirmemi sağlayan hocalarım Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA ve Yrd. Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA'ya çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana anlayış gösteren ve her türlü kolaylığı sağlayan okul müdürlerim Hüseyin KARACAN ve Ersin SEVER'e teşekkür ederim. Aydın'a gelişimde bana evini ve kalbini açan canım arkadaşım Esra KILINÇ'a; dualarını ve desteklerini hiç esirgemeyen güzel ablalarım; nazımı çeken ve araştırma konusunda fikir veren, yazılı kaynaklara ulaşmamı sağlayan Kuzim Ar. Gör. Tahir YILMAZ'a; tezin yazım sürecinde ve kaynaklara ulaşmamda bana büyük destek veren canım arkadaşım Yeliz GÜL'e ve anketlerin dağıtılıp toplanmasında yardımcı olan bütün öğretmen ve yönetici arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak tabi ki en büyük şükran ve teşekkür, beni yetiştiren, yüksek lisans eğitimim için beni teşvik eden, kendimi en tükenmiş hissettiğim anlarda bana güç, enerji ve moral veren canım aileme... Sizleri çok seviyorum, iyi ki varsınız.

GİRİŞ

I. BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

21. yüzyılda küreselleşme, artan bilgi birikimi ve rekabet ortamı, örgütlerin düşük maliyetlerle yüksek çıktılar elde etmeye odaklanmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda verimliliğe odaklanmış olan örgütler için “personel verimliliği” anahtar bir kavram olarak görülmüştür. Personelin verimliliğinin sağlanması için ise farklı çözüm önerileri düşünülmüştür. Tüm bu çözüm önerileri personeli verimli çalışmaya sevkeden faktörleri ayrı yönleriyle incelemiştir. Bunlar içerisinde ücret sistemleri, çeşitli takdir mekanizmaları, iş yeri ortamının düzenlenmesi, işin yapısının farklılaştırılması gibi birçok çözüm öngörülmüştür. Geline nokta ise personeli bir işi yapmaya sevkedecek, onu güdüleyecek süreçlerin yalnızca basit formüllerden oluşmadığı, aksine çok boyutlu ve karmaşık bir doğasının bulunduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda personeli güdüleyen faktörler üzerine çok sayıda kuram ortaya atılmıştır.

Kamu örgütlerinde de durum farklı değildir. Kamuda verimlilik hiç şüphesiz kamu çalışanlarının üretkenliği ve verimliliği ile sağlanacaktır. Bu ise çalışanların yüksek derecede güdülenmesi ve işlerinden yüksek doyum elde etmesi ile sağlanabilecektir.

Çalışanların gereksinimlerinin giderilmesi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından, örgütte güdülemeyi sağlayıcı bir ortamın oluşturulması son derece önemlidir. Çalışanların işlerini belirlenen düzeyde yapmasını sağlayacak asgari koşulların sağlanmadığı bir örgüt ortamında, amaçlara ulaşılması bir yana çalışanların örgüte katkıları da oldukça sınırlı olacak, varolan kapasitelerini bile kullanmaktan kaçınacaklardır (Sağlam, 2007: 53). Eğitim örgütlerinde de verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin oluşturulmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2006: 4). Bu sebeple Türkiye’deki eğitim öğretim kurumlarında da, dünyadaki tüm örneklerinde

olduğu gibi çalışanların güdülenmeleri ve işlerinden doyum sağlamaları kritik bir önem arz etmektedir. Eğitim ğretim kurumlarının toplum açısından son derece önemli olan “insan yetiştirme” fonksiyonu tüm bu gerekçelerin en önemlisidir. Toplumun temel dayanağı olan “insan faktörü” bir yönüyle eğitim öğretimin kalitesini doğrudan etkileyecek olan öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumunu süreçlerinin önemini ortaya koymaktadır. nc’ye göre (2004: 169) bu alanda gerçekleştirilen araştırmalar, güdülenme ve başarı arasında kuvvetli bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Güdülenmenin artışı öğretmenlerin okuldan daha çok haz duymalarına imkan sağlar, bu durum da eğitim öğretimin kalitesini ve ğretmen başarısını olumlu yönde etkiler. Bu yönüyle çalışmada eğitim öğretimin kalitesi için en önemli değişkenlerden olan öğretmenlerin güdülenmesi ve iş doyumlarına odaklanılmıştır.

Akbaba’ya göre (2010: 343) güdülenme kişinin bir Şey yapmak için harekete geçmesi demektir. İnsanlar farklı düzeylerde ve farklı biçimlerde güdülenirler. Bazı ğretmenleri ekonomik faktörler, başarma ve takdir edilme ihtiyacı güdülerken, bazılarını ise öğrencilerine faydalı olma duygusu güdüleyebilir. Öğretmenler bu farklı beklentilerini karşılayabildikleri oranda yaptıkları işlerden mutluluk ve haz duyacaklardır. Bu durum da onların iş doyumunu düzeylerini etkileyecektir. Bu yönü ile güdülenme süreci ile iş doyumunun yakın ilişkili kavramlar olduğu çıkarımında bulunulabilir.

Güdülenme kavramıyla iki bin yıl nceki Yunan düşünürlerinin yazılarında da karşılaşılmaktadır. Bireylerin rahatlık, mutluluk ve zevk peşinde koşup, acıdan, rahatsızlıklardan kaçınma eğilimi olarak bilinen “Hedonizm” eski Yunan düşünürlerince güdülenmenin temelini oluşturmaktadır. Daha sonra Adam Smith; Jeremy Bentham ve John Stuart Mill de güdülenmeyi zevki en çoğa çıkarıp, acıyı en aza indirme çabaları olarak kabul etmişlerdir. Psikologlar da güdülenmenin temelinde hedonizm olduğunu savunmuşlardır (Balaban, 2006: 13). Güdülenme, iş doyumunu ve performans arasında yüksek düzeyli ilişkilerin var olduğundan hareketle gerçekleştirilen çalışmalar antik çağlara kadar uzansa da modern anlamda somut yaklaşımları 1789’a kadar görülebilmektedir. Amerika’ya tekstil üretimini taņıřtıran Samuel Slater, alışanların işlerini daha rahat gerçekleştirebilmeleri için çeşitli iş düzenlemelerinde bulunmuş, Henry Ford çalışanlarıyla kr paylaşma planı çalışmaları yapmış, Boston Edison

Aydınlatma Şirketi, çalışanlarına spor yapabilecekleri alanlar sağlamıştır. İşgörenleri motive etme potansiyeline sahip bir iş ortamı oluşturmada belki de en radikal deneyimler ise 1800'lerin sonlarında Amerika'da Pullman Şirketinde meydana gelmiştir. George Pullman, içinde kiralık evler, mağazalar, okullar, bir kilise ve fabrika bulunan bir şirket kasabası inşa ettirmiştir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988: Akt. Kurt, 2005: 286). Bu çalışmalardan bu yana güdülenme ve iş doyumunu gerek uygulamada gerekse alanyazında yönetim süreciyle ilgili en çok üzerinde durulan konuların başında gelmektedir.

Güdülenme ile ilgili kuramları iki grupta toplamak mümkündür. Birinci grupta kapsam kuramlarından, ikinci grupta da süreç kuramlarından bahsetmek mümkündür. Kapsam kuramları bireylerin motivasyonunu içsel faktörlerden yararlanarak açıklarken, süreç kuramları ise davranışın ortaya çıkışından itibaren ilgili faktörleri açıklamaktadırlar. Kapsam kuramları literatürde A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Clayton Alderfer'in ERG Kuramı, F. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı olarak ele alınmaktadır. Süreç kuramları ise Vroom'un Beklenti Kuramı, Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Kuramı, Pavlov ve Skinner'in Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramları olarak yer almaktadır (Eren, 2010).

Araştırmada odaklanılan bir diğer konu olan iş doyumunu "kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan ve kişiye duygusal anlamda dolaylı ya da dolaysız olarak zevk veya acı hissetmesi" şeklinde ifade edilebilir. İş ile ilgili tutumu, çalışanı motive ediyorsa "iş doyumunu", engelliyorsa da "iş doyumsuzluğu" söz konusudur (Rutherford, 2009: Akt. Demirel, 2013: 222). İş doyumunu yönetim bilimi literatüründe en çok çalışılan konulardan biri olmaktadır. İş doyumunu ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. İş doyumunu ile ilgili yapılan tanımların temel üç ortak noktası aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Solmuş, 2004: 186):

- İş doyumunu, çalışanın işe ilişkin subjektif ve içsel duygularını ifade eder; genel olarak gözlenemez ancak kişinin davranışlarından anlaşılabilir.
- İş doyumunu, çalışanın elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumlarda yaşanır.

- İş doyumu, birbirlerinden ayrı ama birbiri ile ilgili birkaç tutum objesini kapsamaktadır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek amacıyla tüm kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmak zorunda oldukları günümüzde, eğitimin en önemli amacı bireylere karşılaşıcağı sorunları çözmeye ve toplumun değerlerine uyum sağlamada temel yeterlilikleri kazandırmak; topluma ve ülkeye faydalı, üretken ve bilimsel düşünebilen bireyler yetiştirmektir. Bu özellikteki bireylerin yetiştirilmesinde en büyük görev öğretmenlere düşmektedir. Eğitim kurumlarının yukarıda ifade edilen amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve istenilen kalitede eğitim hizmeti sunabilmeleri, öğretmenlerin başarısı ile yakından ilgilidir. Öğretmenlerin daha etkin ve verimli çalışmaları ise kurumun amaçları doğrultusunda güdülenmeleri ve işten doyum sağlamaları ile gerçekleşebilir.

Öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumu hem öğretmenlerin kendileri, hem de çalıştıkları eğitim kurumları için oldukça önemlidir. Çünkü öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumlarının düzeyi, ortaya konan hizmetin kalitesini ve dolayısıyla verimini doğrudan etkileyecektir. Böylece örgütsel amaçların gerçekleşmesine ve daha iyi bir eğitim öğretim ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bunun için de öncelikle öğretmenlerin güdülenme ve iş doyum düzeylerinin bilinmesi ve birbiri ile olan ilişkisinin açığa çıkarılması gerekmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; Aydın ili Efeler ilçesindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme düzeyi;
 - a) Psiko-sosyal güdülenme,
 - b) Örgütsel –yönetmel güdülenme ve
 - c) Maddi güdülenme boyutlarında nasıldır?
- 2- Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme düzeyleri;
 - a) Cinsiyete,

- b) Branşa,
- c) Yaşa,
- d) Kıdeme,
- e) Bulunduğu okuldaki hizmet süresine,
- f) Mezun olduğu okula,
- g) Öğretmenlik mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmediğine ve
- h) Okul büyüklüğüne göre değişmekte midir?

3-Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi;

- a) İçsel iş doyumu ve
- b) Dışsal iş doyumu boyutlarında nasıldır?

4- Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri;

- a) Cinsiyete,
- b) Branşa,
- c) Yaşa,
- d) Kıdeme,
- e) Bulunduğu okuldaki hizmet süresine,
- f) Mezun olduğu okula,
- g) Öğretmenlik mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmediğine ve
- h) Okul büyüklüğüne göre değişmekte midir?

5- Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme ve iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Toplumların gelişimi ve ilerlemesi açısından en önemli örgütsel yapılardan olan okulların yapıtaşları olan öğretmenlerin işlerine karşı güdülenmiş olmaları ve işlerini yapmaktan duydukları mutluluk ile hazzı ifade eden iş doyumu düzeyleri eğitimin kalitesinin yükseltilmesi açısından oldukça önemlidir. Öyleki son yıllarda eğitim sisteminde meydana gelen değişimler, bu sistemin önemli bir girdisi olan öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumu düzeylerinde değişiklik meydana getirmektedir. Bu araştırma

da öğretmenleri güdüleyen faktörleri ve bunların düzeylerini ortaya koymak, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini belirlemek; nihayetinde onların güdülenme düzeylerinin ve iş doyumunu düzeylerinin daha iyi hale getirilebilmesi için yöneticilere önerilerde bulunarak daha etkili ve verimli bir eğitim öğretim ortamının oluşmasına katkıda bulunmak ve böylece eğitim öğretimin kalitesini artırmak açısından önem arz etmektedir.

Öğretmenleri güdüleyen ve işinden doyumunu sağlayan davranışların yöneticiler tarafından bilinmesi ve bu davranışların uygulanması, öğretmenlerin çalıştıkları kurum olan okullara istekle gelmesine ve işlerini daha çok severek yapmasına neden olacaktır. Bu durum da öğretmenlerin hem meslektaş ilişkilerine hem de eğitim öğretim faaliyetlerine etki edecektir. Sınıfa geldiğinde karşısında mutlu ve huzurlu bir öğretmen gören öğrencinin dersine olan ilgisi de artacak ve bu durum da onun ders başarısına etki edecektir. Ayrıca öğrenciye kazandırılmak istenen davranışlar da bu sayede daha kolay kazandırılacaktır. Öğretmenler topluma yön ve şekil veren kişilerdir. Tıpkı “kelebek etkisi” gibi, öğretmenlerin duygusal ve düşünsel dünyasında meydana getirilen olumlu bir durum tüm ülkeye yayılacaktır.

1.4. SINIRLILIKLAR

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

1. 2013-2014 eğitim öğretim yılında Aydın ili merkez ilçesinde görev yapan kamu ortaokulları öğretmenlerinin algıları ile sınırlıdır.
2. Kişilerin güdülenme ve iş doyumları zamanla değişebilir. Bu yüzden öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumuna ilişkin değerlendirmeleri, ölçüklerin çalışanlara uygulandığı zamanla sınırlıdır.
3. Öğretmenlerin güdülenmelerini ölçmek için 31 maddelik “Güdülenme Ölçeği” ve iş doyumunu ölçmek için 20 maddelik “İş Doyumu Ölçeği” ile sınırlıdır.

1.5. VARSAYIMLAR

Öğretmenlerin kendilerine yöneltilen ölçük sorularına verdikleri cevapların, onların gerçek algılarını yansıttığı varsayılmaktadır.

1.6. TANIMLAR

Araştırmada geçen bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Güdü: Güdü, bireyin bir davranışta bulunmasına ya da bir davranışı diğerine tercih etmesine neden olan güçtür (Bridge, 2003: 40).

Güdüleme: Güdüleme, bir hedefe yönelik olarak davranışı harekete geçirme, sürdürme ve yönlendirme olarak tanımlanmaktadır (Dilts, 1998; İflazoğlu ve Tümkaya, 2008: 62).

Güdülenme: Organizmayı davranışı gerçekleştirmeye iten, bu davranışların düzenlilik ve sürekliliğini sağlayan, davranışa yön ve amaç veren çeşitli iç ve dış etkenler ile bunların işleyişini sağlayan mekanizmalardır (Aydın, 2000: 144).

İş Doyumu: Bireyin işini ya da işiyle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici duygular ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır (Testa, 1999; Akt. Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 14).

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; araştırmanın kavramsal çerçevesine, temel kavram ve terimlerin açıklanmasına yer verilmiştir. Bu amaçla, öncelikle konuya ilişkin genel bir giriş yapılmış, ardından araştırma ile ilgili temel kavram ve terimlerin açıklanması, alanyazın taramasına bağlı olarak ilgili araştırmalar ışığında incelenmiştir.

2.1. GÜDÜLENME

Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm çalışmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı bir yönetim arayışı vardır. Bu arayış içinde, çalışanların işe ve örgüte inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorunlardan biri, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip çalışanların örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Yöneticinin başarı şansı ile güdülenme bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin, örgütsel bütünleşme ve çalışma verimini artırma konularında şansları oldukça yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 118).

Güdülenme, her yöneticinin ilgilenmesi gereken önemli bir konudur. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının kurumun amaçları doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle, güdülenme ile performans çok yakın ilişkili kavramlardır ve güdülenmeyen insanların başarı göstermeleri beklenmemelidir (Koçel, 2001:507).

Kişinin davranış şekli, güdülenmesine dair önemli bir göstergedir. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanların davranışlarını yorumlamak ve bu yorumların sonuçlarına göre onları güdüleyecek modeller, uygulamalar geliştirmek zorundadır. Bu nedenle güdülenme konusu örgüt yöneticilerinin üzerinde durması gereken önemli bir konudur (Gündüz, 2009: 75).

2.1.1. Güdülenmenin Tanımı

Güdülenme kavramından bahsetmeden önce güdü (motiv), dürtü ve güdüleme (motivate, motivating) kavramını açıklamak daha uygun olacaktır.

Güney'e göre (2000: 89) güdü, insana enerji veren, onu hedefe yönlendiren ve belirli davranışların devamında etkili olan bir güçtür. Bir başka ifadeyle güdü; insanı belirli bir amaca ulaşması için harekete geçiren güçtür. Bu tanıma göre güdünün, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici özelliklere sahip olduğu söylenebilir (Gündüz, 2009: 69). Güdü kavramı içinde dürtü, içsel itilme, gereksinim, eğitim, ilgi, istek, istem, tutku, umut, beklenti ve amaç kavramları da yer alır. Bu kavramlar kişiliğin gelişmesinde rol oynadıkları gibi, bir tutum ve davranış ortaya çıkaran temel faktörler arasında da bulunabilirler (Zel, 2006: 93). Dürtü de fizyolojik ihtiyaçların organizmayı harekete geçirmesidir (Güney, 2011: 315).

Güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı Şekilde harekete geçirmek için gerçekleştirilen çabaların toplamıdır (Eren, 2010: 498). Yani güdüleme, insanın bir gereksinimini doyumak ve ona bir işi yaptırmak için başkalarınınca yapılan etkidir (Başaran, 2008: 93).

Güdülenme (motivation) ise, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için doyum sağlayacak ya da bireyi amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir (Kaya, 2006: 142). Başaran'a göre (2008: 90) güdülenme, çalışanın örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme geçecek düzeyde istek duyması ve eyleme geçerek görevini yerine getirmesidir.

ztekin'e göre (2005: 115) "güdüleme" ve "güdülenme" kavramları zaman zaman yanlış ifade edilmektedir ancak bu kavramlar farklı anlamlara sahiptir. "Güdüleme" yönetici tarafından yönetilenlere özendirici ve caydırıcılar kullanılarak uygulanan bir etkidir. "Gdlenmek" ise yöneticilerin ya da çalışanların bu etkiye karşı gösterdikleri davranışlardır. Güdülenme, güdülemenin sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Yani güdüleme kavramı etken, güdülenme kavramı ise edilgen bir anlam ifade eder.

Güdülenme, insan davranışını yönlüten ve belirleyen bir enerji olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, güdülenmenin iki önemli özelliğini vurgulaması açısından önemlidir. Birincisi, güdülenme bireyleri belirli yönlerde davranmaya yönlüten bir güç olarak tanımlanır. İkincisi, güdülenme amaçlara yönelmede etkilidir. Bu nedenle güdülenme sürecinde;

- insanı belli bir hedefe yönlüten iç uyarıcının varlığı,
- bu hedefe ulaşmak için yapılan davranışlar ve
- hedefe ulaşılması aşamaları önem taşımaktadır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011: 177-178).

Aydın'a göre de (2004: 187) güdülenmenin ön koşulu, bireyin kendisi hakkında olumlu bir özyeterlik ve özgüven bilincine sahip olmasıdır. Güdülenmenin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Gündüz, 2009: 72):

- Güdülenme kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Güdülenme bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmak, statümüzü değiştirmek gibi amaçlara ulaşmak içindir. Yani güdülenmedeki anahtar kelime “amaç”tır.
- Bazen amaç, istenmeyen bir şeyden kaçıştır.
- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece onu etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyandır.
- Kişinin güdülendiğinde yaptığı şey, güdülenmediği zaman yapmadığı şeydir.
- Yöneticiler, liderler çalışanların güdülenmelerine etki edebilir fakat bunları kontrol edemezler.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bir diğeri ortaya çıkar.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık güdülenme aracı olmaktan çıkar.
- Davranışın gerçekleşmesine yol açan üç durum vardır: Korku, görev ve sevgi. Korkudan dolayı güdülendiğimizde bunu mecburiyetten yaparız. Görevden dolayı güdülendiğimizde de bunu yapmamız gerektiği için yaparız. Sevgiden dolayı güdülendiğimizde ise bunu istediğimiz için yaparız.
- İnsan davranışı gelişigüze değildir. Bütün davranışlarımız içsel olarak güdülenmemize bağlıdır.

- Güdülenme her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz. Kişi yi farkında olmadan güdüleyen şeyler de vardır.
- Kişiler kendi güdülenme nedenlerini her zaman anlamayabilirler. Yani bazen farkında olmadan gdlenebilirler.
- Güdülenme ve iş doyumunu aynı şey değildir.
- Bir davranışın birçok gdleyicisi olabilir.
- Güdülenme ve davranış aynı şey değildir.

Yukarıda sıralanan bu özellikler incelendiğinde kişinin güdülenme sürecinde pekçok faktörün etkisinde kaldığı söylenebilir. Güdülenmenin temel amacı da kişinin içindeki potansiyeli en üst düzeye çıkarma ve hedefe yneltmedir.

2.1.2. Güdü ve Güdülenme Türleri

İnsanları bir davranış gerçekleştirmeye sevk eden, onları harekete geçiren güdüler çok farklı kaynaklardan ya da ihtiyaçlardan ortaya çıkabilmektedir. Temelde fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların giderilmesine yönelik olarak gelişen bu güdüler ile ilgili alanyazında farklı şekilde sınıflandırmalar söz konusudur. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Birincil ve ikincil güdüler: Birincil güdüler, biyolojik temeli olan dürtülere dayanan, diğer canlılarda da mevcut olan (açlık, susuzluk vb) güdülerdir. İkincil güdüler ise psikolojik ve sosyal temelli olan sevecenlik, sosyal onay, birlikte olma isteği, başarı ve kendini bulma gibi güdülerdir (Selçuk, 2001: 211).

Fizyolojik, psikolojik ve sosyal güdüler: Fizyolojik güdüler, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil ihtiyaçların elde edilmesiyle ilgilidir. Bu güdüler tüm insanlarda var olmakla birlikte kişiden kişiye değişiklik gösterir (Sökmen, 2010: 159).

Sosyal güdüler, bireylerin kişiliklerine, duruma ve zamana göre değişik şekillerde meydana gelen; toplumun özelliklerinden etkilenen; genelde öğrenme ve alışkanlıklar yoluyla kazanılan güdülerdir (Kaplan, 2007: 6-7).

Sosyal güdülere benzemekle birlikte psikolojik güdüler de, bireyin ruhsal ve düşünsel ihtiyaçlarından kaynaklanmakta ve doğuştan ya da sonradan kazanılmaktadır.

Psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülerini takip etmek ve nedenlerini anlamak oldukça güçtür. Bu yönüyle fizyolojik ve sosyal güdülerden ayrılmaktadırlar. Oldukça karmaşık olan psikolojik güdüler, olaylara ve farklı kişilikteki bireylere göre farklılaştıkları için aynı olay, her zaman aynı şekilde algılanmaz ve farklı kişilerin algıları da farklı olabilmektedir (Eren, 1993: 390).

Durumluk ve sürekli güdüler: Durumluk güdüler, belli bir durumun etkisiyle ortaya çıkan ve geçici olan güdülerdir. Sınav olduğu için çalışan öğrencinin güdüsü durumluktur. Çalışmasını öğrenmek için yapan öğrencinin güdüsü ise sürekli, çünkü öğrenme güdüsü sürekli bir güdüdür (Selçuk, 2001: 211).

İçsel ve dışsal güdüler: Aytürk'e göre (2010: 109-113) güdülenmede çalışanı içsel ve dışsal olarak atışleyen iki etmen söz konusudur. Bu nedenledir ki, güdülenmeyi içsel (bireysel) ve dışsal (örgütsel) olarak iki açıdan ele almak mümkündür:

Bireysel (içsel) güdülenme, iç güdülenme olup kişinin kendi kendisini güdülenmesidir. İçsel güdülenmenin iki aşaması vardır. Birinci aşamada insan nereye gideceğini zihninde oluşturur; ikinci aşamada ise oraya gitmek için harekete geçer. Dışsal güdülenme ise örgütte çalışanların yöneticiler tarafından güdülenmesidir. Buna örgütsel güdülenme de denir. Gürsel'e göre (2003: 168) çalışan, yöneticisi başındayken o amaç için çalışıyorsa güdülenmesi "dışsal"dır. Yöneticisi olmadığı zaman da aynı oranda ve aynı amaç doğrultusunda çalışıyorsa, güdülenmesi "içsel"dir.

İçsel ve dışsal güdülenme arasındaki temel farklılık bireyin eyleme geçmedeki mantığıdır. Eğer birey kişisel tercihleri temelinde hareket etmeyi seçerse, sebep içseldir ve güdülenme bireyin özünden gelir. Aslında birçok eylem iki tür güdülenmenin de etkisini taşımaktadır. Örneğin, iyi bir makam sahibi olmak için çalışma gibi dışsal olarak başlayan bir güdülenme, işin içine merak girince içselleşebilir (Hoy ve Miskel, 2010: 157).Önemli olan kişinin içsel güdülenme düzeyini artırmak için çaba sarf etmektir. Bunun içinde çeşitli özendirme araçları kullanılabilir.

2.1.3. Güdülemeye Yönelik Özendirme Araçları

Güdülenmede temel amaç; çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için örgüt yöneticileri ve bilim adamları birçok

uygulama örnekleri ve öneriler sunmalarına rağmen; her kişiye, topluma ve her örgüte yönelik uygun bir güdüleme aracı bulmak mümkün değildir. Örneğin, bir çalışanı işte etkin kılmak için ekonomik araçlar etkili olurken; bir başka çalışan için ücretin etkisi diğer özendirici araçlardan sonra gelebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 146). Yani her insanın farklı kişisel özellikleri vardır. Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar (Genç, 2004: 235):

- Emniyet arayan çalışan,
- Mükemmellik isteyen çalışan,
- Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan,
- Sorumluluk seven çalışan,
- Prestij arayan çalışan,
- Herkes tarafından kabul edilmeyi isteyen çalışan.

Yukarıda sözü edilen gruptaki çalışanların özellikleri ve kendilerini harekete geçiren güdüleme faktörleri farklı olduğundan kullanılacak güdüleme aracının da farklı olması gerektiği söylenebilir.

Bireylerin güdülenmelerini arttırıcı, onları iş yapmaya özendirici araçlar bireyden bireye, toplumdan topluma değişse de bu araçlar farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

2.1.3.1. Ekonomik Araçlar

Güdülemeye etki eden farklı ekonomik araçlardan söz edilebilir. Nitekim güdülemeye yönelik ekonomik araçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- *Yüksek gelir elde etme*: İnsanların büyük çoğunluğu örgütlerde gerekli ve yeterli bir maaşı almak, geçimini sağlamak için çalışmaktadırlar. Bu nedenle örgütlerde çalışan için daha yüksek gelir elde etme fırsat ve olanakları en önemli güdüleme aracı olarak ifade edilebilir (Aytürk, 2010: 116).
- *İşgörenler veya sendikalarca kabul edilen ücret artışı*: Ekonomik araçlar içinde en eski ve en çok kullanılan ücret artışı, özellikle geleneksel güdüleme kuramcılarının en çok üzerinde durdukları konu olmuştur ve iyi kullanıldığı takdirde kişiyi örgüte bağlayan önemli bir araçtır (Sabuncuoğlu, 1988: 97).

Ancak Türkiye’de eğitim kurumu çalışanlarına yönelik olarak uygulanan maaş artışı ne çalışanlar ne de sendikalarca kabul edilen bir artış olmadığından, eğitim çalışanları üzerinde güdüleyici bir faktör değildir.

- *Primli ücret sisteminin uygulanması:* Prim, çalışanın performansına bağlı olarak ücret dışı yapılan ödemelere denir (Genç, 2004: 236). Ancak primli ücret sistemini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücret sisteminin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 150). Eğitim kurumlarında da primin uygulanması oldukça güçtür. Çünkü öğretmen performansını ölçen güvenilir ve geçerli bir ölçme aracının olması gerekmektedir. Ürünün "insan" olduğu bir örgütte de bunun pek mümkün olmadığı söylenebilir.
- *Kâr’a katılma:* Buradaki kâr, örgütün yıl sonu bilançosunda yer alan kârıdır. Bireysel farklılıkları değil, karşılıklı çıkarları göz önünde bulundurur ve örgüt nihai kârının belirli bir oranını çalışanlara dağıtır. İşgören daha çok kazanç elde etmesinin, işverenin ekonomik başarısına bağlı olduğunu görünce daha fazla çalışmak isteyecektir. Dolayısıyla sistem çalışan-işveren arasındaki ortaklığı özendirerek, personelin örgüte olan ilgisini arttıracak ve çalışana örgütün kârını arttırma yollarını araştırmaya güdüleyecektir (Aşan, 2001: 151). Bu durum eğitim sistemindeki tüm personeli kapsamamaktadır ve yalnızca döner sermayesi olan eğitim kurumlarında çalışan personel üzerinde güdüleyici etki oluşturabilir.
- *Ödüllendirme sistemleri:* Yönetimde başarı; başarılı personeli ödüllendirmekle başlar. Çalışkan ve başarılı bir çalışan ödüllendirildiğinde çalışanın yöneticiye ve örgüte olan bağlılığı artar ve böylece daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya güdülenir (Aytürk, 2010: 127). Bununla birlikte, tüm yenilik, buluş ve başarıları ödülleriyle özendirme yolu belirli bir system içinde yürütülürse başarı sağlayabilir. Ayrıca kişilerarası yarışmanın, çatışma ve kıskançlıklara yol açmaması için grup ödüllendirilmesine de gidilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 154-155). Ayrıca yönetici tarafında takdir edilmek, çalışmalara destek olunması, kolaylıklar sağlanması da mali olmayan ödüller olarak sayılabilir. Ödül herkes için etkin bir güdüdür. Ancak liderin, başarı ile harmanlandığında ödülün sanıldığı kadar etkin olmadığını unutmaması gerekir. Çünkü, "başarıya"

yönelmiş bir çalışan, bilinen anlamda ödül ile ilgilenmez (Usal ve Kuşluyan, 2006: 332).

2.1.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Güdülenmeye yönelik psiko-sosyal araçlar farklı kaynaklarda farklı şekillerde ele alınmakla birlikte; bu araçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Bağımsız çalışabilme*: İşgören sosyal bir varlık olarak başkalarıyla birlikte çalışmaya çoğu zaman istekli ve uyumlu davranır. Fakat benlik duygusunu doyurmak amacıyla bağımsız çalışmaktan da hoşlanır. Örgütte kişisel çalışmadan hoşlanan çalışanlara, ilgi alanlarını saptayarak yapıcı güçlerini ortaya koyacak ortam hazırlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 1988: 104).
- *Kişisel güç ve yetki sahibi olma*: Bir ast, başkalarına, kendi rızaları ile iş yaptıracak olgunluğa erişince veya yetki sahası genişleyince, yönetim tarafından kendisine tanınan eski yetke yetersiz kalır. Böyle durumlarda biçimsel olmayan yetkeler ortaya çıkar, biçimsel yetkelerin etkisi zayıflar ve biçimsel olmayan yetkesi olanlar zor durumda kalacaktır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına yeni görevler verip yetkilerini arttırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttıracaklardır (Eren, 2010: 522).
- *Sosyal statüye kavuşma*: Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak; örgütte önemli, güçlü, etkili ve söz sahibi olmak, öne geçmek yani sosyal statü kazanmak için çalışır ve bunun için büyük çaba sarf eder. Çünkü bir bireyin örgütte iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü saygınlık, birey için önemli bir güdülenme aracıdır (Genç, 2004: 237).
- *Kişiliğe ve özel yaşama saygı*: Kişilerin aile ilişkileri, sosyal faaliyetleri, sorumluluk duyguları, özel tutkuları, dini, sağlık durumu ve bunun gibi konular kişinin özel yaşamını meydana getirir. İşgörenlerin özel yaşamındaki düzen ve tatmin duygusu iş başarısını da etkileyeceğinden, üstlerin bu konularla ilgili sorunları hoşgörü ile karşılaması ve sorunların çözüme bağlanma sürecinde çalışanlara yardımcı olması gerekmektedir (Eren, 2010: 523).
- *İlginç, yapılmaya değer ve toplumsal yarar sağlayacak bir iş*: Bir kişinin çalıştığı birimde ya da yerde yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Bir kişi

yaptığı işle övünüyorsa, o iş o kişi için bir güdülenme kaynağıdır. Bu yüzden çalışan daima sevdiği, ilgi duyduğu, yetenekli ve bilgili olduğu alanda çalıştırılmalıdır (Genç, 2004: 237).

Ayrıca çalışanın yaptığı işi yarar sağlayacak bir iş olarak görmesi de güdülenmesi açısından oldukça önemlidir. Örneğin; öğretmenlerin yaptıkları iş sonucunda sadece öğrenci yetiştirme değil; aynı zamanda topluma yön verme misyonunun da olması yaptıkları işin değerini kat kat arttırmaktadır. Bu durumun farkında olan öğretmenlerin başarıları sonucunda aldıkları hazzın, güdülenmelerini önemli ölçüde etkileyeceği söylenebilir. Nitekim öğretmenlik mesleği yüksek düzeyde duygusal doyum sağlayan bir meslek olarak ifade edilebilir.

- *İş güvenliği ve psikolojik güvence:* İşgörenlerin çalıştığı örgütte emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi hayatı boyunca sürekli gelirini sağlayacak ekonomik korunma biçimleri oldukça önemlidir. Bu ekonomik korunma biçimlerinin yanısıra çalışanın ne yapacağı, nasıl yapacağı, kiminle çalışacağı ve ne ölçüde başarı elde edeceği konusundaki bilgisi de kendisine olan güvenini, böylece güdülenmesini arttıracaktır (Eren, 2010: 518). Eğitim kurumu çalışanlarının yapmaları gereken görevleri, yetkileri ve sorumlulukları kanunlar ve yönetmeliklerle belirlenmiş ve hakları güvence altına alınmıştır. Bir çalışan çok büyük bir usulsüzlük ve kanunlara itaatsizlik olmadığı sürece görevine devam etmektedir. Bunun yanında yapması gereken işler de yasalarca belirlendiğinden görev ve sorumlulukları da net olarak açıklanmaktadır.
- *Sosyal uğraşlar:* İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla örgütler, çeşitli nitelik ve içerikli sportif uğraşlara, gezilere, özel günler ve eğlencelere yer verebilir. Ayrıca çalışanların ufuklarını genişletmek için kurslar düzenlenebilir ve kütüphane de kurulabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 164). Okullarda gerçekleştirilen okullar arası spor müsabakaları, okul gezileri, yılsonu eğlenceleri ve piknikler bu uğraşlara örnek olarak verilebilir. Ancak birçok okulda nitelikli bir kütüphanenin yokluğu hem öğrenci hem de öğretmenlerin kişisel ve akademik gelişimi açısından büyük bir eksiklik olarak görülebilir.

Özellikle son dönemlerde teknolojinin de ilerlemesiyle birlikte internetin sağladığı kolaylıklar, öğrencilere bilgiye ulaşmada kolaylık sağladığı halde maalesef nitelikli bir öğrenme gerçekleşmemektedir.

2.1.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanlar için onları güdülemeye yönelik farklı örgütsel ve yönetmel araçlardan bahsedilebilir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

- *Amaç birliği:* Her örgüt belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek için meydana gelmiştir. Örgüte katılan çalışanın de belirli amaçları vardır. Eğer örgütün amaçları ile çalışanın amaçları bir uyum ve denge içinde olmazsa çalışanın yaptığı işe güdülenmesi diğer birtakım güdüleyicilerin (maaş, statü, güvence vb.) etkisi ile gerçekleşebilir. Eğer çalışan amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar. Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açar. Bu “bir”likte en büyük rol yönetmelere düşmektedir. Yönetmel çalışanlarını, işlerinde dürüst ve verimli çalışmalarının hem örgüte hem de kendilerine fayda sağladığına inandırabilirse, çalışan örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına da hizmet ettiği bilincine varabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 165–166).
- *İnsan gücü planlaması:* İnsan gücü planlaması, belli bir dönemde ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerektirdiği insan kaynaklarının, daha etkili ve verimli bir biçimde kullanılması amacıyla bilimsel yöntemlerle yetiştirilmesi sürecidir (Knowles, 1977; Akt. Adem, 2008: 40). Yani insan gücü planlaması doğru sayıda kişiyi, doğru zamanda, doğru işlerde, doğru beceri, tecrübe ve yeteneklerle işe almaya yöneliktir. Bu bağlamda çalışanların, örgütün amaçları doğrultusunda yapılan bir işgücü planlaması sonucunda işe alınması gerekir. Örgütün bazı bölümlerinde gerektiğinden az sayıda çalışan olması, iş yoğunluğundan ötürü çalışanların güdülenmelerini olumsuz etkileyebilir. Aynı şekilde gerektiğinden fazla çalışan olması da işlerin azlığı nedeniyle çalışarlarda sıkılma, işe yaramama duygusu uyandırabilir.
- *Yetki ve sorumluluk denkliği:* Örgütler sürekli büyür ve gelişirken mevcut çalışan nitelik ve nicelik olarak bir noktadan sonra yetersiz kalır. Bu yetersizliğin başlıca nedenlerinden biri yetki ve sorumluluk dengesizliği,

çözümü ise ya yeni çalışan alımı ya da mevcut çalışanlara yeniden yetki ve sorumluluk dağıtılmasıdır. Özellikle nitelik ve yeteneğini aşan konularda yöneticiler yetkilerinin bir bölümünü alt basamakta yer alan çalışanlara devretmekle işe başlamalıdır. Bu durum sadece çalışanlara hoş görünmek amacıyla değil, aynı zamanda örgütsel düzenlemenin de bir gereğidir (Sabuncuoğlu, 1988: 100).

- *İşe bağlılık ve kararlara katılma:* İnsanların kendilerini ilgilendirecek konularda kararlara katılma isteği oldukça güçlüdür. İşgöreni ilgilendiren konularda alınan kararları uygulama safhasına gelinceye kadar çalışandan saklamak çeşitli problemlere yol açmaktadır. Ayrıca çalışana sunulan plan ve programlar, onlara layık oldukları için değil de bir lütuf olarak verilirse beklenen yarar sağlanamaz. Bu bağlamda, yöneticiler astlarını ilgilendiren kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır (Eren, 2010: 523-524).
- *Etkin bir iletişim sisteminin kurulması:* Yöneticinin, bireyi güdüleyen faktörleri bilmesi, onu daha iyi yönetmesi anlamına gelecektir. İnsanları tanımanın tek aracı da onlarla iletişim kurmaktır (Tutar, 2003: 261). İşgörenlerin yararlarına, amaç ve çıkarlarına, ihtiyaçlarına, yeteneklerine, duygu ve inançlarına hitap ederek örgütsel ve yönetsel yaşamda etkili bir iletişim kurmak, çalışanları en kolay biçimde güdüleme, amaç ve hedefe yöneltme yöntemidir (Aytürk, 2010: 123-124).
- *Fiziksel şartların düzenlenmesi:* Bu görüşün somut temelleri Hawthorne Deneilerine dayanmaktadır. Çalışanın gününün büyük çoğunluğunu geçirmiş olduğu iş yerinin aydınlatma, ses düzeyi, kişi başına düşen alan, iletişim kurabilme imkanları, koku, ısı gibi fiziki özelliklerinin çalışan üzerinde birçok fizyolojik ve psikolojik etkisinin olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bu görüşler doğrultusunda Mayo ve arkadaşları Western Electric Kuruluşu'nun Hawthorne fabrikalarında aydınlatma, fiziksel yorgunluğun ve teşvikli ücret sisteminin verimliliğe etkisi konularında deneyler yapmışlardır. Çalışmalarda klasik kuramcıların öngördüğü gibi fiziksel şartlar kötüleştiği takdirde güdülenmenin ve verimliliğin azalacağı görüşünün her zaman geçerli olmadığı ve verimlilik üzerinde tüm bu şartların yanında bireysel ve duygusal ihtiyaçlar,

aidiyet duygusu, bireylerarası ilişkiler gibi unsurların da çok önemli olduğu, bunlar sayesinde verimliliğin artabildiği gözlemlenmiştir. Üretimde insanın klasiklerin baktığı gibi bir 'makine' olmadığı gerçeği açıkça ortaya konmuştur (Arslan, 2014 a: 24).

Her çalışanın örgütten beklentisinin kültürel değerleri, değişen ihtiyaçları ve sahip olduğu kişilik yapısı gibi nedenlerden dolayı farklı olacağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların motivasyonunu sağlamak için yukarıda sıralanan örgütsel-yönetimsel araçlara ek olarak; eğitim ve yükselme, iş genişletme, iş rotasyonu, doğum günü gibi özel günlerde çalışana hatırlama gibi durumlar çalışanlar için güdüleyici araçlar olarak sıralanabilir. Ayrıca örgütsel ve yönetimsel araçlara çalışanlara gözdağı verme, yarışma başlatma, ödül veya ceza verme ve çalışma ekiplerini özertleştirme gibi yöntemler de eklenebilir (Deniz, 2004: 131-137).

Aytürk'e göre (2010: 115) yöneticinin amacı örgütte, her çalışanın içindeki en iyiyi çıkarmak ve tam katılımını sağlamak olmalıdır. Bu da bireye güvenme, ona yetki ve sorumluluk verme; bireyi eğitme ve yetiştirme; onu bilgi ve becerileriyle donatma ile mümkündür. İnsan yönetimindeki olumsuz uygulamalar, örgütsel yaşamda güdülenmeyi de olumsuz etkiler. Çalışanları güdülemek için onları dinlemek, işle ilgili görüşlerini almak, onlarla yüz yüze görüşmek ve göz temasında bulunmak, onları tembel, bilgisiz ve beceriksiz görmemek, yapılan bir hataya gülmemek, beyan edilen özrü kabul etmek, geçmiş hatalar üzerinde durmamak, kişiyi değil davranışı eleştirmek, çalışanlara sahiplik ve aitlik duygusu aşılacak gibi uygulamalar yönetimde başarıyı ve verimi arttıran, insanı onurlandırıcı ve güdüleyici etmenler olarak sıralanabilir.

2.1.4. GÜDÜLEME KURAMLARI

Güdüleme kuramları; kapsam ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır (Başaran, 2008; Eren, 2010). Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

2.1.4.1 Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları bireylerin motivasyonunu içsel faktörlerden yararlanarak açıklamaktadırlar. Literatürde kapsam kuramları Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Clayton Alderfer'in ERG Kuramı, F. Herzberg'in Çift Faktör

Kuramı ve McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı olarak yer almaktadır. Bu kuramlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Başaran, 2008; Güney, 2011; Eren, 2010):

2.1.4.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Güdülenme kuramları arasında en çok bilinen bu kuramın iki ana varsayımı vardır. Birincisi; bireyin gösterdiği her davranışın, sahip olduğu ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Bu nedenle birey, ihtiyaçlarını gidermek için harekete geçer ve ihtiyaçlar davranışın belirlenmesinde önemli bir faktördür. İkinci varsayım ise; bireyin ihtiyaçlarının belirli bir sıralamaya sahip olduğudur. Alt kademede bulunan ihtiyaç giderilmeden üst kademede ihtiyaçları bireyi davranışa sevk etmez (Koçel, 2001: 511). Ayrıca, Maslow'a göre giderilen bir ihtiyacın, bireyi güdüleme gücü azalır (Güney, 2011: 321).

Özer ve Topaloğlu'na göre (2008: 75) Maslow insan gereksinimlerini, fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık-değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olarak beş temel kategoride incelemiştir. İlk iki sıradaki gereksinimler temel (birincil) gereksinimler, son üç sıradaki gereksinimler ise sosyo-psikolojik veya ikincil gereksinimler olarak ele alınmıştır. Bu gereksinimleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- Fizyolojik gereksinimler; açlık, susuzluk ve cinsellik gibi belli başlı gereksinimlerdir.
- Güvenlik gereksinimleri; kendini koruma, güven duyma, korkudan, kaygıdan ve karmaşadan kaçınma gereksinimleridir.
- Ait olma ve sevgi gereksinimi; sevmeye, sevilme ve ait olma gereksinimleridir.
- Saygınlık gereksinimi ise statü, şan ve şeref, üstünlük, tanınma, özen ve önem, saygınlık ya da takdir için duyulan istek şeklindedir.
- Kendini gerçekleştirme gereksinimi de kişinin mükemmelle ulaşmak için kendini devamlı geliştirmesi ve temel gereksinimleri giderilmeyen insanların tatmini için çalışmasıdır.

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi bireylerin neden çeşitli özverilerde bulunarak başka bireylerin düşünce ve emirleri doğrultusunda örgütlerde çalışmayı kabul ettikleri konusuna açıklık getirmek üzere değerlendirildiğinde bireylerin;

- fizyolojik gereksinimlerini karşılamak üzere bir işe gereksinim duydukları,
- herhangi bir nedenle işsiz kaldıkları ya da haksızlığa uğradıkları durumlar için sigortalı, sendikalı olmak, gelecek için tasarrufta bulunmak gibi birtakım önlemleri güvenlik gereksinimlerini karşılamak üzere aldıkları,
- sosyal varlıklar oldukları için ve ait olma gereksinimleri nedeniyle anlaşabilecekleri iş grupları içinde çalışıp; kulüp, sendika ve dernekler kurdukları,
- saygınlık gereksinimlerini karşılamak üzere diğer insanlara hizmet ederek onların takdirini kazandıkları, bu şekilde kendilerine olan güvenlerinin geliştiği ve topluluk içinde bir mevki sahibi oldukları, terfi ettikleri, daha fazla görev ve sorumluluk yüklendikleri ve böylece sosyal statülerinin arttığı, bütün bunların sonunda sevilen ve takdir edilen kimselerin kendilerine karşı da saygı duydukları,
- kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin ise çalıştıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini göstermeleri, sadece örgütsel sınırlar içinde değil bazen ulusal ve uluslararası alanlarda da şöhrete kavuşmaları olarak tanımlanabileceği söylenebilir (Eren, 2011: 536-537).

Maslow'un güdüleme kuramından iki önemli sonuç çıkmaktadır: Birincisi; insan ihtiyaçları sonsuzdur. Belirli ihtiyaçlar karşılanırsa bile yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve insanın yaşam boyu bu süreci sona ermez. Birey sürekli olarak daha üst basamakta yer alan ihtiyaçlara ulaşmak için çaba harcar. İkincisi; bir üst basamaktaki ihtiyaç yeniden ortaya çıkarsa bütün dikkatler hemen alt ihtiyaca ve onu gidermeye yönelir (Sabuncuoğlu, 1988: 90).

Ayrıca bu yaklaşım yönetsel açıdan değerlendirildiğinde; bireyleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda güdüleyebilmek için, ihtiyaçlarının neler olduğu, nasıl sıralandığı ve bunların hangi araçlarla karşılanabileceği konusunda bilgiler vermektedir. Burada örgütün ana hedefi, “kendini gerçekleştiren” bireyler meydana getirebilmektir. Bireyin kendini gerçekleştirmesi ile, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul eden, özerk ve örgüt içinde yaşamaktan ve öğrenmekten zevk alan bireylere sahip olmak mümkün olacaktır (Bolat, Bolat, Seymen ve Erdem, 2009: 221).

2.1.4.1.2. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak bu modeli "varoluş (**E**xistence), ilişki kurma (**R**elatedness) ve gelişme (**G**rowth) ihtiyaçları" üzerine kurmuştur (Eren, 2010: 510). ERG kuramı olarak literatürde yerine alan bu kuram; birey davranışlarının oluşup kalıcılık kazanmasında bireyin çevresinde oluşan durumların etkili olduğu düşüncesini ileri sürmektedir (Vural ve Coşkun, 2007). Bu kuramı oluşturan özellikler kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eren, 2010: 510-511):

- Varoluş İhtiyaçları: İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için de her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.
- İlişki Kurma İhtiyaçları: İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkin ihtiyaçlarıdır.
- Gelişme İhtiyaçları: İnsanın bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.

Varlık ihtiyaçları; yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsar. Bir çalışan bu gereksinimlerini; ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir. İlişki ihtiyaçları; diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma gereksinimlerini kapsar. Bu gereksinimler iş yerinde iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler; iş dışında da arkadaşlar ve aile ile giderilebilir. Gelişme ihtiyaçları da, bireyin çevresiyle verimli şekilde yeniliklerini geliştirecek biçimde etkileşimini içermektedir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve sahip olmak istediği kapasiteye tam olarak ulaşabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir (Çetinkanat, 2000: 16-17).

2.1.4.1.3. F. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu kuram yönetim literatüründe geniş yankı uyandırmıştır. Herzberg yaptığı araştırmada, çalışanlara daha çok çalışmak için kendilerini en iyi hissettikleri zamanla, işe karşı güdülenmeleri açısından kendilerini en kötü hissettikleri zamanı tanımlamalarını istemiştir. Herzberg, çalışanların tatminsizlik duydukları çalışma ortamının özelliklerinin güdülendikleri ortamın özelliklerinden önemli farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır ve çalışanların güdülenmesi üzerinde

önemli etkisi olan iki faktör bulmuştur: Hijyen (sağlık) faktörleri ve güdüleyici faktörler (Şimşek ve Çelik, 2011: 103-104). Schlegel'e göre (1980) güdüleyici faktörler ve hijyen faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır (Efil, 2004: 172):

Güdüleyici Faktörler:

- İşin yerine getirilmesi veya başarının sonuçlarını gözleme,
- Bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi,
- Bireyin tatmin olmasının işin kendisinden ileri gelmesi,
- Bireye belli ölçülerde sorumluluk verilmesi,
- Terfi imkanının arttırılması ve
- Bireyi geliştirme ile ilgili imkanlar oluşturmak olarak ifade edilebilir.

Hijyen Faktörleri:

- İş güvenliği,
- Prestij,
- Örgüt politikasının uyumu,
- Çalışma koşulları,
- Adil davranılması,
- İşin dışındaki sorunlar,
- Bireyler arasındaki ilişkiler ve
- Ücret artışları veya gerçekleştirilmemiş beklentiler olarak ifade edilebilir.

Hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış çalışanı güdüleyici rol oynayacaktır. O halde her iki cins faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır Eren (2011: 545). Şunu da belirtmek gerekir ki, hijyen faktörleri gerçekleştirilerek olumlu zeminin oluşturulmasından sonra güdülenmenin gerçekleşebilmesi için mutlaka güdüleyici faktörlerin sağlanması gerekir. Fakat yönetici, bireyleri güdülemek için bu faktörler üzerinde ısrarcı olmamalıdır. İsrarcı olunması durumunda, kişinin işinden, mesleğinden ve amirinden soğuyup nefret etmesine neden olabilir (Güney, 2011: 323).

2.1.4.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland, her insanın hayatının ilk dönemlerinden itibaren kendine özgü bir güdüsel örüntü geliştirdiğini; güdülenmesinin de bu örüntüsünün bir işlevi olduğunu savunmuştur (Başaran, 2008: 101). Bu bağlamda Başarı Güdüsü Kuramı, insanların yaşamları boyunca ve yaşam deneyimleri sonucu kazanmış oldukları ihtiyaçları üç ana başlık altında incelemektedir (Şimşek, 2007: 222):

Başarı veya başarıma ihtiyacı: Zor işleri başarıma, yüksek düzeyde başarı sağlama, karmaşık işler veya görevlerin üstesinden gelme istek ve arzusu başarı ihtiyacına verilebilecek örneklerdir.

İlişki kurma ve bağlanma ihtiyacı: Başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, çatışmalardan uzak durma ve sıcak dostluklar ve arkadaşlık ilişkileri geliştirme arzusu ise bu ihtiyaç türüne verilebilecek örneklerdir.

Güç kazanma ihtiyacı: Başkalarını etkileme ve kontrol etme, başkalarının sorumluluğunu yüklenme ve başkaları üzerinde otorite kurma arzusu şeklinde ortaya çıkan bir ihtiyaç türüdür.

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok "başarı güdüsü"nü birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korktuğu ve çekindiği için onu başarıya götürecek faaliyetleri gerçekleştirmekten uzak durabilir. Bu yüzden bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yönleltecektir (Eren, 2010: 526-527). Aşırı düzeyde başarıma ihtiyacı kişi üzerinde baskı yaratarak onun yapmak istediklerini yapamamasına neden olabilir. Öyleki bireyin yüksek standartlar koyması ve bunları yerine getirememesi onda hayal kırıklığı meydana getirebilir, bu durum da onun motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Bununla birlikte kişinin belirli hedefler koyması ve buna ulaşmak için kendini yıpratmadan çabalaması onu güdüleyecek ve amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır (Kıral, 2012: 36).

2.1.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından itibaren bu davranışla alakalı faktörleri açıklamaktadırlar. Süreç kuramları literatürde Vroom'un Beklenti Kuramı,

Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Kuramı, Pavlov ve Skinner'in Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramları olarak yer almaktadır. Bu kuramlar aşağıda açıklanmıştır.

2.1.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen bu kuram, güdülenmeyi gereksinimlere göre değil, bireyin ulaşmak istediği amaçları ile bu amaçların başarıya ulaşmadaki beklentileri yönünden açıklar. Yani bireyler, hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 224).

Bir diğer ifadeyle, Vroom'un kuramına göre, ihtiyaçlar davranışa yol açar ve güdülenmenin dayanıklılığı kişinin o davranışı gerçekleştirme isteğine bağlıdır (Torlak, 2008: 253). Beklenti kuramında anahtar görevi yapan üç kavram olup; bunlar aşağıda açıklanmıştır (Eren, 2011: 568-569):

- **Başarı-Ödül-Ümit İlişkileri:** Birey her davranışının sonucunda bazen ödüllere, bazen de cezalara sahip olacağına inanır ve bu beklenti ile işe başlar.
- **İstek veya İhtiyaç Şiddeti:** Her ödülün bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Buna, ödülün değeri veya cazibesi de denebilir.
- **Çaba-Başarı-Beklenti İlişkileri:** Bireyin bir işte gösterebileceği çaba iki hususa bağlıdır. Bunlardan birincisi, kendinden beklenen çabanın onu başarıya ulaştırıp ulaştırmayacağıdır. İkinci husus ise, bireyin daha çok çalışıp çabalaması elde edeceği başarının kendisine sağlayacağı ödülleri arzulan derecesine bağlıdır.

Yani Beklenti Kuramı, çalışanları güdüleyecek ihtiyaç tiplerini belirlemeye çalışmak yerine, bireyin ortaya koyduğu davranışların karşılığında beklediği ödülleri alabilmek için kullandığı düşünme veya algılama süreçleriyle ilgilidir (Şimşek ve Çelik, 2011: 110).

Astlarını motive etmek için bu kuramı kullanacak olan yöneticilerin aşağıdaki noktalara dikkat etmesi gerekmektedir (Güney, 2011: 327):

- Astları için hangi ödülün önemli olduğu belirlenmelidir,

- Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için ne tür bir davranış ve başarının istendiği belirlenmelidir,
- Performans ve ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır,
- İşin başarılması için yeterli eğitim verilmelidir,
- Başarı sağlamak için kurum içindeki başarıyı engelleyici faktörler kaldırılmalıdır,
- Astlara başarılı olma konusunda güven duygusu aşılanmalıdır,
- Astların ihtiyaçlarını karşılayacak bir ödül sistemi oluşturulmalıdır,
- Ödül sistemi eşit ve düzenli işletilmelidir.

Bu noktaları dikkat ederek çalışanların gereksinimlerini karşılayan yöneticiler; özünde örgütsel verimliliğe ve etkililiğe bu ihtiyaçları karşılanan bireyler sayesinde ulaşabileceklerinin farkındadırlar.

2.1.4.2.2. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Porter-Lawler'in kuramı; Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Yani kişinin güdülenme derecesi valens (arzulama derecesi) ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak, kişinin yüksek gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki değişken girmektedir. Birincisi, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, ikincisi ise kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir (Koçel, 2001: 522-523).

Bu kurama göre güdülenme sürecinde üç farklı özellik dikkate alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Torlak, 2008: 255-256):

- Ödülün değeri, içsel ödüller (övülme, tanınma, takdir edilme, zorlu görevler verme gibi) ve dışsal ödüllerle (ücret arttırma, çalışma şartlarını iyileştirme, sosyal güvenlik, iş ile ilgili ek menfaatler verme gibi) belirlenir.
- Bir görevin etkili bir şekilde yapılması iki değişken tarafından belirlenir: İş yapacak kişinin ne yapılması gerektiğini algılaması ve iş başarma yeteneği.
- Ödüllerin adil olması bu ödüllerin verilmesiyle oluşan tatmin duygusunu belirler.

Güdülenme sürecinde kişi bu üç farklı özelliği göz önünde bulundurmakta ve davranışlarını elde edebileceklerine göre ayarlamaktadır.

2.1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, bir örgütte çalışan kişi veya kişilerin ortaya koydukları performans sonucu elde ettiklerini (ödeme, terfi vb.) diğer çalışanların elde ettikleriyle karşılaştığında kendilerine ne ölçüde adil davranıldığına ilişkin algı ve değerlendirmeleri üzerinde yoğunlaşan bir yaklaşımdır (Şimşek ve Çelik, 2011:107).

İşgörenin emeğine karşılık örgütten aldıklarını, dengi saydığı çalışanlardan az ya da çok bulması, çalışanda eşitsizlik duygusu oluşturur. Bu durum da onda; örgüte karşı uyumsuzluk, davranışlarında tutarsızlık ve insanlara karşı adaletsizlik duygularının ortaya çıkmasına neden olur (Başaran, 2008: 109-110).

Bu yaklaşımda eğer bir eşitsizlik varsa, bu eşitsizliği gidermede en çok kullanılan davranışlar şöyle sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2011: 108-109):

- Girdileri değiştirme: Performansı azaltma, devamsızlığı arttırma gibi.
- Sonuçları değiştirme: Ücret arttırılması, daha büyük bir büro talebi gibi.
- Algıları çarpıtma veya saptırma: Statüyü suni biçimde yükseltme, başkalarının ödülü algılamalarını saptırma gibi.
- İşı terk etme.

Çalışan çalıştığı yerde eşitsizlik olduğuna inanmakta ise bunların değiştirilmesini talep edebilir. Ancak herhangi bir değişiklik söz konusu olmaz ise çalışan durumunu göz önünde bulundurarak ya örgütü terk eder ya da örgütte çalışmasına devam etmek zorunda kalabilir.

2.1.4.2.4. Locke'nin Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Kuramı

Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, bireyin güdülenme derecesini hem bireysel hem de örgütsel amaçlar belirler. Örneğin zor ve yüksek amaç belirleyenler, ulaşılması kolay olan amaç belirleyenlere göre daha fazla gayret sarf ederek yüksek performansa ulaşır ve daha çok güdülenirler. Yani, amaçların ulaşılma derecesi ile bireylerin güdülenmeleri arasında yakın bir ilişki vardır (Güney, 2011: 328).

Amaçların güdülemedeki rolleri Eren (2011: 559-560) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarısını arttırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak türden olması yani daha çok çaba harcamasını gerektirmesi onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar ile çatışma derecesi arasında ters orantı vardır. Yani çatışmalar arttıkça bireysel davranışlar işyerinde başarı sağlama olasılığını azaltacaktır.
- Ayrıca, örgütsel amaçların belirlenmesinde bireylerin katılma durumu, örgüt yöneticilerinin amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi güdüleyici olacaktır.

Örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütün amaçları ile çalışanların amaçları bütünleştirilmelidir. Ancak bu sayede örgüt belirlediği amaçlarına ulaşabilir. Aksi takdirde örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlar çatışabilir. Bu durum da örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyebilir.

2.1.4.2.5. Pavlov ve Skinner'in Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramları

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemeler ile belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir deyişle, ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır ve sonucundan memnun olunan davranış tekrar edilmek istenecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır (Eren, 2011: 579).

Bir diğer ifade ile Pekiştirme Kuramı, insanın davranışlarını pekiştiren dışsal ödüllere daha çok önem verir ve insanın içine değil dışına baktığını savunur. Bu kurama göre başarılı edimle sonuçlanan davranış yeniden tekrarlanır; başarısız ya da hoş gitmeyen edimle sonuçlanan davranış ise tekrarlanmaz (Başaran, 2008: 110).

Davranış değişikliği meydana getirmek için dört yöntemden söz edilebilir Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eren, 2011: 579-580):

- Olumlu pekiştirme: İstenen davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesi yani ödüllendirilmesidir.
- Olumsuz pekiştirme: Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yönlendirmek için başvurulan tedbirlerdir. Bireyi zorla durdurucu veya cezalandırıcı bir tutumdan söz edilmez.
- Son verme: Son verme ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama ne de bir davranışın biçimini değiştirmedir. Bu, bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur.
- Cezalandırma: İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için çalışanı cezalandırmadır. Yalnız, cezanın güdüleyici bir unsur olmaktan çok yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutum olduğu ifade edilebilir.

Davranışların değiştirilmesi ve arzu edilen hale getirilmesinde cezalandırma, diğer yöntemlerden daha az etkilidir. Bunun nedeni cezalandırılan kişinin kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma gibi duygulara kolaylıkla kapılmasıdır. Davranışların arzulanan şekilde değiştirilmesinde, arzulanan davranışı gösterenlerin ödüllendirilmesi daha etkili olmaktadır.

Genel olarak güdüleme kuramları Tablo 2.1.'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.1: Güdüleme Kuramları

| KURAMIN ADI | KURAMIN TÜRÜ | AĞIRLIK NOKTASI VE KATKISI |
|-------------------------------|--------------|---|
| İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı | Kapsam | Kişiler belirli bir sıralama gösteren gereksinimlere sahiptir ve onları tatmin etmek için uğraş verir. Tatmin edilen bir gereksinim artık motive edici bir factor değildir. |
| Çift Faktör Kuramı | Kapsam | İhtiyaçlar yine motivasyonun temel faktörlerindedir. Fakat bazıları motive etmez, sadece motivasyon için gerekli ortama katkı sağlarlar. |
| Başarı Güdüsü Kuramı | Kapsam | Kişinin başarıya olan ihtiyacı ne kadar fazla olursa performansı da o kadar fazla olur. |

| | | |
|--------------------------------------|--------|---|
| ERG Kuramı | Kapsam | İnsan sıra halindeki ihtiyaçlarını tatmine çalışır. Üst kademedeki ihtiyaçlarını tatmin edemedikleri zaman alt kademedeki ihtiyaçlarına yönelirler. |
| Beklenti Kuramı | Süreç | İnsan işi ilgilendiren ödüllere değer biçer ve gayreti ile ödül arasında ilişki olduğunu bilerek hareket eder. Kişi kendi performansı- ödülü ile başkalarınınkini arasında eşitlik olmasını bekler. |
| Eşitlik Kuramı | Süreç | İnsanlar çabaları sonucu elde ettikleri sonuçlar ile başkalarınınkini karşılaştırma eğilimindedirler. |
| Amaç Kuramı | Süreç | İnsanların motivasyon ve performans dereceleri sahip oldukları amaçlarının ulaşılabilirliğine bağlıdır. Zor amaçlar motivasyon ve performansı arttırmaktadır. |
| Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramları | Süreç | Birey hoşuna giden bir edimle sonuçlanan davranışı tekrar eder, hoşuna gitmeyen edimle sonuçlanan davranışı ise tekrarlamaz. |

Kaynak: Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları. s. 526-527.

2.1.5. GÜDÜLENMENİN BİREYSEL, ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL AÇIDAN ÖNEMİ

Örgüt, bir toplumsal kurum adına toplumun bir kısım gereksinimlerini karşılayacak ürünleri üretmek amacıyla kurulan toplumsal bir birimdir (Başaran, 2008: 15). Her örgüt belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Amacın gerçekleşmesi için de örgütün devamlılığı zorunludur. Bu nedenle bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Diğer bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya yönlendirmesine bağlıdır (Koçel, 2001: 507-508).

Yönetici, başkaları aracılığıyla iş gören kişidir. Burada başkaları çalışanlardır ve dolayısıyla işin etkin bir biçimde görülebilmesi için, çalışanların güdülenmesi gereklidir. Yönetici, çalışanlarını değişen koşullara uygun hale getirmek zorundadır. Onları iş tanımları ve örgüt amaçlarına uyumlu hale getirmelidir. Bu nedenle yönetici çalışanlarını iyi tanımalı, kendisine verilen otorite, yetki ve sorumluluğun sınırlarını en

etkin şekilde tespit edip başarıyla kullanılmalı ve çalışanları güdülemelidir. GÜdülenme örgüt çalışanlarına aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Genç, 2007: 262-263):

- Kişiler arası rekabeti geliştirir.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlar.
- Çalışanların iş ve yaşam tatmini bulmalarını sağlar.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine fırsat sağlar.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirir.

Görüldüğü gibi güdülenmiş bireyler hem örgütsel, hem de bireysel hedeflerine daha rahat ulaşabilirler.

2.2. İŞ DOYUMU

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde işçilerin ve onların ailelerinin iş saatlerinden sonra yemek yemek, giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğu, patron ve yöneticilerin dikkatlerini bu noktalar üzerine toplamıştı. Bu maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen, işinde başarılı olamayan kimselerin, zorlayıcı önlemler ve ceza yöntemleri ile çalıştırılmak istenmesi, otomasyona ve kütle üretimine gidilmesi çalışanların işinden elde edeceği doyumun daha da azalmasına neden olmuştur (Kaya, 2006: 143).

Tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Bu gerilimin boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Fakat değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullara bağlı olarak ortaya konan davranışların gözlemlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin, çölde susuz kalmış bir insanın bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz ihtiyacının gücünü görebiliriz. Su içerek bu ihtiyacını gideren kişinin suya karşı isteksiz davranışı, ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Şu halde, kişisel ihtiyaçların tatmin edilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar

ve hatta isyanlar kişinin tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir (Eren, 2011: 531).

Güney'e göre (2011: 10) iş doyumunu her dönemde bütün örgütler ve çalışanlar açısından önemli olmuş ve olmaya da devam etmektedir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar 1900'lü yılların başında yoğunlaşmıştır. Bu dönemde sosyal bilimciler, iş doyumunun kapsamını tespit etmek için çalışanların tutum ve davranışları ile ilgili birçok araştırma yapmışlardır. Yöneticiler de çalışanları güdülerken bu araştırmaların bulgularından yararlanmışlardır.

2.2.1. İş Doyumunun Tanımı

Örgütün, ürün üretmek ve çalışanların doyumunu sağlamak gibi iki önemli amacı vardır. Örgüt ürünün niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, çalışanların işten doyumlarını da yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Başaran, 2008: 263). Eğitim örgütleri için de aynı durum sözkonusudur. Eğitim örgütlerinde girdi de, ürün de insan olduğundan, iş doyumunun önemi ortadadır (Sarpkaya, 2000).

İş doyumunu çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumudur. İş doyumunu, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir; kişinin işten bekleyişleri ile işin sağladığı ödüller karşılaştırılır (Güney, 2000: 119).

İş doyumunu ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır. Bunlar güdülenme, işi çekici bulma, işle özdeşleşme ve gönül gücüdür (Başaran, 2008: 263-264):

Güdülenme; bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatır fakat iş doyumunu işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır. Ayrıca iş doyumunu ile güdülenmenin doyumunu da farklı anlamlardadır. Güdülenmenin doyumunu daha geniş kapsamlıdır, işin dışındaki yaşamı da kapsamaktadır.

İşin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işe duyduğu ilgiye bağlıdır. Fakat çalışana çekici gelen iş, her zaman doyum sağlamayabilir.

Özdeşleşme, çalışanın işinden kopamayacak kadar işine bağlı olmasını anlatır. Kişi işinden yeterince doyum sağlayamasa da işine yine de bağlıdır.

Gönül gücü, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın örgüt içinde tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. Fakat işin çalışana çekici gelmesi gibi çalışanın işini coşkuyla yapması, onda doyum duyguları uyandırabildiği gibi doyumsuzluk da meydana getirebilir.

2.2.2. İş Doyumunun Etkenleri

İnsanları çalışmaya yönlendiren önemli bir etmen, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutları gerçekleştirdiği ölçüde mutlu olacaklardır. Birey bulunduğu ortamda (çalıştığı koşullar altında) sevmediği bir iş dahi olsa çalışmaya devam ediyor ya da istekli bulunuyorsa, bu işyerinde kendisini tatmin eden bir şey bulabiliyor demektir. Yani kişi bulunduğu ortamda kendini avutacak, tatmin arzusunun şiddetini azaltacak bazı özellikler bulmaya çalışacaktır (Eren, 2010: 508-509).

Bir diğer ifadeyle, çalışanlar bazı ihtiyaçlarla ilgili olarak doyumsuzluk duyduğunda belli bir gerilim ve rahatsızlık duyacaktır. Bu durumda birey, ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla hareket edecek ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulacaktır. Çalışanların ne çeşit ihtiyaçları gidermek istediği ve beklentilerinin ne olduğu konusunda yöneticinin etkenleri tespit etmesi gerekmektedir (Efil, 2004: 169).

Çalışanların işten doyumunu etkileyen etkenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Başaran, 2008: 265-268):

İşin niteliği: İş görenin çalıştığı işi beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkenlerinden biridir. İşin beğenilmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır:

- İşin çalışanın yeteneklerini kullanmasına elverişli olması,
- İşin yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- İşin çalışana değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve
- İşin sorun çözmeye dayanması.

Yükselme olanağı: Yükselme olasılığının yüksekliği ve sıklığı, yükselmenin adil olması, çalışanın yükselme isteğinin olması bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran öğelerdir. Yükselme, bir çalışan için mesleğinde gelişim sağlama anlamına

gelirken, bir başka çalışan için ise daha çok para kazanma, daha yüksek makam elde etme veya bir yarış kazanma anlamına gelebilir.

Denetim: Genel olarak çalışanlar denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim düzeltici, yardım edici ve yapıcı olmaktan çok, kusur arayıcı, üstünlük gösterici ve küçük düşürücü olduğunda çalışanların işten doyumlarına engel olmaktadır. Nitekim halihazırdaki denetim sistemi, genelde eleştirel ve açık arayıcı niteliktedir ve bu da işten doyumunu olumsuz etkilemektedir. Ayrıca çalışanların denetmenlerden (müfettiş, yönetici vs.) yeni şeyler öğrenebilme imkanına da sahip olmaları çok önemlidir. Yapılan eleştiri ile birlikte getirilen yeni ve değişik çözüm yolları, çalışanın kendisini geliştirmesine de olanak sağlayacaktır.

Örgüt ve yönetim: İşgörenin çalıştığı örgütün ve yönetimin niteliği, işten doyum sağlamasında başlı başına önemli bir etkidir. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, takım çalışmasına elverişli olan, çalışanın mesleki ve kişisel gelişimine katkıda bulunan örgütler ve yönetim biçimleri çalışanlara yüksek doyum sağlamaktadır.

Örgütün iklimi: Örgüt iklimi, örgüte kimlik kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan; örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgütün yönetim biçiminin ve örgütte oluşturulan iklimin çalışanların işten doyumunu ile ilişkisi yüksektir. Güven veren, dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu, çatışmaların en aza indiği bir ortam doyumunu da olumlu yönde etkilemektedir.

Ödeme: Çalışanlar karşılanmayan ihtiyaç eksikliklerinin para ile karşılanması düşüncesine sahiptirler. Paranın çekiciliğinin bir digger nedeni de, insana sembolik olarak verdiği ekonomik doyumdur. Psikolojik olarak, insan ne kadar paraya sahip olursa her türlü arzusunu ve ihtiyacını o kadar çabuk gerçekleştireceğini düşünür (Eren, 2010: 509-510).

Övülmek: Çalışan yaptığı işin başkaları tarafından ve özellikle yöneticisi tarafından beğenilmesini ve takdir edilmesini ister. Bu duygu, neredeyse bütün çalışanlarda görülür. Bunun yanısıra çalışan, kişiliğine saygı gösterilmesini ve görüşlerine değer verilmesini ister. Fakat bu duygu herkeste aynı düzeyde olmaz. Bazıları aşırı derecede övülmekten hoşlanırken bazıları rahatsız olur (Sabuncuoğlu, 1988: 103).

Çalışma ortamı ve koşulları: Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkanların ve koşulların iyileştirilmesi, çalışanın işinden doyum sağlamasına ve daha verimli olmasına neden olur (Genç, 2007: 259).

Birlikte çalışılan çalışanlar: İş doyumunu olumlu yönde etkileyen önemli etkenlerden biri de iş arkadaşlarının desteğidir. Örgütlerde birlikte çalışan insanların birbirlerinin fikirlerini desteklemesi, amaca ve birbirlerine bağlı olmaları, takım üyelerinin çeşitlilik içermesi iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 37).

İşgörenin kişiliği: Çalışanların kişilik yapılarının işe uygunluğu da iş doyumunu etkileyen bir başka etkidir. Kişiye iş ile ilgili beceri ve yetkinliklerin kazandırılması mümkündür. Fakat duygusal olarak yeterli olgunluğa erişmeyen, kendisini geliştiremeyen çalışanlar, ne kadar eğitim alırlarsa ve zeki olurlarsa olsunlar örgüte yarardan çok zarar verirler (Baltaş, 2000; Akt. Aşık, 2010: 40).

Yani, yönetici “insan”dan anlamalı, onu tanımalı ve çalıştırmasını bilmelidir. Unutulmamalıdır ki her sistemin belli bir çalışma şekli olduğu gibi, insan da belli bir şekilde çalışır ve böyle çalışması sağlanmalıdır. Bu da çalışanın tatmin edilmesi ile olur. Aksi takdirde verimli ve etkili olamaz (Aydın, 2008: 363-364).

2. 2. 3. İş Doyumu Sağlanmadığında Oluşabilecek Durumlar

Örgütte görev alan bireyler örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissedерlerse tatminleri kolaylaşır. Kaynağı ne olursa olsun, iş doyumunu sağlanamayan örgütler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sorunlardan önemli görülen bazıları aşağıda gibi sıralanmıştır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 203):

- İşgören devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Düşük örgüt sadakati,
- Yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,

- Hırsızlık oranlarında artış,
- Örgütün araç-gereçlerine zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

Yukarıdaki ifadelere ek olarak, işten doyumсуzluk, çalışana elem verir ve onu olumsuz duygulara yöneltir. İnsan hayatının önemli bir parçası olan iş yaşamının, insana elem vermesi ve bunun devam etmesi insanın yaşamını zorlaştırır. Ayrıca bu durum sadece çalışana değil, örgüte de zarar verebilmektedir (Başaran, 2008: 268).

2.2.4. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar

2. 2. 4. 1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

1940'larda A. Maslow tarafından ortaya atılan görüşe göre insanların ihtiyaçlarının nitelikleri birbirlerinden farklıdır ve bu ihtiyaçlar hiyerarşik bir yapı gösterirler. Alt basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edildiğinde bir üst basamaktaki ihtiyaçlar belirir. Süreç bu şekilde devam etmektedir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, aşağıdaki gibi beş ihtiyaç kategorisini öngörmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011: 185-186):

- *Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:* Yeme, içme, giyinme, barınma, neslini sürdürme ihtiyacı.
- *Güvenlik İhtiyaçları:* Fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama ihtiyaçları.
- *Sosyal İhtiyaçlar:* Kabul görme, ait olma, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve grupta dayanışma halinde olma ihtiyacı.
- *İtibar ve Saygı Görme İhtiyacı:* Kabul görme ve prestij, kendinden emin olma ve liderlik, yarışma ve başarıma ihtiyaçları.
- *Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:* Gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre en iyi olma ihtiyacı.

Fizyolojik ihtiyaçlar; yiyecek, içecek gibi ihtiyaçlar olup; bunlar yaşam için elzem olan ihtiyaçlardır. Bunlar tamamlandığında; insanlar bu kez sürekli bir iş, sürekli bir gelir elde etme arayışına girerler. Bu tür güvenlik ihtiyaçları karşılandığında ise;

sevgi, şefkat gibi ihtiyaçları yoğun bir biçimde kendini hissettirir. Bu şekilde kişi piramitteki diğer ihtiyacı karşılamak için önde olma, başarma gibi bir üst ihtiyacına yönelir. Son olarak da mükemmele ulaşma yani kendini gerçekleştirmeye yönelir. Ancak bu ihtiyaçlar her zaman hiyerarşik bir biçimde gerçekleşmeyebilir. Coulter'e göre (2013: 275) fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzey; sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yüksek düzey ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmıştır. Düşük düzeydeki ihtiyaçlar büyük ölçüde dışsal faktörlerle tatmin edilirken, yüksek düzey ihtiyaçlar ise içsel faktörlerle tatmin edilmektedirler. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Tablo 2.2'deki gibi özetlenebilir(Güney, 2011).

Tablo 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İhtiyaç Giderici Önlemler

| İHTİYAÇLAR | İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER |
|---|---|
| 1. Temel fizyolojik ihtiyaçlar: Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik. | Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları. |
| 2. Güvenlik ihtiyaçları: Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma. | Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, yetenekli ve uyumlu yöneticilik. |
| 3. Sosyal ihtiyaçlar: Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme. | Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler. |
| 4. Saygı ve itibar: Başarı, tanınma, statü sahibi olma, imkanlar, yapılan işin beğenilmesi. | Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlama. |
| 5. Kendini gerçekleştirme ve doyum: İşin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi. | Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme imkanları. |

Kaynak: Güney, S. (2011) Örgütsel davranış, ss. 321.

2.2.4.2. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

Aldelfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak modeli "Varlığı sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyaçları" üzerine kurmuştur (Eren, 2010: 510-511).

Bu kurama göre, farklı iki gereksinim aynı anda doyurulabilmektedir. Ayrıca bu gereksinimlerin sırası, farklı kültürlere sahip bireyler için farklı şekillerde oluşabilmektedir. Bu özelliği ile bireyin daha fazla sayıda davranışlarını inceleyebilmekte ve göz önüne almaktadır. Bir önemli farklılık da daha üst düzeydeki gereksinimi karşılanmayan ve hayal kırıklığı yaşayan birey, daha alt düzeyde bir

gereksinime döner ve onun en üst düzeyde doyurulmasına çalışır (Torlak, 2008: 249). Yani kişi gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırma durumundadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011:193).

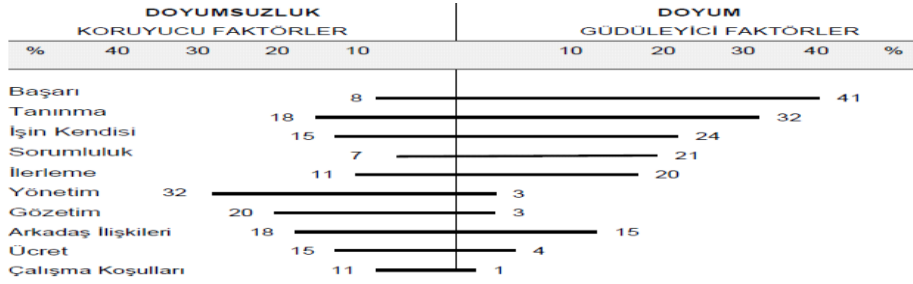
2.2. 4. 3 F. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg, yönetim literatüründe geniş yankı yapan ve “Çift Faktör Kuramı” olarak adlandırılan kuramı geliştirmiştir. Herzberg çalışanlardan; daha çok çalışmak için kendilerini iyi hissettikleri zamanı ve mekanı tasvir etmelerini istemiştir. Çalışması sonucunda çalışanları etkileyen iki etmen ortaya çıkarmıştır (Şimşek, 2007; 220). Bu etmenler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 287-288):

- *Hijyen (Sağlık) etmenleri:* Bu etmenler örgütün yönetim politikası, denetim, ücret ve çalışma koşulları gibi etmenlerdir.
- *Güdüleyici etmenler:* İş başarma, tanınma, sorumluluk, gelişme ve ilerleme gibi etmenlerdir.

Herzberg'in araştırmasında, genellikle yüksek doyuma yol açan etmenlerin güdüleyici (içsel) etkenler, yüksek doyumsuzluğa yol açan etmenlerin ise hijyen (dışsal) etkenleri olduğu görülmüş, ücretin ise, hem yüksek doyuma, hem de yüksek doyumsuzluğa eşit derecede neden olabilen bir etmen olduğu görülmüştür (Torlak, 2008: 245).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na ait doyum ve doyumsuzluk sağlayan faktörler Şekil 2.1.'deki özetlenebilir.



Şekil 2.1: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kaynak: Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2011. s. 51

Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi Herzberg yaptığı çalışmada; başarının doyuma yüksek derecede etki ettiğini, bunu kişiler tarafından tanınmanın takip ettiğini; ancak yönetim tarzının ise doyumсуuzluğa yol açan etkili bir faktör olduğunu; arkadaş ilişkilerinin ise hem doyum hem de doyumсуuzluğa etki eden önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.

2.2. 4. 4. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu kurama göre çalışanların yaptıkları işlerden doyum sağlayıp sağlamadıkları, elde edilmesi gereken çıktı ile gerçekten elde edilen çıktı arasında karşılaştırma yapılarak belirlenmektedir. Elde edilmesi gereken çıktı, çalışanın beraberinde getirdiği beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel girdiler ile sorumluluk, zorluk gibi iş özellikleri ve diğerlerinin algılanan girdileri ve çıktıları tarafından belirlenir (Güney,2011: 326).

Porter iş doyumunu ölçmede aşağıdaki gibi bir yaklaşım geliştirmiştir (Porter, 1961; Akt. Davis, 1982). Bu yaklaşım ile gerçek koşullar ile çalışanın ideal kabul ettiği koşullar arasında ilgi kurulur. Porter tipi bir taramada örnek soru şöyle olabilir:

| | |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| İşinizdeki güvenlik duygusu | (Sayılardan birini daire içine alın) |
| Şimdi ne kadar? | (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok) |
| Ne kadar olmalı? | (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok) |
| Bu benim için ne kadar önemli? | (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok) |

Doyumu belirlemek için (a) sorusuna verilen yanıt (b) sorusuna verilen yanıtta çıkarılır. Fark ne kadar azsa iş doyumunu o kadar yüksektir. Gereksinmenin önemi (c) sorusuna verilen yanıtla ölçülür. Bu durumu aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Elde edilen < Elde edilmesi gereken ise DOYUMSUZLUK

Elde edilen \geq Elde edilmesi gereken ise DOYUM

Ayrıca çalışanın performansı ile doyum arasındaki ilişkiyi, çalışanın aldığı ödülün değeri belirler, aralarında doğru orantı vardır. Ödül ne oranda değerli ise performans ile doyum ilişkisi o oranda artar. Gerçekleşen ödül umulandan daha çok olduğunda doyum daha da yükselir (Başaran, 2008:107).

Torlak'a göre (2008: 256), Porter ve Lawler'in modelinde yüksek başarının yüksek doyum verebilmesi için, çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Yani burada önemli olan bir diğer konu da bireyin doyumunu etkileyen ödüllendirilmenin adaletli olup olmadığıdır.

2.2.4.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik Kuramı, kişinin iş sırasında haksızlığa uğraması ve bunun kişinin davranışlarında değişikliğe yol açıp açmadığı ile ilgilidir. Örgüte kişinin kattıkları ile elde ettikleri arasında bir denge görmek istemesini ve elde ettiği sonuçlarla, işe aynı katkıyı sağlayan kişilerin elde ettiği sonuçları karşılaştırdığında eşitlik görmesi durumunda kendisinin doyum sağlayacağını açıklar (Torlak, 2008: 254). Bu durum aşağıdaki gibi açıklanabilir (Koçel, 2001: 524):

$(\text{Kişinin elde ettiği sonuç} / \text{Kişinin safettiği gayret}) < (\text{Başkalarının elde ettiği sonuç} / \text{Başkalarının sarfettiği gayret})$

$(\text{Kişinin elde ettiği sonuç} / \text{Kişinin safettiği gayret}) > (\text{Başkalarının elde ettiği sonuç} / \text{Başkalarının sarfettiği gayret})$

$(\text{Kişinin elde ettiği sonuç} / \text{Kişinin safettiği gayret}) = (\text{Başkalarının elde ettiği sonuç} / \text{Başkalarının sarfettiği gayret})$

Eğer kişinin elde ettiği sonucun sarfettiği gayrete oranı, başkalarının oranından küçük ise doyumsuzluk meydana gelecektir. Eşit veya büyük olduğu durumlarda da doyum meydana gelecektir. Fakat olması gereken, adil bir dağıtım yapılmış olmasıdır. Ataman'a göre (2001: 449) Eşitlik Kuramı'nda önemli olan sadece herhangi bir ödülün elde edilmesi değildir. Ödülün doyuma yol açması için ödülün hem çalışanların bekleşini karşılaması hem de adil olarak dağıtılmış olması gerekir.

2.3. GÜDÜLENME İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

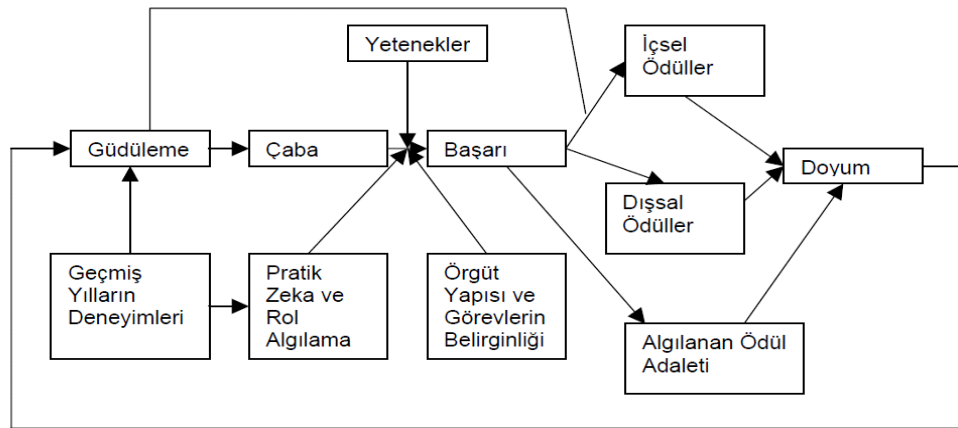
Güdülenme, bireylerde belli şeylere karşı duyulan ihtiyaçlarla başlar. Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu durum da bireyde bir istek ve dengesizlik oluşturur. Bu dengesizliğin giderilmesi için de ihtiyacın karşılanması gerekir. Böylece birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla beraber, bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir ihtiyacın bittiği yerde bir diğer ihtiyaç başlar ve güdülenme süreci her defasında aynı yolu izler (Kaya, 2006: 145-146).

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi çok çeşitli unsurlardan oluşur. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkacaktır (Eren, 2010: 498). Kişi bu dengesizlik durumunu gidermeye çalışacaktır. Yani kişi doyum sağlamanın yollarını arayacaktır. Doyum sağlayan etmenlere ulaşmak için çaba sarfedecektir. Neye ulaşmak istiyorsa kişiyi o istediği şey daha fazla güdüleyecektir. Nitekim güdülenme ile iş doyum arasındaki ilişkiyi Genç (2007) aşağıdaki gibi ifade etmiştir (261-262):

- Örgütlerde çalışanların fizyolojik ihtiyaçları ve sosyal güvencesi dışında, psiko-sosyal ihtiyaçları, arzu ve istekleri, amaç ve hedefleri vardır. İnsanlar örgütlerde maddi, mali ve fiziki yönden tatmin oldukları kadar psiko-sosyal yönden de tatmin olmalıdır.
- Örgütsel verimliliği arttıracak önemli faktörlerden biri çalışanları karara ortak etmek, önemli konularda rol almasına ve yeteneklerini göstermesine fırsat

vermektedir. Yapılan araştırmalara göre, bu durumlar çalışanların iş doyumunda artış, devamsızlıkta, çatışmalarda ve işgücü devir hızında azalma sağlamaktadır.

Aydın'a göre (2008: 361) doyum sağlamak, gdlenmekten daha geniş bir anlam içerir. Güdülenme, doyum sağlamanın bir yolu veya şekli olarak kabul edilebilir. Güdülenme ile iş doyum arasındaki ilişki Porter -Lawler'in Beklenti Kuramı'nda Şekil.2.2'deki gibi aşağıda özetlenmiştir.



Şekil 2.2 Porter -Lawler'in Beklenti Kuramı

Kaynak: Eren, E. (2011) rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.541

Şekil 2.2' de görüleceği gibi; bireyin başarıya ulaşması için o işi yapmak için güdülenmesi, çabası, yeteneği, zekası, rolü algılaması ve çalıştığı örgütün yapısı önem arz etmektedir. Birey; çabası, yeteneği, zekası, rolü algılaması ve örgüt yapısı değişikliklerine bağlı olarak başarıya ulaşmakta; elde ettiği başarı, içsel veya dışsal ödüllerle sonuçlanmakta ve bu durum da bireyde doyum duygusu meydana getirmektedir. Başarisından dolayı doyum sağlayan birey de başarmak için yeniden gdlenmekte ve bu süreç bu şekilde devam etmektedir.

2.4. GÜDÜLENME VE İŞ DOYUMUNUN EĞİTİME ETKİSİ

Güdülenme, davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler ihtiyaçlardan doğar. Güdülenme insanı çalışmaya heveslendiren ve bu çalışmayı devam ettiren güçler topluluğudur (Güney, 2011: 318). Güdülemede temel amaç, örgütte çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetmek ve yaptıkları işle bütünleştirmektir. Bir bakıma çalışanın evine giderken duyduğu mutluluğu işe giderken de duymasını sağlamak amaçlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler içinde bunalan çalışanı yeniden kazanmak, onu istekli, verimli ve etkili kılmak için gerek yönetici gerekse bilim çevreleri yoğun çalışmalar yapmakta, yeni özendirici araçlar önermekte ve uygulamaktadır (Sabuncuoğlu, 1988: 97).

İnsanın çalışması, iş ve meslek edinmesi, çeşitli ilişkiler kurması, bir yandan saygınlık kazanmak, bir yandan da güven içinde olmak için yapılan girişimlerdir. Ekonomik güvencesini sağlayabilen insan, toplumsal güvencesini de sağlamak amacına yönelik davranışlar sergileme gereği duyar (Zel, 2006: 93-94). Fakat bireyin meslek sahibi ve iş güvencesinin olması verimin sağlanması için yeterli olmamaktadır. Aydın'a göre (2008: 371) Türkiye'de kamu personelinin sayısı ve sağlanan ödenekler sürekli artmasına rağmen, hizmette gereken düzeyde verimlilik ve etkinlik sağlanamamaktadır. Bu, hizmeti sunmakla görevli ve yönetimin temel unsurlarından biri olan çalışanın güdülenememesi anlamına gelmektedir. Gerçekten, sayısı ne kadar çok olursa olsun güdülenmeyen çalışan, zamanla başarılı veya üretken olmadığı hissine kapılır ve bu da çalışanın tatmin derecesini ve verimliliğini olumsuz yönde etkiler.

Eğitim örgütleri, girdinin ve ürünün insan olduğu kurumlardır. Eğitim kurumlarının ürünü olan bireyler, mezun olduklarında sadece toplumda bir meslek, bir işlev yerine getiren bireyler değil, aynı zamanda ve daha da önemlisi toplumun kendisini oluşturan, onu değiştiren ve geliştiren temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle okullar; öğrencinin sahip olduğu özelliklerini geliştirmek, değiştirmek, daha iyi hale getirmek ve Milli Eğitim'in temel amaçları doğrultusunda öğrenciyi bir anlamda yeniden şekillendirmektedir. Bu süreçte en büyük iş, eğitimin neferleri olan öğretmenlere düşmektedir. Öğretmenlerin, öğrencileri kurumun amaçları doğrultusunda yetiştirmesi için kendilerinin de güdülenmesi ve yaptıkları işten doyum sağlamaları gerekmektedir. Öğretmenlerin işten doyumları ve güdülenmeleri eğitimin

kalitesi açısından çok büyük önem arz etmektedir. Okul yöneticisinin öğretmenlerle olumlu bir etkileşime girmesi ve onları destekleyici rol oynaması, okul iklimini geliştirdiği gibi öğretmenlerin yeterlik duygularına da olumlu yönde katkı sağlayıp güdülenme ve iş doyumu düzeylerini arttıracaktır. Böylelikle eğitimin kalitesi, niteliği ve verimi de artacaktır.

Öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumlarında en büyük etmen yöneticiler, öğrenciler, meslektaşlar ve sosyal çevredir. Yöneticilerin astlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, öğretmenlerin eğitimin amaçlarını gerçekleştirmesinde ve iş doyumlarında önemli bir etkindir. Okullarda görev yapan öğretmenler, çeşitli yetenek, bilgi, beceri, kişilik, kültür, sosyal çevre ve düşünceye sahip bireylerdir. Birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin ortak amaçlar için güdülemek de kolay bir iş değildir. Gürsel'e göre (2003: 167) fark edilmek, insanları güdüleyen temel motiflerden birisidir. Bu nedenle okul yöneticilerinin, bu temel düşünceyi, çalışanları güdülerken göz ardı etmemelerinde örgüt ve yönetim adına fayda vardır. Yöneticilerin, astlarını çok iyi tanınması ve değişik güdüleme yöntemlerini bilerek karşılaşılan duruma göre etkili ve uygun olabilecek güdüleme yöntemini uygulaması gerekmektedir. Ayrıca, öğretmenlik mesleğinin topluma sağladığı yarar, toplumdaki saygınlığı, öğrencilere olumlu davranış ve bilgiler kazandırabilme olanağı, öğrenci ve öğretmenlerden gelen olumlu geri bildirimler ve bütün bunların sonucunda öğretmenlerin kendilerine duyduğu saygı, sorumluluk ve iş başarma duygusu da öğretmenlerin içsel güdülenmeleri açısından oldukça önemlidir.

Bursalıoğlu'na göre (2012: 141) iletişim gibi güdüleme de çift taraflı düşünülmelidir. Sadece yönetimin yönetileni değil, yönetilenin de yöneticiyi güdülemesi gerekmektedir. Bu nedenler hem yöneticilerin hem de çalışanların insan ilişkilerine inanması ve bunu davranışlarında göstermesi, hem örgütün hem de onların amaçlarını gerçekleştirecektir. Bu inanç ve davranış olmadan, hazırlanan en kusursuz programın bile işlenmesi beklenmemelidir. Halbuki böyle bir inanç ve davranış, eksik tekniklere rağmen, üyelerin gelişme ve üretimini arttıracaktır.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizlerinde uygulanan istatistikî tekniklere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme ve iş doyumunu düzeylerini ve bunlar arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırmanın modeli, ilişkisel tarama modelidir (Karasar, 2012: 81). Bu araştırma ile kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri ve bunlar arasındaki ilişki, öğretmenlere uygulanan ölçeklerle öğretmen değerlendirmelerine göre betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın hedef evrenini, Aydın ili merkez Efeler ilçesinde bulunan kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Aydın ilinde 17 ilçe bulunmaktadır. Bu ilçelerin tamamına ulaşmanın zorlukları nedeni ile (maddi, zaman vb. gibi) araştırma; Aydın ili merkez Efeler ilçesinde bulunan kamu ortaokullarında görevli öğretmenler üzerinde yürütülmüştür.

Aydın ili merkez Efeler ilçesinde yer alan kamu ortaokulları ve bu okullarda görev yapan öğretmen ve öğrenci sayıları EK 1’de verilmiştir.

EK 1’de görüldüğü gibi araştırmanın hedef evrenini; 2013-2014 öğretim yılında Aydın ili merkez Efeler ilçesinde bulunan 34 kamu ortaokulunda görevli, 1041 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma, hedef evrenin tamamına ulaşma imkânı olmaması nedeni ile evrenden seçilen örneklem üzerinden yürütülmüştür. Araştırmada “tabakalı örnekleme” yolu ile örneklem seçimine gidilmiştir. Sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan ve özellikle homojen olmayan evrenlerde tabakalı örnekleme uygun bir yöntemdir. Tabakalı örnekleme yönteminde, önce, evren, araştırma açısından önemli görülen belli bir değişkene göre, kendi içinde benzeşikliği olan, alt evrenlere ayrılır. Sonra, bu alt evrenlerden her birinden, eleman örnekleme yapılır. Her bir alt evrenden alınacak

eleman miktarı o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenir (Karasar, 2012: 113). Balcı'ya göre (2009: 93), tabakalı örnekleme yöntemiyle evrendeki alt grupların örnekleme temsil edilmeleri daha yüksek düzeydedir.

Örnekleme seçiminde Örneklem Büyüklükleri Tablosu'ndan yararlanılmış ve araştırmanın 1041 öğretmenden oluşan hedef evreni $\alpha = .05$ anlamlılık ve % 5 hoşgörü düzeyinde 285 ortaokul öğretmenin temsil edebileceği varsayılmıştır (Ural ve Kılıç, 2005: 43). Ancak ölçeğin uygulama aşamasında karşılaşılabilecek sorunlar ve geri dönüşlerde yaşanabilecek muhtemel kayıplar nedeni ile örneklemin % 20 fazlası alınarak 342 öğretmenden oluşturulması benimsenmiştir.

Bu veriler ışığında araştırma için 342 kişilik örneklem seçiminde; öncelikle Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Aydın'daki kamu ortaokullarını ve öğretmen sayılarını gösteren 2013-2014 öğretim yılı kamu ortaokulları istatistikî bilgileri alınmıştır (MEB, 2013). İlgili istatistikî bilgilere göre 2013-2014 öğretim yılında Aydın'ın merkez Efeler ilçesindeki kamu ortaokullarının sayısı 34 ve bu okullarda görevli öğretmen sayısı 1041 olarak tespit edilmiştir.

Örnekleme seçiminin ikinci aşamasında Aydın ili merkez Efeler ilçesinde bulunan ortaokullar, öğrenci sayılarına göre büyük, küçük ve orta büyüklükteki okul olarak her biri bir tabaka olarak düşünülmüştür (EK 2). Öğrenci sayısı 601'den az olan okullar "küçük okul", 601-1200 arasında olanlar "orta büyüklükte" okul ve 1201 ve daha fazla olan okullar "büyük okul" olarak üç tabaka belirlenmiştir (Karakütük, Tunç, Bülbül, Özdem, Taşdan ve diğerleri; 2012: 184). Böylece; "küçük okullar"da 487 öğretmen, "orta büyüklükteki okullar"da 163 öğretmen ve "büyük okullar"da 391 öğretmen olarak tespit edilen öğretmen sayılarının; toplamda 1041 olan öğretmen sayısı içindeki oranı hesaplanarak; araştırma örnekleminde elde edilen oranda temsil edilmesi sağlanmıştır. Örneğin; araştırma evreni içerisinde küçük okullarda görevli öğretmen sayısı 487'dir. Küçük okullarda görev yapan öğretmenlerin, evrendeki toplam öğretmenler içindeki oranı yaklaşık % 46,78 olarak hesaplanmıştır ($487/1041 = \% 46,78$). Buna göre, araştırma için anket uygulanacak toplam öğretmen sayısının % 46,78'inin küçük okullardan alınmasına karar verilmiş ve örnekleme alınacak öğretmenlerin 160'ı küçük okullar içerisinde seçilmiştir. Bu oranlama her bir tabaka için ayrı ayrı hesaplanmış ve Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Okul Büyüklüklerine Göre Örneklemedeki Öğretmen Sayıları

| Okul Büyüklüğü | Örneklemedeki Öğretmen sayısı |
|------------------------|-------------------------------|
| Küçük Okul | 160 |
| Orta Büyüklükteki Okul | 54 |
| Büyük Okul | 128 |
| TOPLAM | 342 |

Örnekleme seçiminin son aşamasında ise örnekleme alınacak okullar ve bu okullarda araştırmaya katılacak öğretmenler belirlenmiştir. EK 2’de sıralanmış okullar arasından; örnekleme alınacak okullar, basit rastlantısal örnekleme yöntemi kullanılarak her bir tabakadaki örnekleme sayısına ulaşınca kadar çekilerek belirlenmiştir. Araştırma anketinin uygulanabilmesi için Aydın İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden izin istenmiş; uygulama izni alınmış (EK 3) ve sonra uygulama yapılacak okullar bizzat araştırmacı tarafından ziyaret edilerek hali hazırda mevcut öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılarak gönüllü olan öğretmenlerden araştırma anketini (EK 4) yanıtlamaları rica edilmiş; araştırma anketini dolduran öğretmenlerden doldurdukları anketler toplanmıştır.

Tablo 3.2’de araştırmanın yürütüldüğü okullar, dağıtılan, dönen, değerlendirmeye alınan anket sayıları ve anket yüzdeleri verilmiştir. Tablo 3.2’de görüldüğü gibi toplam 10 okulda 473 öğretmene doldurmaları için anket verilmiş ve öğretmenlerden Tablo 3.2’de gösterilen sayıda anketler alınmıştır. Ancak anketlerin incelenmesi sırasında bazı öğretmenlerin anketlerin bazı sorularını işaretlemediği ve kurallara uygun doldurmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği için uç değerlerde olan anketlerle birlikte 30 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuçta toplam 268 öğretmen anketi değerlendirilmiştir.

Tablo 3.2: Aydın Merkez Efeler İlçesinde Yer Alan Kamu Ortaokulları Arasında Araştırmanın Yürütüldüğü Okul, Dağıtılan, Dönen ve Değerlendirmeye Alınan Anket Sayıları ve Anket Yüzdeleri

| Okul İsimleri | Okuldaki öğretmen Sayısı | Dağıtılan Anket Sayısı | Dönen Anket Sayısı | Anket Dönüş Yüzdesi(%) | Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı | Değerlendirmeye Alınan Anket Yüzdesi(%) |
|--|--------------------------|------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------------|---|
| 75. Yıl Vali Muharrem Göktayoğlu Ortaokulu | 54 | 54 | 44 | 81.48 | 41 | 75.92 |
| Efeler Ortaokulu | 126 | 126 | 67 | 53.17 | 65 | 51.58 |
| Hacı Lütfiye Atay Ortaokulu | 61 | 61 | 31 | 50.81 | 29 | 47.54 |
| Yılmazköy Ortaokulu | 13 | 13 | 9 | 69.23 | 9 | 69.23 |
| Mustafa Kiriş Ortaokulu | 66 | 66 | 35 | 53.03 | 33 | 50 |
| Nahit Mentеше Ortaokulu | 37 | 37 | 30 | 81.08 | 30 | 81.08 |
| Ş. Rıfat Tunçbilek Ortaokulu | 37 | 37 | 29 | 78.37 | 26 | 70.27 |
| Örsdemir Balkan Ortaokulu | 13 | 13 | 9 | 69.23 | 5 | 38.46 |
| Osman Yozgatlı Ortaokulu | 41 | 41 | 28 | 68.29 | 15 | 36.58 |
| Zafer Ortaokulu | 25 | 25 | 15 | 60 | 15 | 60 |
| Toplam | 473 | 473 | 298 | 63 | 268 | 56.65 |

Tablo 3.3'te araştırmaya katılan öğretmenlerin çeşitli değişkenlere göre sayı ve oranları verilmiştir. Tablo 3.4'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin 191'i (%71.3) eğitim fakültesi, 58'i (%21.6) fen edebiyat fakültesi ve 19'u (%7.1) diğer fakültelerden (eğitim enstitüsü, konservatuar ve nükleer bilimler) mezundur. Konservatuar (2 öğretmen) ve nükleer bilimler (1 öğretmen) bölümü mezunu olan öğretmen sayısının örneklem içindeki oranı çok düşük olduğu için bu bölüm mezunları eğitim enstitüsü mezunları ile birlikte alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri incelendiğinde 146'sı (%54.5) kadın, 122'si (%45.5) erkektir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları incelendiğinde 30 yaş ve altındaki öğretmen sayısı 27 (%10.1); 31-35 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 77 (%28.7); 36-40 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 54 (%20.1); 41-45 yaş aralığındaki öğretmen sayısı 50 (%18.7) ve 46 yaş ve üzeri öğretmen sayısı 60 (%22.4) tır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları

incelendiğinde sayısal branştaki (matematik, fen ve teknoloji ve bilişim teknolojileri) öğretmen sayısı 89 (%33.2); sözel branştaki (Türkçe, sosyal bilgiler, din kültürü ve ahlak bilgisi, rehberlik, İngilizce) öğretmen sayısı 117 (%43.7) ve yetenek dersleri branşındaki (görsel sanatlar, teknoloji tasarım, beden eğitimi ve müzik) öğretmen sayısı 62 (%23.1) dir. Kıdem bakımından incelendiğinde ise 10 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin sayısı 76 (%28.4); 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmen sayısı 66 (%24.6); 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmen sayısı 58 (%21.6); 21-25 yıl kıdeme sahip öğretmen sayısı 36 (%13.4); 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen sayısı 32 (%11.9) dir. Bulunduğu okuldaki hizmet süresine göre incelendiğinde bulunduğu okulda 1 yıl ve altı hizmet eden öğretmenlerin sayısı 106 (%39.6); 2-3 yıl hizmet eden öğretmenlerin sayısı 63 (%23.5) ve 4 yıl ve üzeri hizmet eden öğretmenlerin sayısı 99 (%36.9)dur. Öğretmenlik mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmeme değişkenine göre ise mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmen sayısı 248 (%92.5) ve mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmen sayısı 20 (%7.5) dir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada; verileri toplamak için araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgiler Formu ile Çiçek'in (2002) Güdülenme Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgiler Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerini içeren sorular bulunmaktadır. Bu sorularda öğretmenin cinsiyeti, yaşı, branşı, kıdemi, mezun olduğu okulu, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmediği ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çeşitli Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzdeleri

| Demografik Değişkenler | Faktörler | N | % |
|-------------------------------|--------------------------|----------|----------|
| Okul türü | Eğitim Fakültesi | 191 | 71,3 |
| | Fen - Edebiyat Fakültesi | 58 | 21,6 |
| | Diğerleri | 19 | 7,1 |
| | Toplam | 268 | 100,0 |
| Cinsiyet | Kadın | 146 | 54,5 |
| | Erkek | 122 | 45,5 |
| | Toplam | 268 | 100,0 |
| Yaş | 30 yaş ve altı | 27 | 10,1 |
| | 31- 35 yaş | 77 | 28,7 |
| | 36- 40 yaş | 54 | 20,1 |
| | 41-45 yaş | 50 | 18,7 |
| | 46 yaş ve üzeri | 60 | 22,4 |
| | Toplam | 268 | 100,0 |
| Branş | Sayısal | 89 | 33,2 |
| | Sözel | 117 | 43,7 |
| | Yetenek | 62 | 23,1 |
| | Toplam | 268 | 100,0 |
| Kıdem | 10 yıl ve altı | 76 | 28,4 |
| | 11-15 yıl | 66 | 24,6 |
| | 16-20 yıl | 58 | 21,6 |
| | 21-25 yıl | 36 | 13,4 |
| | 26 yıl ve üzeri | 32 | 11,9 |
| | Toplam | 268 | 100,0 |
| Okulda Çalışılan Süre | 1 yıl ve altı | 106 | 39,6 |
| | 2-3 yıl | 63 | 23,5 |
| | 4 yıl ve üzeri | 99 | 36,9 |
| | Toplam | 268 | 100,0 |
| İstek durumu | Evet | 248 | 92,5 |
| | Hayır | 20 | 7,5 |
| | Toplam | 268 | 100,0 |

İş Doyumu Ölçeği

Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerini belirlemek amacıyla; Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nin uzun formunun (100 madde) iç ve dış doyum faktörlerinden oluşan doyum durumları ile ilgili maddeleri Dawis, Weiss, England, ve Lofquist (1967) tarafından birleştirilerek 20 madde halinde geliştirilen İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek iki boyutta; (1) İçsel ve (2) Dışsal olarak ele alınmıştır. Ölçeğin medyan güvenilirlik katsayıları içsel doyum için .86, dışsal doyum için .80 ve genel doyum için .90'dır.

Ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik (Cronbach alpha= .77) çalışmaları yapılmıştır (Yelboğa, 2007: 6). Ayrıca Hacettepe Üniversitesi'nden Gökçora ve Gökçora Türkçe'ye çevirmiş ve bu çeviri başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür (Duman, 2006). Minnesota İş Doyumu Ölçeği daha önce öğretmenlere de uygulanmıştır. Bu form sorular anlaşılır olduğu, iş doyumunu iç ve dış faktörler olarak sınıflandırdığı ve değerlendirmesi kolay olduğu için pek çok araştırmacı [Türkçapar (2012), Adıgüzel, Karadağ ve Ünsal (2011), Akkan (2008), Duman (2006), Türkoğlu (2008), Okan (2010), Serinkan ve Bardakçı (2007)] tarafından öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda kullanılmıştır. Örneğin; Türkoğlu (2008) "Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya İli Örneği) çalışmasında, yaptığı güvenilirlik analizi sonucu, İş Doyumu Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını .94 olarak bulmuştur. Ayrıca bu ölçeğin cevaplanmasında zaman limiti de önemlidir. Bu ölçek birkaç dakika gibi oldukça kısa zamanda tamamlanmaktadır (Arslan 2014 b, 64).

Araştırmada kullanılan İş Doyumu ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinaliyle aynı şekilde iki boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı .80; içsel boyut için .72; dışsal boyut için .64 çıkmıştır. Alt boyutlarda yer alan maddeler de ölçeğin orijinalinde olduğu gibi aynı boyutlar altında toplanmıştır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği 1- 5 arasında puanlanan beşli Likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında; "Hiç memnun değilim= 1 puan; Memnun değilim= 2 puan; Kararsızım= 3 puan; Memnunum= 4 puan ve Çok memnunum= 5 puan" olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır (Yelboğa, 2007:

6). Minnesota İş Doyumu Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmaktadır.

İçsel Doyum, 1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 16, 19 ve 20. maddelerden oluşmuştur. Başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yaratıcılık, otorite, yeteneklerini kullanma, ahlaki değer (vicdan) gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır.

Dışsal Doyum, 5, 6, 8, 13, 14, 15, 17, 18. maddelerinden oluşmuştur. Örgüt politikası ve yönetimi, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği, denetim şekli, ücret, çalışma ve arkadaşlarla ilişkiler gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Genel iş doyumunu ise ölçekte bulunan tüm maddeleri içermektedir.

Ortalama karşılaştırmalarında kullanılmak üzere araştırmaya katılanların iş doyumunu boyutuna ilişkin puan aralıklarında memnuniyet dereceleri aşağıda Tablo 3.4’te verilmiştir.

Tablo 3.4: İş Doyumu Puan Aralığı ve Memnuniyet Derecesi

| İFADE | PUAN ARALIĞI |
|--------------------|--------------|
| Hiç Memnun Değilim | 1.00 – 1.80 |
| Memnun Değilim | 1.81 – 2.60 |
| Kararsızım | 2.61 – 3.40 |
| Memnunum | 3.41 – 4.20 |
| Çok Memnunum | 4.21 – 5.00 |

Tablo 3.4’ten de görüleceği gibi memnuniyet derecesi “Hiç Memnun değilim” den (1.00-1.80), “Çok Memnunum”a (4.21-5.00) doğru; puan aralığı arttıkça memnuniyet derecesi de artan düzeydedir.

Güdülenme Ölçeği

Üçüncü bölümde ise okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı doktora çalışmasında Çiçek (2002) tarafından geliştirilen güdüleme ölçeği kullanılmıştır. Çiçek’e elektronik posta ile ulaşılmış ve yukarıda belirtilen çalışmada kullanmış olduğu “Okul Yöneticilerinin

Güdüleme Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri” adlı ölçeği, bu çalışmada kullanmak üzere kendisinden izin alınmıştır (İzne ait elektronik posta EK 5’te verilmiştir).

Ölçek, (1) Psiko-Sosyal Alt Boyut (8 madde); (2) Örgütsel-Yönetmel Alt Boyut (14 madde) ve (3) Maddi Alt Boyut (9 madde) olmak üzere üç ayrı alt boyuttan ve 31 maddeden oluşmaktadır. Güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri güdüleme derecelerine ilişkin puan dağılımları; “1:Hiç Güdülemez, 2:Az Güdüler, 3:Biraz Güdüler, 4:Çok Güdüler, 5: Pekçok Güdüler” şeklindedir.

Psiko-Sosyal alt boyut 8 maddeden oluşmaktadır. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 numaralı maddeler bu alt boyutta yer almaktadır.Çiçek’in (2002) çalışmasında bu boyuta ait Cronbach alpha güvenirlik katsayısı değeri .83 olarak bulunmuştur.

Örgütsel-Yönetmel alt boyut 14 maddeden oluşmaktadır. 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 numaralı maddeler bu alt boyutta yer almaktadır. Çiçek’in (2002) çalışmasında bu boyuta ait Cronbach alpha güvenirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

Maddi alt boyut 9 maddeden oluşmaktadır. 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 numaralı maddeler bu alt boyutta yer almaktadır. Çiçek’in (2002) çalışmasında bu boyuta ait Cronbach alpha güvenirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

Çiçek’in (2002) çalışmasında; ölçeğin boyutlarına ait gerçekleştirilen geçerlik ve güvenirlik değerlerinin hesaplanmasında; Psiko-Sosyal Boyuta ait maddelerin madde toplam alt ölçek puan korelasyon aralığının .50 ve .74 arasında; Örgütsel-Yönetmel Boyuta ait maddelerin madde toplam alt ölçek puan korelasyon aralığının .42 ve .73 arasında; Maddi Boyuta ait maddelerin madde toplam alt ölçek puan korelasyon aralığının ise .48 ve .85 arasında değiştiği bulunmuştur. Faktör analizi sonucu; 8 maddenin Psiko-Sosyal boyut altında toplandığı ve madde yüklerinin .51 ve .77 arasında değiştiği; 14 maddenin Örgütsel-Yönetmel boyut altında toplandığı ve madde yüklerinin .42 ve .73 arasında değiştiği ve 9 maddenin de Maddi boyut altında toplandığı ve madde yüklerinin .45 ve .86 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Ölçek Uz’un (2009) “İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kullandıkları Güdüleme Araçları ile Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin İlişkisi” adlı

çalışmasında da kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinaliyle aynı şekilde üç boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı .97; Psiko-Sosyal boyut için .92; Örgütsel-Yönetmel boyut için .95 ve Maddi boyut için .93 çıkmıştır. Alt boyutta yer alan maddeler de Çiçek'in (2002) çalışmasında olduğu gibi; 1-8. maddeler Psiko-Sosyal boyutta; 9-22. maddeler Örgütsel-Yönetmel boyutta ve 23-31. maddeler de Maddi boyutta yer almıştır.

Araştırmada maddelerin; yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinaliyle aynı şekilde üç boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı .94; Psiko-Sosyal boyut için .85; Örgütsel-Yönetmel boyut için .92 ve Maddi boyut için .89 çıkmıştır. Alt boyutlarda yer alan maddeler Çiçek'in (2002) çalışmasında olduğu gibi; 1-8. maddeler Psiko-Sosyal boyutta; 9-22. maddeler Örgütsel-Yönetmel boyutta ve 23-31. maddeler de Maddi boyutta yer almıştır. Güdüleme davranışlarının öğretmenleri güdüleme derecesi ve puanları Tablo 3.5'te verilmiştir.

Tablo 3.5: Her Bir Davranışın Güdüleme Derecesi ve Puanları

| PUAN | GÜDÜLEME DERECESİ |
|------------|-------------------|
| 1.00- 1.79 | Hiç Güdülemez |
| 1.80- 2.59 | Az Güdüler |
| 2.60- 3.39 | Biraz Güdüler |
| 3.40- 4.19 | Çok Güdüler |
| 4.20- 5.00 | Pek çok Güdüler |

Tablo 3.5'ten de izleneceği gibi; her bir davranışın güdüleme derecesi "Hiç Güdülemez" (1-1.79) ifadesinden, "Pek çok Güdüler" (4.20-5.00) ifadesine doğru değişmektedir.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 16 (Statistical Package Program for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Çözümlemede, araştırmanın alt problemleri ve toplanan verilerin özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki teknikler kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama, parametrik fark testleri ve korelasyon analizi testleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan Kişisel Bilgi

Formu ile toplanan verilere ilişkin frekans ve yüzdeler dağılımlar gibi betimsel istatistikler bulunmuş, elde edilen sonuçlar tablo haline getirilerek bulgular bölümünde verilmiştir.

Öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumu düzeyleri; ortalama ve standart sapma ile; güdülenme ve iş doyumu düzeylerinin bağımsız değişkenlere (cinsiyet, branş, yaş, kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi, mezun olunan okul türü, mesleği kendi isteğiyle seçip seçmeme ve okul büyüklüğü) göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediği parametrik fark testleri (t-testi ve ANOVA) ile; ANOVA’da ortaya çıkan farkta, farkın hangi gruplardan kaynaklandığı anlamak amacıyla tamamlayıcı hesaplama tekniklerinden Sheffe testi ile sınıanmıştır. Öğretmenlerin güdülenme düzeyleri ile iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile sınıanmıştır. Elde edilen istatistiklerin anlamlılığı .05 düzeyinde çift yönlü olarak sınıanmıştır.

I V. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan betimsel ve anlam çıkartıcı istatistik tekniklerle çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgularına ve bu bulgulara ilişkin yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları ve ilgili yorumları, alt amaçların verilişindeki sıraya uygun olarak;

1. Öğretmenlerin güdülenme düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumlar.
2. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumlar.
3. Öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular ve yorumlar başlıkları altında sunulmuştur.

Araştırmanın daha iyi anlaşılması ve topluca bilgilere ulaşılması için ortaokul öğretmenlerinin güdülenme düzeylerine ve iş doyumunu düzeylerine ilişkin elde edilen bulgular; tablolara dönüştürülerek gösterilmiştir.

4.1. GÜDÜLENME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu başlık altında; ortaokul öğretmenlerinin güdülenme (psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi) düzeylerine ilişkin betimsel istatistiklerden elde edilen bulgular ve yorumlar ile ortaokul öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinin; cinsiyete, bransa, yaşa, kıdeme, bulunduğu okuldaki hizmet süresine, mezun olduğu okula, mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmediğine ve görev yaptığı okul büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin anlam çıkartıcı istatistiklerden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1.1. Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin Genel Olarak ve Boyutlar Bazında İncelenmesi

Öğretmenlerin güdülenme düzeyleri; genel, psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi boyutlar bazında aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Öğretmenlerin Genel Güdülenme Düzeylerinin İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin güdülenmelerine ilişkin verdikleri cevaplara göre aldıkları puanların betimsel istatistikleri tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1: Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

| Madde No | İfade | n | \bar{X} | S | Sıralama |
|----------|---|-----|-----------|------|----------|
| 21 | Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranması | 268 | 4.46 | .66 | 1 |
| 15 | Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranması | | 4.36 | .70 | 2 |
| 22 | Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınması | | 4.28 | .72 | 3 |
| 20 | Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba göstermesi | | 4.20 | .73 | 4 |
| 14 | Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışması | | 4.18 | .76 | 5.5 |
| 19 | Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışması | | 4.18 | .73 | 5.5 |
| 11 | Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alması | | 4.15 | .79 | 7 |
| 17 | Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alması | | 4.13 | .75 | 8 |
| 12 | Eğitim - öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen göstermesi | | 4.08 | .75 | 9 |
| 10 | Dönem içinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlaması | | 4.07 | .94 | 10 |
| 2 | Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü olarak kutlaması | | 3.96 | .93 | 11 |
| 23 | Başarılı öğretmenlerin " maaş" ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunması | | 3.93 | 1.02 | 12 |
| 18 | Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunması | | 3.90 | .91 | 13 |
| 31 | Okula yeni gelen öğretmenlere "hoş geldin" ve ayrılanlara " güle güle" partisi düzenleme | | 3.87 | 1.04 | 14 |
| 16 | Öğretmenlere okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenlemesi | | 3.83 | .80 | 15 |
| 26 | Verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirmesi | | 3.80 | 1.05 | 16 |
| 9 | Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan " teşekkür" ve " takdir" belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunması | | 3.79 | 1.06 | 17 |
| 4 | Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazması | | 3.65 | 1.14 | 18 |
| 6 | Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenleri düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenlemesi | | 3.64 | 1.07 | 19 |
| 30 | Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olması | | 3.60 | .97 | 20 |

| | | | | |
|----|---|------|------|----|
| 29 | Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alması | 3.59 | .96 | 21 |
| 13 | Öğretmenleri seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirilmesi | 3.58 | .90 | 22 |
| 1 | Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik, sportif vb.) düzenlemesi | 3.58 | .98 | 23 |
| 8 | Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olmaya çalışması | 3.56 | 1.10 | 24 |
| 24 | Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirmesi | 3.50 | 1.17 | 25 |
| 5 | Özel günlerde öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar göndermesi | 3.42 | 1.18 | 26 |
| 25 | Özel günlerde öğretmenlere çiçek göndermesi | 3.37 | 1.23 | 27 |
| 27 | Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşiyle birlikte gidebileceği bir aksam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirmesi | 3.32 | 1.32 | 28 |
| 7 | Öğretmenlerin öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru vb. asabilecekleri bir pano yaptırması | 3.08 | 1.08 | 29 |
| 28 | Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirmesi | 2.84 | 1.31 | 30 |
| 3 | Her ayın başarılı öğretmenini seçmesi ve ilan panosunda herkese duyurması | 2.82 | 1.32 | 31 |

Tablo 4.1. incelendiğinde öğretmenlerin görece en çok güdüledikleri maddenin “Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranması” ($\bar{X} = 4.46$) ifadesi olduğu gözlenmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla “Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranması” ($\bar{X} = 4.36$) ve “Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınması” ($\bar{X} = 4.28$) ifadeleri takip etmektedir. Öğretmenlerin görece en düşük düzeyde güdüledikleri ifadeler ise “Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirmesi” ($\bar{X} = 2.84$) ve “Her ayın başarılı öğretmenini seçmesi ve ilan panosunda herkese duyurması” ($\bar{X} = 2.82$) ifadeleridir.

Çiçek'in (2002) yaptığı çalışmada da öğretmenlerin görece en çok ve en az derecede güdüledikleri ifadeler araştırmayla benzer şekilde çıkmıştır.

Yıldırım'ın (2009) çalışmasında; öğretmenlerin görece en çok güdüledikleri ifadenin “Dönem içinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlaması” ifadesi, görece en düşük düzeyde güdüledikleri ifadenin ise araştırmayla benzer şekilde “Her ayın başarılı öğretmenini seçmesi ve ilan panosunda herkese duyurması” ifadesi olduğu sonucu çıkmıştır.

Uz'un (2009) çalışmasında ise; öğretmenlerin görece en çok düzeyde “Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba göstermesi” maddesinden, görece en az düzeyde ise yine araştırmayla benzer şekilde “Her ayın başarılı öğretmenini seçmesi ve ilan panosunda herkese duyurması” maddesinden güdülendikleri ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda duyurma davranışı, dört araştırmada da görece en az düzeyde güdüleyen davranış olarak görülmektedir.

Öğretmenlerin Psiko-Sosyal Güdülenme Düzeylerinin İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin Psiko-Sosyal güdülenme alt boyutunun maddelerine verdikleri cevaplara göre aldıkları puanların betimsel istatistikleri Tablo 4.2’ de verilmiştir.

Tablo 4.2: Ortaokul Öğretmenlerinin Psiko-Sosyal Güdülenme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

| Madde No | İfade | n | \bar{X} | S | Sıralama |
|----------|--|-----|-----------|------|----------|
| 2 | Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü olarak kutlaması | 268 | 3.96 | .93 | 1 |
| 4 | Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazması | | 3.65 | 1.14 | 2,5 |
| 6 | Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenleri düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenlemesi. | | 3.65 | 1.07 | 2,5 |
| 1 | Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik, sportif vb.) düzenlemesi | | 3.58 | .98 | 4 |
| 8 | Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olmaya çalışması | | 3.56 | 1.10 | 5 |
| 5 | Özel günlerde öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar göndermesi | | 3.42 | 1.19 | 6 |
| 7 | Öğretmenlerin öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru vb. asabilecekleri bir pano yaptırması | | 3.08 | 1.08 | 7 |
| 3 | Her ayın başarılı öğretmenini seçmesi ve ilan panosunda herkese duyurması | | 2.82 | 1.32 | 8 |

Tablo 4.2’de görüleceği gibi öğretmenlerin psiko-sosyal güdülenme ölçeği maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü olarak kutlaması” ($\bar{X} = 3.96$) ifadesidir. Bunu sırasıyla

“Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazması” ($\bar{X}=3.65$) ve “Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenleri düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenlemesi.” ($\bar{X}=3.65$) ifadeleri izlemektedir. Öğretmenlerin psiko-sosyal güdülenme ölçeği maddeleri arasında görece en düşük düzeyde olan “Her ayın başarılı öğretmenini seçmesi ve ilan panosunda herkese duyurması” ($\bar{X}=2.82$) ifadesidir. Görüldüğü üzere genel olarak öğretmenlerin psiko-sosyal güdülenme yöntemlerine ilişkin güdülenme düzeyleri ($\bar{X}=3.46$) ortalamadan düşüktür.

Yıldırım’ın (2009) çalışmasında yapılan çalışmayla benzer şekilde “Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü kutlama” ifadesi görece en üst düzeyde güdüleyen ifade ve “Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda duyurma” ifadesi de görece en düşük güdüleyen ifadedir.

Çiçek’in (2002) çalışmasında psiko-sosyal güdülenme ölçeği maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan “Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olmaya çalışması” ifadesi ve görece en düşük düzeyde olan ifade de yapılan çalışmayla benzer şekilde “Her ayın başarılı öğretmenini seçmesi ve ilan panosunda herkese duyurması” ifadesidir.

Uz’un (2009) çalışmasında da benzer bir sonuca ulaşılmış ve “Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olmaya çalışma” davranışlarından çok güdülendikleri sonucu çıkmıştır.

Yıldırım’ın (2006) ve Kulpcu’nun (2008) çalışmasında öğretmenleri psiko-sosyal yönden en az güdüleyen unsurun “kurum tarafından sağlanan sosyal aktiviteler” ifadesi olduğu çıkmıştır. Gökçe’nin (2009) yaptığı çalışmada da, yöneticilerin “maddi ve sosyal imkanlar” faktörlerinden en az güdülendikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin Örgütsel-Yönetmel Güdülenme Düzeylerinin İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin Örgütsel-Yönetmel güdülenme alt boyutunun maddelerine verdikleri cevaplara göre aldıkları puanların betimsel istatistikleri Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3: Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel-Yönetmelik Güdülenme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

| Madde No | İfade | n | \bar{X} | S | Sıralama |
|----------|---|-----|-----------|------|----------|
| 21 | Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranması | 268 | 4.46 | .66 | 1 |
| 15 | Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranması | | 4.36 | .70 | 2 |
| 22 | Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınması | | 4.28 | .72 | 3 |
| 20 | Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba göstermesi | | 4.20 | .73 | 4 |
| 14 | Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışması | | 4.18 | .76 | 5.5 |
| 19 | Sınıf dağıtımını, öğrenci dağılımını gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışması | | 4.18 | .73 | 5.5 |
| 11 | Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alması | | 4.15 | .79 | 7 |
| 17 | Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alması | | 4.13 | .75 | 8 |
| 12 | Eğitim - öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen göstermesi | | 4.08 | .75 | 9 |
| 10 | Dönem içinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlaması | | 4.07 | .94 | 10 |
| 18 | Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunması | | 3.90 | .91 | 11 |
| 16 | Öğretmenlere okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenlemesi | | 3.83 | .80 | 12 |
| 9 | Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan "teşekkür" ve "takdir" belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunması | | 3.79 | 1.06 | 13 |
| 13 | Öğretmenleri seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirilmesi | | 3.58 | .90 | 14 |

Tablo 4.3'te görüleceği gibi öğretmenlerin örgütsel-yönetmelik güdülenme ölçeği maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan "Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranması" ($\bar{X} = 4.46$) ifadesidir. Bunu sırasıyla "Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranması" ($\bar{X} = 4.36$) ve "Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınması" ($\bar{X} = 4.28$) ifadeleri izlemektedir. Öğretmenlerin örgütsel-yönetmelik güdülenme ölçeği maddeleri arasında görece en düşük düzeyde olan "Öğretmenleri seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirilmesi" ($\bar{X} = 3.58$) ifadesidir. Görüldüğü üzere genel olarak öğretmenlerin örgütsel-yönetmelik güdülenme yöntemlerine ilişkin güdülenme düzeyleri ($\bar{X} = 4.08$) ortalamadan yüksektir.

Çiçek'in (2002) yaptığı araştırmada da benzer bir sonuca ulaşılmış ve öğretmenlerin görece en çok ve en az düzeyde güdüledikleri ifadeler aynı çıkmıştır.

Yıldırım'ın (2009) çalışmasında ise; öğretmenlerin örgütsel-yönetimsel boyutta görece en çok güdüledikleri ifade "Dönem içinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlaması" ve görece en az güdüledikleri ifade ise "Öğretmenlere okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenlemesi" ifadesi olmuştur.

Uz'un (2009) yaptığı araştırmada da; öğretmenlerin örgütsel-yönetimsel boyutta görece en çok güdüledikleri ifade "Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba göstermesi" ve görece en az güdüledikleri ifade ise "Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan "teşekkür" ve "takdir" belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunması" ifadesi olmuştur.

Öğretmenlerin Maddi Güdülenme Düzeylerinin İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin maddi güdülenme alt boyutunun maddelerine verdikleri cevaplara göre aldıkları puanların betimsel istatistikleri Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4: Ortaokul Öğretmenlerinin Maddi Güdülenme Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

| Madde No | İfade | n | \bar{X} | S | Sıralama |
|----------|---|-----|-----------|------|----------|
| 23 | Başarılı öğretmenlerin " maaş" ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunması | 268 | 3.93 | 1.02 | 1 |
| 31 | Okula yeni gelen öğretmenlere "hoş geldin" ve ayrılanlara " güle güle" partisi düzenleme | | 3.87 | 1.04 | 2 |
| 26 | Verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirmesi | | 3.80 | 1.05 | 3 |
| 30 | Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olması | | 3.60 | .97 | 4 |
| 29 | Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alması | | 3.59 | .96 | 5 |
| 24 | Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirmesi | | 3.50 | 1.17 | 6 |
| 25 | Özel günlerde öğretmenlere çiçek göndermesi | | 3.37 | 1.23 | 7 |
| 27 | Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşiyile birlikte gidebileceği bir aksam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirmesi | | 3.32 | 1.32 | 8 |
| 28 | Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirmesi | | 2.84 | 1.31 | 9 |

Tablo 4.4'te görüleceği gibi öğretmenlerin maddi güdülenme ölçeği maddeleri arasında görece en üst düzeyde olan "Başarılı öğretmenlerin " maaş" ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunması" ($\bar{X}= 3.93$) ifadesidir. Bunu sırasıyla "Okula yeni gelen öğretmenlere "hoş geldin" ve ayrılanlara " güle güle" partisi düzenleme" ($\bar{X}= 3.87$) ve "Verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirmesi" ($\bar{X}= 3.80$) ifadeleri izlemektedir. Öğretmenlerin maddi güdülenme ölçeği maddeleri arasında görece en düşük düzeyde olan "Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirmesi" ($\bar{X}= 2.84$) ifadesidir. Görüldüğü üzere genel olarak öğretmenlerin maddi güdülenme yöntemlerine ilişkin güdülenme düzeyleri ($\bar{X}=3.53$) ortalamadan düşüktür.

Çiçek (2002) ve Yıldırım'ın (2009) çalışmalarında da araştırmayla benzer şekilde; öğretmenlerin maddi boyutta görece en çok güdülendikleri ifade "Başarılı öğretmenlerin " maaş" ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunması" ve görece en az güdülendikleri ifade ise "Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirmesi" ifadesi olmuştur.

Uz'un (2009) yaptığı çalışmada da öğretmenlerin "maaş ile ödüllendirme" ifadesinden çok güdülendikleri sonucu çıkmıştır. Bu sonuçlardan öğretmenlerin ücrete yönelik olarak güdülenme düzeylerinin değişmediği sonucu çıkarılabilir.

Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin Boyutlara İlişkin İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinin boyutlarına ilişkin aldıkları puan ortalamalarının betimsel istatistikleri Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5: Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme Düzeylerinin Boyutlarına İlişkin Aldıkları Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri

| Boyutlar | n | \bar{X} | S | Sıralama |
|-------------------|-----|-----------|-----|----------|
| Örgütsel-Yönetmel | 268 | 4.08 | .57 | 1 |
| Maddi | | 3.54 | .84 | 3 |
| Psiko-sosyal | | 3.46 | .78 | 4 |
| Genel | | 3.76 | .61 | 2 |

Tablo 4.5'te incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin en çok örgütsel-yönetmel boyuttaki maddelerden güdülendiği görülmektedir ($\bar{X}= 4.08$). Bunu sırasıyla maddi boyut ($\bar{X}= 3.54$) ve psiko-sosyal boyut ($\bar{X}=3.46$) takip etmektedir. Genel güdülenme düzeyinin ($\bar{X}=3.76$) ise örgütsel-yönetmel boyuttan düşük; maddi ve psiko-sosyal boyuttan yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel-yönetmel, psiko-sosyal, maddi ve genel güdüleme yöntemlerinden güdülenme düzeyleri “çok” düzeyindedir.

Çiçek (2002) ve Yıldırım'ın (2009) çalışmalarında da araştırmayla benzer şekilde; öğretmenlerin en çok örgütsel-yönetmel boyuttaki güdüleme araçlarından güdülendiği, bunu sırasıyla maddi ve psiko-sosyal boyutun takip ettiği görülmüştür.

Uz'un (2009) çalışmasında ise; öğretmenlerin en çok örgütsel-yönetmel boyuttaki güdüleme araçlarından güdülendiği, bunu sırasıyla psiko-sosyal ve maddi boyutun takip ettiği görülmüştür.

Kadı ve Selçuk'un (2012) yaptıkları çalışmalarında psiko-sosyal boyutun öğretmenleri yüksek, örgütsel-yönetmel boyutun çok yüksek ve maddi boyutun yüksek derecede güdülediği sonucu ortaya çıkmıştır.

4.1.2. Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinin cinsiyet, branş, yaş, kıdem, bulunduğu okuldaki hizmet süresi, mezun olduğu okul türü, öğretmenlik mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmediği ve görev yaptığı okul türü değişkenlerine ilişkin incelenmesi sonucu elde edilen istatistiki veriler aşağıda verilmiştir.

4.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin Güdülenme düzeylerinin; cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

| Boyut/Değişken | Cinsiyet | N | \bar{X} | S | sd | t | p |
|-------------------|----------|-----|-----------|-----|-----|-------|------|
| Psiko-sosyal | Kadın | 146 | 3.52 | .75 | 266 | 1.266 | .20 |
| | Erkek | 122 | 3.40 | .80 | | | |
| Örgütsel-yönetmel | Kadın | 146 | 4.15 | .50 | | 1.985 | .04* |
| | Erkek | 122 | 4.01 | .62 | | | |
| Maddi | Kadın | 146 | 3.61 | .85 | | 1.548 | .12 |
| | Erkek | 122 | 3.45 | .82 | | | |
| Genel | Kadın | 146 | 3.83 | .58 | | 1.868 | .06 |
| | Erkek | 122 | 3.69 | .64 | | | |

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.6’da görüleceği gibi, öğretmenlerin psiko-sosyal [$t_{(266)} = 1.266, p > .05$], maddi [$t_{(266)} = 1.548, p > .05$] ve genel [$t_{(266)} = 1.868, p > .05$] güdülenme düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermezken; örgütsel-yönetmel güdülenme düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır [$t_{(266)} = 1.985, p < .05$]. Bu sonuca göre, kadın öğretmenlerin örgütsel-yönetmel boyuttaki güdülenme düzeyleri ($\bar{X} = 4.15$), erkek öğretmenlerden ($\bar{X} = 4.01$) daha yüksektir.

Kulpcu (2008) da cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okullarında çalışan personelin güdülenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ve kadın öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çiçek (2002), Yıldırım (2009), Yılmaz (2009), Recepoğlu (2012) ve Kadı ve Selçuk (2012) ise öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

4.1.2.2. Branş Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinin; branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Branşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Branş | N | \bar{X} | S | sd | F | p | Anamlı Fark |
|-------------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-------|-------|---------------|
| Psiko-sosyal | Sayısal | 89 | 3.34 | .81 | 2;265 | 1.972 | .14 | ----- |
| | Sözel | 117 | 3.50 | .67 | | | | |
| | Yetenek | 62 | 3.59 | .88 | | | | |
| Örgütsel-yönetmel | Sayısal | 89 | 3.96 | .64 | | 3.553 | .03* | Sayısal-Sözel |
| | Sözel | 117 | 4.17 | .50 | | | | |
| | Yetenek | 62 | 4.09 | .56 | | | | |
| Maddi | Sayısal | 89 | 3.51 | .88 | | .186 | .83 | ----- |
| | Sözel | 117 | 3.52 | .78 | | | | |
| | Yetenek | 62 | 3.60 | .87 | | | | |
| Genel | Sayısal | 89 | 3.67 | .67 | 1.540 | .21 | ----- | |
| | Sözel | 117 | 3.80 | .53 | | | | |
| | Yetenek | 62 | 3.81 | .65 | | | | |

*p değeri.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.7'den de izleneceği gibi öğretmenlerinin güdülenme düzeyleri branş değişkenine göre psiko-sosyal [$F_{(2,265)} = 1.972$, $p > .05$], maddi [$F_{(2,265)} = .186$, $p > .05$] ve genel [$F_{(2,265)} = 1.540$, $p > .05$] güdülenme boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken; örgütsel yönetmel boyutta anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır [$F_{(2,265)} = 3.553$, $p < .05$]. Bir başka deyişle, öğretmenlerin örgütsel-yönetmel boyuttaki güdülenme düzeyleri, öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkın hangi branşlar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, Sözel ders öğretmenlerinin örgütsel-yönetmel boyuttaki güdülenme yöntemlerinden güdülenme düzeyleri ($\bar{X} = 4.17$), Sayısal ders öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinden ($\bar{X} = 3.96$) daha yüksektir.

4.1.2.3. Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin Güdülenme düzeylerinin; yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Yaşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Yaş | N | \bar{X} | S | sd | F | p |
|-------------------|-----------------|----|-----------|-----|-------|-------|-----|
| Psiko-sosyal | 30 yaş ve altı | 27 | 3.68 | .74 | 4;263 | 1.189 | .31 |
| | 31- 35 yaş | 77 | 3.36 | .75 | | | |
| | 36- 40 yaş | 54 | 3.55 | .85 | | | |
| | 41-45 yaş | 50 | 3.51 | .84 | | | |
| | 46 yaş ve üzeri | 60 | 3.40 | .67 | | | |
| Örgütsel-yönetmel | 30 yaş ve altı | 27 | 4.19 | .57 | | 1.032 | .39 |
| | 31- 35 yaş | 77 | 4.00 | .56 | | | |
| | 36- 40 yaş | 54 | 4.13 | .60 | | | |
| | 41-45 yaş | 50 | 4.16 | .60 | | | |
| | 46 yaş ve üzeri | 60 | 4.04 | .51 | | | |
| Maddi | 30 yaş ve altı | 27 | 3.77 | .82 | | .687 | .60 |
| | 31- 35 yaş | 77 | 3.52 | .80 | | | |
| | 36- 40 yaş | 54 | 3.55 | .91 | | | |
| | 41-45 yaş | 50 | 3.50 | .94 | | | |
| | 46 yaş ve üzeri | 60 | 3.47 | .72 | | | |

| | | | | | | |
|-------|-----------------|----|------|-----|-------|-----|
| Genel | 30 yaş ve altı | 27 | 3.93 | .60 | 1.014 | .40 |
| | 31- 35 yaş | 77 | 3.70 | .59 | | |
| | 36- 40 yaş | 54 | 3.81 | .68 | | |
| | 41-45 yaş | 50 | 3.80 | .66 | | |
| | 46 yaş ve üzeri | 60 | 3.71 | .51 | | |

Tablo 4.8'den de izlenebileceği gibi güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri psiko-sosyal [$F_{(4-263)}= 1.189$; $p> .05$] , örgütsel yönetsel [$F_{(4-263)}= 1.032$; $p> .05$], maddi [$F_{(4-263)}= .687$; $p> .05$] ve genel güdüleme derecesinin [$F_{(4-263)}= 1.014$; $p> .05$] öğretmen görüşlerine ilişkin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yaş değişkenine göre güdüleme yöntemlerinin öğretmenlerin güdülenme düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

Nitekim; Gökçe (2009), Yılmaz (2009) ve Kadı ve Selçuk (2012) da öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Recepoğlu (2012) ise çalışmasında öğretmenlerin yaşları ile güdülenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu farkın 22-30 yaş ile 31-40 ve 41-50 yaş arasında olan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. 22-30 yaş arasındaki öğretmenlerin en yüksek güdülenmeye, 41-50 yaş arasındaki öğretmenlerin en düşük güdülenmeye sahip olduğu sonucu çıkmıştır.

4.1.2.4. Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin Güdülenme düzeylerinin; kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Kıdeme Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Görev | N | \bar{X} | S | sd | F | p |
|-------------------|-----------------|----|-----------|-----|-------|-------|-----|
| Psiko-Sosyal | 10 yıl ve altı | 76 | 3.45 | .85 | 4;263 | 1.080 | .36 |
| | 11-15 yıl | 66 | 3.47 | .72 | | | |
| | 16-20 yıl | 58 | 3.53 | .82 | | | |
| | 21-25 yıl | 36 | 3.25 | .80 | | | |
| | 26 yıl ve üzeri | 32 | 3.60 | .54 | | | |
| Örgütsel-yönetsel | 10 yıl ve altı | 76 | 4.09 | .61 | | | |
| | 11-15 yıl | 66 | 4.06 | .53 | | | |
| | 16-20 yıl | 58 | 4.17 | .61 | | | |
| | 21-25 yıl | 36 | 3.89 | .50 | | | |
| | 26 yıl ve üzeri | 32 | 4.20 | .46 | | | |
| Maddi | 10 yıl ve altı | 76 | 3.60 | .90 | | | |
| | 11-15 yıl | 66 | 3.56 | .71 | | | |
| | 16-20 yıl | 58 | 3.52 | .95 | | | |
| | 21-25 yıl | 36 | 3.32 | .82 | | | |
| | 26 yıl ve üzeri | 32 | 3.60 | .70 | | | |
| Genel | 10 yıl ve altı | 76 | 3.78 | .69 | | | |
| | 11-15 yıl | 66 | 3.77 | .51 | | | |
| | 16-20 yıl | 58 | 3.81 | .67 | | | |
| | 21-25 yıl | 36 | 3.56 | .55 | | | |

| | | | | |
|--------------------|----|------|-----|--|
| 26 yıl ve üzeri | 32 | 3.88 | .48 | |
|--------------------|----|------|-----|--|

Tablo 4.9'dan da izlenebileceği gibi güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri psiko-sosyal [$F_{(4-263)}= 1.080$; $p> .05$] , örgütsel yönetsel [$F_{(4-263)}= 1.793$; $p> .05$], maddi [$F_{(4-263)}=.755$; $p> .05$] ve genel güdüleme derecesi [$F_{(4-263)}= 1.417$; $p> .05$] kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre kıdem değişkeninin öğretmenlerin güdülenme düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

Kulpcu (2008) , Özdöl (2008) ve Kadı ve Selçuk'un (2012) yaptıkları çalışmalar sonucunda öğretmenlerin güdülenme düzeyleri ile meslekteki kıdem süreleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Ancak Gökçe (2009), Yıldırım (2009), Recepoğlu (2012) ve Gupta ve Gehlawat'ın (2013) yaptıkları çalışmalar sonucunda öğretmenlerin güdülenme düzeyleri ile meslekteki kıdem süreleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Bu farklılığa, araştırmacıların ortaokul öğretmenleri dışındaki farklı gruplarla çalışmalarının neden olabileceği ifade edilebilir.

Gökçe'nin (2009) çalışmasında; 0-3 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin güdülenme düzeyi, 6-10 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır.

Yıldırım'ın (2009) çalışmasında ise, güdülenme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, kıdem değişkenine göre incelendiğinde psiko-sosyal ve maddi güdülenme boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıkmamasına rağmen, örgütsel-yönetsel güdülenme boyutunda anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenlerin, kıdemi 5 yıl ve daha az olan öğretmenlere göre örgütsel-yönetsel güdülenme boyutundaki davranışları daha az güdüleyici buldukları belirlenmiştir.

Recepoğlu (2012) çalışmasında ise, kıdemi 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin en yüksek güdülenmeye sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, Gupta ve Gehlawat'ın (2013) çalışmalarının sonucuna göre mesleki deneyimi düşük olan öğretmenlerin güdülenme düzeyleri mesleki deneyimi yüksek olan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır.

4.1.2.5 Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin Güdülenme düzeylerinin; bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Görev | N | \bar{X} | S | sd | F | p | | | |
|-------------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|-------|-------|-------|------|-----|
| Psiko-sosyal | 1 yıl ve altı | 106 | 3.38 | .73 | 2;265 | 1.033 | .35 | | | |
| | 2-3 yıl | 63 | 3.50 | .83 | | | | | | |
| | 4 yıl ve üzeri | 99 | 3,53 | .77 | | | | | | |
| Örgütsel-yönetsel | 1 yıl ve altı | 106 | 4.07 | .58 | | 2;265 | .597 | .35 | | |
| | 2-3 yıl | 63 | 4.03 | .54 | | | | | | |
| | 4 yıl ve üzeri | 99 | 4.13 | .57 | | | | | | |
| Maddi | 1 yıl ve altı | 106 | 3.57 | .79 | | | 2;265 | .222 | .80 | |
| | 2-3 yıl | 63 | 3.49 | .91 | | | | | | |
| | 4 yıl ve üzeri | 99 | 3.52 | .84 | | | | | | |
| Genel | 1 yıl ve altı | 106 | 3.75 | .59 | | | | 2;265 | .253 | .77 |
| | 2-3 yıl | 63 | 3.74 | .63 | | | | | | |
| | 4 yıl ve üzeri | 99 | 3.80 | .62 | | | | | | |

Tablo 4.10'dan da izlenebileceği gibi öğretmenlerin psiko-sosyal [$F_{(2-265)}=1.033$; $p>.05$] , örgütsel yönetsel [$F_{(2-265)}=.597$; $p>.05$], maddi [$F_{(2-265)}=.222$; $p>.05$] ve genel güdülenme derecesi [$F_{(2-265)}=.253$; $p>.05$] bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenine göre güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyleri benzerdir.

Yılmaz (2009) ve Reçepoğlu (2012) da çalışmalarında öğretmenlerin güdülenme düzeyi ile buldukları okuldaki görev süresi değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

4.1.2.6. Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin Güdülenme düzeylerinin; mezun olduğu okul değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Mezun Olduğu Okul Türüne Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Okul Türü | N | \bar{X} | S | sd | F | p | | | |
|-------------------|--------------------------|-----|-----------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Psiko-sosyal | Eğitim Fakültesi | 191 | 3.46 | .80 | 2;265 | 1.604 | .20 | | | |
| | Fen - Edebiyat Fakültesi | 58 | 3.37 | .75 | | | | | | |
| | Diğerleri | 19 | 3.74 | .54 | | | | | | |
| Örgütsel-yönetsel | Eğitim Fakültesi | 191 | 4.07 | .57 | | 2;265 | 2.381 | .09 | | |
| | Fen - Edebiyat Fakültesi | 58 | 4.04 | .56 | | | | | | |
| | Diğerleri | 19 | 4.35 | .46 | | | | | | |
| Maddi | Eğitim Fakültesi | 191 | 3.55 | .84 | | | 2;265 | 1.499 | .22 | |
| | Fen - Edebiyat Fakültesi | 58 | 3.41 | .83 | | | | | | |
| | Diğerleri | 19 | 3.78 | .72 | | | | | | |
| Genel | Eğitim Fakültesi | 191 | 3.76 | .62 | | | | 2;265 | 2.296 | .10 |
| | Fen - Edebiyat Fakültesi | 58 | 3.70 | .58 | | | | | | |
| | Diğerleri | 19 | 4.03 | .49 | | | | | | |

Tablo 4.11'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin psiko-sosyal [$F_{(2-265)}=1.604$; $p> .05$] , örgütsel yönetsel [$F_{(2-265)}= 2.381$; $p> .05$], maddi [$F_{(2-265)}=.1.499$; $p> .05$] ve genel güdülenme dereceleri [$F_{(2-265)}= 2.296$; $p> .05$] mezun oldukları okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre mezun olduğu okul değişkenine göre güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyleri aynıdır.

Araştırmayla paralel şekilde, Gökçe'nin (2009) okul yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmasında, Yılmaz'ın (2009) ve Yıldırım'ın (2009) öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmalarda da mezun olunan okul değişkenine göre güdülenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

4.1.2.7. Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçip Seçmeme Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin Güdülenme düzeylerinin; mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmeme değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir

Tablo 4.12: Öğretmenlerin Güdüleme Düzeylerine İlişkin Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçip Seçmeme Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Boyut/Değişken | İstek | N | \bar{X} | S | sd | t | p |
|-------------------|-------|-----|-----------|-----|-----|-------|-----|
| Psiko-sosyal | Evet | 248 | 3.46 | .78 | 266 | .331 | .49 |
| | Hayır | 20 | 3.51 | .67 | | | |
| Örgütsel-yönetsel | Evet | 248 | 4.07 | .57 | | 1.583 | .55 |
| | Hayır | 20 | 4.25 | .47 | | | |
| Maddi | Evet | 248 | 3.53 | .84 | | .080 | .70 |
| | Hayır | 20 | 3.55 | .86 | | | |
| Genel | Evet | 248 | 3.76 | .61 | | .759 | .69 |
| | Hayır | 20 | 3.85 | .55 | | | |

Tablo 4.12 incelendiğinde, öğretmenlerin psiko-sosyal [$t_{(266)} = .331$; $p > .05$], örgütsel yönetsel [$t_{(266)} = 1.583$; $p > .05$], maddi [$t_{(266)} = .08$; $p > .05$] ve genel [$t_{(266)} = .759$; $p > .05$] güdülenme düzeylerine ilişkin mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmeme değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Bu sonuca göre, öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin meslek seçimindeki isteklerinden kaynaklanmadığı söylenebilir.

4.1.2.8. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin Güdülenme düzeylerinin; okul büyüklüğü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13: Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerine İlişkin Okul Büyüklüğüne Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Okul Büyüklüğü | N | \bar{X} | S | sd | F | p |
|-------------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|-------|-----|
| Psiko-sosyal | Küçük | 100 | 3.58 | .74 | 2;265 | 1.591 | .20 |
| | Orta | 70 | 3.42 | .85 | | | |
| | Büyük | 98 | 3.38 | .74 | | | |
| Örgütsel-yönetsel | Küçük | 100 | 4.17 | .49 | | 2.031 | .13 |
| | Orta | 70 | 4.06 | .64 | | | |
| | Büyük | 98 | 4.01 | .58 | | | |
| Maddi | Küçük | 100 | 3.59 | .84 | | .85 | .43 |
| | Orta | 70 | 3.43 | .92 | | | |
| | Büyük | 98 | 3.56 | .76 | | | |
| Genel | Küçük | 100 | 3.85 | .57 | 1.477 | .23 | |
| | Orta | 70 | 3.71 | .69 | | | |
| | Büyük | 98 | .371 | .58 | | | |

Tablo 4.13 incelendiğinde öğretmenlerin psiko-sosyal [$F_{(2-265)}= 1.591$; $p> .05$] , örgütsel-yönetmel [$F_{(2-265)}= 2.031$; $p> .05$], maddi [$F_{(2-265)}=.85$; $p> .05$] ve genel güdülenme düzeyleri [$F_{(2-265)}= 1.477$; $p> .05$] görev yaptıkları okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat okulların büyüklükleri arttıkça öğretmenlerin; psiko-sosyal, örgütsel yönetmel ve genel güdülenme düzeylerinin görece azaldığı söylenebilir.

4.2. İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu başlık altında; ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu (içsel, dışsal) düzeylerine ilişkin betimsel istatistiklerden elde edilen bulgular ve yorumlar ile ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin; cinsiyete, bransa, yaşa, kıdeme, bulunduğu okuldaki hizmet süresine, mezun olduğu okula, mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmediğine ve görev yaptığı okul büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin anlam çıkartıcı istatistiklerden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.2.1. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Genel Olarak ve Boyutlar Bazında İncelenmesi

Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri; içsel, dışsal, genel ve boyutlar bazında aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Öğretmenlerin Genel İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerine ilişkin verdikleri cevaplara göre elde edilen puanların betimsel istatistikleri tablo 4.14'te verilmiştir.

Tablo 4.14: Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

| Madde No | İfade | n | \bar{X} | S | Sıralama |
|----------|---|-----|-----------|-----|----------|
| 9 | Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan | 268 | 4.40 | .61 | 1 |
| 20 | Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden | | 4.23 | .64 | 2 |
| 11 | Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından | | 4.22 | .66 | 3 |
| 18 | Çalışma arkadaşlarımdan | | 4.20 | .59 | 4 |
| 16 | İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından | | 4.10 | .73 | 5 |
| 3 | Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından | | 4.05 | .78 | 6 |
| 8 | Bana sürekli bir iş sağlamasından | | 4.04 | .70 | 7 |
| 2 | İşimde tek başıma çalışma olanağımın olmasından | | 3.93 | .83 | 8 |

| | | | | |
|----|---|------|------|----|
| 7 | Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından | 3.86 | .87 | 9 |
| 10 | Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaktan | 3.80 | .78 | 10 |
| 19 | Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten | 3.78 | .85 | 11 |
| 15 | İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesinden | 3.72 | .88 | 12 |
| 5 | Okul yöneticimin çalışanlara yönelik tutumlarından | 3.66 | 1.00 | 13 |
| 4 | İşimin toplumda "saygın" bir kişi olma şansını vermesinden | 3.65 | .97 | 14 |
| 1 | İşimin beni her zaman meşgul etmesinden | 3.62 | .92 | 15 |
| 12 | İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından | 3.55 | .81 | 16 |
| 6 | Yöneticilerin karar vermedeki yeteneğinden | 3.43 | .94 | 17 |
| 17 | Uygun çalışma koşullarının sağlanmasından | 3.41 | .96 | 18 |
| 14 | İş içinde terfi olanağımın olmasından | 3.08 | 1.02 | 19 |
| 13 | Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten | 2.66 | 1.10 | 20 |

Tablo 4.14 incelendiğinde, ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında görece en üst düzeyde olan ifade “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan” ($\bar{X}=4.40$) ifadesidir. Bu ifadeyi sırasıyla “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ($\bar{X}=4.23$) ve “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından” ($\bar{X}=4.22$) ifadeleri takip etmektedir. Öğretmenlerin görece en az doyum sağladıkları ifadeler ise “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten” ($\bar{X}=2.66$) ve “İş içinde terfi olanağımın olmasından” ($\bar{X}=3.08$) ifadeleridir. Şuan mevcut sistemde öğretmenlerin terfi sistemine ait bir düzenleme olmaması, düzenlenen ödül ve terfi sistemlerinin objektif ve güvenilir bir şekilde yapılmaması ve süreklilik arz etmemesi bu ifadeye ait doyum düzeyinin düşük olmasında etkili olabileceği söylenebilir.

Tunacan ve Çetin’in (2009) çalışmasında da öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında görece en az doyum sağladıkları ifadenin “ücret” olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin İçsel Doyum Düzeylerinin İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin içsel doyum düzeylerine ilişkin verdikleri cevaplara göre elde edilen puanların betimsel istatistikleri tablo 4.15’te verilmiştir.

Tablo 4.15: Ortaokul Öğretmenlerinin İçsel Doyum Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

| Madde No | İfade | n | \bar{X} | S | Sıralama |
|----------|---|-----|-----------|-----|----------|
| 9 | Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan | 268 | 4.40 | .61 | 1 |
| 20 | Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden | | 4.23 | .64 | 2 |
| 11 | Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından | | 4.22 | .66 | 3 |
| 16 | İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından | | 4.10 | .73 | 4 |
| 3 | Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından | | 4.05 | .78 | 5 |
| 2 | İşimde tek başıma çalışma olanağımın olmasından | | 3.93 | .83 | 6 |
| 7 | Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından | | 3.86 | .87 | 7 |
| 10 | Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaktan | | 3.80 | .78 | 8 |
| 19 | Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten | | 3.78 | .85 | 9 |
| 4 | İşimin toplumda "saygın" bir kişi olma şansını vermesinden | | 3.65 | .97 | 10 |
| 1 | İşimin beni her zaman meşgul etmesinden | | 3.62 | .92 | 11 |
| 12 | İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından | | 3.55 | .81 | 12 |

Tablo 4.15 incelendiğinde, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri arasında görece en üst düzeyde olan ifade “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan “ ($\bar{X} = 4.40$) ifadesidir. Bu ifade ile öğretmenlerin başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan çok memnun oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. İkinci düzeyde yüksek olan ifade ise “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ($\bar{X} = 4.23$) ifadesidir. Öğretmenlerin içsel olarak en az doyum sağladıkları ifadeler ise “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından” ($\bar{X} = 3.55$) ve “İşimin beni her zaman meşgul etmesinden” ($\bar{X} = 3.62$) ifadeleridir.

Demirel’in (2006) çalışmasında ise sınıf öğretmenlerinin “Sınıf öğretmenliği bana toplum içinde saygınlık kazandırır.” maddesinden yüksek doyum sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Akkan’ın (2008) çalışmasına göre ise öğretmenler, mesleklerinin toplum içerisinde statüsünün hak ettiği yerde olmadığı görüşüne sahipler. Araştırmada da öğretmenlerin “mesleklerinin toplumda saygın bir kişi olma şansı vermesi yönünden”

doyumları görece düşük çıkmıştır. Değişen eğitim politikalarının öğretmenlerde saygınlık faktörü açısından düşük doyuma neden olabileceği ifade edilebilir.

Öğretmenlerin Dışsal Doyum Düzeylerinin İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin dışsal doyum düzeylerine ilişkin verdikleri cevaplara göre elde edilen puanların betimsel istatistikleri tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16: Ortaokul Öğretmenlerinin Dışsal Doyum Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

| Madde No | İfade | n | \bar{X} | S | Sıralama |
|----------|--|---|-----------|------|----------|
| 18 | Çalışma arkadaşlarımdan | | 4.20 | .59 | 1 |
| 8 | Bana sürekli bir iş sağlamasından | | 4.04 | .70 | 2 |
| 15 | İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesinden | | 3.72 | .88 | 3 |
| 5 | Okul yöneticimin çalışanlara yönelik tutumlarından | | 3.66 | 1.00 | 4 |
| 6 | Yöneticilerin karar vermedeki yeteneğinden | | 3.43 | .94 | 5 |
| 17 | Uygun çalışma koşullarının sağlanmasından | | 3.41 | .96 | 6 |
| 14 | İş içinde terfi olanağımın olmasından | | 3.08 | 1.02 | 7 |
| 13 | Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten | | 2.66 | 1.10 | 8 |

Tablo 4.16 incelendiğinde, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin dışsal doyum düzeyleri arasında görece en üst düzeyde olan ifade “Çalışma arkadaşlarımdan” ($\bar{X} = 4.20$), ikinci sırada yer alan ifade ise “Bana sürekli bir iş sağlamasından” ($\bar{X} = 4.04$) ifadeleridir. Öğretmenlerin dışsal olarak en az doyum sağladıkları ifadeler ise “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten” ($\bar{X} = 2.66$) ve “İş içinde terfi olanağımın olmasından” ($\bar{X} = 3.08$) ifadeleridir.

Sarpkaya (2000), Demirel (2006), Akkan (2008), Ersözlü (2008) ve Tunacan ve Çetin’in (2009) çalışmaları sonucunda da benzer bir durum görülmüş ve öğretmenlerin “ücrete” ilişkin doyum düzeyleri “çok düşük” çıkmıştır.

Yine araştırmayla benzer şekilde, Yıldırım’ın (2006) çalışmasında da öğretmenlerin en çok doyum sağladığı ifadelerden biri “ iş arkadaşları ile ilişkilerin iyi olması” ifadesi çıkmıştır.

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Boyutlara İlişkin İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin boyutlara ilişkin verdikleri cevaplara göre elde edilen puanların betimsel istatistikleri tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17: Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Boyutlarına İlişkin Aldıkları Puan Ortalamalarının Betimsel İstatistikleri

| Boyutlar | n | \bar{X} | S | Sıralama |
|----------|-----|-----------|-----|----------|
| İçsel | 268 | 3.93 | .40 | 1 |
| Genel | | 3.77 | .39 | 2 |
| Dışsal | | 3.52 | .50 | 3 |

Tablo 4.17’de öğretmenlerin iş doyumu ölçeğine ve alt boyutlarına ilişkin ortalamaları incelendiğinde öğretmenlerin görece en çok içsel doyum sağladığı görülmektedir ($\bar{X} = 3.93$). Bunu sırasıyla genel ($\bar{X} = 3.77$) ve dışsal ($\bar{X} = 3.52$) doyum takip etmektedir. Genel iş doyumu düzeyinin ($\bar{X} = 3.77$) içsel boyuttan düşük, dışsal boyuttan yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel iş doyumu düzeyleri “memnunum” düzeyindedir.

Sarpkaya’nın (2000) çalışmasında öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri düşük düzeyde çıkarken; Demirel (2006), Ersözlü (2008), Tunacan ve Çetin (2009) ve Talub’un (2013) yaptıkları çalışmalarda ise öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır.

4.2.2. Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

4.2.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin İş Doyumu düzeylerinin; cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18: Öğretmenlerin İş Doyumunu Düzeylerine İlişkin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

| Boyut/Değişken | Cinsiyet | N | \bar{X} | S | sd | t | p |
|----------------|----------|-----|-----------|-----|-----|------|-----|
| İçsel | Kadın | 146 | 3.94 | .38 | 266 | .086 | .93 |
| | Erkek | 122 | 3.93 | .41 | | | |
| Dışsal | Kadın | 146 | 3.50 | .48 | | .957 | .34 |
| | Erkek | 122 | 3.56 | .50 | | | |
| Genel | Kadın | 146 | 3.76 | .38 | | .432 | .66 |
| | Erkek | 122 | 3.78 | .39 | | | |

Tablo 4.18 incelendiğinde, öğretmenlerin içsel [$t_{(266)} = .086$, $p > .05$], dışsal [$t_{(266)} = .957$, $p > .05$] ve genel doyum düzeyleri [$t_{(266)} = .432$, $p > .05$] ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Bu sonuca göre, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır yani kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin içsel, dışsal ve genel doyum düzeyleri aynıdır.

Araştırmayla benzer şekilde Sargent and Hannum (2005), Demirel (2006), Çelik (2008), Özdöl (2008), Boğa (2010), Adıgüzel vd. (2011) ve Türkçapar (2012) öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak Sarpkaya (2000), Kartal (2006), Duman (2006), Ololube (2006), Akhtara, Hashmib ve Naqvic (2010) ve Tura (2012) yaptıkları çalışmalarda, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sarpkaya (2000) ve Kartal (2006) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet değişkeni açısından, erkek sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin kadın sınıf öğretmenlerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tura (2012) da benzer bir sonuca ulaşmış ve cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin dışsal doyum ve genel doyum düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Ololube (2006) ve Akhtara, Hashmib ve Naqvic (2010) çalışmalarında kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Duman (2006), öğretmenlerin içsel faktörlere bağlı iş doyumları arasında fark olmadığını ancak, dışsal faktörlere bağlı iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu ve kadın öğretmenlerin dışsal faktörlere bağlı iş doyum düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha fazla olduğunu bulmuştur.

4.2.2.2. Branş Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin İş Doyumu düzeylerinin; branş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Branşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Branş | N | \bar{X} | S | sd | F | p | Anlamlı Fark |
|----------------|---------|-----|-----------|-----|-------|-------|------|-----------------|
| İçsel | Sayısal | 89 | 3.87 | .39 | 2;265 | 4.008 | .01* | Sayısal-Yetenek |
| | Sözel | 117 | 3.92 | .40 | | | | |
| | Yetenek | 62 | 4.05 | .37 | | | | |
| Dışsal | Sayısal | 89 | 3.44 | .53 | | 2.571 | .07 | ----- |
| | Sözel | 117 | 3.53 | .47 | | | | |
| | Yetenek | 62 | 3.63 | .47 | | | | |
| Genel | Sayısal | 89 | 3.70 | .39 | | 4.042 | .01* | Sayısal-Yetenek |
| | Sözel | 117 | 3.76 | .38 | | | | |
| | Yetenek | 62 | 3.88 | .36 | | | | |

*p değeri.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.19’den izleneceği gibi öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri branş değişkenine göre dışsal boyutta anlamlı bir farklılık göstermezken [$F_{(2,265)}= 2.571$, $p > .05$] ; içsel doyum [$F_{(2,265)}= 4.008$, $p < .05$] ve genel iş doyumunu [$F_{(2,265)}= 4.042$, $p < .05$] boyutlarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin içsel ve genel iş doyumunu düzeyleri branşa göre değişmektedir. Bu farkın hangi branşlar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre; Yetenek dersleri öğretmenlerinin içsel boyuttaki iş doyumunu düzeyleri ($\bar{X}= 4.05$), sayısal ders öğretmenlerinin içsel boyuttaki iş doyumunu düzeylerinden ($\bar{X}=3,87$) daha yüksektir. Yine benzer şekilde, Yetenek dersleri öğretmenlerinin genel iş doyumunu düzeyleri ($\bar{X}=$

3.88), sayısal ders öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinden ($\bar{X}=3,70$) daha yüksektir. Sayısal derslerin öğrenciler tarafından daha zor olarak algılanması ve yetenek derslerinin ise öğrenciler tarafından daha çok sevilmesi, öğretmenlerin sayısal derslerine ait başarı hissini daha düşük olmasına neden olmaktadır. Bu durumun da onların iş doyumu düzeylerini etkilediği ifade edilebilir.

Sarpkaya'nın (2000) çalışmasında öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile branşları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Boğa'nın (2010) yaptığı araştırmaya göre de sosyal bilimler öğretmenlerinin sınıf, yabancı dil ve özel yetenek gerektiren branş öğretmenlerine göre; sınıf, fen bilimleri ve özel yetenek gerektiren branş öğretmenlerinin de yabancı dil öğretmenlerine göre iş doyumu düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

4.2.2.3 Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin İş Doyumu düzeylerinin; yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 4.20: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Yaşa Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Yaş | N | \bar{X} | S | sd | F | p |
|----------------|-----------------|----|-----------|-----|----|------|-----|
| İçsel | 30 yaş ve altı | 27 | 3.90 | .35 | | .372 | .82 |
| | 31- 35 yaş | 77 | 3.93 | .42 | | | |
| | 36- 40 yaş | 54 | 3.95 | .36 | | | |
| | 41-45 yaş | 50 | 3.90 | .41 | | | |
| | 46 yaş ve üzeri | 60 | 3.98 | .40 | | | |
| Dışsal | 30 yaş ve altı | 27 | 3.40 | .53 | | .808 | .52 |
| | 31- 35 yaş | 77 | 3.53 | .56 | | | |
| | 36- 40 yaş | 54 | 3.58 | .43 | | | |
| | 41-45 yaş | 50 | 3.50 | .49 | | | |

| | | | | | | | |
|-------|-----------------|----|------|-----|-------|------|-----|
| | 46 yaş ve üzeri | 60 | 3.57 | .43 | 4;263 | | |
| Genel | 30 yaş ve altı | 27 | 3.70 | .36 | | | |
| | 31- 35 yaş | 77 | 3.78 | .45 | | | |
| | 36- 40 yaş | 54 | 3.80 | .33 | | | |
| | 41-45 yaş | 50 | 3.74 | .39 | | | |
| | 46 yaş ve üzeri | 60 | 3.82 | .38 | | | |
| | | | | | | .617 | .65 |

Tablo 4.20'den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin içsel [$F_{(4-263)} = .372$; $p > .05$], dışsal [$F_{(4-263)} = .808$; $p > .05$] ve genel iş doyumunu düzeyleri [$F_{(4-263)} = .617$; $p > .05$] öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre yaş değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri aynıdır.

Sarpkaya (2000), Duman (2006), Çelik (2008), Özdöl (2008), Tunacan ve Çetin (2009) ve Adıgüzel vd.'nin (2011) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin yaşları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak Sargent ve Hannum (2005), Kartal (2006), Demirel (2006), Ololube (2006) ve Talub'un yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

Kartal'ın (2006) çalışmasında, 31-40 yaş grubundaki sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri 21-30 yaş grubundaki sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinden yüksek çıkmıştır. Demirel'in (2006) çalışmasında ise 41-50 yaş grubundaki öğretmenlerin 31-40 yaş grubuna göre daha doyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sargent ve Hannum'un (2005) çalışmasında, genç öğretmenlerin daha az iş doyumuna sahip olduğu sonucu çıkmıştır. Talub'un (2013) çalışmasında ise tersi bir sonuç ortaya çıkmış ve 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin diğer yaş grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Ololube'nin (2006) Nijerya'da görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonları ile ilgili çalışmasında da yaşları 20-30 aralığında olan öğretmenler ve

yaşları 51 ve üstü olan öğretmenlerin, yaşları 31-40 ile 41-50 arasında olanlardan daha fazla iş doyumunu yaşadığı ortaya çıkmıştır.

4.2.2.4. Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin İş Doyumu düzeylerinin; kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Kıdem | N | \bar{X} | S | sd | F | p |
|----------------|-----------------|----|-----------|-----|-------|------|-----|
| İçsel | 10 yıl ve altı | 76 | 3.90 | .43 | 4;263 | .863 | .48 |
| | 11-15 yıl | 66 | 3.88 | .35 | | | |
| | 16-20 yıl | 58 | 3.95 | .35 | | | |
| | 21-25 yıl | 36 | 3.98 | .37 | | | |
| | 26 yıl ve üzeri | 32 | 4.01 | .48 | | | |
| Dışsal | 10 yıl ve altı | 76 | 3.46 | .57 | | | |
| | 11-15 yıl | 66 | 3.54 | .44 | | | |
| | 16-20 yıl | 58 | 3.52 | .49 | | | |
| | 21-25 yıl | 36 | 3.60 | .39 | | | |
| | 26 yıl ve üzeri | 32 | 3.60 | .53 | | | |
| Genel | 10 yıl ve altı | 76 | 3.73 | .45 | | | |
| | 11-15 yıl | 66 | 3.74 | .34 | | | |
| | 16-20 yıl | 58 | 3.78 | .35 | | | |
| | 21-25 yıl | 36 | 3.82 | .33 | | | |
| | 26 yıl ve üzeri | 32 | 3.85 | .45 | | | |

Tablo 4.21’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin içsel [$F_{(4-263)} = .863$; $p > .05$] , dışsal [$F_{(4-263)} = .602$; $p > .05$] ve genel iş doyumunu [$F_{(4-263)} = .760$; $p > .05$] düzeylerine ilişkin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre kıdem değişkeni öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini etkilememektedir.

Adıgüzel ve diğerleri (2011), Boğa (2010), Özdöl (2008) , Türkoğlu (2008) ve Sarpkaya (2000) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin kıdemlerine göre iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlamamışlardır. Ancak Duman (2006), Demirel (2006), Çelik (2008) ve Gupta ve Gehlawat’ın (2013) çalışmalarında öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin kıdemlerine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Çelik’in (2008) yaptığı çalışmada mesleklerinde 5-10 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerin en az iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demirel’in (2006) çalışmasında ise kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyinin 11-19 yıl arasındakilere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

Duman (2006) da yaptığı çalışmada kıdemi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin iş doyumlarının 1-5 yıl arasında kıdemi olan öğretmenlerden daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca içsel boyutlara ve dışsal boyutlara bağlı iş doyumunu düzeyi ile kıdem arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuştur. Kıdemi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinin, kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin içsel doyum düzeylerinden daha fazla olduğu; kıdemi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinin, kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin dışsal doyum düzeylerinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gupta ve Gehlawat’ın (2013) çalışmalarında mesleki deneyimi çok olan öğretmenler ile mesleki deneyimi az olan öğretmenler arasında iş doyumunu açısından anlamlı farklılık olduğu, daha az deneyimli olan öğretmenlerin mesleki deneyimi yüksek olan öğretmenlerden daha fazla iş doyumunu yaşamakta olduğu görülmüştür.

4.2.2.5 Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin İş Doyumu düzeylerinin; bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Görev | N | \bar{X} | S | sd | F | p | | |
|----------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|-------|-------|------|-----|
| İçsel | 1 yıl ve altı | 106 | 3.93 | .40 | 2;265 | .204 | .81 | | |
| | 2-3 yıl | 63 | 3.96 | .35 | | | | | |
| | 4 yıl ve üzeri | 99 | 3.92 | .42 | | | | | |
| Dışsal | 1 yıl ve altı | 106 | 3.52 | .52 | | 2;265 | .029 | .97 | |
| | 2-3 yıl | 63 | 3.54 | .39 | | | | | |
| | 4 yıl ve üzeri | 99 | 3.52 | .52 | | | | | |
| Genel | 1 yıl ve altı | 106 | 3.77 | .40 | | | 2;265 | .131 | .87 |
| | 2-3 yıl | 63 | 3.80 | .32 | | | | | |
| | 4 yıl ve üzeri | 99 | 3.76 | .41 | | | | | |

Tablo 4.22’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin içsel [$F_{(2-265)} = .204$; $p > .05$], dışsal [$F_{(2-265)} = .029$; $p > .05$] ve genel iş doyumu [$F_{(2-265)} = .131$; $p > .05$] düzeyi bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre bulunduğu okulda farklı sürelerde hizmet eden öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri aynıdır.

Araştırmayla benzer şekilde, Türkoğlu (2008) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süreleri ile iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

4.2.2.6. Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin İş Doyumu düzeylerinin; mezun olduğu okul değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.23’te verilmiştir.

Tablo 4.23: Öğretmenlerin İş Doymu Düzeylerinin Mezun Olduğu Okul Türüne Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Okul Türü | N | \bar{X} | S | sd | F | p | | |
|----------------|--------------------------|-----|-----------|-----|-------|-------|-------|------|-----|
| İçsel | Eğitim Fakültesi | 191 | 3.94 | .38 | 2;265 | .862 | .42 | | |
| | Fen - Edebiyat Fakültesi | 58 | 3.90 | .39 | | | | | |
| | Diğerleri | 19 | 4.04 | .54 | | | | | |
| Dışsal | Eğitim Fakültesi | 191 | 3.52 | .51 | | 2;265 | .117 | .88 | |
| | Fen - Edebiyat Fakültesi | 58 | 3.55 | .39 | | | | | |
| | Diğerleri | 19 | 3.55 | .55 | | | | | |
| Genel | Eğitim Fakültesi | 191 | 3.77 | .39 | | | 2;265 | .354 | .70 |
| | Fen - Edebiyat Fakültesi | 58 | 3.76 | .34 | | | | | |
| | Diğerleri | 19 | 3.84 | .52 | | | | | |

Tablo 4.23'ten de izlenebileceği gibi öğretmenlerin içsel [$F_{(2-265)} = .862$; $p > .05$], dışsal [$F_{(2-265)} = .117$; $p > .05$] ve genel iş doymu [$F_{(2-265)} = .354$; $p > .05$] düzeyleri mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre mezun olduğu okul değişkenine göre öğretmenlerin iş doymu düzeyleri aynıdır.

Sarpkaya'nın (2000) çalışmasında da öğretmenlerin iş doymu düzeyleri ile mezun oldukları okul değişkenine göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Demirel'in (2006) Denizli ili ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin iş doymu düzeyleri ile ilgili yaptığı çalışmada ise mezun olduğu okul değişkenine göre öğretmenlerin iş doymu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ve Eğitim Enstitüsü ve yüksekokul mezunlarının, eğitim fakültesi mezunlarından daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kartal'ın (2006) araştırmasında eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin iş doymu düzeyleri diğer fakülte mezunlarından daha düşük düzeyde çıkmıştır.

4.2.2.7. Öğretmenlik Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçip Seçmeme Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin İş Doyumu düzeylerinin; mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmeme değişkenine göre değişip değişmediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4.24'te verilmiştir

Tablo 4.24: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Mesleğini Kendi İsteğiyle Seçip Seçmeme Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

| Boyut/Değişken | İstek | N | \bar{X} | S | sd | t | p |
|----------------|-------|-----|-----------|-----|-----|-------|------|
| İçsel | Evet | 248 | 3.95 | .39 | 266 | 1.895 | .05 |
| | Hayır | 20 | 3.78 | .44 | | | |
| Dışsal | Evet | 248 | 3.55 | .49 | | | |
| | Hayır | 20 | 3.33 | .52 | | | |
| Genel | Evet | 248 | 3.79 | .39 | | 2.135 | .03* |
| | Hayır | 20 | 3.60 | .38 | | | |

*p değeri .05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.24. incelendiğinde, öğretmenlerin içsel [$t_{(266)} = 1.895$; $p > .05$] ve dışsal [$t_{(266)} = 1.933$; $p > .05$] doyum düzeyleri mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmeme değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, genel iş doyum düzeyleri [$t_{(266)} = 2.135$; $p < .05$] değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir. Mesleğini kendi isteğiyle seçen öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ($\bar{X} = 3.79$), mesleğini kendi isteğiyle seçmeyen öğretmenlerin iş doyum düzeylerinden ($\bar{X} = 3.60$) daha yüksektir.

Çelik (2008) ve Türkçapar'ın (2012) yaptıkları çalışmalarda mesleği isteyerek seçme değişkeni ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmazken; Akkan'ın (2008) yaptığı çalışmada mesleklerini kendi istekleriyle seçen öğretmenlerin, mesleklerini kendi istekleriyle seçmeyen öğretmenlere göre daha fazla doyum sağladıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

4.2.2.8. Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre İncelenmesi

Ortaokul öğretmenlerinin İş Doyumu düzeylerinin; okul büyüklüğü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları Tablo 4.25'te verilmiştir.

Tablo 4.25: Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Okul Büyüklüğüne Göre Karşılaştırılması ANOVA Sonuçları

| Boyut/Değişken | Okul Büyüklüğü | N | \bar{X} | S | sd | F | p | | |
|----------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|-------|-------|-------|-----|
| İçsel | Küçük | 100 | 3.94 | .38 | 2;265 | 1.420 | .24 | | |
| | Orta | 70 | 3.87 | .39 | | | | | |
| | Büyük | 98 | 3.97 | .40 | | | | | |
| Dışsal | Küçük | 100 | 3.59 | .48 | | 2;265 | 2.522 | .08 | |
| | Orta | 70 | 3.42 | .52 | | | | | |
| | Büyük | 98 | 3.55 | .47 | | | | | |
| Genel | Küçük | 100 | 3.80 | .37 | | | 2;265 | 2.157 | .11 |
| | Orta | 70 | 3.70 | .41 | | | | | |
| | Büyük | 98 | 3.80 | .38 | | | | | |

Tablo 4.25 incelendiğinde öğretmenlerin içsel [$F_{(2-265)}= 1.420$; $p> .05$] , dışsal [$F_{(2-265)}= 2.522$; $p> .05$] ve genel iş doyumunu düzeyleri [$F_{(2-265)}= 2.157$; $p> .05$] görev yaptıkları okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yani küçük, orta ve büyük okullardaki öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri aynıdır.

4.3. GÜDÜLENME VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Bu başlık altında; ortaokul öğretmenlerinin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin güdülenme ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik Korelasyon testi sonuçları Tablo 4.26'da verilmiştir.

Tablo 4.26: Öğretmenlerin GÜdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları

| | PSG | ÖYG | MG | GG | GİD | İD | DD |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| PSG | - | | | | | | |
| ÖYG | .638** | - | | | | | |
| MG | .755** | .550** | - | | | | |
| GG | .897** | .849** | .877** | - | | | |
| GİD | .159** | .128* | .175** | .176** | - | | |
| İD | .216** | .156* | .171** | .205** | .915** | - | |
| DD | .053 | .066 | .141* | .101 | .875** | .607** | - |

PSG: Psiko-Sosyal GÜdülenme; **ÖYG:** Örgütsel-Yönetmel GÜdülenme; **MG:** Maddi GÜdülenme; **GG:** Genel GÜdülenme; **GİD:** Genel İş Doyumu; **İD:** İçsel Doyum; **DD:** Dışsal Doyum; p değeri .05* düzeyinde anlamlı; p değeri .01** düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.26'dan öğretmenlerin psiko-sosyal güdülenmelerinin örgütsel-yönetmel güdülenmeleri ile orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .63$; $p < .01$); maddi güdülenmeleri ile yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .75$; $p < .01$); genel güdülenmeleri ile yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .89$; $p < .01$); genel iş doyumları ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .15$; $p < .01$); içsel doyumları ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .15$; $p < .01$) ve dışsal doyumları ile de düşük düzeyde pozitif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkisi ($r = .05$; $p > .05$) olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca öğretmenlerin örgütsel-yönetmel güdülenmelerinin maddi güdülenmeleri ile orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .55$; $p < .01$); genel güdülenmeleri ile yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .84$; $p < .01$); genel iş doyumunu ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .12$; $p < .05$); içsel doyumunu ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .15$; $p < .05$) ve dışsal doyumunu ile pozitif yönde düşük düzeyde ancak anlamlı olmayan bir ilişkisi ($r = .06$; $p > .05$) olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan öğretmenlerin maddi güdülenmelerinin genel güdülenmeleri ile yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .87$; $p < .01$); genel iş doyumunu ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .17$; $p < .01$); içsel doyumunu ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .17$; $p < .01$) ve dışsal doyumunu ile

de düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .14$; $p < .05$) olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin genel güdülenmelerinin genel iş doyumları ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .17$; $p < .01$); içsel doyumları ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .17$; $p < .01$) ve dışsal doyumları ile pozitif yönde düşük düzeyde fakat anlamlı olmayan bir ilişkisi ($r = .10$; $p > .05$) olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumlarının içsel doyumları ile yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .91$; $p < .01$) ve dışsal doyumları ile de yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ($r = .87$; $p < .01$) olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin içsel doyumlarının dışsal doyumları ile olan ilişkisi incelendiğinde ise ikisi arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .60$; $p < .01$).

Yıldırım'ın (2006) çalışmasında, öğretmenlerin iş doyumları ile güdülenme faktörleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, öğretmenler en fazla psiko-sosyal faktörler yönünden tatmin olmaktadır. En az da örgütsel-yönetimsel faktörler açısından tatmin oldukları yani beklentilerinin en az karşılandığı ortaya çıkmıştır.

Maharjan'ın (2012) "Kolej Öğretmenlerinin Güdülenme ve İş Doyumu Arasındaki İlişki" adlı çalışması öğretmenlerin iş motivasyonu ile iş doyumları arasında yüksek pozitif bir ilişki içinde olduğunu, iş motivasyonu artan öğretmenlerin iş doyumununun da arttığını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

SONUÇLAR

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılmış sonuçlar üç başlık altında aşağıda sıralanmıştır.

Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenmelerine İlişkin Sonuçlar

Ortaokul öğretmenlerinin psiko-sosyal güdülenme boyutu ifadeleri arasında görece en yüksek güdülenme düzeyi olan “Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü olarak kutlaması” ifadesi ve görece en düşük güdülenme düzeyi olan ise “Her ayın başarılı öğretmenini seçmesi ve ilan panosunda herkese duyurması” ifadesidir.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel-yönetsel güdülenme boyutu ifadeleri arasında görece en yüksek güdülenme düzeyi olan “Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranması” ifadesi ve görece en düşük güdülenme düzeyi olan ise “Öğretmenleri seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirilmesi” ifadesidir.

Ortaokul öğretmenlerinin maddi güdülenme boyutu ifadeleri arasında görece en yüksek güdülenme düzeyi olan “Başarılı öğretmenlerin " maaş" ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunması” ifadesi ve görece en düşük güdülenme düzeyi olan ise “Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirmesi” ifadesidir.

Ortaokullarda görev yapan kadın öğretmenlerin örgütsel-yönetsel güdülenme düzeyleri erkek öğretmenlerden anlamlı bir biçimde yüksektir. Psiko-sosyal ve maddi güdülenme düzeyleri cinsiyet ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Ortaokullarda görev yapan sözel ders öğretmenlerinin örgütsel-yönetsel boyuttaki güdülenme düzeyleri sayısal ders öğretmenlerinden anlamlı bir biçimde yüksektir. Fakat branş öğretmenlerinin psiko-sosyal ve maddi güdülenme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin yaşı, kıdemi, bulunduğu okuldaki hizmet süresi, mezun olduğu okul türü, öğretmenlik mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmemesi ve görev yaptığı okul büyüklüğü onların psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel, maddi ve genel güdülenmelerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Öğretmenler en yüksek düzeyde örgütsel-yönetsel, ikinci sırada maddi ve en düşük düzeyde ise psiko-sosyal güdülenme araçlarından güdülenmektedirler.

Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumlarına İlişkin Sonuçlar

Ortaokul öğretmenlerinin içsel doyum boyutu ifadeleri arasında görece en yüksek doyum düzeyi olan “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan “ ifadesi ve görece en düşük doyum düzeyi olan ise “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından” ifadesidir.

Ortaokul öğretmenlerinin dışsal doyum boyutu ifadeleri arasında görece en yüksek doyum düzeyi olan “Çalışma arkadaşlarımdan” ifadesi ve görece en düşük doyum düzeyi olan ise “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten” ifadesidir.

Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri branş değişkenine göre dışsal boyutta anlamlı bir farklılık göstermezken, içsel doyum ve genel iş doyumları boyutlarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Yetenek dersleri öğretmenlerinin içsel ve genel iş doyumları düzeyleri sayısal ders öğretmenlerinin içsel ve genel doyum düzeylerinden daha yüksektir.

Öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, kıdemi, bulunduğu okuldaki hizmet süresi, mezun olduğu okul türü, öğretmenlik mesleğini kendi isteğiyle seçip seçmemesi ve görev yaptığı okul büyüklüğü onların içsel, dışsal ve genel doyumlarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Öğretmenlerin içsel doyum düzeyleri, dışsal doyum düzeylerinden daha yüksektir.

Ortaokul Öğretmenlerinin GÜdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Öğretmenlerin psiko-sosyal güdülenmeleri ile örgütsel-yönetmelere güdülenmeleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin psiko-sosyal güdülenmeleri ile maddi ve genel güdülenmeleri arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin psiko-sosyal güdülenmeleri ile genel ve içsel doyumları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca öğretmenlerin psiko-sosyal güdülenmeleri ile dışsal doyumları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin örgütsel-yönetmelere güdülenmeleri ile maddi güdülenmeleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ve genel güdülenmeleri arasında da yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişkiler vardır.

Öğretmenlerin örgütsel-yönetmelere güdülenmeleri ile genel iş doyumunu ve içsel doyumları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişkiler vardır.

Öte yandan öğretmenlerin maddi güdülenmeleri ile genel güdülenmeleri arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki; genel iş doyumları, içsel doyumları ve dışsal doyumları arasında da düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkileri vardır.

Öğretmenlerin genel güdülenmeleri ile genel iş doyumları ve içsel doyumları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Dışsal doyumları ile pozitif yönde, düşük düzeyde fakat anlamlı olmayan bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin iş doyumları ile içsel doyumları ve dışsal doyumları arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu anlaşılmıştır.

Öğretmenlerin içsel doyumlarının dışsal doyumları ile olan ilişkisi incelendiğinde ise ikisi arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıdadır.

Uygulayıcı için Öneriler

- 1- Öğretmenlerin maaş ve ders ücreti gibi özlük hakları, onların toplum önünde statüsünü arttıracak şekilde yeniden düzenlenmeli, dikkat ve zamanlarını okullarındaki işlerine daha çok verecek bir seviyeye getirilmelidir.
- 2- Ayrıca okulların fiziksel koşulları iyileştirilmeli, öğretmenlerin alınan kararlara katılması sağlanmalı, terfi ve yükselme olanakları uygun hale getirilmelidir. Tabi ki terfi ve yükselme olanaklarında da adaletli ve objektif davranılmalı, iyi bir kariyer yönetim sistemi oluşturulmalıdır.
- 3- Öğretmenlerin güdüleme araçlarından en çok örgütsel-yönetimsel güdülenme düzeyleri görece yüksek olduğu için eğitim örgütleri, öğretmenlerin örgütsel-yönetimsel açıdan güdülenmelerini ve iş doyumlarını arttırmak için, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iyi ilişkiler geliştirilmeli, görevlendirmeler ve alınan kararlarda adil davranılmalı ve öğretmenlik mesleğinin toplum nazarında saygınlığını tekrar yükseltecek tedbirler alınmalıdır.
- 4- Güdülenme ve iş doyumunun kişiye, örgüte ve topluma sağladığı olumlu katkılar göz önüne alınarak veliler, öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler bilgilendirilmeli ve teşvik edilmelidir.

Araştırmacı İçin Öneriler

- 1- Araştırmada kullanılan örneklem, sadece Aydın ilindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenleri kapsadığından, bu çalışmada elde edilen sonuçların Türkiye'deki okullarda görev yapan öğretmenlerin geneline uygulanması bakımından birtakım sınırlamalar olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle, alınabilecek bir destekle örneklemin genişletilmesi ve Türkiye'deki tüm öğretmenleri kapsayacak şekilde farklılaştırılması halinde daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabileceği tahmin edilmektedir.
- 2- Öğretmenlerin güdülenme ve iş doyumunu düzeylerine etki eden faktörler ve bunların öğretmenler açısından önemi ölçekler daha fazla boyutlandırılarak ayrıntılı şekilde incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Adem, M. (2008) *Eğitim Planlaması*, Ekinoks Yayınevi: Ankara.
- Adıgüzel, Z., Karadağ, M. ve Ünsal, Y. (2011). “Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin iş tatmin Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, c. 2, s. 4, ss. 49-74.
- Akkan, Ö. (2008) *Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı: İstanbul.
- Akhtar, S. N., Hashmi, M. A. ve Naqvi, S. I. H. (2010) “ Comparative Study Of Job Satisfaction In Public And Private School Teachers At Secondary Level”, *Procedia Social and Behavioral Sciences* s: 2 ss. 4222–4228.
- Arslan, M. (2014 a). *Kamu Yönetimi*, İstanbul Kariyer Yayınevi: İstanbul.
- Arslan, M. (2014 b) *Çalışanların Özyeterlik İnançlarının Örgüt Sağlığı Algısı İle İş Tatmin Düzeyi İlişkisindeki Aracılık Etkisinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Akbaba, S. (2010) “Eğitimde Motivasyon”, *Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi/Journal Of Kâzım Karabekir Education Faculty*, s. 13.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. S. Güney (Ed.). *Yönetim ve Organizasyon* içinde (ss. 225-255), Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Aşık, N. A. (2010) “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, s. 467, ss. 31-51.
- Ataman, G. (2001) *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- Aydın, A. (2000) *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*, Alfa Basım Yayım: İstanbul.

- Aydın, A. (2004). *Sınıf Yönetimi*, Tekağaç Eylül Yayıncılık : Ankara.
- Aydın, H. (2008). Örgütlerde Personelin Tatmini. M. Ş. Şimşek ve A. Çelik (Ed.). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım* içinde (ss 361-377), Eğitim Kitabevi Yayınları: Konya.
- Aytürk, N. (2010) *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Balaban, C. (2006) *Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) Ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2008), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Basım Yayım: Ankara.
- Boğa, Ç. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Samsun.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. A. ve Erdem, B. (2009) *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bridge, B. (2003) *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkili Yöneticilik*, Beyaz Yayınları: İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (2011) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Akademi: Ankara.
- Büyükses, L. (2010) *Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.
- Coulter, R. D. (2013) Çalışanların Motive Edilmesi ve Ödüllendirilmesi. A. Ögüt (Ed). *Yönetimin Esasları* içinde (ss. 275-297), Nobel Yayıncılık: Ankara.

- Çekmecelioğlu, H. G. (2005) “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 6, s. 2, ss. 23-39.
- Çelik, N. S. (2008) *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş tatmin Düzeylerinin Uygulamalı Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı: İstanbul.
- Çetinkanat, C. (2000) *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık: Ankara.
- Çiçek, A. (2002) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Rize İli Örneği)*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Davis, K. (1982) *İşletmede İnsan Davranışı* (Çev. K. Tosun, T. Somar, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın), İstanbul Matbaası: İstanbul.
- Dawis R., Weiss R., England G., ve Lofquist L. H. (1967) *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Vocational Psychology Research: Minnesota.
- Demirel, F. (2006) *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri (Denizli İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.
- Deniz, A. (2004). *Eğitim Yöneticilerine Öneriler*, Zambak Yayınları: İstanbul.
- Duman, C. (2006) *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin İş tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ortaöğretim Sosyal Alanlar Anabilim Dalı: İstanbul.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*, Aktüel Yayınları: İstanbul.
- Eren, E. (1993) *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Eren, E. (2010) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım: İstanbul.

- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.: İstanbul.
- Ersözlü, A. (2008) *Sosyal Sermayenin Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Tokat İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: Elazığ.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistem Ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A. Ş.: Ankara.
- Genghesh, P. (2013) “Job Satisfaction and Motivation - What Makes Teachers Tick?” *British Journal of Education, Society & Behavioural Science. s.3(4), ss. 456-466.*
- Gökçe, A. (2009) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Gupta, M. ve Gehlawat, M. (2013) “Job Satisfaction and Work Motivation of Secondary School Teachers in Relation to Some Demographic Variables: A Comparative Study” *Educationia Confab. c. 2, s.1, ss. 10-19.*
- Gündüz, A. (2009) *Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergilediği Davranışların Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Güney, S. (2000) *Yönetim Ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Güney, S. (2011) *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı)*, Eğitim Kitapevi: Konya.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006) *Yönetim ve Organizasyon (Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme)*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010) *Eğitim Yönetimi (Teori, Araştırma ve Uygulama)*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

- İflazoğlu, A. , Tümkaya, S. (2008) *ğretmen Adaylarının Güdülenme Düzeyleri ile Drama Dersindeki Akademik Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* s. 23, ss. 61-73.
- İnceoğlu, M. (1985) *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara Üniversitesi Basım Yayım Okulu Yayınları: Ankara.
- Kadı, A. ve Selçuk, G. (2012) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Güdüleme Davranışları İle ğretmenlerin Mesleki İlgisi Düzeylerinin İncelenmesi”, *CB Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 10, s. 2, ss. 23-38.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006) zel Ve Devlet Okullarında ğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu Ve Motivasyon zerine Etkileri, *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, c.2, s. 1, ss. 3-14.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan zendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Karakütük, K., Tunç, B., Bülbül, T., zdem, G., Taşdan, M., elikkaleli, . ve Bayram, A. (2012) Türkiye’de Genel Ortaöğretim Okullarının Byklğne Göre Fiziksel Kosulların yeterliği, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, , c.45, s.:2, ss. 183-204.
- Kartal, ř. (2006) *Alan ve Alan Dışından Atanan Sınıf ğretmenlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi (Nevşehir İli rneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kayseri.
- Kaya, A. (2006) *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, Eğitim Kitabevi Yayınları: Konya.
- Kıral, E. (2012) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mükemmeliyetçilik Algısı ve Kontrol Odağı İle İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı: Ankara.

- Koç, H. , Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009) Öğretmenlerin İş Doyum Alguları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.28, ss. 13-22.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği-Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Kulpcu, O. (2008) *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme (Gaziantep Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.
- Kurt, T. (2005) Herzberg in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, c. 25, s. 1, ss. 225-289.
- Maharjan, S. (2012) “ Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers” *Administrative and Management Review*. c. 24, s. 2, ss. 45-55.
- Ololube, N. P. (2006) “Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment”, *Essays in Education (EIE)*, s.18.
- Öncü, H. (2004) *Motivasyon Sınıf Yönetimi*, Leyla Küçükahmet (Ed), Nobel Yayınevi: Ankara.
- Özdöl, M. F. (2008) *Konya İlinde Görev Yapan Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü: Konya.
- Özer, P. S. ve Topaloğlu, T. (2008) Motivasyonda Kapsam Kuramları. C. Serinkan (Ed.). *Liderlik ve Motivasyon* içinde (ss. 83-104), Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Öztekin, A. (2005) *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi: Ankara.

- Recepoğlu, E. (2013) “Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, c. 21, s. 2, ss. 575-588.
- Sabuncuoğlu, Z. (1988). Güdülemede zendirici Araçlar. E. zkalp (Ed). *rgtlerde Davranış* içinde (ss. 96-109) Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tz, M. (2003). *rgtsel Psikoloji*, Furkan Ofset: Bursa.
- Sağlam, A. . (2007) “Akademisyenlerin İşe Gdlenmesinde “Hijyen” ve “Güdüleme” Faktörlerinin nemi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ss. 52-57.
- Sargent, T. ve Hannum, E. (2005) “Keeping Teachers Happy: Job Satisfaction among Primary School Teachers in Rural Northwest China”, *Gansu Survey of Children and Families Papers* ss. 174-204.
- Sarpkaya, R. (2000). “Liselerde alışan ğretmenlerin İşdoymu (Manisa İli rneği)”, *Amme İdaresi Dergisi*, c. 33, s. 3, ss. 111-124.
- Selçuk, Z. (2001). *Gelişim ve ğrenme*, Nobel Yayınları: Ankara.
- Solmuş, T. (2004) *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları: İstanbul.
- Sökmen, A. (2010) *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- şimşek, M. ř. (2007) *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Ofset ve Matbaacılık: Konya.
- şimşek, ř., Akgemci, T. ve elik, A. (2011) *Davranış Bilimlerine Giriş ve rgtlerde Davranış*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- şimşek, ř. ve elik, A. (2011) *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi: Konya.
- Talub, T. F. A. (2013) “Job Satisfaction Among Jordan’s Kindergarten Teachers: Effects of Workplace Conditions and Demographic Characteristics”, *Early Childhood Educ J* s: 41, ss.143–152.

- Torlak, N. G. (2008) *Organizasyon Teorileri*, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Tozkoparan, G. (2008) Motivasyonda Süreç Kuramları. C. Serinkan (Ed.). *Liderlik ve Motivasyon* içinde (ss. 105-132), Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Tunacan, S. ve Çetin, C. (2009) “ Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, s. 29, ss. 155-172.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2007) *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Turanlı, A. (2007) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Programı: İzmir.
- Tutar, H. (2003) *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Türkoğlu, M. (2008) *Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Malatya İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı: Elazığ.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (2006) *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları: İzmir.
- Uz, D. G. (2009) *İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kullandıkları Güdüleme Araçları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007) *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Yelboğa, A. (2007) “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, c.4, s. 2, ss. 1-18.

Yıldırım, D. Ş. (2006) *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Yılmaz, F. (2009) *Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Yıldırım, S. (2009) *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini Güdüleme Davranışları ve Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Konya İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.

Zel, U. (2006) *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

EK 1- 2013-2014 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI AYDIN EFELER İLÇESİ KAMU ORTAOKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMEN VE ÖĞRENCİ SAYILARI

| | | | TOPLAM ÖĞRETMEN | ÖĞRENCİ |
|----|--------|---|--------------------|---------------|
| 1 | EFELER | 75.Yıl Vali Muharrem Göktayoğlu Ortaokulu | 54 | 648 |
| 2 | EFELER | Abdullah Gül Ortaokulu | 35 | 390 |
| 3 | EFELER | Ahmet Şerife Sanlı Ortaokulu | 48 | 742 |
| 4 | EFELER | Avukat Cevat Aldemir Ortaokulu | 32 | 380 |
| 5 | EFELER | Baltaköy Hacı İbrahim Akdemir Ortaokulu | 17 | 215 |
| 6 | EFELER | Çeştepe Atatürk Ortaokulu | 19 | 177 |
| 7 | EFELER | Dalama Ortaokulu | 18 | 177 |
| 8 | EFELER | Dalama Yeniköy Ortaokulu | 7 | 78 |
| 9 | EFELER | Doktor Fevzi-Mürüvet Uğuroğlu Ortaokulu | 84 | 1396 |
| 10 | EFELER | Efeler Ortaokulu | 126 | 1562 |
| 11 | EFELER | Gazipaşa Ortaokulu | 115 | 1977 |
| 12 | EFELER | Hacı Celal Oto Ortaokulu | 19 | 318 |
| 13 | EFELER | Hacı Lütfiye Atay Ortaokulu | 61 | 1010 |
| 14 | EFELER | Ilıcabaşı Ortaokulu | 10 | 105 |
| 15 | EFELER | Işıklı Ortaokulu | 11 | 82 |
| 16 | EFELER | İmam Hatip Ortaokulu | 0 | 109 |
| 17 | EFELER | Kadıköy Ortaokulu | 12 | 89 |
| 18 | EFELER | Kardeşköy Ortaokulu | 11 | 78 |
| 19 | EFELER | Kızılcaaköy Ortaokulu | 10 | 40 |
| 20 | EFELER | Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu | 27 | 380 |
| 21 | EFELER | Merkez İmam Hatip Ortaokulu | 25 | 265 |
| 22 | EFELER | Mustafa Kiriş Ortaokulu | 66 | 1341 |
| 23 | EFELER | Nahit Menteşe Ortaokulu | 37 | 491 |
| 24 | EFELER | Osman Yozgatlı Ortaokulu | 41 | 597 |
| 25 | EFELER | Örsdemir Balkan Ortaokulu | 13 | 58 |
| 26 | EFELER | Şehit Rıfat Tunçbilek Ortaokulu | 37 | 529 |
| 27 | EFELER | Tepecik Ortaokulu | 17 | 129 |
| 28 | EFELER | Umurlu Cavit Başlık Ortaokulu | 19 | 172 |
| 29 | EFELER | Umurlu Eğrikavak Ortaokulu | 7 | 70 |
| 30 | EFELER | Umurlu İmam Hatip Ortaokulu | 0 | 81 |
| 31 | EFELER | Umurlu Kocagür Ortaokulu | 9 | 104 |
| 32 | EFELER | Yeniköy Ortaokulu | 16 | 148 |
| 33 | EFELER | Yılmazköy Ortaokulu | 13 | 66 |
| 34 | EFELER | Zafer Ortaokulu | 25 | 295 |
| | EFELER | TOPLAM | 1.041 | 14.299 |

EK 2: OKUL BÜYÜKLÜKLERİNE GÖRE OKULLARIN ÖĞRETMEN VE ÖĞRENCİ SAYILARI

| | | | TOPLAM ÖĞRETMEN | ÖĞRENCİ | |
|-------------------------|----|---------------|---|------------|-------------|
| KÜÇÜK OKULLAR | 1 | EFELER | Abdullah Gül Ortaokulu | 35 | 390 |
| | 2 | EFELER | Avukat Cevat Aldemir Ortaokulu | 32 | 380 |
| | 3 | EFELER | Baltaköy Hacı İbrahim Akdemir Ortaokulu | 17 | 215 |
| | 4 | EFELER | Çeştepe Atatürk Ortaokulu | 19 | 177 |
| | 5 | EFELER | Dalama Ortaokulu | 18 | 177 |
| | 6 | EFELER | Dalama Yeniköy Ortaokulu | 7 | 78 |
| | 7 | EFELER | Hacı Celal Oto Ortaokulu | 19 | 318 |
| | 8 | EFELER | Ilıcabaşı Ortaokulu | 10 | 105 |
| | 9 | EFELER | Işıklı Ortaokulu | 11 | 82 |
| | 10 | EFELER | İmam Hatip Ortaokulu | 0 | 109 |
| | 11 | EFELER | Kadıköy Ortaokulu | 12 | 89 |
| | 12 | EFELER | Kardeşköy Ortaokulu | 11 | 78 |
| | 13 | EFELER | Kızılcaköy Ortaokulu | 10 | 40 |
| | 14 | EFELER | Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu | 27 | 380 |
| | 15 | EFELER | Merkez İmam Hatip Ortaokulu | 25 | 265 |
| | 16 | EFELER | Nahit Mentеше Ortaokulu | 37 | 491 |
| | 17 | EFELER | Osman Yozgatlı Ortaokulu | 41 | 597 |
| | 18 | EFELER | Örsdemir Balkan Ortaokulu | 13 | 58 |
| | 19 | EFELER | Şehit Rıfat Tunçbilek Ortaokulu | 37 | 529 |
| | 20 | EFELER | Tepecik Ortaokulu | 17 | 129 |
| | 21 | EFELER | Umurlu Cavit Başlık Ortaokulu | 19 | 172 |
| | 22 | EFELER | Umurlu Eğrikavak Ortaokulu | 7 | 70 |
| | 23 | EFELER | Umurlu İmam Hatip Ortaokulu | 0 | 81 |
| | 24 | EFELER | Umurlu Kocagür Ortaokulu | 9 | 104 |
| | 25 | EFELER | Yeniköy Ortaokulu | 16 | 148 |
| | 26 | EFELER | Yılmazköy Ortaokulu | 13 | 66 |
| | 27 | EFELER | Zafer Ortaokulu | 25 | 295 |
| | | EFELER | TOPLAM | 487 | 5623 |
| ORTA OKUL (601-1200) | 1 | EFELER | 75. Yıl Vali Muharrem Göktaayoğlu Ortaokulu | 54 | 648 |
| | 2 | EFELER | Ahmet Şerife Sanlı Ortaokulu | 48 | 742 |
| | 3 | EFELER | Hacı Lütfiye Atay Ortaokulu | 61 | 1010 |
| | | EFELER | TOPLAM | 163 | 2400 |
| BÜYÜK OKUL | 1 | EFELER | Mustafa Kiriş Ortaokulu | 66 | 1341 |
| | 2 | EFELER | Doktor Fevzi-Mürüvet Uğuroğlu Ortaokulu | 84 | 1396 |
| | 3 | EFELER | Efeler Ortaokulu | 126 | 1562 |
| | 4 | EFELER | Gazipaşa Ortaokulu | 115 | 1977 |
| | | EFELER | TOPLAM | 391 | 6276 |

EK 3: ARAŞTIRMA İZNI

T.C.
AYDIN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 86174507/605/241947

17/01/2014

Konu: Araştırma İzni.

Meryem YILMAZ
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ÖĞRENCİSİ
AYDIN

30.01.2014 tarihli dilekçeniz gereği; "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmanızı İlimiz Merkez Ortaokullarımızda görev yapan öğretmenlere uygulama isteğinizi uygun gören Valilik Makamının Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mustafa ÖZMEN
Millî Eğitim Müdürü V.

Eki :
-Onay (1 Adet)

Güvenli Elektronik İmza

Aşılı ile Ayrıldı

17.01.2014

(Handwritten signature)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7b6e-c2cd-31b0-8dc2-05e9 kodu ile yapılabilir.

Meşrutiyet Mah.Kültür Cad. No:20 AYDIN

E-posta : aydinmem@meb.gov.tr

Web : <http://aydin.meb.gov.tr>

İrtibat :Md.Yrd. E.TAŞPINAR

Telefon :0-256-2151028

Faks :0-256-2251268

EK 3: ARAŞTIRMA İZİNİ (devamı)

**T.C.
AYDIN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 86174507/605/203560

15/01/2014

Konu: Araştırma İzni.

VALİLİK MAKAMINA
AYDIN

Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Meryem YILMAZ'ın 10.01.2014 tarihli dilekçesinde; "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Gütülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmasını İlimiz Merkez Ortaokullarımızda görev yapan öğretmenlere uygulama isteği belirtilmektedir.

Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Meryem YILMAZ'ın, belirtilen konuda İlimiz Merkez ortaokullarda uygulama yapması, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Pervin TÖRE
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
15/01/2014

Halil CANAVAR
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza

Aşlı ile Aydın

15.01.2014

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 43b2-2106-30f5-a48f-f6a8 kodu ile yapılabilir.

Meşrutiyet Mah.Kültür Cad. No:20 AYDIN
E-posta : aydinmem@meb.gov.tr
Web : <http://aydin.meb.gov.tr>

İrtibat :Md.Yrd. E.TAŞPINAR
Telefon :0-256-2151028
Faks :0-256-2251268

EK 4:ARAŞTIRMA ANKETİ

Araştırma Anketi

Değerli Meslektaşım;

Bu anket; "Ortaokullarda Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi" ortaya koymayı amaçlayan yüksek lisans tezime veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Kişisel Bilgiler, ikinci bölümde "İş Doyumu Ölçeği" ve üçüncü bölümde "Güdülenme Ölçeği" yer almaktadır. Araştırma sonucu elde edilecek veriler yalnızca bu araştırma için kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için lütfen ölçekteki tüm maddeler hakkında fikrinizi belirtiniz. Şimdiden ayırdığınız zaman ve emeğiniz için teşekkür ederim.

Meryem YILMAZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü;
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Programı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler Formu

I. Cinsiyetiniz: a. () Kadın b. () Erkek II. Branşınız:..... III. Yaşınız:.....IV. Kıdeminiz:.....

V. Bulduğunuz Okuldaki Hizmet Süreniz:..... VI. Mezun olduğunuz okul(fakülte/enstitü):.....

VII. Öğretmenlik mesleğini kendi isteğinizle mi tercih ettiniz? a.() Evet b.()Hayır

İş Doyumu Ölçeği

Aşağıdaki ölçekte bir takım memnuniyet ifadeleri yer almaktadır. Bu ifadelere ilişkin memnuniyet düzeyinizi; (1)Hiç memnun değilim; (2)Memnun değilim; (3)Kararsızım; (4)Memnunum; (5) Çok memnunum şeklinde işaretleyiniz.

| İFADELER | Hiç memnun değilim | Memnun değilim | Kararsızım | Memnunum | Çok memnunum |
|---|--------------------|----------------|------------|----------|--------------|
| 1.İşimin beni her zaman meşgul etmesinden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.İşimde tek başıma çalışma olanlığımın olmasından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olmasından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.İşimin toplulmda "saygın" bir kişi olma şansını vermesinden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.Okul yöneticimin çalışanlara yönelik tutumlarından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.Yöneticilerin karar vermedeki yeteneğinden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.Viedanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.Bana sürekli bir iş sağlamasından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaktan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olmasından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.İşimde terfi olanlığımın olmasından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesinden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.İşim yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansımı bana sağlamasından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.Uygun çalışma koşullarının sağlanmasından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.Çalışma arkadaşlarımdan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

EK 4:ARAŞTIRMA ANKETİ (devamı)

Güdülenme Ölçeği

Aşağıdaki ölçekte okul yöneticisinin gösterdiği güdüleme davranışlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu davranışların sizi ne kadar güdülediğine ilişkin; (1) Hiç; (2) Az ; (3) Biraz; (4) Çok ve (5) Pek Çok şeklindeki seçeneklerden en uygun olanı işaretleyiniz.

| GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI | Hiç Güdülenmez | Az Güdülenir | Biraz Güdülenir | Çok Güdülenir | Pek çok Güdülenir |
|--|-------------------|-----------------|--------------------|------------------|----------------------|
| 1- Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik, sportif vb.) düzenlemesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2- Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemreni sözlü olarak kutlaması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3- Her ayın başarılı öğretmenini seçmesi ve ilan panosunda herkese duyurması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4- Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5- Özel günlerde öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar göndermesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6- Resmî bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenleri düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için tören sonrası tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenlemesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7- Öğretmenlerin öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru vb. asabilecekları bir pano yaptırması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8- Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olmaya çalışması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9- Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan " teşekkür" ve " takdir" belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10- Dönem içinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlaması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11- Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12- Eğitim - öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılımını sağlama ve karar sürecine katmaya özen göstermesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13- Öğretmenleri seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14- Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15- Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16- Öğretmenlere okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenlemesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17- Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18- Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19- Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20- Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba göstermesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21- Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22- Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23- Başarılı öğretmenlerin " maaş" ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24- Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25- Özel günlerde öğretmenlere çiçek göndermesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26- Yeni bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27- Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşiyile birlikte gidebileceği bir aksam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28- Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirmesi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29- Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30- Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olması | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31- Okula yeni gelen öğretmenlere "hoş geldin" ve ayrılanlara " güle güle" partisi düzenleme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

EK 5. GÜDÜLENME ÖLÇEĞİ İZİN BELGESİ

kimden: **aycan cicek**
<aycancicek@hotmail.com>
kime: Meryem Yılmaz
<meryemmath@gmail.com>
tarih: 2 Aralık 2013 16:01
konu: RE: GÜDÜLENME ÖLÇEĞİ
gönderen: hotmail.com

Merhaba, bahsettiğiniz arkadaş benden izin almıştı yanılmıyorsam. Ölçeği kullanmanız konusunda bir sıkıntı yok. Kullanabilirsiniz. Tezim yararlanmaya açık. Kolay gelsin.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Meryem YILMAZ
Doğum Yeri ve Tarihi : İnegöl- 03.07.1983

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim
Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği
Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : -
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri : -

İş Deneyimi

Stajlar : -
Projeler : -
Çalıştığı Kurumlar : Hürriyet İlköğretim Okulu (İncirliova-Aydın), 75.
Yıl Vali Muharrem Göktayoğlu Ortaokulu
(Merkez- Aydın), Buğdaylı Ortaokulu (Gönen-
Balıkesir)

İletişim

e-posta Adresi : meryemmath@gmail.com

Tarih

: