



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMET BEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ MOTİVASYONLARI İLE
ÖRGÜTSEL MUTLULUK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Aydın TUNALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

TEMMUZ-2024

T.C.

KARAMANOĞLU MEHMET BEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ MOTİVASYONLARI İLE
ÖRGÜTSEL MUTLULUK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

Aydın TUNALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

TEMMUZ-2024

ETİK BEYAN METNİ

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?

Evet ☐

Hayır ☐

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

Aydın TUNALI

TEMMUZ-2024

ÖNSÖZ

Mesleki motivasyon ve örgütsel mutluluk, öğretmenlerin performansını arttırmak ve okulların verimliliğini yükseltmek için önemli unsurlardır. Bir öğretmenin işe duyduğu motivasyon, işyerinde mutlu hissetmesi ile doğrudan ilişkilidir.

İnsanların işlerine ne kadar motive olduklarını, ne kadar tutkulu olduklarını, ne kadar kendilerini geliştirmeye ve başarıya odaklandıklarını belirleyen birçok faktör vardır. Okullar, çalışanlarını motive etmenin ve onların okullarda mutlu olmalarını sağlamanın yollarını bulmalıdır. Çünkü mutsuz ve motive olmayan öğretmenler, hem kendi performanslarını olumsuz etkilerler hem de okullarda huzursuzluk ve verimsizlik yaratabilirler.

Örgütsel mutluluk, öğretmenlerin işlerinden zevk alırken aynı zamanda kendilerini değerli ve tatmin hissetmeleridir. Böyle bir ortamda öğretmenler daha motive olurlar, daha yaratıcı ve verimli olurlar ve okul için olumlu katkı sağlarlar. Örgütsel mutluluk, okul kültürü, liderlik tarzı, çalışma koşulları, iletişim ve işbirliği gibi faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla bir okulun başarılı olması ve rekabetçi kalabilmesi için öğretmenlerin mesleki motivasyonunu arttırmaya ve örgütsel mutluluğu sağlamaya yönelik çaba harcaması gerekmektedir. Bu sayede okullarda daha verimli, mutlu ve motive çalışanlar elde edilirken, okul başarısı da artar.

Yüksek lisansa başladığım günden bu yana bilgi ve tecrübesiyle bana her zaman yol gösteren, insani tavırlarıyla beni her zaman motive eden, yorulmadan ve sabırla ilgilenen, tez sürecim boyunca engin bilgisinden faydalandığım, beni her zaman destekleyen ve örnek aldığım Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU' na sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca kıymetli hocalarım Doç. Dr. Ömür ÇOBAN'a, Prof. Dr. Enes GÖK'e ve Dr. Feyza GÜN'e teşekkürlerimi sunarım.

Aydın TUNALI

TEMMUZ-2024

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	5
İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Sayıtlar.....	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	6
2. BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Meslek Motivasyon	7
2.1.1. Motivasyon ve Motivasyon ile İlgili Kavramlar	7
2.1.2. Motivasyon Teorileri.....	9
2.1.2.1. Kapsam Teorileri.....	10
2.1.2.2. Süreç Teorileri	17
2.1.2.3. Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar	24
2.1.3. Mesleki Motivasyonun Önemi	30
2.1.4. Mesleki Motivasyonun Sağlanmasında Özendirici Araçlar	32
2.1.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları.....	33
2.1.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	34
2.1.4.3. Yönetmel-Örgütsel Motivasyon Araçları.....	36
2.1.5. Mesleki Motivasyonun Örgütsel Etkileri	38

2.1.6. Öğretmen Motivasyonu	40
2.2. Örgütsel Mutluluk	41
2.2.1. Mutluluk Kavramı	41
2.2.2. Örgütsel Mutluluk.....	44
2.2.3. Örgütsel Mutluluğun Kaynakları.....	47
2.2.4. Örgütsel Mutluluğu Etkileyen Faktörler	48
2.2.5. Örgütsel Mutluluğun Sonuçları	50
2.2.6. Eğitim Örgütlerinde Mutluluk.....	51
2.2.7. İlgili Araştırmalar	53
2.2.7.1. Mesleki Motivasyon İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar ...	53
2.2.7.2. Örgütsel Mutluluk İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	55
2.2.7.3. Mesleki Motivasyon İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .	57
2.2.7.4. Örgütsel Mutluluk İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar ...	59
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	61
3.1. Araştırmanın Modeli	61
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	61
3.3. Veri Toplama Süreci.....	63
3.4. Veri Toplama Araçları	63
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu:	63
3.4.2. Mesleki Motivasyon Ölçeği.....	63
3.4.3. Örgütsel Mutluluk Ölçeği.....	64
3.5. Verilerin Analizi.....	65
4. BÖLÜM: BULGULAR	66
4.1. Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeyine İlişkin Bulgular	66
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyine İlişkin Bulgular	66

4.3. Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon ve Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	69
5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	71
5.1. Sonuç ve Tartışma	71
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma	71
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	73
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	74
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	77
5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	78
5.2. Öneriler	80
5.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler	80
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	81
Kaynakça	82
EKLER:	99

KISALTMALAR

TÜİK :Türkiye İstatistik Kurumu

TDK :Türk Dil Kurumu

WHO :Dünya Sağlık Örgütü

MEB :Milli Eğitim Bakanlığı

N : Örneklem Hacmi

$\bar{X}$: Aritmetik Ortalama

Ss : Standart Sapma

t : Bağımsız Örneklem t Testi

p : Anlamlılık Değeri

F : ANOVA (Tek Yönlü Varyans) Testi

β : Beta Katsayısı

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demografik Veriler.....	74
Tablo 3.2. Mesleki Motivasyon Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları ve Model Sonuçları.....	75
Tablo 3.3. Örgütsel Mutluluk Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları ve Model Sonuçları.....	76
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	78
Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 4.4. Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	79
Tablo 4.5. Çalışılan Bölge Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	79
Tablo 4.7. Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 4.8. Korelasyon Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 4.9.Regresyon Analiz Sonuçları.....	81

ÖZET	
Başlık: Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonları ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	
Yazar: Aydın TUNALI	
Danışman: Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU	
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı:
Öğretmenlerin mesleki motivasyonları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı genel tarama modelinde ve ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Araştırma çalışma evreni Karaman ili için 3878 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme basit tesadüfi örnekleme alma yöntemi ile 363 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada Karabağ Köse ve diğ. (2020) tarafından geliştirilen ‘Öğretmen Mesleki Motivasyon Ölçeği’ ile Çakır ve Yavuz (2022) tarafından geliştirilen ‘‘Örgütsel Mutluluk Ölçeği’’ kullanılmıştır. Ölçme araçlarına ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada veri analizi olarak SPSS 25 ve AMOS 23 paket programları kullanılmıştır. Araştırmada betimsel istatistik, bağımsız örneklem t-testi, ANOVA testi, LSD testi, Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin mesleki motivasyon ve örgütsel mutluluk algı düzeylerinin yüksek olduğu; mesleki motivasyon ile örgütsel mutluluk arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma, öğretmenlerin iş yerinde daha mutlu ve motive olmalarını sağlayacak stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Elde edilen bulgular, eğitim örgütlerinin verimliliğini artırmak için öğretmenlerin motivasyonunu ve mutluluğunu artırmanın önemini vurgulamaktadır.	
Anahtar Kelimeler: Mesleki Motivasyon, Örgütsel Mutluluk, Öğretmen	

ABSTRACT	
Title of Thesis: Examining the Relationship Between Teachers' Professional Motivation and Organizational Happiness Levels	
Author of Thesis: Aydın TUNALI	
Supervisor: Assoc. Prof. Abdullah SELVİTOPU	
Accepted Date:	Number of Pages:
This research, which aims to examine the relationship between teachers' professional motivation and organizational happiness levels, is a research in the general screening model and relational screening model based on quantitative data. The research population consists of 3878 teachers for the province of Karaman. The sample of the research consists of 363 teachers with the simple random sampling method. The 'Teacher Professional Motivation Scale' developed by Karabağ Köse et al. (2020) and the "Organizational Happiness Scale" developed by Çakır and Yavuz (2022) were used in the research. Validity and reliability analyzes were made regarding the measurement tools. SPSS 25 and AMOS 23 package programs were used as data analysis in the research. Descriptive statistics, independent sample t-test, ANOVA test, LSD test, Pearson correlation analysis and regression analysis techniques were used in the research. It was found that the teachers' professional motivation and organizational happiness perception levels were high; It was concluded that there is a statistically significant relationship between professional motivation and organizational happiness. The research aims to contribute to the development of strategies that will enable teachers to be happier and more motivated at work. The findings emphasize the importance of increasing teachers' motivation and happiness in order to increase the efficiency of educational organizations.	
Keywords: Occupational Motivation, Organizational Happiness, Teacher	

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümünde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Mutluluk, tarih boyunca insanlığın peşinden koştuğu üstün amaçlarından birisi olmuştur. Mutluluğu belirleyen faktörler farklılık göstermesine rağmen her kültürde her insan mutluluğa ulaşmak isteğini içinde taşımıştır (Bulut, 2010). İnsanlık tarihi kadar mutluluk kavramının tarihi birdir. Bu yüzdendir ki mutluluk kavramının birçok tanımı bulunmaktadır. Farabi, mutluluğu tarif ederken vicdani rahatlık anlamı ile ilişkisini ön plana çıkarmıştır. Mutluluğun var olabilmesi için vicdani rahatlığa kavuşulması gerektiğini ifade etmektedir. Vicdanın esası ise ilahi mutluluktan geçmektedir. Dolayısıyla hakiki yani gerçek mutluluk kişinin kendisini tanımasıyla oluşacaktır. Kişinin kendisini tanıma arzusunu kendisini yaratana karşı bağlılığını arttıracak ve gerçek huzura ve mutluluğa erişecektir. Bazı filozoflar “Mutluluğu anlamak için tersi olan mutsuzluk ve kötülük bilinmelidir” demişlerdir. Mutluluk konusunda ön plana çıkan Aristo’ya göre mutluluk ile “iyiyi yapmak”, “faydalı olmak” arasında bir bağ vardır. Mutluluğu yakalayamayan insan çözümü olmayan sorunlar arasında yer alan en ‘ölüm’ ve ‘mutsuzluk’ kavramlarıyla kendisi arasında bir ilişki kurmaktadır (Yılmaz, 2011).

Her alanda ve kurumda olduğu gibi eğitim kurumlarında da öğretmen mutluluğu çok önemlidir. Öğretmen mutluluğunun daha yüksek seviyede olması neticesinde okulların kurumsal performansları da artış gösterecektir. Eğitim kurumlarının performanslarının artırılabilmesi için “mesleki motivasyon” ve “öğretmen mutluluğu” gibi psikolojik kavramlara odaklanılması gerekmektedir. Burada okul yöneticilerine büyük bir rol düşmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olacağı stratejik iletişim taktikleri öğretmenlerin mutluluğunda etkili olacaktır. Özellikle öğretmenlerin içinde bulundukları belirsizlerin giderilmesinde, sahip oldukları kişisel sorunlara karşı duyarlı yaklaşımlarda, öğretmenlerde güven duygusu ve bağlılık duygusu oluşturmakta etkilidir. Bulunduğu alanda mutlu olan öğretmenler, okul amaçlarına daha fazla hizmet etmektedir. Dolayısıyla okullarının amaçlarını gerçekleştirebilmesi için daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu bağlamda öğretmenlerin sahip oldukları olumlu tutum ve davranışlar

çevrelerine de yansıdığı ifade edilebilir. Özellikle bu olumlu enerjiden öğrenciler etkilenmektedirler (Önal, 2019).

Mutluluk hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan düşünüldüğünde önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Mutluluk, örgütlerin performansını ve işleyişini etkilemektedir. Örgütsel mutluluk, çalışanların yaptıkları işten memnun olmasına, işine olan motivasyon gücüne ve örgüte olan bağlılığına etki ederek pozitif bir fayda sağlamaktadır. Eğitimin önemli hedeflerinden biri, bütün öğrencilerin etkili şekilde öğrenmelerini sağlamaktır. Bunun için gerekli olan ilk koşul, en iyi öğretmenlerin öğrencilerle buluşturulması ve öğretmenlerin sınıfta etkililiğini arttırabilmek için motive olmalarını sağlamaktır (OECD, 2016). Eğitimin hedeflerine ulaşmasının ve öğrenci başarısının artmasının en önemli etkeni kabul edilen öğretmenin, ihtiyaçları ve ilgileri doğrultusunda desteklendiği, başarıları karşısında tebrik edildiği durumda mesleki motivasyondan söz edilebilir. Motivasyon kavramını daha iyi anlamak için öğretmenlerin nasıl motive olduğunu ve öğretmenin motivasyonunu nelerin etkilediğini ayrıca motivasyon kuramlarının neler olduğunu öğrenmeliyiz.

19. yüzyılda motivasyon kavramı, psikoloji alanında yapılan araştırmalarla ortaya çıkmaya başlamıştır. Motivasyon araştırmalarının kökeni içgüdü arayışına dayanmaktadır. Antik Çağlardan 1800'lü yıllara kadar uzanan süreçte hayvanların, aklı ile düşünen insan davranışlarından farklı olarak içgüdüleri ile hareket ettiği üzerinde durulmuş ve 1800'lü yıllardan itibaren hayvanlar üzerine yapılan deney ve gözlemler insanlardaki motivasyonun anlaşılmasında büyük rol oynamıştır (Keser, 2019).

1900'lü yıllarda ise motivasyon kavramının tanımlanmasına ilişkin çalışmalar başlamış ve bu da farklı motivasyon modelleri ve uygulamaları beraberinde getirmiştir. James, Freud ve McDougall gibi bilim adamları, insanların içgüdüleri üzerine motivasyon modelleri geliştirilmiş, 1920'lerin başında içgüdü kurumları yerini koşullanma kuramlarına bırakmıştır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017). İradenin, içgüdü ve dürtüler ile insan davranışını yönlendirdiği düşünülmüş sonrasında aslında insanları davranışa yönlendiren ihtiyaçların ve isteklerinin olduğu görülmüştür (Graham ve Weiner, 2012).

Thorndike, Woodworth ve Hull gibi psikologlar güdülenmiş davranışta öğrenme üzerine çalışmalar yapmış ve önceden ödüllendirilen davranışın bireyin gelecekteki davranışına

da yön verdiğini görülmüştür (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017). Bu araştırmalar, bireyleri harekete geçiren unsurların, diğer bir deyişle insan davranışlarının “neden?” ve “nasıl?” sorularının araştırılarak bireyin temel ihtiyaçlarını ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmaların yapılmasını sağlamıştır (Heckhausen ve Heckhausen, 2008).

Örgütsel açıdan bakıldığında mutluluk, bireysel iyi oluşu önemli ölçüde etkileyen faktörlerden biridir. Örgütlere ilişkin algılar, değerlendirmeler ve gözden geçirmeler de bireysel iyi oluş için oldukça etkilidir (Fisher, 2010). Örgütsel mutluluk çalışanların örgütleri hakkında ne hissettikleri ve düşündükleri hakkında önemli bilgiler sağlayabilen bir değişkendir. Bununla birlikte, örgütsel iyi olma kavramını basitçe bireysel iyi oluşla ilişkilendirmek tam olarak anlaşılamayan sorunlara yol açabilmektedir. Çalışanların örgütsel iyi oluşunu etkileyen birçok faktör vardır (Warr, 2007).

Eğitim örgütü olan okullarda öğretmenlerin mutluluğu doğrudan veya dolaylı olarak birçok olguyu etkilemektedir. Bu olgular, çalışılan kurum ve bu kurum içerisinde yer alan öğrenciler ve idareciler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, eğitim örgütleri olan okulların misyon ve vizyonlarını gerçekleştirebilmeleri açısından, eğitimin en önemli yürütücüsü konumunda olan öğretmenlerin mutluluğu önem kazanmaktadır. Çalışanların mutluluğu, çalışan ve örgüt açısından olumlu sonuçları olduğu ve iş hayatında duyguların ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilebilmesinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Taner, 1993). Hem öğretmenlerin hem de eğitim örgütü olarak okulların misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi adına öğretmenlerin mutluluğunu artıran veya azaltan faktörlerin neler olduğunun bilinmesi ve örgütsel mutluluğa etki eden etmenlerin ortaya çıkarılmasının önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Bir örgüt olarak okul ele alındığında öğretmenlerin verimli olabilmesi için öğretmenlerin fiziksel durumunu, ruh hallerini, iletişim becerilerini, çalışmalarını etkileyen her bir kavram önemlidir. Bu bağlamda örgüt çalışanları üzerinde etki eden “Mesleki Motivasyon” ve “Örgütsel Mutluluk” kavramları hem birbirinden ayrı olarak hem de birbirlerini etkilemesi sebebiyle detaylı olarak incelenmesi öğretmenlerin davranışlarını anlamaya yardımcı olacaktır. Bu çalışmanın hem öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyini ve etkisini hem de mutlu örgütsel çalışma ortamlarına etkisinin anlaşılmasına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada öğretmenlerin mesleki

motivasyonları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi ortaya konmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin mesleki motivasyonları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin mesleki motivasyonları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan bölge, yaş ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin mesleki motivasyonları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Öğretmenlerin mesleki motivasyonları örgütsel mutluluk düzeylerini anlamlı bir düzeyde yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bireylerin öznel iyi oluşları iş yaşantıları ile doğrudan ilintilidir. Çalışanlar günlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte, bu nedenle iş yerindeki mutluluk önem teşkil etmektedir. İş yerinde mutlu olan bir kişinin günlük hayatında da doyuma ulaşması kolaylaşmaktadır. İş yerinde mutlu çalışan insanlar, mutlu birey olarak ifade edilebilir. İş yeri ortamının çalışanların öznel iyi oluşlarına olumsuz etki etmemesi hususunda yöneticilere büyük sorumlulukların düştüğü kaçınılmaz bir sonuçtur (Yurcu, 2014).

Örgütsel mutluluk seviyesinin düşük olduğu okullarda, öğretmenlerden beklenen performansın düşeceğinden dolayı okulların nihai hedeflerine ulaşmakta zorluk çekeceği ifade edilebilir. Bir okulda öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olması okula olan bağlılıklarının ve performanslarının artmasında aynı zamanda okulun amacına ulaşmasında önemli bir paya sahiptir. Yöneticilerin göstermiş olduğu motive edici davranışlar öğretmenlerin okula yönelik algılarını olumlu yönde etkileyip üst düzey performanslarının ve aynı zamanda okula karşı sorumluluklarının farkında olmasını sağlayabilir. Okul yöneticileri tarafından desteklendiğini, çıkarlarının gözetildiğini ve ihtiyaçlarının dikkate alındığını fark eden öğretmenler okula bağlılık düzeylerini artabilir ve örgüt içinde mutlu olabilirler.

Öğretmenlerin bireysel iş tatmini ve mutluluğunu anlamakla sınırlı kalmaz, aynı zamanda örgütsel başarı ve öğrencilerin eğitim kalitesinin geliştirilmesi açısından da büyük bir öneme sahiptir. Eğitim alanında yapılan çalışmalar, öğretmenlerin motivasyonlarının ve mutluluklarının, sınıf içi etkileşimleri, öğretim yöntemlerini ve nihayetinde öğrenci başarılarını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını ve örgütsel mutluluklarını iyileştirmek, eğitim sürecinde bütüncül bir kalite artışını sağlamaya yönelik stratejilerin temelini oluşturur.

Aydın'ın (2010) da belirttiği gibi okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi, toplumsal sorunların eğitimsel yönünü dikkate almasıyla mümkündür. Bu nedenledir ki okul yöneticisinin; eğitim sürecinin en önemli öğelerinden biri olduğunu fark etmesi ve güdüleyici dil ile öğretmenleri motive edici, destekleyici, geliştirici bir tavır takınıp eğitimin kalitesini artırması beklenmektedir. Fisher (2010)'e göre örgütsel mutluluk bireysel ve toplumsal açıdan çok önemlidir ancak, söz konusu kavram yeterli düzeyde araştırma konusu yapılmamıştır. Dolayısıyla örgütsel mutluluk hak etmiş olduğu öneme kavuşamamıştır.

Alanyazın tarandığında mesleki motivasyon ve örgütsel mutluluğu ele alan çeşitli araştırmaların yapıldığı görülebilir. Ancak eğitim kurumları açısından öğretmenlerin mesleki motivasyonları ile örgütsel mutluluk ilişkisinin ele alındığı çok fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Şuan ki durumun anlaşılabilmesi, durum ile ilgili farkındalık yaratılabilmesi ve sonraki çalışmalara yol gösterebilmesi adına önem taşımaktadır..

1.4. Sayıtlar

Çalışmaya katılan öğretmenlerinin soruları dürüst ve samimi bir şekilde cevaplandıkları düşünülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Karaman illinde kırsalda ve il, ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırma “Mesleki motivasyon ölçeği” ve “Örgütsel mutluluk ölçeği” maddelerinin ölçme gücü ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Motivasyon: Motivasyon kelime anlamı olarak güdüleme, yöneltme, isteklendirme, teşvik etme, sevk etme, harekete geçirme anlamlarına gelmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001).

Mesleki Motivasyon: DuBrin (2019), çalışma ortamındaki motivasyonu, örgütsel hedefler doğrultusunda davranışın gerçekleşmesi ve sürdürülmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlamıştır.

Mutluluk: İnsanların yaşantılar sonucunda edindikleri deneyimin karşılığı olan duygu birikimi (Gitmez ve Morçöl, 1994).

Örgütsel Mutluluk: Örgüt içerisinde aynı amaç için toplanmış tüm çalışanların bir arada iyi olma halidir.

2. BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Meslek Motivasyon

21. yy.da küreselleşmenin gereklilikleri sonucunda örgütler, artan rekabet ortamında hayatta kalabilmek için iş gücü anlamında mükemmel performansı sağlamak için öncelikle çalışma organizasyonu ve yönetiminin görev ve işlevlerini, yöntemlerini uyarlama yeteneğine sahip olmalı (Borowiecki, 2015) ve çalışanların motivasyonunu artıran faktörleri bulmaya odaklanmalıdır (Rhee, 2019).

Mesleki motivasyon araştırmaları ve genel olarak motivasyon psikolojisi, bireysel psikolojinin bir dalı olarak başlamıştır. Bununla birlikte, kişilik ve insan yetenekleri teorilerinden çok, iş motivasyonu teorileri geleneksel olarak hem bireysel hem de durumsal özellikleri kapsamaktadır (Erez ve Eden, 2011). Bireysel olarak bakıldığında örgütsel davranışın bir unsuru olarak çalışan motivasyonu, bir örgütün kendi başarısının yanı sıra bir kuruluşun içindeki bireylerin başarısını da etkilemektedir ve bireylerin bu noktada öz denetim elde etmelerinin yolu; deneyim, eğitim ve çaba faktörleri ile ilgilidir. (Latham ve Locke,1991).

Örgütlerin de bireysel farklar doğrultusunda bu konuya dikkat etmesi en az bireyin motivasyon sürecini yönetmesi kadar önemlidir. Bu durum aynı zamanda yöneticilerin başarısı, örgüt çalışanlarının bilgi ve yeteneklerini kurumsal amaçlar doğrultusunda kullanmaları ile ilişkili bir durumdur (Özkalp ve Kirel, 2011).

Bireyin başarıya ulaşması için işiyle ilgili beklentisi, ihtiyaçları ve sevgisi önem kazanmaktadır çünkü beklenti ve ihtiyaçlardan oluşan tüm içsel süreçler kişiyi olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Bireyin bu etkiyi olumluya çevirebilmesi, motivasyon sürecini iyi bir şekilde yönetmesi ile ilişkili bir durumdur (Özkalp ve Kirel, 2011).

2.1.1. Motivasyon ve Motivasyon ile İlgili Kavramlar

Motivasyon kavramı, Türkçede güdüleme veya isteklendirme olarak ifade edilmektedir (TDK, 2021). Kavramın İngilizcesi olan motivation, motive kelimesinden ve kökeni Latince hareket etmek anlamına gelen movere, mot ve motum köklerinden türemiştir (Adair, 2016). Motivasyonun harekete geçirici anlamının dışında Türkçe karşılığı olarak saik, güdü gibi kelimeler de kullanılmaktadır (Aksu ve Doğan, 2020). Güdüleme,

bireylerin harekete geçmesini sağlayan ve hareketine yön veren bireyin düşünceleri, inançları ve umutlarıdır (Örücü ve Kanbur, 2008).

Günümüzde motivasyon tanımı içerisinde yer alan kavramlar çokça kullanılmaktadır. Bunlar; arzu, istek, dürtü, ihtiyaç, güdü, hedef, tutum, eğilim, korku, hırs, heves, başarı, ilgi, niyet, tutku gibi kavramlardır (Eroğlu, 2017). Motivasyonun örgütsel davranış literatüründeki tarihsel gelişimine bakıldığında, motivasyon konusu ilk kez Yunan felsefeciler tarafından hedonizm (hazcılık) kavramı ile anılmıştır. Hedonizm felsefesi, 18 ve 19. yüzyılda insanların temel davranışlarının açıklanmasında önemli bir rol oynamaktadır. İnsanların haz duymak ve acıdan uzaklaşmak için yaptığı işlerde daha çok gayret gösterdiği görülmüştür (Steers vd., 2004).

İnsan biyolojisinin özünde acıdan kaçma haz vereni arama duygusu vardır. Örneğin çok acıkan biri yemek yeme eylemini gerçekleştirirken kendisine acı veren açlık duygusundan kurtulup haz duyma duygusuna geçiş yapmaktadır. Bu gibi biyolojik temelli ihtiyaçların tatmin edilmesi, insan organizmasının ilkeliliğinin bir yansıması olarak görülmektedir (Eroğlu, 2017).

Acı duygusu, vücuda organizmadaki biyolojik veya fizyolojik dengenin bozulduğunu ve ihtiyacın giderilmesini haber verirken haz duygusu, bozulan dengenin düzelmesi için ihtiyacı gidermek için eyleme geçmeyi ifade etmektedir. Antik dönemde, bazı filozoflar motivasyonu çağrıştıran istek ve arzu kelimeleri daha çok kullanmışlardır (Mele, 1995). 19. yüzyılda motivasyon kavramı, psikoloji alanında yapılan araştırmalarla ortaya çıkmaya başlamıştır.

Motivasyon araştırmalarının kökeni içgüdü arayışına dayanmaktadır. Antik Çağlardan 1800'lü yıllara kadar uzanan süreçte hayvanların, akli ile düşünen insan davranışlarından farklı olarak içgüdüleri ile hareket ettiği üzerinde durulmuş ve 1800'lü yıllardan itibaren hayvanlar üzerine yapılan deney ve gözlemler insanlardaki motivasyonun anlaşılmasında büyük rol oynamıştır (Keser, 2019).

1900'lü yıllarda ise motivasyon kavramının tanımlanmasına ilişkin çalışmalar başlamış ve bu da farklı motivasyon modelleri ve uygulamaları beraberinde getirmiştir. James, Freud ve McDougall gibi bilim insanları, insanların içgüdüleri üzerine motivasyon modelleri geliştirilmiş; 1920'lerin başında içgüdü kurumları yerini koşullanma kuramlarına bırakmıştır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017). İradenin, içgüdü ve

dürtüler ile insan davranışını yönlendirdiği düşünülmüş sonrasında aslında insanları davranışa yönlendiren ihtiyaçların ve isteklerinin olduğu görülmüştür (Graham ve Weiner, 2012).

2.1.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyonla ilgili alan yazında farklı pek çok motivasyon teorileri bulunmaktadır. Bunun sebebi ise insan motivasyonunun doğasının karmaşıklığı ve çok yönlülüğünden ileri gelmektedir (Riggio, 2017). İnsan faktörünün işletmelerin verimliliğini arttırmada önemli bir kaynak oluşu çalışanın nasıl daha istekli ve yüksek verimle çalışabilir sorusu çalışan motivasyonu araştırmalarının temelini oluşturmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Bu bağlamda, yönetim kuramlarında geliştirilen modellerde örgüt içerisinde insanları en iyi motive eden faktörlere farklı açılardan yaklaşılmıştır. Bilimsel yönetim modeli, insan ilişkileri modeli ve beşerî ilişkiler modeli yaklaşımları çalışanların motivasyonunun incelenmesi bakımından oldukça önemlidir (Barutçu ve Sezgin, 2012).

Çalışanların motivasyonuna yönelik çalışmalar ilk olarak 20. yüzyılın başlarında başlamıştır. İşletme yönetimindeki motivasyon çalışmalarında öncü olan, klasik yönetim teorisyenlerinden “Bilimsel Yönetim” yaklaşımının babası olarak da bilinen Frederick W. Taylor’dır. Taylor çalışanlar için teşvikli ücretlendirme sistemiyle veya parça başına ücret sistemini önermiştir. Bu yaklaşıma göre, yüksek performans sağlamak için tek motivasyon aracı paradır (Ferrell vd., 2008). Çalışanların ancak maddi kazanç elde ederek motivasyonlarının artacağı ve yüksek performans ve verimlilikle çalışacağı ileri sürülmüştür (Daft, 2016).

Tarihsel süreç boyunca Frederick Taylor’dan Elton Mayo’ya bütün yönetim teorisyenlerinin yaptığı çalışmalara bakıldığında asıl amacın çalışanların işe karşı isteksizliklerinin nedenlerinin tespit edilmesi ve çözüm yollarının bulunması olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, çalışanların işlerini neden sevmediklerinin ve ilgilerini neden kaybettiklerinin sebebi araştırılarak onları yeniden isteklendirmenin yolları aranmıştır (Barutçu ve Sezgin, 2012).

Örgütlerdeki insan davranışları konusundaki çalışmalar aynı zamanda günümüzdeki motivasyon teorilerinin temelini oluşturmaktadır. Çünkü yönetimdeki insancıl bakış açısı, işyerindeki insan davranışlarını, ihtiyaçlarını ve tutumlarını ve ayrıca sosyal etkileşimlerin önemini vurgulamıştır (Daft, 2016). Bu anlamda yapılan çalıştırmalardan

ilki, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne deneyleridir (Ferrell vd., 2008).

1924-1932 yılları arasında Western Elektrik Şirketi'nin Chicago'daki Hawthorne fabrikasında gerçekleştirilen araştırmada ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanı gibi teknik ve fiziksel faktörlerin çalışanların verimliliği üzerine etkisi araştırılmıştır (Şahin, 2004). Bu deneylerin sonucunda, fiziksel faktörlerin iyileştirilmesinin çalışanların verimliliği üzerine etkili olmadığını ama sosyal faktörlerin çalışanların verimliliğini arttırdığı ve üretimi de olumlu etkilediği görülmüştür (Barutçu ve Sezgin, 2012).

Yapılan bu çalışmada, çalışanların motivasyonunda yalnızca ekonomik faktörlerin değil aynı zamanda sosyal faktörleri ortaya çıkaran insanların sosyal ihtiyaçlarının da önemli olduğu vurgulanmıştır (Kayacan, 2020). Çalışanların güdülenmesi üzerine pek çok teori ve modeller geliştirilmiştir.

Genel olarak bu motivasyon teorilerini, kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki grupta incelemek mümkündür. Bu teoriler, insan davranışının nedenleri ve bu davranışa neden olan süreçleri açıklamaya çalışmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2012).

2.1.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam (içerik) teorileri, ihtiyaçların tatmin edilmesine odaklandığı için bunlara ihtiyaç teorileri de denmektedir (DuBrin, 2019; Kayacan, 2020). Kapsam teorileri insanları motive eden ihtiyaçlara vurgu yapmaktadır. Bireylerin çeşitli ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları karşılamak için bireyi davranışa sevk eden çeşitli faktörler söz konusudur. Kapsam teorileri güdülenmeyi başlatan ve bireyi harekete geçen unsurların ne olduğunu araştırmaktadır (Koçel, 2015).

Başka bir deyişle, ihtiyaçların doğasına ve insanların neyin güdülediğine önem vermektedir (Mullins, 2005). Bu anlamda, yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını anladıkları ve karşıladıkları sürece onlar için çeşitli ödül sistemleri tasarlayabilir ve çalışanların enerjilerini örgütsel hedefler doğrultusunda başarılı olmaları için yönlendirebilirler (Daft, 2016).

Kapsam teorileri altında en çok bilinen teorilerden, Abraham H. Maslow'un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı”, Frederick Herzberg'in “Çift Faktör Teorisi” (HijyenMotivasyon

Teorisi), David McClelland'ın “Başarma İhtiyacı Teorisi” ve Clayton Alderfer'in “ERG Yaklaşımı” yer almaktadır.

2.1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Yaşamın doğal akışında insanlar doğal olarak sürekli olarak çeşitli şeylere ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçları karşılamak için gereken motivasyon düzeyi de ihtiyacın türüne bağlı olarak değişir. Maslow'un 1943'te geliştirdiği teoriye göre, bireylerin ihtiyaçları hierarşik bir düzende sıralanır. Bir ihtiyaç karşılanmadığında, diğerleri için motivasyon oluşturamazlar; bu nedenle hiyerarşi önemlidir (Parıltı, 1999).

Maslow'un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” kuramı dünyada en yaygın şekilde tanınan motivasyon kuramıdır (Adair, 2016). İnsan ihtiyaçlarını ilk kez bilimsel olarak ele alıp inceleyen ve motivasyon konusunda diğer araştırmalara ışık tutan bilim insanı, klinik psikolog Abraham Harold Maslow'dur (Eren, 2014).

Maslow (1943) yaptığı klinik gözlemleri sonucunda insan davranışına yön veren temel gereksinimlerin neler olduğunu tespit etmiş ve bunları hiyerarşik olarak önemini sıralamıştır. Maslow, yayınlamış olduğu makalede beş temel ihtiyaç belirlemiştir. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaç, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Maslow, 1943; Robbins ve Judge, 2021).

Maslow daha sonra, “metamotivasyon” sürecini inceleyerek altıncı basamağa içsel değerleri ifade eden bilme ve anlama (bilişsel) ihtiyacı ve estetik ihtiyaçlarını da eklemiştir (Maslow, 1970). Daha sonra da kendini gerçekleştirme basamağına erişen birinin kendini nasıl motive edeceğini sorgulayarak bu kişilerin “meta ihtiyaçlara” sahip olduğunu ve bu ihtiyaçları kendini aşma ihtiyacı (mükemmellik, üstünlük, doğruluk, zarafet vb.) gibi üst değerler olduğunu ifade etmiştir (Maslow, 1970; Skelsey, 2014).

Maslow, “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” teorisinde iki temel güdüden bahsetmektedir: Birisi, yetersizlik diğeri ise gelişme güdüsüdür. Yetersizlik (eksiklik) güdüsü, bireyin fiziksel ve psikolojik dengesini sağlamaya çalışırken gelişme güdüsü ise yapılanın her zaman daha iyisini yapmak ister (Tevrüz, 2016).

Maslow'un orijinal beş aşamalı ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde; fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını düşük düzey ihtiyaçlar (eksiklik ihtiyaçları) olarak belirtirken saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını yüksek düzey ihtiyaçlar (gelişme ihtiyacı)

olarak belirtmiştir (Riggio, 2017; DuBrin, 2019). Sonrasında geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde (Maslow, 1970) ise saygı ihtiyacını, düşük düzey ihtiyaçlar arasına eklemiş olup bilişsel, estetik ve kendini aşma ihtiyaçlarını yüksek düzey ihtiyaçlar olarak ifade etmiştir.

Fizyolojik ihtiyaçlar veya fizyolojik dürtüler motivasyon teorilerinin hep başlangıcında kullanılmıştır. Çünkü bu ihtiyaçlar en temel düzeyde kabul edilen biyolojik özellikli (yeme-içme, dinlenme, uyku vb.) ihtiyaçları içine almaktadır (Kayacan, 2020). Bunlar bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlardır. Bu anlamda Maslow, fizyolojik ihtiyaçların diğer temel ihtiyaçlara oranla daha önemli olduğunu iddia etmiştir (Adair, 2016). Çünkü eğer birey yeme ve içme ihtiyacını karşılayamıyorsa diğer ihtiyaçların önemi azalır ve bütün çabasını fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi üzerine harcar (Maslow, 1970). Örgütsel faktörlere fiziksel ihtiyaçlar, ödemeler, uygun çalışma koşulları, işyerinde yeme-içme yerlerinin olması vb. örnek gösterilebilir (Daft, 2016).

Güvenlik ihtiyacı, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" sıralamasında ikinci sırada yer almaktadır. Bireylerin tehlikeden uzak, güvenli ve emniyetli fiziksel ve duygusal çevresi olması gibi durumlarla ilgilidir. Güvenlik burada sadece fiziksel yönden değil aynı zamanda duygusal yönden de ele alınmıştır. Maslow'a göre kişi duygusal olarak da sağlam ve sağlıklı olma ihtiyacına sahiptir (Tevrüz, 2016). Güvenli çalışma koşulları, iş güvenliği, sosyal sigorta, emeklilik vb. faktörler iş hayatındaki güvenlik ihtiyaçlarına örnek verilebilir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017).

Sosyal ihtiyaçlar, aynı zamanda ait olma ve sevgi ihtiyacı olarak da bilinirler. Bu düzeydeki ihtiyaçlar; bir gruba ait olma, insanlarla ilişki kurma, sevme, sevilme gibi gereksinimleri içerir (DuBrin, 2019). Örgütsel faktörler olarak iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, çalışma grubunda bulunma, üstlerle olumlu ilişkiler geliştirme gibi eylemler işyerindeki sosyal ihtiyaçlara örnek verilebilir (Mullins, 2005).

Saygınlık ihtiyacı, bazen ego ihtiyacı olarak da anılır. Kendine saygı, güven, güç, bağımsızlık, özgürlük ve başarı arzusunu içerir (Mullins, 2005). Kişinin kendine olan öz saygısının gelişmesi; başkaları tarafından kabul görme, prestij, tanınma ve takdir görme arzularıyla ilgilidir (DuBrin, 2019). Örgüt içindeki saygınlık ihtiyacı; daha fazla sorumluluk verme, bireysel katkıların fark edilmesi, başarıların takdir edilmesi, geri

bildirim verme, statü ve kararlara katılım olanakları verilerek saygınlık ihtiyacı karşılanmaya çalışılır (Daft, 2016).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nde beşinci basamakta yer almaktadır. Birey, artık eksiklik dürtülerinden sıyrılıp kendini geliştirme yolunda ulaştığı bir basamaktadır. Bu basamaktaki ihtiyaç, en yüksek düzey ihtiyaç kategorisi olan kendini gerçekleştirme ihtiyacını içerir (Daft, 2016). Maslow bu basamağı, "insanların olabileceği, olmaları gerektiği" veya "birinin olabileceği her şey haline gelmesi" olarak görmektedir (Mullins, 2005).

Bu basamakta, birey kendi yeteneklerini ve potansiyelini en yüksek seviyeye ulaştırma çabasıdadır. Dolayısıyla kendini gerçekleştirme kişiden kişiye değişkenlik gösterebilir (Maslow, 1970, Tevrüz, 2016). Yöneticiler, çalışanların potansiyellerini geliştirmesi için onlara yaratıcı işler yapma imkânı sağlayarak ve zorlu görevler vererek bu ihtiyaçlarını gerçekleştirmeleri için yardımcı olmaktadır (Dubrin, 2019).

Maslow, bilişsel ve estetik ihtiyaçların sonra kişinin kendini gerçekleştirmek için çaba göstereceği söylemiştir. Kendini gerçekleştiren kişinin motivasyonunu araştırdığında ise meta ihtiyaçlara sahip olan bu motivasyonu, meta motivasyon olarak adlandırmıştır. Bu ihtiyaçlar üstünlük, doğruluk, zarafet gibi değerlerdir (Maslow, 1993; Adair, 2016).

Bu yeni ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst basamakta olan meta motivasyon, aynı zamanda ruhsal ihtiyaçlar olarak da adlandırılabilir. Ruhsal ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlardan farklı olarak pek çok seviyeden erişebilirler. Bu ihtiyaç tatmin olunduğunda ise birey bütünlük duygularına ulaşır ve var olmanın farklı bir boyutuna geçer (Gautam, 2007).

Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" bireylerin sahip olduğu farklı ihtiyaç ve beklentileri, hiyerarşide nerede oldukları ve farklı basamaktaki bireylere uygulanabilecek farklı motivasyon unsurlarını görmek için genel bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu anlamda, Maslow'un çalışması diğer motivasyon araştırmalarının öncüsü olup araştırmacıları bu konuda çalışmaya da teşvik etmiştir (Mullins, 2005). Genel olarak bakıldığında ihtiyaç hiyerarşisi teorileri, neden örgütlerin çalışanları tanımanın yollarını bulup onları karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik etmede ve hem örgüt için hem de toplum için önemli katkıları sunmalarına fırsat verdiğini açıklamaktadır (Daft, 2016).

2.1.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg 1959'da yayınlamış olduğu "The Motivation To Work" kitabında, çalışanın motivasyonu işe karşı tutumunun arasındaki ilişkiyi temel alarak çalışanların işlerinden ne istediklerini araştırmıştır (Herzberg vd., 1993). Herzberg ve arkadaşları farklı sektörlerden dokuz farklı işletme içerisinde çalışan 200 kadar mühendis ve muhasebeci üzerine bir araştırma yapmışlardır. Yapılan mülakatlarda, işleriyle ilgili iyi veya kötü hissettikleri durumları detaylı bir şekilde açıklamalarını istemiştir. Yapılan mülakatlarda, çalışanların ihtiyaçlarının birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Buna göre motivasyonu ve işi etkileyen iki faktör grubu ortaya çıkmıştır (Robbins ve Judge, 2021).

Çıkan sonuçlar doğrultusunda, Herzberg iş tatminsizliğinden iş tatminine uzanan sürekliliği olan geleneksel tek boyutlu iş tatmini yaklaşımının yanlış olduğunu ve iş tatmini ile iş tatminsizliğinin aslında iki ayrı boyut olduğunu belirtmiştir (Riggio, 2017).

"Çift Faktör" (motivasyon-hijyen teorisi) teorisine göre, bir faktör grubu motive ediciler veya tatmin ediciler olarak adlandırılırken diğer faktör grubu ise hijyen veya koruyucu faktörler olarak adlandırılmaktadır. Motive edici faktörler (motivatorlar) işin içeriği ile ilgili olup başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim ve ilerleme gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı çalışanın işini sevmesini ve başarı duygusunu hissetmesini sağlamaktadır. Bunlar insanların içsel olarak ödüllendirici buldukları özelliklerdir (Robbins ve Judge, 2021).

Bu motive edici faktörlere sahip olan çalışanlar üstün çaba ve performans için motive olacak ve tatmin olma durumunu olumlu etkileyecektir ancak çalışanların tatminsizliğini etkilemeyecektir (Mullins, 2005). Herzberg, hijyen faktörlerdeki hijyen terimini, insanın çevresinden sağlığını tehdit eden şeyleri uzaklaştırma görevi gördüğü için kullanmıştır (Adair, 2016). Hijyen faktörler ise işle dolaylı olarak ilişkili olan iş ortamıyla ilgilidir.

Maaş, işletme politikası ve yönetimi, çalışma şartları, iş güvenliği, kişiler arası iletişim, statü, nezaret gibi faktörler hijyen faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörlerin çalışanların motivasyonu için gerekli minimum koşulları ifade etmektedir. Dolayısıyla bunların tek başına çalışanları motive ve tatmin etme özelliği yoktur ancak tatminsizliği önleyebilirler (DuBrin, 2019). Motivasyonun varlığı ancak hijyen faktörler ile motive edici faktörlerin birlikte olması halinde mümkündür (Koçel, 2015).

Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" temeli görgül araştırmanın bulgularına dayandığından iş yerinde motivasyon çalışmalarında en çok kullanılan kuram olmuştur (Eroğlu, 2017). Aynı zamanda "Çift Faktör Teorisi", çalışma hayatı kalitesinin önemini vurgulayarak iş tatmini ile geliştirilen önemli teorilerden biridir (Mullins, 2005). Ayrıca Herzberg çalışanları motive etme için işin zenginleştirilmesi tekniğinin geliştirilmesi açısından da büyük katkılarda bulunmakla birlikte kendini geliştirme ve kendi kendine öğrenme konularında iş tasarımının önemine dikkat çekmiştir (Tevrüz, 2016). Bu yönüyle "Çift Faktör Teorisi" motivasyon konusuna daha çok özendirme araçları yönünden yaklaşarak iş yerinde yönetimin psikolojik sorunlarına çözüm önerileri sunmaktadır (Eren, 2014).

2.1.2.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisini revize ederek üç ana ihtiyacı içeren ERG kuramını geliştirdi. Bu kuramın adı, İngilizce olarak Existence (Var olma), Relatedness (İlişki kurma ve ait olma), Growth (Gelişme) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

Var olma ihtiyacı, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini ifade etmektedir. Çalışma hayatında bunlar maaş ve çalışma ortamı gibi unsurlardır (Tevrüz, 2016). Maslow'un teorisindeki fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine denk gelmektedir.

İlişki kurma ihtiyacı, sosyal çevreyle olan ilişkileri ifade etmektedir. Sevgi, iş yerinde arkadaşlıklar kurma, başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme gibi ihtiyaçlarını içerir (Keser, 2019). Bu da benzer şekilde Maslow'un üçüncü basamağında yer alan sosyal ihtiyaçlara karşılık gelmektedir.

Gelişme ihtiyacı; insan potansiyelinin gelişimi, kişisel gelişim, öz saygı, artan yetkinlik duygusuna odaklanan ihtiyaçlardır (Daft, 2016). Maslow'un teorisindeki saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

Alderfer, Maslow gibi alt düzey ihtiyaçlar karşılandıkça birey varoluş ihtiyacından ilişki ihtiyacına, oradan da büyüme ihtiyacına doğru ilerlediğini söylemektedir. Ancak Alderfer'in teorisinde birey aynı anda birden fazla ihtiyacı etkinleştirebilir ve hiyerarşide aşağı doğru ilerleyebilir. Bu nedenle bu teoride hayal kırıklığı-geri çekilme prensipleri vardır (Keser, 2019). Bu bakımdan, "ERG Modeli", "Maslow'un İhtiyaçlar

Hiyerarşisi”ne göre daha esnektir ve bireyin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine bağlı olarak hiyerarşide aşağı ve yukarı doğru hareket edebileceğini öne sürmektedir.

2.1.2.1.4. McClelland’ın Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi

David McClelland tarafından geliştirilen “Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi”, bireyin hayatı boyunca bazı ihtiyaçları kazandığını öne sürmektedir. Diğer teorilerde ihtiyacın doğuştan geldiği varsayılırken McClelland’ın teorisinde ihtiyaçların deneyim yoluyla öğrenilip önem kazandığını vurgulanmaktadır (Daft, 2016; Tevrüz, 2016). McClelland ve arkadaşları tematik değerlendirme testleri süreci boyunca kişilere bazı resimler gösterilmiş ve gördükleri hakkında hikâye yazmaları istenmiştir (Kayacan, 2020). Bu çalışma sonucuna göre üç önemli ihtiyaç tespit edilmiştir.

McClelland'a göre, bireyler kültürlerinden etkilenerek genellikle 'başarı, ilişki, güç' gibi üç farklı türde ihtiyaçla davranış sergilerler. Başarı ihtiyacı, bireyin kendini kanıtlama ve bilgi/becerilerini en yüksek düzeyde kullanarak bir görevi başarma isteğidir (Erdem, 1997). İlişki ihtiyacı ise insanın sosyal bir varlık olarak diğerleriyle yakın ilişki kurma gereksinimine dayanır (Robbins ve Judge’den aktaran Uğraş, 2018).

Güç gereksinimi, bir kişinin çevresindeki insanları etkilemek ve onlar üzerinde kontrol sağlamak isteği olarak tanımlanır (Balcı, 2014). Bu ihtiyacı karşılamak için çeşitli yöntemler kullanılır. İyi bir eğitim yöneticisi, örgüt paydaşlarının bu özelliklerini fark ederek, onlara uygun yetki ve sorumlulukları vermeli, başarı odaklı meslektaşlarını takdir ederek onları motive etmeli, ilişki gereksinimi olanlar için sosyal etkinlikler düzenlemeli ve güç ihtiyacı yüksek olan meslektaşlarına sorumluluklar vererek onların motivasyonunu artırmalıdır (Erdem, 1997).

Başarı ihtiyacı, bireyin kendisi için zor bir şeyi başarma arzusudur. Başarı ihtiyacı yüksek olan çalışanlar; yaratıcı olan, gösterdiği performansa karşı sorumluluk sahibi, işi nasıl daha iyi yapacağını düşünen ve diğerlerinden üstün olma çabası içinde olan kişilerdir (DuBrin, 2019). Başarı güdüsüne sahip olan çalışanlar, yaptıkları işle ilgili başarılı veya başarısız olduğuna dair geri bildirim aldığında daha iyi performans göstermektedirler (Keser, 2019). İlişki ihtiyacı; kişisel ilişkiler geliştirme, yakın dostluklar kurma ve çatışmalardan kaçınma arzusudur (Daft, 2019). Bu gereksinime sahip olanlar kişiler arası ilişkilere önem verdiğinden verilen bir görevde başkalarıyla birlikte çalışmayı tercih

ederler. Dolayısıyla işyerinde rekabetten ziyade iş birliğine dayalı çalışma ortamında motive olurlar (Riggio, 2017).

Güç ihtiyacı; diğerlerini etkileme veya kontrol etme, diğerlerinden sorumlu olma ve diğerleri üzerinde otorite sahibi olma arzudur (Daft, 2019). Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler, statü odaklıdır ve belirli sorunları kişisel olarak çözmekten ve performans hedeflerine ulaşmaktan ziyade itibar kazanma ile daha çok motive olmaktadır (Riggio, 2017).

McClelland teorisinde daha çok başarı ihtiyacına odaklanmıştır. Yüksek başarıya ulaşanların özelliklerini ise; kişisel sorumluluk, orta derece risk alma, performans ile ilgili geri bildirim alma ve yaratıcılık olarak belirtmiştir (Mullins, 2005). Bu teoride, yönetsel performansla ilgili ihtiyaçların belirlenmesinde önemli bir katkı sağladığı görülmektedir. Maslow'un teorisinden farklı olarak bu teoride, ihtiyaçların öğrenilebilir olması nedeniyle birbirinden ayrı hiyerarşik bir düzene uygun olmadığı ve dolayısıyla motivasyonun daha bütüncül bir bakış açısıyla düşünülmesi gerektiği savunulmuştur (Özer ve Topaloğlu, 2012; Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017).

2.1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri performans gerçekleştirilirken harcanan çaba ve sonuçları ile ilgilenir (Koçel, 2005). Süreç kuramları “Bireyin bir kez sergilediği davranışı tekrar yapmasını nasıl sağlarız?” sorusuna yanıt arar (Ceviz, 2018). Bu teoriler, bireylerin davranışlarını ve motivasyonunu etkileyen içsel etmenlerin yanı sıra dışsal yani çevresel faktörleri de ele alır (Yeşil, 2016).

Süreç teorileri, motivasyonu oluşturan dinamik değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışarak davranışın nasıl başlatıldığı, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla süreç teorileri motivasyon sürecine vurgu yapmaktadır (Mullins, 2005). Kapsam teorilerine bakıldığında insanları nelerin motive ettiğini açıklayan ve insan davranışını yönlendiren ve şekillendiren bilinçaltındaki ihtiyaçlarına, bir başka deyişle içsel unsurlara odaklanmaktadır (Tozkoparan, 2012).

Süreç teorilerinde ise motivasyon sürecine odaklanarak içsel unsurların yanı sıra insan davranışlarını ve motivasyonunu etkileyen dışsal (çevresel) unsurlara odaklanmaktadır (Koçel, 2015). Dolayısıyla iş motivasyonunun karmaşık doğasını anlamamıza daha çok

katkı sağlamaktadır. Süreç teorilerindeki başlıca yaklaşımlar; “Vroom’un Beklenti Teorisi”, “Lawler ve Porter’ın Beklenti Teorisi”, “Adams’ın Eşitlik Teorisi”, “Davranış Şartlandırma Yaklaşımı ve Locke ve Lackham’ın Amaç Teorisi”ni içermektedir (Mullins, 2005, Kayacan, 2020).

2.1.2.2.1. Beklenti Teorileri

Beklenti teorisinin temelinde, bireylerin eylemlerinin beklenen sonuçlarından etkilenmesi yatmaktadır. Bu teori, aynı zamanda bilişsel bir motivasyon teorisidir. Çünkü çalışanların motive olmadan önce beklenen maliyet ve kazançları hesaplayarak harekete geçmesi söz konusudur (Riggio, 2017). Harcanan çaba ve algılanan performans düzeyi, ödüllerin (istenilen sonuçların) performansla ilgili olacağı beklentisi ve ödüllerin mevcut olduğunun beklentisi arasındaki ilişkiler motivasyon bağının gücünü göstermektedir (Mullins, 2005). Bu nedenle bireyin göstereceği performans, harcanan çaba ile istenilen sonuca ulaşmaya ilişkin algıladığı beklentiye bağlıdır. Diğer bir deyişle kişi göstereceği çabanın iyi bir performans ve sonrasında bu performansın istenilen sonuca ulaşacağına inanırsa motive olmaktadır (DuBrin, 2019).

Beklenti teorilerinden ilki, literatürde en yaygın olarak bilinen Vroom’un “Beklenti Teorisi”dir. Victor H. Vroom kapsam teorilerinin üzerinde durduğu ihtiyaçlara odaklanmak yerine sonuçlara odaklanmıştır (Keser, 2019). Aynı zamanda bu teori, bireylerin ödülleri elde etmek için kullandıkları düşünce süreciyle ilgilidir (Daft, 2016). Çünkü beklenti teorisine göre çalışanlar, eylem sonucunda oluşacak potansiyel maliyet ve kazanç hesabını yapabilen rasyonel insanlardır (Riggio, 2017). Vroom’un teorisi üç temel değişkene dayanmaktadır. Bunlar; Valens, beklenti ve araçsallıktır (Dubrin, 2019). Teori, bu üç değişken arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Valens} \text{ (DuBrin, 2019)}$$

Bu modeldeki beklenti kavramı bireyin gösterdiği çabanın yüksek performans ile sonuçlanıp sonuçlanamayacağı algısını içerir (Daft, 2016). Buradaki beklenti, çaba performans arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Birey davranışları için bir seçim yaptığında yalnızca sonuçlarından değil, sonucun elde edilme olasılığından da etkilenir (Mullins, 2005). Eğer bir kişi, çabalarının yüksek performansla ulaşacağına inanıyorsa beklentisi yüksek olacaktır. Bu durumda beklenti ne kadar yüksek olursa gösterilen çaba da o kadar yüksek olacaktır (Koçel, 2015).

Modeldeki bir diğerk değışken araçsallıktır. Araçsallık, performans ile ödöl arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Gösterilen başarılı performansın istenilen sonuca veya ödölle ulaştırılıp ulaştıramayacağını belirler. Başka bir ifadeyle, bireyin performansı sonucu ödüllendirileceğine inancıdır (Robbins ve Judge, 2021). Modeldeki üçüncü değışken ise valensdir. Valens kelimesinin Türkçede karşılığı olarak çekicilik, algılanan değerk, değerklik kavramları kullanılmaktadır (Tozkoparan, 2012, Tevröz, 2016, Keser, 2019).

Valens, kişisel hedeflerle ödüller arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Ödüllerin bireyin amaçlarını veya ihtiyaçlarını karşılama derecesi ve bu ödüllerin birey için çekici olma derecesi burada önemlidir. Çünkü valensin anlamı itibariyle ödüllerin kişi için olan değerkidir (Kayacan, 2020). Vroom, teorisinde değerkliliğı değerk kavramından ayırmaktadır. Değerklik (valens), kişinin sonuçtan beklediğı memnuniyettir (Mullins, 2005). Değerk ise kişinin doğrudan doğruya aldığı memnuniyeti ifade etmektedir. Bazı ödüller, değerkli olsa bile herkes için aynı derece önemli olmayabilir. Dolayısıyla bu ödüllerin kişilere verdiğı tatmin de önemli ölçüde değışmektedir (Tevröz, 2016).

Vroom'un "Beklenti Teorisi" günümüzde motivasyonla ilgili en çok kabul gören teorilerden biridir. Vroom'un "Beklenti Teorisi"nde yer alan üç değışkenin de yüksek olması durumunda kişinin motivasyonun yüksek olacağını öne sürölmektedir. Eğer bu değışkenlerden biri düşük olursa motivasyon da düşük olacaktır (Keser, 2019). Bir kişinin belirli bir şekilde hareket etme eğiliminin belirli bir sonuca ve onun çekiciliğine ilişkin beklentisinin gücüne bağılı olduğu savunulmaktadır. Yönetsel bağlamda çalışanlar, harcaacakları çabanın iyi bir performans değerklendirmesi sağlayacağını, bu değerklendirmenin de maddi ödüller veya içsel ödüller getireceğine inandıklarında daha fazla çaba göstermek için motive olacaklardır. Çünkü ödüller bireyin kişisel amaçlarını tatmin edecektir (Robbins ve Judge, 2021).

Beklenti teorilerinden bir diğerk Edward Lawler ve Lyman Porter'ın "Beklenti Teorisi"dir. Lawler ve Porter, Vroom'un modelini esas alarak geliştirmiş ve kendi modellerini oluşturmuşlardır. Vroom'un modelinde kişinin göstermiş olduğu yüksek çabanın karşılığı yüksek performans ile sonuçlanırken Lawler ve Porter'ın modelinde ise yüksek çabanın doğrudan yüksek bir performansla sonuçlanmayacağı düşünölmüştür (Kayacan, 2020). Bu modelde bireyin performansa etkileyen "yetenek ve kişilik özellikleri" ve "algılanan rol" değışkenleri de dikkate alınmıştır (Paşamehmetoğlu ve

Yeloğlu, 2017). Başka bir ifadeyle çalışan bir iş için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmadığı sürece ne kadar çaba gösterirse göstereceği iyi bir performansla sonuçlanmayacaktır (Tozkoparan, 2012). Bunun dışında kişinin algıladığı rol ile örgütün kişiye yüklemiş olduğu rolün uyumlu olması gerekmektedir. Böylelikle çalışan, bir işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için kendisinden beklenen davranışları yerine getirerek motive olacaktır (Kayacan, 2020; Tozkoparan, 2012).

Porter ve Lawler'ın modeline kadar olan teoriler performans ve tatmin arasındaki ilişkiyi yeterince ele almamışlardır. Bu modele kadar süre gelen geleneksel varsayımdan farklı olarak motivasyonun performansa veya tatmine eşit olmadığını savunmuştur (Tozkoparan, 2012). Porter ve Lawler, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiye vurgu yaparken performans sonrasında ne olduğuna da dikkat çekmiştir. Buna göre performans sonucu elde edilen içsel veya dışsal ödüller ve bunların nasıl algılandıkları iş tatminini belirlemektedir (Luthans, 2010). Ödüller ücret, çalışma koşulları, terfi, iş güvenliği gibi dışsal olabilirken başarı hissi, kişisel gelişim, kendini geliştirme gibi içsel de olabilmektedir (Mullins, 2005).

Dışsal ödüller, örgüt tarafından sağlanan ödüllerdir ve performans ile dışsal ödüller arasındaki ilişki yüksek değildir. Bunun tersine içsel ödüller kişisel tatmini sağladığı için performans ile ödül arasındaki ilişkinin yüksek olması daha olasıdır (Kayacan, 2020). Kişinin tatmine ulaşmasındaki bir diğer değişken ise algılanan ödül eşitliğidir. Birey, performansı sonucu bir ödül almayı bekler; bu ödülü diğerlerinin ödülleriyle karşılaştırılabilir ve bu ödülün eşit olduğuna inandığı ölçüde tatmin olacaktır (Koçel, 2015).

Beklenti teorileri, iş motivasyonunun karmaşıklığına dikkat çekmektedir. Çalışanların davranışlarının ve motivasyonunun doğasını açıklamaya ve performans ile ilgili sorunları tanımlamaya yardımcı olurlar. Buna göre yöneticilerin ödül seçimi, çalışan performansı, çalışanın yetenekleri ve özellikleri gibi unsurlarla çalışanların beklentilerini karşılayarak motive olmasına yardımcı olmalıdır (Mullins, 2005).

2.1.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Porter ve Lawler'ın beklenti modelindeki memnuniyeti oluşturan ana değişkenlerinden biri algılanan ödül eşitliğidir. İş durumunda uygulandığında, “Eşitlik Teorisi” genelde

sosyal psikolog J. Stacy Adams'ın çalışmalarıyla ilişkilendirilir (Mullins, 2005). Festinger'in 1950'lerde ortaya koyduğu "Sosyal Karşılaştırma Teorisi" Adams tarafından çalışan davranışının güdülenmesi konusunda ele alınarak geliştirilmiştir (Tevrüz, 2016). Adams, ABD'deki General Electric işletmesinde motivasyonla ilgili yaptığı çalışmalar esnasında ödül eşitliğinin veya adaletinin çalışanların güdülenmeleri açısından oldukça önemli bulmuştur (Eren, 2014). Çalışanlar örgüte sundukları bilgi, tecrübe, yetenek, emekleri gibi katkıların (girdilerin) karşılığında örgütten ücret, terfi, başarı ve saygınlık gibi ödüller (çıktılar) beklemektedirler. Buna göre eşitlik teorisi, sunulan girdiler ve elde edilen çıktılar arasındaki orana dayanmaktadır. Adams'a göre çalışanlar, kendi sunduğu girdileri ve elde ettiği çıktıları benzer girdi ve çıktılarına sahip diğer çalışanlarla kıyaslayarak aralarında ne oranda eşitlik olduğunu tespit etmeye çalışırlar (Riggio, 2017). Buradaki amaç, harcanan emekle verilen ödüllerin dengede olmasıdır.

Eğer bir çalışanın ödül-katkı oranı diğer çalışanın oranı ile karşılaştırdığında benzer olduğunu düşünürse eşitlik algılamaktadır. Böylece çalışan eşit muamele gördükleri için tatmin olurlar ve daha çok çalışmak için motive olurlar (DuBrin, 2019). Eğer bir çalışan diğer çalışanla kıyaslama yaptığında kendisinin fazla ödüllendirildiğini veya düşük ödüllendirildiğini düşünürse eşitsizlik algısı oluşmaktadır. Burada asıl önemli olan karşılaştırma yapan kişinin algılama biçimidir (Tevrüz, 2016).

Kendisinin fazla ödüllendirildiğini düşünen kişi huzursuzluk veya suçluluk duygusu hissetmekle birlikte, kendi durumunu haklı gerekçelere de dayandırarak algısını değiştirebilir veya daha fazla katkı sunmaya çalışabilir (Kayacan, 2020). Düşük ödüllendirildiğini düşünen kişi ise eşitsizliği kaldırmak için farklı eylemlerde bulunabilir. Buna göre kişi, örgüte sunduğu katkıları değiştirebilir; örgütten elde ettiği ödüllerini değiştirebilir, kendisiyle ilgili algılarını değiştirebilir veya işini terk edebilir (Robbins ve Judge, 2021).

Eşitlik teorisine göre eşit harcanan emeğin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Girdileri ve çıktıları arasındaki denge ve adalet kişilerin algıları ölçüsünde değişkenlik göstermekle birlikte yöneticiler, çalışanlar arasındaki çaba-ödül oranına tarafsız davranarak hareket etmelidirler (Tozkoparan, 2012).

2.1.2.2.3. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı

Şartlandırma yaklaşımı literatürde klasik şartlanma ve davranış şartlandırma (edimsel koşullanma) olarak iki şekilde incelenmektedir. Klasik şartlanma, Rus fizyolog Ivan Pavlov'un deney sonucunda bir köpeğin belli bir uyarıcı ile şartlanabileceği durumuyla ortaya çıkmıştır (Tozkoparan, 2012).

Pavlov, deneyinde köpeğine yiyecek verirken her seferinde zili çalmış ve köpeğinin ağzından salya geldiğini görmüştür. Daha sonra yiyeceği zil çalmadan gösterdiğinde de yine köpeğinin ağzının salyalandığını görmüştür. Deneyde, yemek verilirken çalınan zil (uyarıcı) bir süre sonra köpeğin davranışını şartlandırarak yiyecek gelmese bile ağzının sulanmasına sebep olmuştur. Burada şartlanma uyarının davranışı etkilemesiyle oluşmaktadır (Koçel, 2015).

Bir diğer şartlanma yaklaşımı ise motivasyon kuramı olarak ele alınan davranış (edimsel veya sonuçsal) şartlandırmadır. Burrhus Frederic Skinner tarafından geliştirilen teori, davranışın karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığını varsaymaktadır (Koçel, 2015). Skinner'ın çalışması Edward L. Thorndike'in "Etki Kanunu Teorisi"ne dayanmaktadır. "Etki Teorisi"ne göre kişi, sonuçları ödüllendirilen davranışları tekrarlayacak ama sonuçları cezalandırılan davranışları tekrarlamaktan kaçınacaktır (Eroğlu, 2017). Bundan hareketle Skinner klasik koşullanmanın aksine sürecin davranışla başladığını öne sürmektedir (Kayacan, 2020).

Davranışın sonucunda elde edilen ödül veya ceza ise davranışın tekrarlanıp tekrarlanmayacağını belirleyecektir. Skinner'a göre yöneticiler, çalışanların istenen davranışı göstermesi için davranıştan hemen sonra ödüllendirmenin gerçekleşmesi gerekmektedir. Burada yöneticilerin istenilen davranışın ne olduğu konusunda net olması ve bireysel farklılıkları gözeterik ödülleri belirlemesi gerekmektedir (Tozkoparan, 2012).

2.1.2.2.4. Locke ve Latham'ın Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından ortaya konulan "Amaç Teorisi", kişilerin belirlediği amaçların onları motive ederek yüksek performans gösterdiğini öne sürmektedir (Ünlü, 2013). "Amaç Teorisi"nin temelinde, insanların amaçlarının veya niyetlerinin davranışı belirlemede önemli bir rolü olduğu yer almaktadır (Mullins, 2005).

İnsanlar ihtiyaçları doğrultusunda belli bir amaca doğru hareket ederek istek ve arzularını tatmin etmeye çalışırlar. Dolayısıyla “Amaç Teorisi” doğrudan veya dolaylı olarak iş motivasyonu teorilerinde yer alan temel bir süreçtir. Yönetisel anlamda amaçlar, performansı geliştirmek ve sürdürmek için bir araç olarak görülürler. Yüksek hedefler, çalışanları daha yüksek performansa teşvik eder ve çalışanlar hedefe ulaşmak için ellerinden geleni yaparlar (Latham ve Locke, 2007).

“Amaç Teorisi”nde Edwin Locke ve Gary Latham, yöneticilerin çalışanları için belirli ve zorlu hedefler belirleyerek onlara zamanında geri bildirim sağlayarak ve amaçlarına ulaşma sürecinde yardımcı olarak çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını arttıracaklarını öne sürmüşlerdir (Daft, 2016). Aynı zamanda Locke, “Amaç Teorisi”nin bir teoriden ziyade bir motivasyon tekniği olarak görülmesinin daha uygun olacağını ifade etmektedir (Mullins, 2005).

2.1.2.2.5. Bandura’nın Öz Yeterlilik Teorisi

Öz yeterlilik (Öz Yetkinlik, Sosyal Bilişsel Teori veya Sosyal Öğrenme Teorisi olarak da ifade edilir.) kişinin bir görev için gerekli faaliyetleri başarılı bir şekilde organize edip uygulamaya geçme konusunda yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir (Bandura, 1997). Öz yeterlilik kavramı, kişinin gelecekteki performansı ile pozitif ilişkilidir. Bu anlamda beklenti kavramıyla da pek çok ortak yanı bulunmaktadır ancak kapsamı çok daha geniştir (Miner, 2005).

Albert Bandura ve arkadaşları, özellikle motivasyon için uygulanan sosyal öğrenme teorisiyle ilgili çeşitli kavramların geliştirilmesinde etkili olmuşlardır. Bandura, insanların ne içsel güçler tarafından ne de tamamen çevresel faktörler tarafından kontrol edilmediğini savunmuştur. Bunun aksine insan işleyişi en iyi, belirli davranışlar ve bu davranışları kontrol eden koşullar arasındaki etkileşimlerin sonucu anlaşılmaktadır (Petri ve Govern, 2013).

Başka bir ifadeyle, “Öz Yeterlilik Teorisi” insanların reaktif olmaktan ziyade aktif olduğunu ve davranışların çevre kadar içsel faktörler tarafından da şekillendiğini savunmaktadır (Petri ve Govern, 2013). Bandura; davranışların, çevrenin ve kişisel faktörlerin karşılıklı etkileşime girip birbirlerini etkilediğini ve buna göre öz yetkinliğin

dört faktörle arttırılabileceğini öne sürmüştür. Bunlar (Bandura, 1997; Robbins ve Judge, 2021);

- Geçmiş tecrübeler, görevle ilgili deneyim kazanmayla ilgilidir. Kişi, bir görevi başarıyla yerine getirmişse benzer bir görevde başarılı olacağına dair kendine güvenir.
- Rol modellerinin başarıları, bir başkasını görevi yaparken izlemektir. Kişinin o işi yapmasına teşvik eder.
- Sözel teşvikler, çalışanların belirli bir işi yapacağına dair gerekli yeteneklere sahip olduğuna ikna etmedir.
- Fizyolojik durum (uyarılma), uyarılmak kişiyi enerjik hale getirecek ve çalışanların göreve daha olumlu yaklaşımlarını sağlayacaktır.

Bu teoriye göre öz yeterliliği güçlü olan kişilerin belli bir görevi başarmak için kendilerine olan güveni de yüksek olacaktır. Bu aynı zamanda kişinin hedeflerini yüksek tutarak daha zorlu görevlerin üstesinden gelmesine yardımcı olacaktır.

2.1.2.3. Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar

Günümüzde küreselleşme ile meydana gelen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve buna bağlı olarak artan uluslararası rekabet geleneksel yönetim anlayışını da önemli derecede etkilemiştir. Bu anlamda artan ve çeşitlenen ihtiyaçların karşılanabilmesi için örgütlerin değişime uyum sağlaması gerekmektedir (Uzun, 2012). Toplumsal ihtiyaçlar karşılanırken çalışanların da değişen ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.

Sanayi Devrimi'nden sonra yöneticiler çalışanların ne ile güdüldiğine ve motivasyon sürecinde hangi kişisel ve çevresel unsurların önemli olduğuna dair kapsam ve süreç teorilerinden yararlanmıştır. Burada amaç çalışma hayatında kitle üretimi ve uzmanlaşmanın getirmiş olduğu monotonluğu önlemek olmuştur (Kayacan, 2020). Fakat günümüz bilgi çağına sunmuş olduğu imkânlar ve teknolojik araçlar çalışma hayatını da değiştirmiştir.

Dolayısıyla geleneksel yöntemlerle çalışan motivasyonunu sağlamak çok mümkün olmamaktadır. Bu sebeple var olan motivasyon teorilerinin günümüz şartlarına uyarlanması kaçınılmaz olmuştur (Uzun, 2012). Bu kapsamda; “Bilişsel Değerlendirme

Teorisi, Öz kararlılık Teorisi, Dinamik Motivasyon Teorisi, İş Özellikleri Teorisi, Pink'in Motivasyon 3.0 Modelleri" yeni yaklaşımlar olarak göze çarpmaktadır.

2.1.2.3.1. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Porter ve Lawler, Vroom'un "Beklenti Teorisi"ne dayanarak içsel ve dışsal iş motivasyonunu tanımlayan bir model önerisinde bulunmuştur. İçsel motivasyon, kişinin bir işi ilginç ve keyifli bulduğunu, işin kendisinden kaynaklanan tatminini içermektedir. Dışsal motivasyon ise işin kendisinden değil ama işin sonucunda elde edeceği somut veya soyut ödüllerden kaynaklanan tatmindir. Bu modelde, içsel ve dışsal motivasyonun toplanabilir olduğunu ve bunun toplam iş tatminini oluşturduğunu varsaymıştır (Uzun, 2012).

"Bilişsel Değerlendirme Teorisi", dışsal ödüllerin kişinin yeterliliğini kontrol ettiği veya azalttığı görülüyorsa genel motivasyon seviyesini düşürme eğiliminde olduğunu savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2021). Buna göre kişinin performansı karşılığında verilen dışsal ödüller, içsel motivasyonu düşürmektedir. Edward L. Deci ve Richard M. Ryan'ın ortaya koymuş olduğu bu teori, "Özkararlılık Teorisi"nin bir alt teorisi olarak da bilinmektedir. Buradaki asıl amaç, içsel motivasyondaki farklılıklara sebep olan faktörlerin belirlenmesidir (Ryan ve Deci, 2000).

Buna bağlı olarak Deci, araştırmalarında dışsal ödül olarak ilk paranın içsel motivasyon üzerine etkisine bakmış ve paranın içsel motivasyonu düşürdüğünü gözlemlemiştir (Kayacan, 2020). Daha sonraki araştırmalarda ise paranın yanı sıra yapılan iş ile ilgili son tarih, değerlendirme, denetleme gibi unsurların kişinin iş üzerindeki bağımsızlığını kısıtladığı ve bunun da içsel motivasyonu olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Gagne ve Deci, 2005). Burada yöneticiler için önemli olan unsur, kişilerin farklı şekillerde motive olduğunu göz önünde bulundurarak içsel ve dışsal ödüller konusunda denge kurması gerektiğidir (Uzun, 2012).

2.1.2.3.2. Öz-Kararlılık Teorisi

Bilişsel değerlendirme teorisine ilişkin eleştiriler, "Öz-Kararlılık (öz-belirtim, self determinasyon) Teorisi"nin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Kapsam ve süreç teorilerinin ardından ortaya çıkan "Öz-Kararlılık Teorisi" motivasyonda hem ihtiyaç hem de hedefleri dikkate alarak genel bir anlayış benimsemiştir. Bu sebeple bu teoride, içsel ve dışsal motivasyon türleri arasındaki fark ortaya konulmaktadır (Kayacan, 2020).

Deci ve Ryan tarafından geliştirilen “Öz-Kararlılık Teorisi”; özerklik, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve psikolojik iş ihtiyaçlarının tatminini içeren bir metateori olarak adlandırılmaktadır (Robbins ve Judge, 2021). Bir eylemi gerçekleştirmedeki nedenlere veya hedeflere göre farklı motivasyon türleri arasında bir ayrım yapılmaktadır. En temel ayrım içsel ve dışsal motivasyon ayrımıdır. İçsel motivasyon denildiğinde bir işi doğası gereği ilginç olduğu için yapmayı ifade ederken dışsal motivasyon, işin kendisi dışında elde edilecek çıktılar için işin yapılmasını ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2005).

Teoride yer alan psikolojik ihtiyaçlar ise otonomi, yeterlik ve ilişkidir. “Otonomi”, kişinin benliği ile tecrübelerini özgürce birleştirme ihtiyacını; “yeterlik”, kişinin kendi çevresi üzerine kontrol sahibi olma ihtiyacını; “ilişki” ise kişinin diğerleri ile aidiyet hissetme ihtiyacını ifade etmektedir. Bu teoriye göre bu ihtiyaçlar doğası gereği psikolojiktir ve doğuştan var olmaktadır. Dolayısıyla bu ihtiyaçlar, tüm kültür ve geçmişe sahip olan kişiler tarafından da paylaşılan evrensel nitelik taşımaktadır (Petri ve Govern, 2013).

Bu teoride motivasyon, özerk (otonom) motivasyon ve kontrollü (güdümlü) motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. Özerklik, bir kişinin kendi iradesi ve tercihleriyle gönüllü olarak eyleme geçmesini ifade eder. Buradaki motivasyon, içsel motivasyondur ve özerk motivasyonun bir örneğidir. Kontrollü motivasyonda ise kişinin bir işi yapmak için zorunluluk veya baskı hissederek eyleme geçmesini ifade eder (Gagne ve Deci, 2005). Bu teoriye göre kişiler yapacağı işlerde davranışları konusunda seçim yapmak ve kontrol sahibi olmak ister. Kişi, keyifle yaptığı bir işi yapmak için zorunluluk hissedeceği bir durumla karşılaşırsa kişinin motivasyonu olumsuz etkilenecektir (Robbins ve Judge, 2021).

İçselleştirme süreci üç farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Gagne vd., 2014):

- “Dışsal Etkilenme” (External Regulation), tamamen içselleştirilmemiş ilk dışsal motivasyon biçimidir. Ödül elde etmek veya cezalardan kaçınmak için bir eylemi yapmayı ifade eder.
- “İçe Yansıtılmış Etkiler” (Introjected Regulations); ego, utanç, suçluluk gibi içsel olarak baskılanmış durumlardan dolayı harekete geçmeyi ifade eder.

- “Tanımlanmış Etkiler” (Identified Regulations); kişinin bir işi değerli ve anlamlı bulduğu için harekete geçmesini ifade eder. Bu içselleştirme biçimi isteğe bağlıdır. Özdeşleşme, eylemin içsel tatminden değil temsil ettiği araçsal değerlerden dolayı yapılması bakımından içsel motivasyondan farklıdır.

Bu teori, motivasyonu sağlamaya yönelik davranışların düzenlenmesi konusunda insanların eylemlerini içselleştirme derecesini ifade etmektedir. Diğer teorilerden farklı olarak motivasyonu toplam olarak değil özerk ve kontrollü motivasyon olarak göreceli değerlendirmiştir (Uzun, 2012).

2.1.2.3.3. Dinamik Motivasyon Teorisi

Motivasyon konusundaki yeni yaklaşımlardan birisi de Österaker’in “Dinamik Motivasyon Üçgeni Modeli”dir. Bu model, kapsam teorilerinin sunmuş olduğu yapıları günümüz koşullarına uyarlanması amaçlamaktadır (Uzun, 2012). Österaker’e göre geçmişteki motivasyon teorileri günümüzün değişen iş koşullarına uyum sağlamada yetersiz kalmıştır (Österaker, 1999). “Dinamik Motivasyon Modeli”, ihtiyaçlara ve değerlere dayanmaktadır. Buradaki ihtiyaçlar; fiziksel, sosyal ve mental boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Österaker, 1999):

- Sosyal boyut, çalışanın örgüt içinde (çalışma arkadaşları ve yöneticileri) ve örgüt dışındaki (müşteriler, tedarikçiler vb.) kişilerle olan iletişimini kapsamaktadır. İletişim, geri bildirim, dayanışma duygusu, kabul görme, boş zaman, statü, liderlik gibi faktörler bu boyutla ilgilidir.
- Mental boyut, işin kendisiyle ilgili özellikleri oluşturmaktadır. İşin anlamlı olması, çalışanın kendi bilgisini ve yeteneğini kullanabilmesi, ilerleme imkânları, özerklik gibi unsurlar motive edicidir.
- Fiziksel boyut ise çalışma koşulları, ödemeler ve diğer maddi tazminatlar gibi faktörleri içermektedir.

“Dinamik Motivasyon Üçgeni”nin merkezinde ise değerler ve tutumlar yer almaktadır. Bunlar da kimlik boyutunu oluşturmaktadır. Değerler ve tutumlar, kişinin yeni bilgiler edinmesiyle veya tecrübe edinmesiyle değişebilmektedir. Bu modele göre üç seviyede değer ve tutumlarda değişiklik meydana gelmektedir (Österaker, 1999).

Bunlar, kişinin edindiği bilgiler sonucunda “kişisel seviyede”; çalışma koşullarının değişmesi veya örgütün yeniden yapılandırılması durumlarında “örgütsel seviyede”; yeni bir yasanın çıkarılması gibi durumlarda ise “kültürel seviyede” bir değişime sebep olmaktadır (Österaker, 1999). Bu teoride, kişinin sahip olduğu duruma göre değişkenlik gösteren değerler ve tutumlar kişilerin ihtiyaçlarını belirlemekte, bu da motivasyonu etkilemektedir. Buna göre çalışanların değerleri dikkate alınarak motivasyonlarını arttırmak mümkündür.

2.1.2.3.4. İş Özellikleri Teorisi

“İş Özellikleri Teorisi”, Turner ve Lawrence’ın “İşin Gereklikleri Teorisi”ne dayanmaktadır. 1960’lı yıllarda geliştirilen bu teoride işin özellikleri ile motivasyon arasındaki ilişki araştırılmıştır. Buna göre işle ilgili özellikler, içsel motivasyon sağlayacak şekilde düzenlenirse çalışanların motivasyonunun ve tatmininin artacağını öne sürülmüştür (Uzun, 2012).

Richard Hackman ve Greg Oldham’ın geliştirmiş olduğu bu teori, çalışanların yaptıkları işi anlamlı ve değerli bulması için işlerin nasıl tasarlanması gerektiği üzerinde durmaktadır (Kayacan, 2020). Bu model, çalışanların işlerindeki memnuniyetini sağlaması hem “İhtiyaç Teorisi”ne hem de “Beklenti Teorisi”ne dayandırılmaktadır (DuBrin, 2019).

Hackman ve Oldham araştırmasında hem çalışanların iş deneyim kalitesini hem de üretkenliklerini arttırmak için işlerin yeniden tasarlanması gerektiği üzerinde durmuştur (Daft, 2016). Bu araştırmanın sonucunda üç ana bölümden oluşan bir model oluşturmuştur. Bunlar; temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar, kişisel ve örgütsel çıktılardır (Robbins ve Judge, 2021).

Bu modele göre bir işin ölçülebilir beş özelliği çalışanın motivasyonunu, memnuniyetini ve performansını iyileştirebilir. Bu özellikler (DuBrin, 2019);

- Beceri çeşitliliği, bir işin gerektirdiği çeşitli faaliyetleri farklı beceri veya yetenekleri kullanma derecesini ifade eder.
- Görev kimliği, bir işi baştan sona eksiksiz bir şekilde olası bir sonuca ulaştırabilme derecesini ifade eder.

- Görevin önemi, bir işin önemli olarak algılanması ve diğerleri için önemli etkisinin olma derecesidir.
- Özerklik, bir işin programlanmasında ve uygulanmasıyla ilgili prosedürlerin belirlenmesindeki özgürlük, bağımsızlık ve takdir sunma derecesidir.
- Geri bildirim, performansı hakkında direkt bilgi sağlama derecesidir.

2.1.2.3.5. Pink'in Motivasyon 3.0 Modeli

Motivasyon konusunda en yeni yaklaşımlardan biri de Daniel Pink'in "Motivasyon 3.0 Modeli"dir. Pink, motivasyon modelini bilgisayarlardaki işletim sistemine benzeterek toplumlarda da çeşitli işletim sistemleri olduğunu söylemiştir. Bunların ilki "Motivasyon 1.0"dır. Bu işletim sistemin insanların tamamen hayatta kalmalarına yönelik temel ihtiyaçlarını (yeme, içme, barınma vb.) karşılanmasına yöneliktir. "Motivasyon 2.0" ise ödül ve ceza sisteminin üzerine kurulmuştur (Keser, 2015).

Pink, yaptığı uzun araştırmalar sonucunda "Motivasyon 2.0"da gelenekselleşmiş olan dışsal ödüllerin içsel motivasyona zarar verdiği, dolayısıyla bunun performansı, yaratıcılığı ve iyi davranışları azalttığını öne sürmüştür. Bu geleneksel yönetim sisteminin rutin işlerde başarılı bir şekilde işlediğini fakat günümüzdeki iş hayatına uyumu konusunda yetersiz olduğu görülmüştür. Bu sebeple "Motivasyon 3.0" modeli geliştirilmiştir. Bu modelde, kişilerin dışsal faktörlerden çok içsel faktörlerden etkilendiği ve motive olduğunu öne sürülmektedir (Pink, 2019).

"Motivasyon 3.0"da Pink üç faktörle yeni motivasyon modelini tanımlamıştır. Bunlar; özerklik, ustalık, amaç olarak ifade edilmiştir (Pink, 2019):

- Özerklik, kişinin kendi kendini yönetebilme arzusudur.
- Ustalık, kişinin akışta olarak her zaman daha iyisini yapacağına olan inancıdır. "Motivasyon 2.0"da çalışanların itaatkâr olmaları istenirken "Motivasyon 3.0"da çalışanların yaptıkları işi kendi işleriymiş gibi benimseyip bağlılıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlılıkla birlikte kişi ancak ustalık kazanabilmektedir.
- Amaç ise kişinin anlamlı bulduğu işin yalnızca kendi amaçlarına değil aynı zamanda başkalarına da hizmet ettiğini ifade etmektedir (Kayacan, 2020).

Motivasyon teorileri kapsam, süreç ve güncel yaklaşımlar olarak üç başlık altında incelemek mümkündür. Literatürde bu kadar çok motivasyon teorisinin olması insan doğasının karmaşıklığından ileri gelmektedir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). Bu motivasyon teorilerinin her biri farklı bir eksikliği doldurmuş ve bu da farklı motivasyon faktörlerini meydana getirmiştir. Motivasyon, bireyin içsel faktörlerinden kaynaklanabildiği gibi bireyin dışındaki (dışsal) faktörlerden de oluşabilmektedir. Bu sebeple yönetimde tek tip motivasyon anlayışının benimsenmesi mümkün değildir (Zeynel, 2014).

2.1.3. Mesleki Motivasyonun Önemi

Bireyin başarıya ulaşması için işiyle ilgili beklentisi, ihtiyaçları ve sevgisi önem kazanmaktadır çünkü beklenti ve ihtiyaçlardan oluşan tüm içsel süreçler kişiyi olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Bireyin bu etkiyi olumluya çevirebilmesi, motivasyon sürecini iyi bir şekilde yönetmesi ile ilişkili bir durumdur (Özkalp ve Kirel, 2011).

Mesleki motivasyon araştırmaları ve genel olarak motivasyon psikolojisi, bireysel psikolojinin bir dalı olarak başlamıştır. Bununla birlikte, kişilik ve insan yetenekleri teorilerinden çok, iş motivasyonu teorileri geleneksel olarak hem bireysel hem de durumsal özellikleri kapsamaktadır (Erez ve Eden, 2011).

Bireysel olarak bakıldığında örgütsel davranışın bir unsuru olarak çalışan motivasyonu, bir örgütün kendi başarısının yanı sıra bir kuruluşun içindeki bireylerin başarısını da etkilemektedir ve bireylerin bu noktada öz denetim elde etmelerinin yolu; deneyim, eğitim ve çaba faktörleri ile ilgilidir. (Latham ve Locke,1991). Örgütlerin de bireysel farklar doğrultusunda bu konuya dikkat etmesi, en az bireyin motivasyon sürecini yönetmesi kadar önemlidir. Bu durum aynı zamanda yöneticilerin başarısı, örgüt çalışanlarının bilgi ve yeteneklerini kurumsal amaçlar doğrultusunda kullanmaları ile ilişkili bir durumdur (Özkalp ve Kirel, 2011).

Korman (2011) mesleki motivasyonun iki bağımsız süreç tarafından üretilebileceği kendini geliştirme arzusu ve kendini koruma arzusu kavramları ile ilgili teorik bir model önermektedir. Kendini geliştirme ve kendini koruma motivasyonu hem kişisel eğilimlerin hem de durumsal faktörlerin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu davranış biçimlerinden herhangi birinin meydana gelme olasılığının bu örüntüleri oluşturan düzenleyici ve durumsal faktörlerin zamanındaki göreceli gücün bir fonksiyonu olması

muhtemeldir. Başka bir ifadeyle çalışma ortamı ile iki motivasyon süreci arasındaki ilişkileri anlayanın önemli anahtarlarından bazıları; olumlu düşünme, öz saygı ve iç kontrol faktörüdür.

Hackman ve Oldham'a (1975) göre mesleki motivasyon bağlamında bir kişi için yapılan işin anlamlılığı, yeteneklerinin çeşitliliği, görevine verdiği önem ve göreve ait kimliği olmak üzere üç temel boyutla geliştirilmektedir. Yetenek çeşitliliği, bir işin yürütülmesi için çalışanın birçok yeteneğinin kullanılmasını içeren çeşitli farklı faaliyetler gerektirme düzeyini belirtmektedir. Görev kimliği, işin tanımlanabilir bir iş parçasının tamamlanma derecesini göstermektedir. Görev önemi ise ister yakın çevrede ister dış ortamda olsun işin diğer insanların hayatı veya iş yaşamları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesini temsil etmektedir. Bu üç temel boyut dikkate alındığında çalışanların kendi amaçları için çok büyük bir enerji ve çaba gösterdikleri görülmektedir.

Onların bu motivasyonu, bir kuruluşun etkililiğinde hayati rollerinden birini oynarken örgütün gelişmesine ve refahına iddialı bir şekilde katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle herhangi bir işverenin çalışanları neyin motive ettiğini ve genel iş performansını nasıl en üst düzeye çıkaracağını anlaması önemli görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Al-Madi ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan bir çalışma bunu doğrular niteliktedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar, organizasyona duygusal bir bağlılık hisseder ve bu nedenle organizasyona katkıda bulunmak için zayıf duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlardan daha büyük bir motivasyon ve istek sahibi olurlar. Dolayısıyla örgütlerin bu bilinci geliştirebilmesi için çalışanlarına başarı hissini yaşatmaları gerektiğini söylemek mümkündür. Bunu sağlamanın yolu olarak çalışanların farklı görevleri yerine getirmeleri için yeni beceriler edinmelerini sağlamak önerilebilir çünkü bir çalışanın beceri çeşitliliği arttıkça iç motivasyonunun da arttığı görülmektedir.

Dolaylı yollardan çalışanı şirket için daha değerli kılar ve çalışanlara önemli oranda bir başarı hissi verir. Bu ilişkinin anlaşılması, yönetimin beceri geliştirme eğitim programlarını oluşturmasına yardımcı olabilir. Yönetimin işleri yeniden tasarlarken çalışanların görev kimliğini tanıması, aynı zamanda motivasyonlarını artırmak için bütünsel ve tanımlanabilir bir iş parçası ile ilgili çaba göstermesi önemlidir. Başka bir ifadeyle kurum tarafından, her çalışanın kuruluş için ne kadar önemli olduğu ve yaptıkları

işin şirketin genel başarısı veya başarısızlığı üzerinde ne kadar önemli bir etki yarattığı vurgulanmalıdır (Robbins, 1999).

Benzer şekilde karar verme konusunda özerkliği ve güçlenme duygusunu teşvik eden, iş zenginleştirmeyi vurgulayan kuruluşlar; genel olarak katılımcı uygulamaların, olumlu duygulanım özelliklerinin öz saygı ve iç kontrol özelliklerini artırarak kendini geliştirmeye yönelik motivasyonel dürtünün ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Korman, 2011).

21. yy.da küreselleşmenin gereklilikleri sonucunda örgütler, artan rekabet ortamında hayatta kalabilmek için iş gücü anlamında mükemmel performansı sağlamak için öncelikle çalışma organizasyonu ve yönetiminin görev ve işlevlerini, yöntemlerini uyarlama yeteneğine sahip olmalı (Borowiecki, 2015) ve çalışanların motivasyonunu artıran faktörleri bulmaya odaklanmalıdır (Rhee, 2019). Bunun için kurumlar tarafından çalışanlarının kimlik inşalarının motivasyon ile olan ilişkisinin iyi bir şekilde çözülmesi gerekmektedir.

Örgütlerdeki bireylerin eylemlerini yönlendirmek için yerleşik bir kimliğe ihtiyaçları olduğunu söylemek mümkündür. Herhangi bir sosyal alanda olduğu gibi örgütlerdeki bireylerin de kim oldukları ve çevrelerine nasıl uyum sağladıkları konusunda oldukça açık bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Öyle ki bireyin kimliği; kariyer seçimlerini, motivasyonlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Ashforth ve Schinoff, 2016). Girişimcilik bir birey için kariyer seçimi olarak kabul edildiğine göre bireyin kimliği ile ilişkilendirilebilmektedir (Down ve Warren, 2008).

2.1.4. Mesleki Motivasyonun Sağlanmasında Özendirici Araçlar

Örgütler için insan faktörünün önemi geçmişten günümüze oldukça artmıştır. Özellikle küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamına örgütlerin uyum sağlaması ve hayatta kalması için değişen koşullara çalışanlarını da hazırlaması gerekmektedir. Örgütün verimliliğinin ve performansının artırılması ve devamlılığının sağlanabilmesi için çalışanların etkinliğinin de artırılması gerekmektedir. Bunun için uzun araştırmalar sonucu literatürde evrensel düzeyde kabul gören birtakım özendirici veya güdüleyici araçlar kullanılmaktadır (Eren, 2014).

İnsanların işlerinden aldıkları geri bildirimler, o mesleği yapma isteğini belirleyen önemli bir faktördür. Yöneticiler tarafından takdir edilme, ödüllendirilme veya terfi gibi

durumlar, kişilerin mesleki motivasyonunu olumlu yönde etkiler (Atmaca, 2019). Yüksek mesleki motivasyona sahip bireyler, bilgi, yetenek ve çalışma azimlerini etkili bir şekilde kullanır ve işlerinden keyif alarak örgütün belirlediği standartlara uygun olarak işlerini zamanında tamamlamaya çalışırlar. Bu şekilde bireyler hem huzurlu hem de yüksek verimlilikle çalışanlar haline gelirler (Taş ve Selvitopu, 2020).

Motivasyon araçları, kişiye ve duruma göre değişkenlik gösterdiği için her örgüt için aynı motivasyon modelinin uygun olduğunu söylemek zordur. Bu sebeple çalışanların ihtiyaç ve beklentileri yönünde onları nelerin motive ettiğini bilerek uygun motivasyon aracını belirlemek gerekmektedir (Aksu ve Doğan, 2020).

Öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyleri, eğitimin kalitesini belirleyen önemli bir faktördür. Bu motivasyon düzeyi, öğretmenlerin bilgi, yetenek ve çalışma isteklerini etkili bir şekilde ortaya koymalarında kritik bir rol oynar. Öğretmenlerin işlerini severek yapmaları, memnuniyetleri, başarıya odaklanmaları ve yüksek motivasyonları, verimliliklerinin yüksek olmasında etkilidir. Ayrıca, eğitim öğretim uygulamaları ve çalışma koşulları da öğretmenlerin motivasyonu ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Literatürde motivasyon araçları iki farklı sınıflandırma üzerinden ifade edilmektedir. Bunlardan ilki içsel ve dışsal motivasyon araçları bir diğeri ise ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel yönetsel araçlardır (Kayacan, 2020).

2.1.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Çalışanları motive eden unsurların başında ekonomik araçlar yer almaktadır. Çalışmanın özü ekonomik temele dayanır. İnsanların işe girmesinin temel sebebi de maddi kazanç elde etmektir (Keser, 2019). Ekonomik motivasyon araçları; ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, üretime ortaklık sistemleri ve ekonomik ödül verme şeklinde ifade edilmektedir (Aksu ve Doğan, 2020). Ücret artışı, çalışanların motivasyonunu sağlamada en eski ve etkili araçlardan biridir.

Ücret artışı çalışanın fazladan göstermiş olduğu emeğin karşılığı olarak hak ettiği ölçüde verildiği takdirde motive edici olmaktadır. Aksi takdirde gereksiz ücret artışları çalışanlarda beklenti yaratıp ödül olma özelliğini yitirebilir (Keser, 2019). Benzer şekilde diğer bir ekonomik motivasyon aracı ise kişisel değerlendirmeye dayanan primli ücret verme yoludur (Eren, 2014).

Primli ücret, çalışanın almış olduğu sabit ücret artışı dışında verilen ek ücrettir. Çalışanları fazladan çaba göstermeleri ve verimli çalışmaları için uygulanan bir yöntemdir (Keser, 2019). Ücret artışı ve prim, önemli dışsal motivasyon araçları olup gereken zamanda, gerekli ölçüde ve adaletli bir şekilde dağıtılması önemlidir (Saraç, 2020).

Üretime ortaklık sistemleri, çalışanların üretime katkı sağlamalarını teşvik etmek için ürettikleri kadarından pay almalarıdır. Verimliliğin artırılması esastır. Scanlon, Rucker ve Improshare planları üretime ortaklık sistemlerindendir (Keser, 2019). Üretime dayalı kazancın yanı sıra kâra katılma da başka bir ekonomik motivasyon aracıdır. Çalışanların performansına dayalı işletmenin kârına ortak olmasını ifade etmektedir. Bu uygulamayla işletmeler, kendi kârlılıklarını da arttırmaktadır. Kâra katılma özellikle küçük işletmelerde yüksek çalışan bağlılığı ile ilişkilendirilmiştir. Çalışan bağlılığı aynı zamanda psikolojik sahiplenme duygusunu da beraberinde getirmektedir (Robbins ve Judge, 2021). Ekonomik ödüller, çalışanları örgüte bağlılığını arttırmak ve işe özendirmek için işinde başarılı olanlara verilen ekonomik değer taşıyan ödüllerdir.

Ekonomik ödül; örgüt için faydalı olacak bir öneri sunan, yenilikçi fikirler geliştiren, buluş yapan çalışanlara verilerek örgüte olan bağlılıkları arttırılmaya çalışılmaktadır (Keser, 2019). Günümüzün çalışma koşullarında ekonomik motivasyon araçlarının önemi yadsınamazken tek başına da yeterli olmadığı görülmektedir.

20. yüzyılın ilk yarısına kadar olan süreçte ilk motivasyon teorilerine bakıldığında araştırmacıların yalnızca dışsal faktörler üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunların birçoğunu da ekonomik motivasyon faktörlerinin oluşturmaktadır (Kayacan, 2020).

Fakat 21. yüzyılın çalışma koşullarındaki değişim ve dönüşümler geleneksel ödül yöntemlerinin çalışanların işi daha anlamlı bulmaları, çalışmada bağımsız olma, kendilerini geliştirmek için eğitim imkanları olması, işyerinde adaletli olunması gibi konular daha ön plana çıkmaktadır (Keser, 2019). Bu bağlamda son yıllarda içsel motivasyon araçları, daha çok önem kazanmıştır.

2.1.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Toplumda meydana gelen gelişmeler, insanların gerek kişisel gerek çalışma hayatını oldukça etkilemektedir. İnsanlar sosyal varlıklardır ve bu yönde de çeşitli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu sebeple günümüz yöneticileri, çalışanların psiko-sosyal gelişimine

daha çok önem vermeye başlamışlardır. Özellikle iş gücündeki önceki kuşaklara göre daha farklı beklentilere sahip Y kuşağı çalışanlarının iş gücündeki artışı ile motivasyonu sağlamada psiko-sosyal motivasyon araçlarının daha etkili ve önemli olduğu görülmüştür (Keser, 2019). Bu araçlar; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, yükselme imkânları, çevreye uyum, öneri sistemi, güvenlik ve sosyal haklar ve sosyal uğraşlar olarak ifade edilmektedir.

Çalışmada bağımsızlık, motivasyonu arttıran önemli unsurlardan biridir. Çalışanlar her zaman bir otoritenin kontrolü altında olmaktan hoşlanmazlar. Bu durum çalışanların verimliliklerine ve performanslarına olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Çalışanlara kendi çalıştıkları alanda özerklik tanınması ve farklı yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ortama sahip olması, onların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Daha da önemlisi çalışanların inisiyatif kullanabilmeleri, kendilerini grubun bir üyesi olarak algılamasını sağlayarak onları içsel olarak motive etmektedir (Saraç, 2020).

Sosyal katılma, çalışanların örgüt içerisinde oluşturduğu sosyal ortamlara katılmasını ifade etmektedir. İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır ve çevresiyle ilişki kurma ihtiyacı duymaktadır. Çalışan kişi aynı zamanda bu sosyal grubun bir parçası olarak hissetmesi çalışma motivasyonunu ve verimliliğini arttırdığı görülmektedir (Eroğlu, 2013). Değer ve statü; çalışanlar, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir ve değer görme ihtiyacı duyarlar.

Statü, çalışanları hiyerarşik düzendeki yerini ifade ettiği için çalışanlar için oldukça önemlidir. Dolayısıyla çalışanın örgüt içerisinde değer görmesi, yaptıklarının takdir edilmesi motivasyonunu arttıracak ve örgüte bağlılığını da olumlu yönde etkilemektedir (Keser, 2019). Yükselme imkânları, çalışanlar işlerinde başarılı olduklarında ve deneyim kazandıklarında daha yüksek mevkilerde çalışmayı ve kendilerini geliştirmeyi arzu etmektedirler. Bu imkânlarla sahip olan çalışanlar, hem yeteneklerini geliştirmek hem de çalıştıkları örgüte katkıda bulunarak kendilerini daha yararlı hissetmelerini sağlamaktadır (Eroğlu, 2013). Dolayısıyla yükselme ve gelişme imkânına sahip olan çalışanlar, işlerinde daha çok gayret gösterme eğilimindedirler.

Güvenlik ve sosyal haklar, ekonomik güvenlik unsurlarıdır ve kişinin harcadığı emek yönünden oldukça da önemli bir yere sahiptir. Günümüzün çalışma koşulları göz önüne

alınarak emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri oldukça geliştirilmiştir. Çevreye uyum, çalışanın işyerine uyum sağlamasını ifade etmektedir. Çalışan işe girdiğinde örgütün geleneklerine ve kurallarına alışmalı, yönetici de bu konuda gerekli bilgileri vererek yeni çalışanın işe alışmasını ve diğerleriyle kaynaşmasına destek olmalıdır (Eroğlu, 2013).

Öneri sistemi ile çalışanların basit veya kapsamlı her türlü düşünce ve önerilerini özgürce ifade edebilmesini, ifade etmektedir. Öneri sistemi, çalışanlar üzerinden oldukça etkili bir motivasyon aracı olup demokratik yönetime geçişin en açık göstergelerinden biridir. Çalışanın önerilerinin dikkate alınıp uygulanmaya geçilmesi hem örgüt için bir kazanım olacak hem de çalışan fikirlerinin değerli olduğunu hissedecek ve örgüte olan bağlılığı ve tatmini artacaktır (Keser, 2019). Sosyal uğraşlar, örgütte sosyal aktivitelerin olması çalışanlar için motive edici bir unsurdur. Bu anlamda örgüt, çalışanların boş zamanını değerlendireceği ve sosyalleşme imkânı sağlayacak sportif aktiviteler, geziler, eğlenceler, kutlamalar ve kültürel aktiviteler düzenlemek çalışanın motivasyonunu olumlu etkilediği görülmektedir (Keser, 2019).

2.1.4.3. Yönetmel-Örgütsel Motivasyon Araçları

İşletmenin amaçları ile çalışan amaçlarının uyumlu hale getirilmesi örgütsel hedeflerin yerine getirilmesinde oldukça önemlidir. Bunun için örgütler hedefler doğrultusunda çeşitli eğitim ve ödülleri çalışanların motive edilmektedir. Bu araçlar; amaç birliği, yetki devri, eğitim, terfi, kararlara katılma, iletişim, motive edici işler tasarlama, örgütsel destek sağlamak ve işe uygun eleman seçilmesi gibi araçlardır (Aksu ve Doğan, 2020).

2.1.4.3.1. Amaç Birliği:

Örgüt yönetiminde en önemli faktörlerden biri çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlu olmasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarına verimli çalışmanın sadece örgütün çıkarlarına değil; aynı zamanda kendi çıkarlarına da hizmet edeceğini inandırmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde kişisel ve örgütsel amaçlar arasında denge sağlanarak örgütsel birliği oluşturabilmektedir (Sabuncuğlu ve Tüz, 2008).

2.1.4.3.2. Yetki Devri

Çalışanlar için bir başka önemli bir motivasyon araçlarından biridir. Yöneticiler, yetkilerinin bir kısmını astlarına devrederek işlerini yönetirler. Modern işletmeler,

geleneksel örgüt yapısının getirmiş olduğu merkezci yönetim anlayışından uzaklaşarak çalışanlara kendi alanında daha fazla sorumluluk ve yetki vererek özerklik tanımaktadırlar (Eroğlu, 2013). Böylelikle çalışanın yetki ve sorumluluklarını arttırılarak güçlendirilmektedir. Yetkilendirilen çalışanın özgüveni artmakla birlikte örgüte olan bağlılığı da güçlenmektedir (Keser, 2019).

2.1.4.3.3. Eğitim

Eğitim faaliyetleri hem çalışanların gelişimi için hem de örgütün gelişmesi için oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışanlara sunulan eğitim fırsatı etkili bir işe özendirme aracıdır. Çalışanlar için eğitim faaliyetleri kariyer gelişimi açısından bir fırsat olarak görülmektedir. Özellikle eğitimle kariyer yapma fırsatına sahip olan çalışanlar mesleki anlamda kendilerini geliştirerek hem kendilerine olan güvenlerini arttırmakta hem de örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Eroğlu, 2013).

2.1.4.3.4. Terfi

İşletmede, çalışanın statüsünün daha üst bir statüye yükselmesini ifade etmektedir. Genelde yöneticiler; çalışanın işteki başarıları, performansı ve deneyimini göz önünde bulundurularak buna karar verirler. Terfi imkânına sahip olan çalışanlar yükselme arzusuyla örgüt için daha fazla çaba göstermeye istekli olurlar. Bu da örgüte olan bağlılıklarını arttırır. Burada esas önemli olan husus, izlenen terfi politikasının çalışanlar arasında herhangi bir kayırma olmaksızın adaletli bir şekilde verilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.1.4.3.5. Kararlara Katılma

Çalışanların işletme içerisinde kendini etkileyecek konularda söz sahibi olmasını sağlayan bir motivasyon tekniğidir. Bu teknikle çalışanlar, fikirlerinin değerli olduğunu düşünerek örgüte daha bağlı olacaktır. Ancak çalışanlardan alınan görüşler, değerlendirmeye alınarak uygulamaya geçilirse çalışanlar için daha inandırıcı olmaktadır (Keser, 2019).

2.1.4.3.6. İletişim

Örgüt içerisinde iletişim kanallarının sürekli açık olması çalışanların motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim örgüt içindeki çatışmayı ve belirsizliği azaltır. Bu aynı zamanda örgüt içerisinde iş birliği ve

dayanışmanın oluşmasına da yardımcı olur. Çalışanlarıyla yeterince ilgilenmeyen, isteklerine ve sorunlarına önem vermeyen bir yönetici; çalışanların işe karşı duydukları isteği azaltır ve işten tatmin olmalarını engeller (Eroğlu, 2013).

2.1.4.3.7. Örgütsel Destek Sağlamak

Örgütün politika ve uygulamalarıyla çalışanlarına verdiği değeri ve desteği göstermesini ifade etmektedir. Yöneticilerin gerek iş hayatında çalışanlarına adil davranmaları çalışma koşullarını çalışanlar için uygun hale getirmesi çeşitli sosyal faaliyetler düzenlemesi gerek de iş dışında çalışanın zor durumlarında destek olması örnek olarak verilebilir. Örgütsel destek algısının yaratılması, çalışanların motivasyonu için önemli bir araçtır. Çalışan, verilen desteklerden dolayı daha fazla tatmin duyacak ve örgüte vefa borcu hissettiği için daha fazla çaba gösterecektir (Keser, 2019).

2.1.4.3.8. İşe Uygun Eleman Seçilmesi

Çalışanların uygun işlerde çalışıyor olması hem çalışan motivasyonu hem de örgüt için oldukça önemlidir. Kişi-iş uyumu olmadığı zaman çalışanın motivasyonu düşük olacaktır. Hem kişinin motivasyonu hem de örgütün yararı için çalışanın kişiliği ve mesleki tecrübesi uygun işe yerleştirilmesinde dikkatli olmakta fayda vardır (Keser, 2019).

2.1.5. Mesleki Motivasyonun Örgütsel Etkileri

Motivasyonun psikoloji ve davranış bilimlerinde yeri oldukça önemlidir. Motivasyon üzerine yapılan araştırmalar; motivasyonun bireyi harekete geçirme, teşvik etme, isteklendirme anlamları itibarıyla davranışlarına yön vermesi nedeniyle bireysel psikolojinin bir dalı olarak çalışılmaya başlanmıştır (Şallı, 2021). Literatürde yer alan iş motivasyonu teorilerine bakıldığında hem bireysel hem de durumsal özellikler taşımaktadır (Erez ve Eden, 2001). Bireysel olarak bakıldığında, örgütsel davranışta çalışanın motivasyonu hem örgütü hem de örgüt içerisindeki diğer bireyleri etkilemektedir. Bu bağlamda öncelikle, her bir çalışanın içten motive olması hem kendi başarısı ve hem örgütün başarısı için oldukça önemlidir. Bu başarı için çalışan davranışlarının örgütsel hedeflere ulaşmak için yönlendirmesi gerekmektedir (Latham ve Locke, 1991).

Sanayi Devrimi'nden 1980'li yıllara kadar çalışanların psikolojik boyutu göz ardı edilmiş ve çalışanlara örgütsel hedefleri yerine getirmede bir "ekonomik araç" gözüyle bakılmıştır (Keskin, 2008). Sanayi Devrimi'yle kitle üretimine geçilmesiyle birlikte çalışanın ürün üzerindeki doğrudan emeğinin azalması iş tatminini ve verimliliğini azaltmıştır (Eren, 2014).

Küreselleşmeyle birlikte artan uluslararası rekabet ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, geleneksel yönetim anlayışını değiştirmiştir. Zaman içerisinde ekonomik, yasal ve sosyo-kültürel yapılarda meydana gelen değişimler; çalışma hayatındaki insan faktörüne bakış açısını da farklılaştırmıştır. Günümüzün sürekli değişen toplumsal dinamikleri içerisinde, bu gelişmelere işletmelerin ayak uydurabilmesi için sürdürülebilirlik kavramı daha da önemli hale gelmiştir. Bu anlamda işletmelerin sürdürülebilirliklerinde ve rekabet avantajı elde etmesindeki en önemli güç sahip olduğu insan sermayesidir. Bu bağlamda çalışanları; örgütün menfaatleri doğrultusunda harekete geçirmek, güdülemek oldukça önemlidir. Günümüzde başarılı olan işletmelere bakıldığında da çalışanlarının duygularına, düşüncelerine, ihtiyaç ve isteklerine önem veren işletmelerin olduğu net bir şekilde görülmektedir (Eroğlu, 2013).

Bu sebeple örgütlerin en önemli amaçlarından biri, rekabet üstünlüğünün elde edilerek çalışanların istenen verimlilikte çalışmalarının sağlanmasıdır. Bu da ancak çalışanların motivasyonunun sağlanması ile mümkündür (Kayacan, 2020). Çünkü motivasyon, çalışanların başarılı olmalarında önemli bir güçtür. Bu güçle bireyler, belirlenen hedefler doğrultusunda güdülenip harekete geçmektedir (Adair, 2016). Örgütlerin başarılı olmaları; çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve donanımlarının en verimli şekilde örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda kullanılmasına bağlıdır.

20. yüzyılın yarısına kadar sadece ekonomik araçlarla çalışanların motivasyonunun sağlanacağı düşünülürken sonraki dönemlerde ekonomik olmayan araçların da üretimdeki verimliliği ve performansı etkilediği görülmüştür (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). Bu araçların çoğunun işin kendisinden kaynaklanan ve çalışanı içsel olarak motive eden faktörlerdir. Çünkü çalışma hayatı insan hayatının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu sebeple çalışma ortamında işle ilgili karşılaşılan olumlu veya olumsuz durumlar, çalışanın motivasyonunu etkilemektedir (Şimşek ve Kurnaz, 2021).

Literatürdeki çalışmalarda çalışanların motive eden maddi ödüller, işyerindeki fiziksel çalışma koşulları, iş güvencesi gibi dışsal faktörler olduğu gibi çalışanların işini anlamlı bulması, sosyal alışkanlıkları, iş ortamındaki ast-üst ilişkileri, kendini geliştirme imkanları, iş başarıma gibi içsel faktörlerin de çalışanın motivasyonu etkilediği görülmüştür (Ağırbaş vd., 2005; Rachman vd., 2022).

Dolayısıyla motivasyon makro düzeyde örgütlerin ve çalışanların amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirirken örgütsel bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir (Kayacan, 2020). Bu anlamda mesleki motivasyonun çalışma hayatında pek çok değişkenle ilişkisi incelenmiştir. Alan yazında çalışanların motivasyonu ile ilgili yapılan çalışmalarda mesleki motivasyon ile iş tatmini, bireysel performans, öz yeterlilik, liderlik desteği, iletişim, psikolojik güçlendirme, yaşam tatmini, işe bağlılık, işin anlamlılığı ve iş performansı arasında önemli ilişkiler tespit edilmiştir (Hajiali vd., 2022). Bu bağlamda motivasyonun etkileşim halinde olduğu bazı kavramlar, mesleki motivasyonun önemini vurgulamaktadır. Bunlar; amaç, moral, verimlilik, performans, iş başarısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti-personel devridir (Kayacan, 2020).

2.1.6. Öğretmen Motivasyonu

Eğitim örgütlerinde motivasyon, öğretmenlerin ve öğrencilerin akademik performansı ile çalışma arzusunu kapsayan bir kavramdır. Öğretmen motivasyonu, eğitim bilimleri alanında mesleğe olan bağlılığın önemli bir unsuru olarak kabul edilir ve araştırmalarda sıkça incelenen bir konudur (De Jesus ve Lens, 2005).

Eğitimde kilit bir rolü olan öğretmenlerin mesleki rollerine uygun ve motive edilmiş olmaları, eğitim sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesinde önemlidir (Sünbül, 1996). Öğretmenler, eğitim sisteminin ve yetiştirdikleri bireylerin "nitelikli" olmasında önemli bir paya sahiptirler (Ünsal ve İğde, 2021).

Öğretmen motivasyonu, öğretmenlerin mesleki başarılarını etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim sisteminin politikaları, müfredatı, okul yönetimi, öğrenciler ve veliler gibi çeşitli unsurlar öğretmenlerin motivasyonunu etkiler ve bu motivasyonun yüksek ve sürdürülebilir olması önem taşır (Büyükses, 2010). Yüksek mesleki motivasyona sahip öğretmenler, mesleklerini severek yapar ve gelecek nesilleri özgüvenli ve amaçlarına odaklanmış başarılı bireyler olarak yetiştirirler. Dolayısıyla, etkin okul örgütlerinin başarısında öğretmen motivasyonunun önemli bir rolü vardır (Çelik, 2019).

Öğretmenlerin motivasyon düzeyi, iş doyumu, performans ve verimlilikleri açısından kritik bir öneme sahiptir (Okçu ve Anık, 2017).

Kurt Hanks'ın çalışmasına göre, iş görenlerin motivasyonunu sağlayan en önemli faktörlerden biri, görevlerinin ilgi çekici olması ve başarıyla tamamlanmasının takdir edilmesidir. Ancak yöneticilere göre, iyi ücret ve iş güvenliği daha öncelikli olarak değerlendirilir (Şahin, 2004). Türkiye'de yapılan bir çalışmada ise öğretmenlik mesleğinde en etkili motivasyon unsurunun maddi kaynaklar olduğu ve diğer motivasyon yöntemlerinin ikinci planda kaldığı belirtilmiştir (Çiçek, 2002).

Günümüz perspektifine göre, demokratik ve olumlu bir ortamda alınan kararlara herkesin katıldığı bir okul örgütü oluşturmak, başarılı ve etkili bir okulun göstergesidir. İyi bir okul yöneticisi, her öğretmenin farklı motivasyon yöntemleri ile motive olabileceğini anlayan kişidir. Okul yöneticisi, okulun hedeflerini iş birliği içinde gerçekleştirmenin, meslektaşlarının ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamaktan ve onların motivasyonunu canlı tutmaktan geçtiğini bilerek hareket etmelidir. Çünkü okul yöneticisinin başarısı, iş birliği yaptığı öğretmenlerin performansı ile doğrudan ilişkilidir (Küçükali, 2011).

Devlete bağlı resmi okullardaki yöneticiler, öğretmen motivasyonunu artırmak için maddi teşvikler (ücret artışı, kâr payı, prim vb.) kullanma imkanına sahip değildirler. Ancak, Sağlam (2007) tarafından belirtildiği gibi, plaket sunma, sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleme, özel günlerde çiçek verme gibi motive edici yöntemlerle destek olabilirler. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ise Yılmaz ve Arslan (2013) tarafından açıklandığı gibi, öğretmen motivasyonunu maaş artışı, ikramiye gibi maddi ödüllerin yanı sıra takdir ve teşekkürlerle sağlamaktadır. Bireylere uygun sorumluluklar verilmesi, yapıcı geri bildirimlerin kullanılması, başarıların takdir edilmesi ve mesleki gelişim fırsatlarının sunulması da, motivasyonu artırarak işe bağlılığı kolaylaştırmaktadır. (Ardıç ve Polatçı, 2009).

2.2. Örgütsel Mutluluk

2.2.1. Mutluluk Kavramı

Felsefi bakımdan mutluluk kavramı incelendiğinde, Eski Yunan felsefesinde mutluluk, ahlaki yaşamın temel amacı olarak kabul edilmiş ve yaşam boyunca erişilmesi gereken en önemli hedef olarak görülmüştür. Mutluluk kavramı, felsefi akımların yanı sıra psikoloji biliminin de yakından ilgilendiği bir kavramdır. Her insanın arayışta olduğu,

ulaşmayı hedeflediği ve yaşamındaki tercihleri mutluluğa ulaşmak için şekillendirdiği bir olgudur (Baynal, 2020).

İnsanların varoluşundan beri mutluluk her zaman istenen, arzulanan bir şeydir. Bu yüzden bireyler ve bireyler tarafından oluşturulan topluluklar mutluluğu elde etme gayreti göstermişlerdir. Geçmişten beri insanoğlu mutluluğu tanımlamaya çalışmış ve mutluluğun nasıl elde edilebileceğini sorgulamıştır (Acaboğa, 2007).

Tarihte mutluluk kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Türk Dil Kurumunun (TDK, 2020) tanımına göre mutluluk, “Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, mut, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik” anlamlarına gelmektedir. Felsefeciler ve sosyal araştırmacılar mutluluk kavramını, farklı şekillerde tanımlamışlardır (Kesebir ve Diener, 2008).

Warr (2007), mutluluk için kişilerin yaşamlarına ilişkin olumlu duygu ve düşüncelerinin olumsuz duygu ve düşüncelerinden fazla olma durumu olarak tanımlamıştır. Fisher (2010) mutluluk; iyi ruh hali ve olumlu duygular, olumlu tutumlar ve esenlik şeklinde tanımlamıştır. Begum ve ark. (2014), mutluluğu memnun olma, neşeli, zevk, keyif, tatmin, rahatlık ve esenlik gibi birçok durumu kapsayan genel bir terim şeklinde ifade etmişlerdir. Gitmez ve Morçöl (1994) de mutluluğu, kişilerin yaşamlarında karşılaştıkları olumlu ve olumsuz olayların oluşturduğu duygu içeren bir durum şeklinde tanımlamışlardır. Bireylerin en önemli amaçlarından biri mutluluk için gayret göstermektir. Mutsuzluk, çalışanların dikkatsizce davranmasına sebep olduğu için iş performansını, iş verimliliğini düşürür (Roessler ve Gloor, 2020).

Mutluluk ise iş performansını (Amabile vd., 2005), üretkenliği (Oswald vd., 2015) ve kariyer başarısını (Robertson ve Cooper, 2011) artırır. Aynı zamanda mutlu olan bireyler, daha iyi fiziksel ve psikolojik sağlığa sahip olmaktadır (Kun ve Gadanecz, 2019).

“Mutluluk nedir?” sorusu insanlık tarihinin başlangıcından beri var olduğunu belirten Frey ve Stutzer’a (2010) göre tarih boyunca düşünürler bu soruya odaklanmışlardır. Ayrıca iyi ve mutlu bir yaşamı tanımlamakla da ilgilenmişlerdir. Benzer şekilde psikologlar hangi durumların ve neyin insanları mutlu ettiğini incelemişlerdir. Ancak mutluluğun ne olduğu konusunda bir anlaşma yoktur. Bu kavram herkese açıktır ve kendince yorumlanabilmektedir. Ama en önemlisi, yaptığımız tek şey mutluluğu bulmaya

çalışmaktır. Selim (2012), mutluluğun tam olarak ne olduğu eski çağlarda önemli ve zorlayıcı bir soru olduğunu ve mutluluğun felsefi boyutları hazcılık ve eudaimonia (iyi ruh hali) kavramları bağlamında incelenmekte olduğunu belirtmişlerdir. Hedonizm doyum, acıdan kaçınma ve zevkle ilişkilendirilirken, öfori potansiyeli gerçekleştirme açısından mutlulukla ilişkilendirilmektedir (Ryan ve Deci, 2001).

Keser'in (2018) aktardığı gibi Sokrates ve Aristoteles, mutluluğun erdemli bir hayat yaşamakla elde edilebileceğini belirtmişlerdir. Şentürk'e (2011) göre mutluluğun çeşitli kaynaklardan geldiği ve onu birçok farklı açıdan tanımlamaya çalışmanın önemli ve sıra dışı olduğu görülmektedir. Bu durumun iyi oluş algısının subjektif doğası ve iyi oluşun farklı bileşenlerinin etkisi ile ilgili olduğu söylenebilmektedir. Bazı insanlar mutluluğun hayattaki en önemli amaç olduğu konusunda hemfikir olup mutluluğun iyi bir hayatın gerekli bileşenlerinden biri olduğuna inanmaktadırlar. Mutluluk dünyadaki tek ortak amaç olarak görülmektedir (Frey ve Stutzer, 2010).

Behrani (2017), mutluluğu; ekonomi, felsefe, sosyoloji, din, psikoloji gibi farklı alanlarla ilişkilendirilerek tanımlamaktadır. Seligman'a (2002) göre bununla birlikte esas olarak psikoloji ve felsefe temelinde oluşturulmuştur. 2000'li yılların başında ortaya çıkan pozitif psikoloji alanı, olumlu durumlara daha çok önem vermekte, hayattaki kötü durumları düzeltmeyi ve güzel şeyler oluşturmayı savunmaktadır. Bilim adamları ve filozoflar, insanların mutluluğu ne kadar çok istediklerini vurgularken mutluluğun gerçekte ne olduğu veya var olup olmadığı konusunda anlaşılamamaktadırlar. Yaşamın amacı olarak kabul edildiğinden beri dünyada ve ülkemizde araştırmalara konu olmuş ve önemli bir soru olarak varlığını sürdürmektedir. Sosyal bilim araştırmalarının odak noktalarından biri haline gelmiştir (Bülbül ve Giray, 2011).

Diğer dillerdeki mutluluk kavramına bakıldığında; Fransızca "bonheur", "bon" (iyi) ve "heur" (şans, şans) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Çevrim içi Larousse sözlüğünde, "mükemmel içten memnuniyet" anlamına gelmektedir. Kelimenin İngilizce karşılığı "mutluluk"tur ve "Oxford Sözlüğü" "bir şey iyi ya da doğru olduğunda hissedilen memnuniyet" olarak tanımlamaktadır. Mutluluk, çalışma ve eğitim yoluyla elde edilebilmektedir. Diğer bir deyişle bunun sürekli olarak çalışmak ve eğitim alma ile kazanılabileceği söylenebilir (Büyükdüvenci, 1993). Olumsuz olanlardan daha fazla

olumlu duygu varsa o zaman mutluluk hakkında konuşmak mümkün görülmektedir (Warr, 2013).

Mutluluk, kişinin kendi yaşam kalitesini değerlendirme derecesi olarak da tanımlanabilmektedir (Selim, 2008). Bu nedenle mutluluk, iş hayatından aile hayatına ve özel hayata kadar insan hayatının her aşamasına eşlik etmektedir. Mutluluk, öznel bir iyi oluş hali olarak tanımlanır. Sadece kişisel bir kavram olarak değil; aynı zamanda sosyal, kişiler arası ve örgütsel bir bağlam olarak da görülmektedir (Arslan, 2018).

Gitmez ve Morçöl'a (1994) göre mutluluk, kişinin hayatındaki olumlu ve olumsuz deneyimlerin duygu durumudur. Mutluluk, olumlu duyguların olumsuz olanlardan daha aktif olduğu anlamına gelmektedir. Mutluluk, tüm yaşamımızın öznel bir değerlendirmesidir (Grinde, 2002). Mutluluk, iyi olma hissi veren insanlara özgü bir dizi olumlu deneyim olarak da tanımlanabilmektedir (Alayon, 2015).

Başka bir tanıma göre mutluluk, şu anda olumlu duygular uyandıran veya gelecek için olumlu bir görünüm uyandıran derinden olumlu bir duygusal durumdur. İnsan refahı, yaşam kalitesi, sosyal refah şeklinde de adlandırılabilen mutluluk; kişinin kendi belirlediği kriterler kapsamında yaşam kalitesini genel olarak değerlendirmesidir. Mutlu insanların ayırt edici özelliklerinden biri, güçlü yanlarının yanı sıra kendi kusurlarının da farkında olmalarıdır. Bu bireyler, yalnızken veya sosyal ortamlarda mutlu olabilmekte ve hayattan zevk alabilmektedirler (Beceren, 2012).

2.2.2. Örgütsel Mutluluk

Pozitif psikoloji değişkenleri; son yıllarda örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve iş psikolojisi alanlarındaki araştırmalarda çoğunlukla kullanılmaktadır. Bu alanlardan biri de bireyin olumlu duygusal durumuna eş değer olarak tanımlanan “mutluluk” kavramıdır. Bu kavramın çalışma yaşamındaki yansımaları; iş yeri iyi oluşu, örgütsel iyi oluş, çalışan iyi oluşu ya da iş iyi oluşu şeklinde gelmekte ve her biri benzer şekilde yorumlanmaktadır (Erer, 2021).

Bulut'a (2015) göre örgütsel mutluluk, bireylerin yönetsel veya işlevsel faaliyetlerini belirtilen hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek çeşitli sorunlar, stresler ve konularla etkin bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır. Bu anlamda örgütsel iyi oluş,

bireysel amaçların ve örgütsel amaçların ortaklaşa gerçekleştirilme derecesini ifade etmektedir.

Örgütsel iyi oluş; çalışanlar arasında samimiyet, empati, dürüstlük, iş birliği ve karşılıklı saygı konularını ifade etmektedir. Yönetimin korkutma ve tehditlerinden, önyargılarından kaçınmayı ifade etmektedir. Örgütsel refah, potansiyel yetenekleri belirleme ve büyümeleri ve gelişmeleri için zemin hazırlama etrafında dönmektedir. Mutlu bir kuruluş; çalışanların işlerini, menfaatlerini ve suistimallerini neden kaybettiğini öğrenmek için çalışmaktadır. Çalışanlar, çalışma ortamının gerçekleriyle tanıştırılır; etik dışı, insanlık dışı ve kültürel açıdan sorunlu kabul edilen örgütsel unsurlar ortadan kaldırılır (Basadur ve Basadur, 2011).

Çalışanlar hayatlarının büyük bir kısmını işte geçirirler. Böylece iş yerinde yaşamış oldukları olayların, bireylerin iş yeri haricindeki yaşantılarını doğrudan etkilemesi ihtimali doğmaktadır. Bireylerin iş yerinde mutlu olmaları; örgüt çalışanlarının üretkenliğini, işyeri dışında vakit geçirdiklerinde ise iyilik hallerini ve yaşam doyumlarını artırır. Günümüzde çoğu kuruluş, iş yerindeki yüksek çalışan mutluluğu nedeniyle daha fazla sürdürülebilir verimliliğe sahip olabileceklerinin farkındadır (Erhan, 2021).

Her yetişkin çalışma hayatına başladıktan sonra ömrünün üçte birini işte geçirmektedir. Bu nedenle personelin yaşam kalitesini yükseltmek ve iş verimliliğini artırmak için kendi tatmin duygusunu elde etmesi gerekmektedir. Bu doyum, kişinin kendi mutluluğu ile elde edilmektedir. Çalışan mutluluğu, öncelikle örgütler ve toplumla ilgilidir. Sürekli farklılaşan yaşam koşulları ve artan rekabet ortamı için mutlu çalışanlar, iş yerinde bir insan kaynağı avantajı oluşturmaktadır. Bu nedenle bu avantajı elde etmek, çalışanların iş performansını iyileştirmek ve gelecekte çalışan devir hızını azaltmak için mutluluk çok önemli bir rol oynamaktadır (Biçen, 2019).

İnsanlar bir örgütün temelidir. Mutluluk, birey yaşantısının temel amaçlarından biridir. Refah, örgütsel ilerlemeyi yönlendiren unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Çalışan refahını iyileştirmeyi birinci öncelik haline getiren örgütler, verimlilik ve üretkenliği artırarak hedeflerine ulaşmaktadır. Geçmişte pek çok insan, çalışma ortamının ciddi ve çelişkili bir ortam olduğunu bunun aynı zamanda kişiyi mutlu edebileceğini düşünürdü fakat bu çok yanlış bir düşünce olarak görülmektedir. Bugün yıllarca süren sıkı çalışmanın ardından birçok örgüt; işyerinde canlılık yaratmaya ve örgütsel canlılığı

artırmaya, temel hususlara odaklanmaya, çalışanların karlarını ve faydalarını artırmanın ve çalışan kalitesini artırmanın yollarını aramaya başlamışlardır (Den Dulk vd. 2013).

Mutluluk çoğu insan için çok önemlidir ve çoğu toplumda mutluluk çok değerli bir hedef olarak kabul edilmektedir. Zevk biçimindeki mutluluk, her tür "temel" insan duygularını da ortaya çıkarmaktadır. Mutlu hissetmek, insan deneyiminin temelidir ve çoğu insan, çoğu zaman en azından kısmen mutludur (Diener 2000). Mutluluk ve bileşenleri ele alınmalıdır çünkü bunun toplum ve kurumlar için çok önemli olduğu görülmektedir.

Günümüzde insanlar, gününün çoğunu örgütlerde geçirdikleri için mutlu bir çalışma ortamına sahip oldukları takdirde potansiyellerinden faydalanabilmektedir. Mutlu bir çalışma ortamının yararları ve önemi ortaya çıktıkça bu konu, farklı ülkelerde özellikle ilgi görmektedir. Yöneticiler, çalışanların sağlık ve ruh sağlığına dikkat edilmeden ve güven ortamı oluşturulmadan etkin yönetimin sağlanamayacağını anlamalıdır (Bakhtiyar Nasrabadi, vd. 2009).

Çalışma ortamındaki hoş atmosfer ve örgütsel iyilik, çalışan motivasyonunu ve verimliliğini artırma konusu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Çalışanlar ile yöneticiler, amirler arasında gerilimin ve çalışma grupları arasında çatışmanın olmadığı bir ortamda çalışanların daha hızlı, daha iyi ve daha doğru çalışmaya motive oldukları kanıtlanmıştır (Reza ve Leyli, 2016). Düşük refah seviyeleri, ne bireyler için ne de kuruluşlar için iyi değildir.

Bu durumda çalışanın örgütte çalışmaya olan ilgisi kaybolmakta ve örgüt yetersiz ve sadakatsiz çalışanlarla uğraşmak zorunda kalmaktadır. Daha yüksek mutluluk seviyelerinde, olumlu sonuçların olumsuz olanlardan daha ağır bastığı söylenebilir. Bireyler, kariyerlerinde hızla ilerleyebilir ve üretim düzeylerini artırabilirler ancak kişisel, aile ve sosyal yaşamlarında sınırlamalara katlanmak zorundadırlar. Bu durumda örgütün koşulları, bireyi tatmin etmeyebilir. Sonuç olarak grup aşırılık yanlıları ve aşırılık yanlıları üzerinde etki uygulama esnekliğini kaybedebilir; bu durumda grup yasa dışı ve ahlaksız davranışlara eğilimlidir. Sonuçlar, mutluluk ile istenen sonuçlar arasında doğrusal bir ilişki olmadığını gösterdi. İlişki daha çok bir kuşak gibidir ve en iyi ilişki, çalışanın ihtiyaçları ile örgütün beklentilerinin ölçülü olduğu kuşağın ortasıdır (Reza ve Leyli, 2016).

Diener'e (2000) göre çoğu insanın amacı mutlu olmaktır ve mutluluk toplumda çok değerli bir hedef biçiminde kabul edilir. Genel olarak mutluluk, insanların yaşam deneyimlerini nasıl algıladıkları ve onlara değer verdikleri ile ilgilidir. Ayrıca kendi ekonomik durumlarını, faaliyet ve iş ortamlarını ve dürüstlük olarak gördükleri iş hayatlarını değerlendirmek için yaşarlar. Buraya kadar insanın mutluluğunu destekleyen unsurlardan birinin "iş" olduğunu söyleyebiliriz (Turan, 2018). İnsanların başkalarına yardım etmeye doğal bir eğilimi vardır ve ardından tatmin ve iç rahatlama yaşarlar. İş yeri refahının, bazıları aşağıdaki bölümlerde açıklanan farklı yararları ve sonuçları vardır (Mazidi, 2006):

1. Yönetim verimliliğini artırın: Bir yönetim aracı olarak mutluluk, yönetim verimliliğini artırmak için önemli bir faktördür.
2. Yönetim-çalışan ilişkilerinin önündeki engelleri kaldırın: Yöneticiler, çalışanların refahını artırabildiklerinde yöneticilerle ilişki kurmak için daha fazla motive olurlar. Bu sadece kurumsal performansı iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışan bağlılığını da artırır.
3. Gelecek hakkında daha fazla iyimserlik: Mutlu çalışanlar, gelecek hakkında daha olumlu tutumlara sahiptir.
4. Stresi azaltın: Her iş ve işlevin kendi stresi vardır. Stres; hastalık, devamsızlık ve iş yorgunluğuna en çok katkıda bulunanlardan biridir. Bu amaçla stresi azaltmada etkili olan faktörlerin başında mutluluğun geldiği söylenebilir.
5. Geliştirilmiş ekip çalışması: Mutluluk, örgütlerde daha fazla ekip çalışmasına yol açar.

2.2.3. Örgütsel Mutluluğun Kaynakları

Örgütsel mutluluk, bireysel bireylerin mutluluğunu ifade etmekten çok örgütün bir bütün olarak mutluluğudur. Bu iyi oluş duygusu; çalışma ortamındaki olumlu durum, duygu, karar, motivasyon ve ödüller gibi faktörlerden olumlu yönde etkilenmektedir. Bunun yanında her çalışan; iş sürekliliği, iş tatmini, bağlılık, özdeşleşme, sadakat ve başarı için örgütsel iyi oluşa ihtiyaç duymaktadır. Meslektaşlar ve amirler arasındaki sosyal ilişkilerin iş tatmini üzerinde güçlü bir etkisi vardır (Tosten, 2017).

Kişisel faktörler (değerler, kişilik ve hedefler) ve örgütsel nitelikler (kültür ve çalışma koşulları) örgütsel refah için iki önemli öğedir. Örgütsel davranışın tarihine bakıldığında

Fisher (2010), örgütlerde algılanan mutluluk ya da mutsuzluğun nedenlerinin örgütün özelliklerinde belirginleştirdiğini vurgulamıştır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütsel refahı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Eşitlik (saygı, adalet ve güvenlik), başarı (iş yeri gururu, güçlendirme, geri bildirim ve iş gereklilikleri) ve iş arkadaşlarının uyumu, mutlu ve hevesli bir iş gücü oluşturmada önemli faktörlerdir. Örgüt iklimini gösteren duygusal, bilişsel ve araçsal yönler örgütsel iyi oluş ile ilişkilidir. Bir iş bağlamında karmaşık, zorlu ve ilginç çalışmanın olumlu iş tutumları yaratmaktadır.

Örgütlerde lider davranışına önem verilmesi, örgütsel iyi oluş için de etkilidir. Ayrıca işyerinde çalışma arkadaşlarıyla kurulan hoş ilişkilerin örgütsel mutluluğun kaynaklarından biridir. Bunun yanında genel ruh hali ve olumlu ruh hali gibi geçici durumların da örgütsel iyi oluş için önemlidir. Örgütsel ve iş özellikleri, iş doyumu ve duygusal bağlılık ile ilişkilidir. Bu yetenekler, kurumsal refahı iyileştirmek isteyenler için kaldıraç oluşturabilmektedir (Fisher, 2010).

Bunu yapmak için örgütte sağlıklı, saygılı ve destekleyici bir kurumsal kültür geliştirmek, iş yerinde adaleti sağlamak, çalışanların becerilerini geliştirici adımlar atmak, çalışan ile iş arasında uyumu sağlamak gerekmektedir. Ancak herkesin işle ilgili farklı ihtiyaçları, tercihleri ve beklentileri olduğu düşünülürse herkesi tatmin edecek tek bir çözümün olmadığını da göz önünde bulundurmak önemlidir (Tosten, 2017).

2.2.4. Örgütsel Mutluluğu Etkileyen Faktörler

Araştırmacılar ve yazarlar, örgütsel mutluluğu etkileyen faktörler konusunda çeşitli yaklaşımlar sergilemektedir. Danna ve Griffin (1999), örgütsel mutluluğu etkileyen özellikleri üç ana grup altında incelemektedir. İlk olarak, yapılan işin doğasıyla doğrudan ilişkili faktörler öne çıkmaktadır; örneğin iş riskleri, sağlık koşulları ve zorlayıcı çalışma şartları çalışanların mutluluğunu olumsuz yönde etkileyebilir. İkinci olarak, bireyin karakteri önemli bir faktördür. Psikolojik çalışmalar, kişilik özelliklerinin bireylerin aynı koşullara farklı tepkiler vermesini sağladığını göstermektedir, bu da bireyin iş yerinde mutlu veya mutsuz olmasını etkileyebilir. Son olarak, mesleki stres ve iş kaynaklı baskılar da örgütsel mutluluğu belirleyen unsurlar arasındadır. Dolayısıyla, örgütsel mutluluğun bireyin kendi kontrolünde kısmen olduğu düşünülebilir.

Zhou ve Qiu (2013) tarafından gerçekleştirilen deneysel çalışmaların sonuçlarına göre sağlık, adanmışlık, kendini gerçekleştirme ve örgütsel iş birliği çalışanların mutluluğu

açısından önemli olduğunu görülmektedir ve buna göre çalışanların öznel iyi oluşları farklı birey veya kurumlara ait çalışma ortamlarına göre farklılaşmaktadır. Dutton (2003) da örgütsel mutluluğa etki eden iletişimsel faktörlerden söz etmektedir. Ona göre iş yerinde çalışanlar arası ilişkiler, dikkatleri çeken önemli bir konu olmuştur ve insanlar arasında “kaliteli bir iletişim” çalışanlar için önemli bir mutluluk ve enerji kaynağı olabilmektedir.

Pryce-Jones (2010)’a göre örgütsel mutluluğun yapısını oluşturan beş önemli boyut vardır. Pryce-Jones bunları 5C olarak kodlamaktadır. “5C Modeli”nde bulunan C’lerin her birinin örgütsel mutluluk üzerinde önemli bir rolü vardır. Bunlar;

- Contribution (Katkı): Bireyin bir iş yeri için verdiği çaba ve emek.
- Culture (Kültür): Bireyin işyerine ne kadar uyum sağlayabildiği ve çalışırken kendini ne kadar iyi hissettiğidir.
- Confidence (Güven): Bireyin kendine ve işine karşı sahip olduğu inanç duygusudur.
- Commitment (Bağlılık): Bireyin işine ve iş yerine karşı hissettiği aidiyet duygusu.
- Conviction (Kanı): Koşullar ne olursa olsun bireyin sahip olduğu yüksek motivasyon.

Warr (2011) ise ekonomik faktörlerin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisine araştırmış ve etkili olmadığını ifade etmiştir. Warr, bunu vitamin metaforu ile açıklamaktadır. Warr (2017), vitamin metaforunu ekonomik ve çevresel faktörlerin psikolojik iyileşmeye etkisini açıklamak için kullanmaktadır. Hasta bir kişi vitamin almaya başladığında belli bir seviyeye kadar vücudunda iyileşmeler gözlemlenir ancak bu vitamin takviyesi belirli bir düzeyden sonra kişi için eskisi kadar etkili ve önemli olmaz. Benzer şekilde çevresel ve ekonomik faktörler de belirli bir düzeye kadar bireyin psikolojik olarak iyi olma durumunu etkilerken belirli bir düzeyden sonra ilk zamanlarda gösterdiği etkiyi göstermeyecektir.

Özet olarak örgütsel mutluluğu etkileyen faktörler, yazarlara ve araştırmacılara göre değişkenlik göstermektedir. Abraham (2015)’e göre örgütsel mutluluk, bireyin kurumda çalışmaya devam edip etmeme durumunu belirlemektedir. Bu sebeple iş, kazanç ve nitelikli çalışan kaybından kaçınan örgütler; örgütsel mutluluğun oluşmasına katkı sağlamalıdır.

2.2.5. Örgütsel Mutluluğun Sonuçları

Çalışanların psikolojik yapıları, onların örgütsel mutluluk yaşamlarının önemli bir unsurudur. Yetişkin bir bireyin yaklaşık olarak yaşamının dörtte birinin örgüt içerisinde geçtiği düşünülürse çalışanın çalışma alanı dışındaki yaşamları da örgütsel mutluluk düzeylerinden etkilenebilmektedir. Farklı bir anlatımla iş görenlerin örgüt içerisinde yaşadıklarının sonuçları, onların örgüt dışındaki sosyal yaşamlarına da yansıyacak bir sonuç doğurmaktadır. Örgütsel mutluluk düzeyi yüksek olan birey, sosyal yaşamında da iş işe ilgili kaygılar yaşamamasından dolayı daha mutlu bir yaşam sürdürebilecek; işini kaybetme gibi bir korku yaşamamasından dolayı genel anlamda psikolojik yapısı bundan olumlu etkilenebilecektir (Huang, 2016).

Örgütsel mutluluk düzeyini olumsuz etkileyen örgüt içi faktörlerden biri, örgüt içerisinde yaşanan çatışmalardır. Çalışma arkadaşları veya yöneticiler ile yaşanan çatışmalar, öncelikle çalışanın örgütsel mutluluk düzeyinin düşmesine sebep olurken dolayısıyla da çalışanların işe karşı olan motivasyonlarının düşmesine sebep olabilecektir. İş motivasyonu düşen bir çalışanın verimli bir şekilde çalışması oldukça zor olurken düşük örgütsel mutluluk düzeyinden kaynaklanan bir sebeple örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak da zorlaşabilecektir (Yenihan vd., 2016).

Örgütsel mutluluğun bu olumlu sonuçlarının oluşmasında etkili olan faktörler arasında yönetsel tehditler, ön yargı, iş yükünün fazla olması, örgüt içi baskı unsurları gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi, çalışanların örgütsel mutluluk düzeylerinin yükselmesine çalışanlar arasında samimiyet, bağlılık, dürüstlük, iş birliği ve karşılıklı saygı gibi olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan bu olumlu hava, zaman içerisinde örgüt ikliminin de bu yönde oluşmasına sebep olurken bu yolla örgüt içerisindeki mutluluk düzeyi kalıcı hale gelebilecektir (Reza ve Leyli, 2016).

Fisher'in de (2010) belirttiği gibi örgütsel mutluluk düzeyinin artması çalışanların daha yaratıcı olmalarına, çalışma yaşamlarında daha yenilikçi olmalarına sebep olmaktadır. Çalışanların örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olması ile işine olan bağlılığın artması, örgüt kaynaklarını en doğru şekilde kullanması, kaynak israfının önlenmesi, buna bağlı olarak üretim maliyetlerinin düşmesini de sağlayabilecektir.

Olumlu örgütsel mutluluk, çalışanlar arasındaki çatışmayı azalırken iş birliği ile çalışma, ekip olabilme gibi önemli sonuçların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Örgütsel mutluluk, çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde de etkili olmakta; mutlu çalışanların iş tatmini konusundaki algıları da pozitif yönlü olmaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşmesi; işten uzaklaşma, devamsızlık, işten ayrılma niyetinin örgüt geneline hâkim olması gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilecektir (Reza ve Leyli, 2016). Bu değerlendirmelerde de görüldüğü gibi örgütsel mutluluğun kişisel olduğu gibi örgütsel sonuçlarının da bulunduğunu söylemek mümkündür.

2.2.6. Eğitim Örgütlerinde Mutluluk

Örgütsel iyi oluş birçok alanda önemli bir kavramsal ifade olsa da toplumun geleceğini şekillendirmenin en önemli araçlarından biri olan eğitim örgütlerinde önemi daha da artmaktadır. Eğitim kurumlarında örgütsel iyi oluş, belirli yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle sağlanır. Günümüzün hızla gelişen ve değişen dünyasında eğitim kurumları da kendine yer bulsa da bu gelişmeler bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Yukarıda açıklanan değişikliklere uyum sağlayamayan eğitim kurumları, önceliklerini yeniden düşünmek zorundadır. Araştırmalar, mutluluğu artırmak için inovasyon yapılması gerektiğini göstermektedir. Bir örgütün refahı, örgütün amaçlanan hedeflere ulaşp ulaşamamasında ve hayatta kalabilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bireyin anne ve babasından sonra ilk eğitimini aldığı yer okuldur ve öğretmen ile öğrenci arasındaki sürekli etkileşim göz ardı edilememektedir (Bulut, 2015).

Okullar, insanı topluma hazırlayan en önemli kurumlardır. Bir eğitim kurumunun temel amacı, hayatın her alanında güçlü yanları olan insanlar yetiştirmektir. Nitelikli öğrenci yetiştirmek tamamen öğretmenlerin elindedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda örgütsel iyi oluşa ulaşmaları; elbette öğretmen, öğrenci ve örgütsel başarıyı da beraberinde getirmektedir. Farklı ortamlarda çalışan kişiler çalıştığı yeri bir iş yeri olarak tanımlarken öğretmenler tarafından bu şekilde tanımlanmamaktadır (Korkut, 2019).

Öğretmenler işe gittiğinde "işe gidiyorum" ifadesini kullanmak yerine "okula gidiyorum" ifadesini kullanmaktadırlar. Bu ifade biçimi öğretmenlerin sorumluluklarını bir iş şeklinde değil, yaşamının bir parçası şeklinde gördüklerini kanıtlamaktadır. Bu ilişki bir örgütte işveren-çalışan ilişkisi değil; bir okuldaki yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci ilişkisidir. İş yerinde üretken olma zorunluluğunun yarattığı gerilim, yerini okulun

sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmaya ve öğrenci velileriyle düzenli iletişim kurmaya olanak sağlamasına bırakmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin kazandırdığı yeterliklerin yıllar sonra insan ürününde kendini gösterecek olması, öğretmenlerin mesleklerinden memnun olmalarını zorunlu kılmaktadır. Çünkü öğretmen işinde mutlu ve doyumludur olduğunda okula, diğer öğretmenlere ve öğrencilere faydalı olabilmek için kendini geliştirebilmektedir. Kişinin ve toplumun beklentilerini karşılayan ve insan ürünlerini geliştiren kurumların eğitim kurumları olduğu düşünüldüğünde, eğitimin temel unsurlarından biri olan öğretmenlerin eğitim kurumları dışında kendini gösterebilmesi mümkün görülmemektedir. Öğretmenlerin sadece bilgi üreten bireyler olarak algılanması, toplum için büyük sorunlar yaratabilmektedir (Bakioğlu, 2016).

Öğretmen; her yaştan ve her alandan insanın zihniyetini geliştirme, girdiği sosyal çevreye uyum sağlama, kişisel yeteneklerini geliştirme ve gelecekteki kariyerlerine rehberlik etme rolüne sahip olabilmektedir. Bu amaçları gerçekleştirmek için ise mutluluğu çalıştıkları eğitim kurumlarında bulmaktadırlar (Çankaya, 2007). Nitelikli bir eğitimde tutarlı, nitelikli öğretmenlere ihtiyaç olduğu düşüncesi disiplin içerisinde birçok çalışmada gündeme getirilmektedir (Adıgüzel, 2008).

Bu yargı ancak nitelikli öğretmenlerin okul ortamının öğretmenler ve öğrenciler için daha etkili verimli ve rahat bir şekilde kullanılabilecek hale getirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Öğretmenler ve öğrencilerin kendilerini rahat ve mutlu hissedebilmesi, öğretmen kalitesinin artması ve gelişmesi, öğretmenlerin coşkusu ve mutluluk duygusu okulun hedeflediği felsefe tarafından belirlenebilmektedir. Literatürde disiplin kapsamında yapılan araştırmalara bakıldığında öğretmenlerin olumlu durumlarını ifade eden öznel iyi oluş, iyi oluş ve neşe gibi kavramlara rastlamak mümkündür. Daha önceki çalışmalar bağlamında ele alınan öznel iyi oluş; mesleklerini daha iyi anlama, işe bağlılıklarını güçlendirme, iş sürekliliğini sağlama gibi ölçütleri belirlemektedir (Sancak, 2019). Öğretmenlerin öznel iyi oluşlarının sosyal ortamını, aile bireylerini, işverenlerini ve öğrencilerini olumlu etkileyeceği söylenebilmektedir.

Bakioğlu (2016), öğretmenliğe yeni başlayan kişilerin öğrencilik günlerindeki ideal çalışma koşullarına zıt, mevcut çalışma koşullarıyla karşılaştıklarında iş yerindeki heyecan duygusunun eşlik ettiği bir takım hayal kırıklığı, umutsuzluk, yaşam karmaşası

duyguları ve hatta farklı kariyerlere geçme arzusu yaşadıkları fakat zamanla mesleki deneyim kazandıkça bu endişenin yerini üretkenlik ve sakinlik aldığına inanmaktadır.

2.2.7. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın temel konuları olan mesleki motivasyon ve örgütsel mutluluk ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.2.7.1. Mesleki Motivasyon İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Satan (2021), Kırıkkale'deki ortaokullarda görev yapan 308 öğretmenin görüşlerine dayalı olarak yaptığı çalışmada, örgüt sağlığının ve öğretmenlerin mesleki motivasyonunun "yüksek" olduğunu vurgulamıştır. Yapılan araştırmada örgüt sağlığı ile mesleki motivasyon arasında "orta düzeyde ve pozitif yönlü" anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Taş ve Selvitopu (2020), Ankara Altındağ ve Mamak ilçelerindeki liselerde görev yapan 290 öğretmenin görüşlerine dayalı olarak yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin mesleki motivasyon boyutlarının tümünün iş doyumunu anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmada, mesleki motivasyonun öğretmenlerin cinsiyet ve kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği, ancak yaş ve mezuniyet durumlarına göre anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Doğan (2020), Kahramanmaraş Türkoğlu ilçesindeki ortaokulda görev yapan 14 branş öğretmenin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirdiği nitel çalışmada, öğretmen motivasyonunu sağlamada dışsal etkenlerin daha etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu dışsal etkenler arasında yapılan işin ekonomik getirisi, kişisel gelişim fırsatları, öğrencilerin azmi, başarının takdir edilmesi, okulun prestiji ve ulaşım imkanlarının kalitesi gibi faktörler önemli rol oynamaktadır.

Aycan (2020), Denizli'de ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 338 öğretmenin görüşlerine dayalı olarak yaptığı çalışmada, öğretmenlerin mesleki motivasyonunun en yüksek aritmetik ortalaması görev aşkı alt boyutunda "her zaman", en düşük ekonomik yetersizlik alt boyutunda ise "bazen" düzeyinde olduğunu belirlemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının en yüksek aritmetik ortalaması nezaket alt boyutunda "her zaman", en düşük özgecilik alt boyutunda ise "çoğunlukla" olarak saptanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Atmaca (2019), Marmara Üniversitesi Fransızca öğretmenliği son sınıf öğrencileri üzerinde yaptığı nitel çalışmada, motivasyonu etkileyen faktörlerin genellikle dışsal etkenler olduğunu bulmuştur. Öğretmen adaylarına göre yeni bir dil öğrenme deneyimi, kendilerini ifade etme yeteneğinde gelişim, morallerinin yükselmesi ve değerli hissetme duygusu sağlamaktadır. İçsel motivasyonlarını artıran etken olarak ise mezun olduklarında iş bulma konusunda güven duymaları gösterilmiştir. Fransızcasının gelişmediğini düşünen öğrencilerde ise içsel motivasyonun düşük olduğu, kendilerini yetersiz hissetme, düşük özgüven ve isteksizlik gibi durumların gözlemlendiği belirtilmiştir.

Ceviz (2018), Düzce ilindeki merkez ilçelerde görev yapan ilkököl, ortaokul ve lise öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak yaptığı çalışmada, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının görece yüksek olduğunu, ancak mesleğe ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu belirtmiştir. Mesleki motivasyon ile öğretmenlik mesleği algısı arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca toplumdaki genel öğretmenlik mesleği algısının, öğretmenlerin mesleki motivasyonunu öngörme gücünün düşük olduğunu vurgulamıştır.

Arslantaş, Tösten ve Beştaş Marakçı (2018), Siirt'teki liselerde görev yapan öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada, nitel (28 öğretmen) ve nicel (236 öğretmen) yöntemlerini bir arada kullanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyi orta olarak belirlenmiştir. Eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının arttığı, öğretmenlik mesleğini isteyerek seçenlerin ve mesleki memnuniyeti yüksek olanların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Nitel araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının artmasında ve azalmasında dışsal faktörlerin daha etkili olduğu vurgulanmıştır.

Güleryüz (2017), Bursa ili Nilüfer ilçesindeki 156 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyinin yüksek olduğunu rapor etmiştir. Çalışmada ayrıca öğretmenlerin mesleki motivasyonunun cinsiyet ve kıdem gibi faktörlere göre farklılaştığı, ancak okul türü ve branş değişkenlerinin motivasyon üzerinde etkili olmadığı belirtilmiştir.

Zeynel ve Çarıkçı (2015) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'deki devlete bağlı üniversitelerde görev yapan 378 öğretim elemanı üzerinde mesleki motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki nedensellik ilişkileri incelenmiştir. Araştırmada, öğretim elemanlarının mesleki motivasyon düzeylerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatminini pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

2.2.7.2. Örgütsel Mutluluk İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Sevim (2021) tarafından yürütülen "Okullardaki Dağıtımçı Liderlik İle Örgütsel Mutluluk ve Sinerjik İklim Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans tezi, devlet okullarında görev yapan 677 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, "Dağıtılmış Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" ve "Sinerjik İklim Ölçeği" kullanılarak okullardaki dağıtımçı liderlik ile örgütsel mutluluk ve sinerjik iklim arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin okullardaki örgütsel mutluluk ve sinerjik iklim algılarını yüksek düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Ancak yaş, atama pozisyonu ve sendika üyeliği gibi değişkenlerin örgütsel mutluluk algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Bayram (2020) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Örgütsel Affedicilik Algıları İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinde öğretmenlerin affedicilik algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmayı Trabzon il merkezi ve ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 346 öğretmen görüşleri ile “Örgütsel Affedicilik Ölçeği” ve “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” kullanarak yapmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin affedicilik algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel affedicilik davranışının örgütsel mutluluğu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Bulut (2020) tarafından yapılan “Eğitim Kurumlarında Yönetsel Tarz ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde öğretmenlerin yönetsel tarz algıları ile örgütsel mutluluk düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Araştırmayı Manisa ilinin Kula ilçesinde görev yapan 362 öğretmen görüşleri ile “Okul Yöneticisi Çalışma Tarz Belirleme Ölçeği” ve “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” kullanarak yapmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin yönetsel tarz algıları “yüksek”, örgütsel mutluluk düzeyleri ise potansiyel gerçekleştirilmesi ve olumlu duygular bakımından “yüksek”; olumsuz duygular bakımından “düşük” düzeyde olduğu ve yönetsel tarz algıları ile örgütsel mutluluk düzeyi arasında ise pozitif yönlü ve “orta” düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gürbüz (2020) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı tez çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmayı devlet okulu ve özel okulda görev yapan toplam 355 öğretmen görüşleri ile “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanarak yapmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel mutluluk ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Köse (2020) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Algılarına Göre Okulların Dna Profilleri ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında öğretmen algılarına göre okulların DNA profilleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmayı Uşak ilinde bulunan ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan 457 öğretmen görüşleri ile “Örgüt DNA’sı Ölçeği” ve “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” kullanarak yapmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları ile öğrenim durumu, hizmet yılı ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ancak çalıştığı kurum ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu tespit etmiştir. Ayrıca araştırmada, örgütsel mutluluğun sağlıklı örgütler ile negatif yönde bir ilişki olduğunu, sağlıklı örgütler ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

Birdoğan Kuvvet (2019) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderlikleri ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmayı Ankara’nın Sincan ilçesinde görev yapan 382 sınıf öğretmeni görüşleri ile “Öğretim Liderliği Davranışları” ve “Örgütsel Mutluluk

Ölçeği” kullanarak yapmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin mutluluk seviyeleri orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin sahip oldukları öğretimsel liderlik becerilerinin örgütsel mutluluk seviyesine olumlu yönde katkıları olduğu tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel mutluluk düzeyleri ile okul yöneticilerinin sahip olduğu öğretimsel liderlik davranışları arasında cinsiyet, kıdem ve branş açısından farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çetin (2019) tarafından yapılan “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmayı Kocaeli ili merkez İzmit ilçesinde bulunan genel ortaokulları ile imam-hatip ortaokullarında görev yapan 533 öğretmen görüşleri ile “Örgütsel Adalet Ölçeği” ve “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” kullanarak yapmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve örgütsel adaletin örgütsel mutluluğu yordadığı tespit edilmiştir.

2.2.7.3. Mesleki Motivasyon İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bedak (2020), İran-Tebriz'deki devlete bağlı ilkokullarda görev yapan 46 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin eğitimde drama yöntemini kullanmaya yönelik tutumlarının mesleki motivasyon ve iş verimliliği üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki motivasyonunun artması iş verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Schunk ve arkadaşlarının 2019 yılında motivasyonu Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi perspektifinden tartıştıkları araştırmaya göre iç motivasyon süreçlerindeki kilit unsurların ilerlemeye yönelik hedefler, öz değerlendirmeler, öz yeterlik, sosyal karşılaştırmalar, değerler, sonuç beklentileri, bir nedene dayandırmak ve öz düzenleme olduğu belirtilmiştir. Araştırmaya göre teorinin karşılaştığı kritik sorunlar arasında çeşitlilik, kültür, metodoloji ve müdahalelerin uzun vadeli etkileri yer almaktadır.

Battistelli, Galletta, Portoghese, Pohl ve Odoardi (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, içsel motivasyon, duygusal bağlılık ve örgütsel desteğin algılanması ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, çalışanların örgütleri tarafından destek gördüklerinde motivasyonlarının arttığı ve proaktif davranışlar sergiledikleri

gözlemlenmiştir. Bu çalışma sonucunda, motivasyonun proaktif davranışların önemli bir parçası olduğu vurgulanmıştır (aktaran Satan, 2021).

Ghazi, Shahzada ve Khan (2013) tarafından Pakistan'da üniversitelerde görev yapan 300 öğretim elemanı üzerinde yapılan bir çalışmada; Herzberg'in ikili etmen (hijyen) kuramı ve motivasyon faktörlerinin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmada, öğretim elemanlarının hijyen faktörlerinin varlığından memnun oldukları ve motivasyonlarının da bu hijyen faktörlerine bağlı olduğu belirlenmiştir. Motivasyon ve iş tatmininin, araştırmaya katılan öğretim elemanları tarafından hijyen faktörleri olarak algılandığı sonucuna varılmıştır (Boz, 2018).

Chowdhury ve Shahabuddin (2007) tarafından özel bir üniversitede eğitim alan 173 öğrenci üzerinde yapılan bir çalışmada; motivasyon ve öz yeterliğin akademik başarı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, öz yeterliğin içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve performans üzerindeki etkileri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirtilmiştir. Öğrencilerin performansları ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında da benzer şekilde pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu ortaya çıkmıştır (Aydın, 2016).

2000 yılında Ryan ve Deci, yaptıkları bir araştırma ile farklı insanların ödülleri, geri bildirimler gibi aynı dış olayları farklı şekilde yorumlayabileceklerini ortaya koymuşlardır. Başka bir ifadeyle ödüller gibi birçok dış etkenin hem davranışı kontrol eden bir yönü olduğuna hem de olumlu yeterlilik bilgilerini ileten bir yönü olduğuna dikkat çekilmiştir. Sonuçlara göre; kontrol yönü insanları belirli sonuçlara doğru zorlar, böylece özerklik duygularına ve içsel motivasyonlarına engel olur. Bununla birlikte eğer bilgi yönü daha dikkat çekici ise insanların yeterliliğini onaylar ve içsel motivasyonlarını artırır. Kontrol veya bilgilendirme yönünün daha belirgin olup olmadığı ise duruma ve kişiye göre değişmektedir.

Sylvia ve Hutchison (1985) tarafından kamuya ait okullarda görev yapan 167 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmada; öğretmen motivasyonu ile demokratik tutum ve davranışlar arasında bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Araştırmaya göre, öğretmenlerin meslekte kalma ve yeni öğretmenleri mesleğe çekme konularında yönetimin sağladığı destekler ve artırılan ücretlerin önemli olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin sıkça yönetimden yana şikayet ettikleri, gereken mesleki desteğin yeterince sağlanmadığı ve

yönetimin geri bildirim verme konusunda sorunlar yaşadığı ifade edilmiştir (Aydın, 2016).

2.2.7.4. Örgütsel Mutluluk İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Collie (2014), “Understanding Teacher Well-Being And Motivation / Öğretmenlerin İyi Oluş Hali” adlı araştırmasında öğretmenlerin iyi olma düzeyleri ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmayı üç bölüm halinde sunmuştur: öğretmenlerin iyi olma hali, motivasyonları, bir de iş doyumu. Araştırma sonucunda deneyim kazanan öğretmenlerin yetkinlik düzeyleri artmakta ve öz yeterlilik duygusu onların iyi oluş halini etkilemekte olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Pryce-Jones (2011) tarafından yazılan “Happiness at Work” adlı kitabında örgütsel mutluluk kavramının bireyin hayatında ve her alanda nasıl etki gösterdiğini uzun ve ayrıntılı bir şekilde ele almıştır. Araştırma sonucunda mutluluğun bireyin yaşadığı iş tatmini, iş ve işindeki meşgul olma durumu ile ilişkili olduğunu, bununla birlikte bireyin mutluluğunu çalışma yaşamındaki üretkenlikle de ilgili olduğunu ve mutluluğun verimi artırdığını ifade etmiştir.

Fisher (2010), “Happiness at work / İş Yerinde Mutluluk” adlı araştırmasında örgütsel mutluluğa etki eden faktörleri incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel mutluluk ile iş yeri mutluluğu arasında bağlantı kurarak bireyin iyi olma hali ile iletişim düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur.

Hempfling (2015) tarafından yürütülen bir araştırmada, "Öğrenci İşleri Personellerinin Mutluluğu, İşe Bağlılığı ve Örgütsel Destek Algısı" başlığı altında incelenen konular arasında öğrenci işleri personelinin öznel mutluluk, işe bağlılık ve örgütsel destek algıları yer almaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin genel olarak "orta düzeyde" mutlu oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, işgörenlerin öznel mutluluk düzeyleri ile işe yoğunlaşmaları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yadav (2012) tarafından yapılan "Öğretmenleri Arasında Mutluluk ve Öğretim Performanslarının (Etkililik) Rolü" başlığı altında öğretmenlerin mutluluk düzeyleri ile öğretim performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçları,

öğretmenlerin mutluluk düzeyleri ile etkililik düzeyleri arasında istatistiksel olarak pozitif yönde yüksek bir korelasyon olduğunu göstermektedir.

Field ve Buitendach (2011) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, Güney Afrika'da bir yükseköğretim kurumundaki destek personelinin mutluluğu, işe bağlılığı ve örgütsel bağlılık algılarını incelemiştir. Çalışma, üniversitede görev yapan 123 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçları, duygusal bağlılık ile işe yoğunlaşma arasında ve aynı zamanda duygusal bağlılık ile mutluluk arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Ayrıca duygusal bağlılığın işe yoğunlaşma ve mutluluk değişkenlerini olumlu bir şekilde yordayabileceği ortaya konmuştur.

Brouskeli ve ekibinin (2018) yürüttüğü araştırma, Yunanistan'daki ortaöğretim öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık ve mesleki iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Yunanistan'da gerçekleştirilen bu çalışma sonuçlarına göre, öğretmenlerin özellikle çalışma koşullarıyla ilgili olarak daha düşük bir iyi oluş düzeyine sahip olmalarına rağmen genel olarak bakıldığında ortalamadan daha yüksek bir iyi oluş düzeyine sahip oldukları görülmüştür.

Örgütsel mutluluk ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde eğitim alanında yapılmış çalışmaların çoğunluk olarak yüksek lisans düzeyinde ve nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi olduğu, örneklemini genellikle öğretmenlerin oluşturduğu, verilerin demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, hizmet süresi vb.) üzerinden değerlendirmelerin yapıldığı görülmektedir.

3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli; evren ve örnekleme, araştırmaya katılanların demografik dağılımları, veri toplama araçları ve özellikleri, araştırma verilerinin toplanması ve çözümü ile ilgili açıklamalar yer almıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Model, bir sistemin temsilcisidir. Modeller, temsil ettikleri sisteme oranla daha yalın olurlar. Model, “ideal” bir ortamın temsilcisi olup, yalnızca “önemli” görülen değişkenleri içine alacak şekilde, gerçek durumun özetlenmiş halidir. Araştırma modeli, “...araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Bu koşulların düzenlenmesinde iki temel yaklaşım vardır. Bunlar tarama modelleri ve deneme modelleridir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2000).

Öğretmenlerin mesleki motivasyonları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu araştırma nicel verilere dayalı ilişkisel tarama modelinde betimsel bir araştırma olarak yürütülmüştür. Araştırmada en az iki değişken arasında karşılaştırma yapılacağı için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, evreni oluşturan birçok eleman içerisinden evrenin tamamını kapsayan ya da içinden seçilen bir grup örneklem üzerinden yapılan tarama modeli türüdür (Karasar, 2023). Nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırma olarak da adlandırılan bu model, birden çok değişken arasındaki ilişkiyi saptamak ve ilişkinin yönünü, derecesini ve düzeyini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmalardır (Büyüköztürk vd., 2023).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırma çalışma evreni Karaman ili genelinde görev yapan öğretmenler ($n=3878$) olarak belirlenmiştir. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme alma yöntemiyle 363 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik veriler Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demografik Veriler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	194	53.4
	Erkek	169	46.6
Yaş	20-30 Yaş	95	26.2
	31-40 Yaş	93	25.6
	41-50 Yaş	96	26.4
	51 Yaş ve Üzeri	79	21.8
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	76	20.9
	6-10 Yıl	131	36.1
	11-15 Yıl	92	25.3
	16 Yıl ve üzeri	64	17.6
Eğitim Durumu	Lisans	215	59.2
	Yüksek Lisans	148	40.8
Bölge	İl, İlçe Merkezi	139	38.3
	Kırsal Bölge	224	61.7

Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik veriler Tablo 3.1’de incelendiğinde cinsiyet dağılımlarının % 53.4’ü kadın % 46.6’sı erkek; yaş dağılımlarının % 26.2’sini 20-30 yaş, % 25.6’sını 31-40 yaş, % 26.4’ünü 41-50 yaş % 21.8’ini 51 yaş ve üzeri; kıdem dağılımlarının % 20,9’unu 0-5 yıl, % 36.1’inin 6-10 yıl, % 25.3’ünü 11-15 yıl, % 17.6’sını 16 yıl ve üzeri; eğitim durumunun % 59.2’sini lisans, % 40.8’ini yüksek lisans; öğretmenlerin çalıştıkları bölge dağılımlarının % 38.3’ünü il, ilçe merkezi % 61.7’sini kırsal bölge oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş dağılımlarının aritmetik ortalaması 39,00 standart sapması 10,35’dir.

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın çalışma evreninden ulaşılması gereken minimum öğretmen sayısı belirlendikten sonra veri toplama sürecine geçilmiştir. İlk önce veri toplama araçlarına ilişkin Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi etik kurulundan 22/09/2023 tarih ve 242 sayılı etik izin, ardından Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğünden E-99371540-605.01-99501317 sayılı ve 25.03.2024 tarihinde ölçek uygulanması için araştırma izni alınmıştır. Veriler Karaman ilinde yer alan bütün öğretmenlerden toplanacağı için merkez ve kırsal kesimdeki okul sayıları belirlenmiştir. Okul sayısı örneklem birimi olarak baz alınmıştır. Okuldaki öğretmen sayılarına Karaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji biriminden ulaşıldıktan sonra rastlantısal olarak merkez ve kırsal kesim okulları seçimi yapılmıştır. Bu okullara gidilerek veya mail gönderilerek öğretmenlerin anketlerin doldurması

gönüllük esasına göre sağlanmıştır. Anketlere verecekleri cevapların kesinle kişisel olarak paylaşılmayacağı ve anketlere isim yazılmaması gerektiği her anket doldurulması aşamasında tekrar edilmiştir. Anketlerin doldurulması işlemleri tamamlandıktan sonra veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Kişisel Bilgi Formu, mesleki motivasyon ve örgütsel mutluluk olmak üzere üç adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Ölçme araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu:

Uzman görüşleri dikkate alınarak hazırlanan bilgi formunda araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, çalışma bölgesi değişkenlerine ilişkin sorular yer almaktadır.

3.4.2. Mesleki Motivasyon Ölçeği

Araştırmada kullanılan mesleki motivasyon ölçeği, Karabağ Köse ve diğ. (2020) tarafından geliştirilmiştir. Mesleki motivasyon ölçeği 25 madde olarak geçerliliği sağlanmıştır. 5'li likert tipine göre hazırlanmış olan ölçektir. Öğretmen Mesleki Motivasyonu Ölçeği'nin okul içi faktörler, okul dışı faktörler, mesleki gelişim ve saygınlık ve fiziki imkânlar olmak üzere dört alt boyuttan oluştuğunu göstermektedir.

Tablo 3.2. Mesleki Motivasyon Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları ve Model Sonuçları

Model Kriteri	Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi		$0.05 < p \leq 1$	$0.01 < p \leq 0.05$	.078
CMIN / SD		$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	1.295
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri				
CFI		$.97 \leq CFI$	$.95 \leq CFI$	.995
RMSEA		$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	.001
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI		$0.90 \leq GFI$	$0.85 \leq GFI$	.956
Artık Temelli Uyum İndeksleri				
RMR		$0 < RMR \leq 0.05$	$0 < RMR \leq 0.08$	.004

Not: Crombach Alfa $\alpha=,860$ McDonald $\omega=,764$; ölçek geneli çarpıklık değeri - ,255 basıklık değeri -,258 bulunmuştur.

Mesleki motivasyon ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları ve model sonuçları Tablo 3.2’de incelendiğinde; DFA ile test edilen diğer değerler bu araştırmada Ki-Kare değerinin ($X^2=37.574$, $df=29$, $p<0.001$). X^2 uyum istatistiği değeri $X^2/sd \leq 2$ ise mükemmel uyum anlamına gelmektedir. Geliştirilen ölçekte bu değerin 1.29 olduğu görülmektedir. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=.001, GFI=.986, CFI=.995, AGFI=.985, NFI=.975, SRMR=.004 olarak bulunmuştur. Uyum indekslerinde GFI, CFI, AGFI, NFI için $>.90$; RMSEA için $<.05$ ve SRMR için $<.08$ ölçüt olarak alınmıştır. Bu uyum indeksi değerleri açısından model ve gözlenen veri arasında uyum olduğu ve önerilen modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015).

3.4.3. Örgütsel Mutluluk Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel mutluluk ölçeği, Çakır ve Yavuz (2022) tarafından geliştirilmiştir. 31 maddeden oluşan ölçek; Öğretmen Örgütsel mutluluk ölçeği İnsani İlişkiler, okula ilişkin duygular, yönetsel davranışlar boyutları olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5li Likert tipli bir ölçek olup puanlaması; (5) Tamamen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklindedir.

Tablo 3.3. Örgütsel Mutluluk Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları ve Model Sonuçları

Model Kriteri	Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
X^2 Uyum Testi		$0.05 < p \leq 1$	$0.01 < p \leq 0,05$	.154
CMIN / SD		$X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd \leq 5$	1.427
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri				
CFI		$.97 \leq CFI$	$.95 \leq CFI$	.992
RMSEA		$RMSEA \leq 0.05$	$RMSEA \leq 0.08$	.007
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI		$0.90 \leq GFI$	$0.85 \leq GFI$	.982
Artık Temelli Uyum İndeksleri				
RMR		$0 < RMR \leq 0.05$	$0 < RMR \leq 0.08$	.002

Not: Crombach Alfa $\alpha=.896$ McDonald $\omega=.802$; ölçek geneli çarpıklık değeri-.236 basıklık değeri-.179 bulunmuştur.

Örgütsel mutluluk ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları ve model sonuçları Tablo 3.3’de incelendiğinde; DFA ile test edilen diğer değerler bu

araştırmada Ki-Kare değerinin ($X^2=121.741$, $df=86$, $p<0.001$). X^2 uyum istatistiği değeri $X^2/sd \leq 2$ ise mükemmel uyum anlamına gelmektedir. Geliştirilen ölçekte bu değerin 1.42 olduğu görülmektedir. Uyum indeksi değerleri ise RMSEA=.007, GFI=.982, CFI=.992, AGFI=.972, NFI=.986, SRMR=.002 olarak bulunmuştur. Uyum indekslerinde GFI, CFI, AGFI, NFI için $>.90$; RMSEA için $<.05$ ve SRMR için $<.08$ ölçüt olarak alınmıştır. Bu uyum indeksi değerleri açısından model ve gözlenen veri arasında uyum olduğu ve önerilen modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015).

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada SPSS 25 ve AMOS 23 paket programları kullanılmıştır. Betimsel istatistik bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri tanımlar. Bir örneklem üzerinde ya da ulaşılabilen durumlarda evrenin tamamından gözlem yaparak elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özelliklerini belirlemeyi amaçlayan süreçtir (Büyüköztürk, 2005). İki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem “t testi” kullanılır (Karagöz, 2016). İki den fazla grup karşılaştırıldığında ilişkisiz örneklemelerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmektedir. Anlamlı farkın bulunduğu durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinde (post hoc test) testi kullanılır. (Büyüköztürk, 2005). Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır ($r=-.30$ ile $+.30$ düşük ilişki, $r=-.31$ ile $+.69$ orta ilişki, $r=-.70$ ile $+.1,0$ yüksek ilişki) (Kalaycı, 2010). Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

4. BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucundan ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeyine İlişkin Bulgular

Mesleki motivasyon düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Ölçek Geneli	3.36	.522

Mesleki motivasyon düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 4.1’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, mesleki motivasyon ölçüm verileri ölçek geneli $3,36 \pm ,500$ bulunmuştur. Araştırmada öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yüksek olduğu söylenilebilir.

4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyine İlişkin Bulgular

Örgütsel mutluluk düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Ölçek Geneli	3.35	.545

Örgütsel mutluluk düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 4.2’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, örgütsel mutluluk ölçüm verileri ölçek geneli $3,35 \pm ,545$ bulunmuştur. Örgütsel mutluluk düzeyine ilişkin cinsiyet, eğitim durumu ve görev yapılan bölge değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 4.3-Tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm		N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Örgütsel Mutluluk Ölçüm Verileri	Kadın	194	3.01	.432	16.454	.001*
	Erkek	169	3.73	.388		

*p<0.05

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde [t=16.454, p<0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel mutluluk düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde erkek katılımcıların (3.73) kadın katılımcılara (3.01) göre puanlarının daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Eğitim Durumu Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm		N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Örgütsel Mutluluk Ölçüm Verileri	Lisans	215	3.13	.502	10.167	.001*
	Yüksek Lisans	148	3.66	.448		

*p<0.05

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde [t=10.167, p<0.05] eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel mutluluk düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde yüksek lisans mezunu katılımcıların (3.66) lisans mezunu katılımcılara (3.13) göre puanlarının daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Çalışılan Bölge Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm		N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Örgütsel Mutluluk Ölçüm Verileri	İl, İlçe Merkezi	139	3.36	.599	.239	.812
	Kırsal Bölge	224	3.34	.509		

*p<0.05

Çalışılan bölge değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde [t=.239, p>0.05] çalışılan bölge değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgütsel mutluluk

düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde il, ilçe merkezinde çalışan katılımcıların (3.36) kırsal bölgede çalışan katılımcılarla (3.34) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Örgütsel mutluluk düzeyine ilişkin yaş ve mesleki kıdem değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 4.6 ve Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.6. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Mutluluk Verileri	20-30 Yaş	95	2.65	.290	802.922	.001*	1-4
	31-40 Yaş	93	3.20	.131			
	41-50 Yaş	96	3.59	.107			
	51 Yaş ve Üzeri	79	4.06	.206			

*p<0,05

Yaş değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde [F=802.922, p<0.05] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığa ilişkin yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre 20-30 yaş grubu öğretmen ile 51 yaş ve üzeri öğretmenler arasında anlamlı farklılık yaşanmaktadır. Yaş değişkenine ilişkin öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin (4.06) örgütsel mutluluk düzeylerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Mesleki Kıdem Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analiz Sonuçları

Ölçüm		N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Mutluluk Verileri	1-5 Yıl	76	2.66	.273	312.039	.001*	1-4
	6-10 Yıl	131	3.19	.373			
	11-15 Yıl	92	3.64	.191			
	16 Yıl ve üzeri	64	4.05	.208			

*p<0.05

Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde [F=312.039, p<0.05] mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığa ilişkin yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre 0-5 yıl mesleki kıdem grubu öğretmen ile 16 yıl ve üzeri öğretmenler arasında anlamlı farklılık yaşanmaktadır. Mesleki kıdem değişkenine ilişkin öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri

incelendiğinde 16 yıl ve üzeri öğretmenlerin (4.05) örgütsel mutluluk düzeylerinin daha olumlu olduğu görülmektedir.

4.3. Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon ve Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Öğretmenlerin mesleki motivasyon ve örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Korelasyon sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Korelasyon Analiz Sonuçları

	Mesleki Motivasyon	Örgütsel Mutluluk
Mesleki Motivasyon	1	
Örgütsel Mutluluk	.796**	1

**p<0.01

Öğretmenlerin mesleki motivasyon ve örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.8’de incelendiğinde; mesleki motivasyon ile örgütsel mutluluk arasında [$r=.796$, $p<0.01$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının artması ya da azalması örgütsel mutluluğa bağlıdır.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeylerinin Yordanmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin örgütsel mutluluk düzeylerini yordayıcılığına ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Regresyon Analiz Sonuçları

Yordanan Değişken (Örgütsel Mutluluk)						
Değişken		β	Standart Hata	t	p	VIF
Yordayıcı Değişken (Mesleki Motivasyon)		.830	.033	24.947	.001	1.000

$F_{(1-361)} = 622.358$; $\Delta R^2 = .632$ $p=.001^*$

Tablo 9’da yapılan doğrusal regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, yordayıcı (mesleki motivasyon) değişken ile yordanan değişken (örgütsel mutluluk) arasındaki ilişkinin anlamlı ($F = 622.35$; $p = .001$ $p < .05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre mesleki motivasyonun örgütsel mutluluğun %63’ünü açıkladığı söylenebilir ($R^2 = .63$).

Öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyleri arttıkça örgütsel mutluluk düzeylerinde de belirli oranlarda artış olması beklenebilir.



5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma 2023-2024 eğitim öğretim yılında Karaman ilinde bulunan temel eğitim bünyesindeki tüm resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin mesleki motivasyonları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu araştırma, literatür kapsamında benzer araştırmalardan örneklem seçimi, ölçekler ve boyutları ile analiz sonuçları yönünden benzerlik ve farklılıklar göstermektedir. Bu araştırmada Karabağ Köse ve diğ. (2020) tarafından geliştirilen ‘Öğretmen Mesleki Motivasyon Ölçeği’ ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve Çakır ve Yavuz (2022) tarafından geliştirilen “Örgütsel Mutluluk Ölçeği” ile de öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ortaya konmuştur. Ölçekler aracılığıyla okullarda görev yapan öğretmenlerden alınan verilerin analizleri yapılmış, elde edilen bulgularla ortaya çıkan sonuçlar tartışılarak yorumlanmış ve araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada ilk olarak öğretmenlerin mesleki motivasyonları ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analize bağlı olarak öğretmenlerin mesleki motivasyonları “olumlu etkiler” yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin yüksek olması, eğitim sisteminin iyileştirilmesi için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, ölçek genelinde öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin ortalama olarak yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değer, öğretmenlerin mesleklerine yönelik genel bir motivasyon düzeyine işaret etmektedir. Öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ifadesi, ortalama değerlerin belirli bir zaman diliminde artış gösterdiği ya da ölçüm verilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yükselişin olduğunu ima edebilir. Bu şekilde, mesleki motivasyonun ne ölçüde ve hangi yönde değişim gösterdiği daha net bir şekilde anlaşılabilir.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin önemli bir konu olduğunu ve bu konuda daha derinlemesine çalışmaların yapılması gerektiğini vurgular. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin yönetim ve destek stratejilerine nasıl entegre edilebileceği konusundaki

alışmalar, eğitim sisteminin kalitesini artırmada önemli bir rol oynayabilir. Bu bağlamda, ileri araştırmaların mesleki motivasyonun sürdürülebilir şekilde artırılması ve öğretmenlerin iş memnuniyetinin güçlendirilmesi için daha fazla bilgi sunabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyleri, eğitim sistemi içerisindeki genel verimlilik ve eğitim kalitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Borowiecki, 2015). Bu bağlamda, yapılan araştırmanın bulguları, öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin ortalama olarak yüksek olduğunu göstermesi açısından önemli bir veri sunmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017). Bu sonuç, öğretmenlerin mesleklerine yönelik genel bir motivasyon artışını işaret etmektedir. Ancak bu değerlendirmenin anlamlı bir şekilde yorumlanabilmesi için daha derinlemesine analizler gerekmektedir (Sabuncuğlu ve Tüz, 2008).

Bu bulgunun derinlemesine incelenmesi ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, ileri araştırmaların yapılması, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının sürdürülebilir şekilde artırılması ve iş memnuniyetlerinin güçlendirilmesi için daha fazla bilgi sağlayacaktır. Eğitim politikalarının ve destek stratejilerinin bu bilgiler ışığında şekillendirilmesi, eğitim sisteminin genel kalitesini artırmada önemli bir rol oynayacaktır.

Motivasyon düzeylerinin zaman içindeki değişimlerinin incelenmesi, bu eğilimin sürdürülebilirliği ve kalıcılığı hakkında daha net bilgiler verebilir (Robbins ve Judge, 2021). Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olması belirli bir zaman diliminde istatistiksel olarak anlamlı bir yükseliş gösteriyorsa, bu durum, eğitim politikalarının ve öğretmen destek programlarının etkinliğinin bir göstergesi olabilir (Aksu ve Doğan, 2020). Ancak, bu artışın kısa vadeli bir etkiye mi yoksa uzun vadeli ve sürdürülebilir bir iyileşmeye mi işaret ettiğini anlamak için daha fazla çalışmanın yapılması gerekmektedir (Robbins & Judge, 2021).

Ayrıca, öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, bu motivasyon artışının arkasındaki nedenleri anlamak açısından kritiktir. Literatürde, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında çalışma koşulları, yönetim desteği, mesleki gelişim fırsatları, iş güvenliği, maaş ve diğer

maddi olanaklar, sınıf yönetimi ve öğrenci başarıları yer almaktadır (Dinham & Scott, 2000).

Bu faktörlerin her birinin motivasyon üzerindeki etkisi farklı olabilir ve bu etkilerin anlaşılması, motivasyonu artırma stratejilerinin belirlenmesinde yol gösterici olacaktır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini artırmak için yapılan müdahaleler ve bu müdahalelerin etkililiği de tartışılması gereken bir diğer önemli noktadır (Gautam, 2007). Öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını artırmaya yönelik programlar ve politikalar hem bireysel düzeyde hem de kurumlar düzeyinde ele alınmalıdır. Bu çerçevede, mesleki gelişim fırsatlarının artırılması, öğretmenlerin karar alma süreçlerine daha fazla dahil edilmesi, pozitif geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması ve iş-yaşam dengesini destekleyen politikaların uygulanması gibi stratejiler ön plana çıkmaktadır (Deci & Ryan, 2000; Skaalvik & Skaalvik, 2011).

5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmada örgütsel mutluluk düzeyinin öğretmenler arasında yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında belirli bir ilişki olabileceğini düşündürmektedir. Özellikle, motivasyonun artması genellikle iş memnuniyetini ve dolayısıyla örgütsel mutluluğu artırabilir. Ancak, bu ilişkinin tam olarak anlaşılabilmesi için daha fazla araştırma ve derinlemesine analiz gerekmektedir. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin orta seviyede olması, örgütsel faktörlerin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Özellikle, liderlik tarzları, iletişim kanalları, iş yükü ve motivasyonu artırıcı teşvikler gibi örgütsel unsurların gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, öğretmenlerin iş tatmini ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu bağlamda, örgütsel mutluluk düzeylerinin artırılması amacıyla yapılacak stratejik planlamaların ve uygulamaların önemi ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olması eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin genel memnuniyetini ve iş tatminini artırmak için önemli bir fırsat sunmaktadır. Örgütsel mutluluk, çalışanların iş ortamlarında ne kadar mutlu ve memnun olduklarını ifade eden bir kavramdır ve bu mutluluk düzeyi,

Çalışanların performansını, motivasyonunu ve genel iş verimliliğini doğrudan etkileyen kritik bir faktördür (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyi anlamlı farklılık göstermektedir ve erkek öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki bağımsız örneklemler t-testi analiz sonuçları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, cinsiyetin örgütsel mutluluk düzeyleri üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde, erkek katılımcıların örgütsel mutluluk düzeylerinin, kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, araştırma katılımcıları arasında cinsiyet bazında örgütsel mutluluk düzeylerinde önemli bir farklılığın olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlar, cinsiyetin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisinin anlaşılması açısından önemlidir. Özellikle, bu farklılık incelenerek hangi faktörlerin bu durumu etkilediği ve nasıl iyileştirici adımların atılabileceği belirlenebilir. Örgütsel mutluluk düzeylerinin artırılması ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması için cinsiyet bazında farklılıkları göz önünde bulunduran politikalar ve uygulamalar geliştirilmesi gerekebilir. Bu çerçeve, cinsiyet eşitliği ve adaleti sağlamaya yönelik stratejilerin ve destekleyici önlemlerin alınması önem arz etmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, katılımcıların eğitim düzeylerinin örgütsel mutluluk düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde, yüksek lisans mezunu katılımcıların örgütsel mutluluk düzeylerinin lisans mezunu katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim seviyesinin örgütsel mutluluk düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yüksek lisans mezunu bireylerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olması, genellikle daha derinlemesine eğitim almış olmaları ve bu sayede işleriyle ilgili daha fazla bilgi ve beceriye sahip olmalarından kaynaklanabilir. Bu durum, eğitim düzeyinin iş performansı ve memnuniyeti üzerindeki olumlu etkilerini desteklemektedir. Bu sonuçlar, örgütsel mutluluk düzeylerinin artırılması ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması

için eğitim düzeyinin göz önünde bulundurulmasının önemini vurgulamaktadır. Özellikle, eğitim ve gelişim programları aracılığıyla çalışanların bilgi ve becerilerini artırarak örgütsel mutluluğu artırmaya yönelik çabalar desteklenebilir.

Alanyazın incelendiğinde eğitim durumu değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyi anlamlı farklılık göstermektedir. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinin artması, bireylerin işlerine daha fazla bilgi ve beceriyle yaklaşmalarına ve bu sayede daha yüksek iş tatmini ve mutluluk yaşamalarına neden olabilir (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Bu sonuçlar, eğitim ve gelişim programlarının örgütsel mutluluğu artırmada önemli olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyine göre farklılaştırılmış stratejiler ve destekleyici politikalar, öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu artırmada etkili olabilir.

Bağımsız örneklem t-testi analiz sonuçlarına göre, çalışılan bölge değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, katılımcıların çalıştıkları bölgenin örgütsel mutluluk düzeyleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde, ilçe merkezinde çalışan katılımcıların örgütsel mutluluk düzeylerinin kırsal bölgede çalışan katılımcıların puanlarına yakın olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışılan bölgenin örgütsel mutluluk düzeyleri üzerinde belirgin bir fark yaratmadığını ve katılımcıların mutluluk düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütsel mutluluk düzeylerinin coğrafi bölgelerle doğrudan ilişkili olmadığını ve bu faktörün genellikle çalışanların mutluluk düzeylerini etkilemediğini göstermektedir. Bu noktada, örgütsel mutluluğun artırılması ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması için öncelikli olarak bireysel ve örgütsel faktörlerin göz önünde bulundurulması gerektiği anlaşılabılır. Çalışma koşulları, liderlik tarzları, iş tatmini düzeyi, çalışma ortamı gibi faktörler üzerinde odaklanarak yapılan iyileştirmelerin, örgütsel mutluluğun artmasına daha fazla katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre yaş değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yapılan farklılık testi sonuçlarına göre 20-30 yaş grubu öğretmenler ile 51 yaş ve üzeri öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Betimsel istatistikler incelendiğinde, 51 yaş

ve üzeri öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, yaşın öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu ve yaşın artmasıyla birlikte örgütsel mutluluk düzeylerinin olumlu yönde değiştiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, yaşın çalışanların iş tatmini ve mutluluğu üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Yaşam deneyimi, kariyer basamakları ve işe olan tutku gibi faktörler, yaşın artmasıyla birlikte örgütsel mutluluk düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, örgütsel mutluluğun artırılması ve çalışanların memnuniyetinin sağlanması için yaş değişkeninin göz önünde bulundurulması önemlidir. Bu sonuçlar ışığında, örgütsel mutluluğun artırılması için yaşa göre farklılaştırılmış stratejiler ve destekleyici uygulamalar geliştirilebilir. Özellikle, yaş gruplarına özel eğitim ve gelişim programları, mentorluk ve koçluk hizmetleri gibi yaklaşımlar, çalışanların iş tatmini ve performanslarını artırmaya yönelik olarak değerlendirilebilir.

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yapılan farklılık testi sonuçlarına göre 0-5 yıl mesleki kıdem grubu öğretmenler ile 16 yıl ve üzeri öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Betimsel istatistikler incelendiğinde, 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, mesleki deneyim ve kıdemin öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel mutluluk düzeyleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça genellikle işlerini daha iyi tanıma, deneyimlerinden öğrenme ve işlerine daha fazla bağlanma eğiliminde olabilirler. Bu durum, örgütsel mutluluk düzeylerinin artmasına ve iş performansının olumlu yönde etkilenmesine yol açabilir. Dolayısıyla, mesleki kıdeme göre farklılaştırılmış destekleyici stratejilerin ve programların geliştirilmesi, öğretmenlerin memnuniyetini ve verimliliğini artırmada önemli bir adım olabilir. Bu sonuçlar, özellikle yeni başlayan öğretmenler için mentorluk programları, kariyer gelişim fırsatları ve destekleyici çalışma ortamlarının önemini vurgulamaktadır. Aynı zamanda, uzun yıllar deneyime sahip öğretmenlerin de işlerine olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının sürdürülmesi için özel çaba ve teşviklerin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel mutluluk yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin ve 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, yaşın ve mesleki deneyimin, öğretmenlerin iş tatmini ve mutluluğu üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Yaşam deneyimi, kariyer basamakları ve işe olan tutku, yaşın artmasıyla birlikte örgütsel mutluluk düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir (Clark, Oswald, & Warr, 1996). Aynı şekilde, mesleki kıdem arttıkça, öğretmenlerin işlerini daha iyi tanıma ve deneyimlerinden öğrenme eğilimi, örgütsel mutluluğun artmasına katkı sağlayabilir.

Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin artırılması için yapılacak stratejik planlamalar ve uygulamalar, eğitim sisteminin genel kalitesini artırmada önemli bir rol oynayacaktır. Cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve mesleki kıdem gibi faktörleri göz önünde bulunduran politikalar geliştirilmesi, örgütsel mutluluğu ve iş tatminini artırabilir. Bu bağlamda, öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatları, liderlik destekleri ve adil çalışma koşullarının sağlanması önem arz etmektedir. Ayrıca, yeni başlayan öğretmenler için mentorluk programları ve kariyer gelişim fırsatları sunulması, örgütsel mutluluğun artırılmasında etkili olabilir.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin mesleki motivasyonları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki yüksek pozitif korelasyon, eğitim kurumlarındaki iş verimliliği ve çalışan memnuniyeti açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır (Erez ve Eden, 2011). Araştırma sonuçları, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermekte ve öğretmenlerin işlerine olan tutku ve motivasyonlarının, örgütsel mutluluklarını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Kayacan, 2020). Bu bulgu, eğitim yönetimi ve politikaları açısından çeşitli çıkarımlar yapılmasına olanak tanır. Öğretmenlerin mesleki motivasyonunun yüksek olması, onların işlerine daha bağlı, daha enerjik ve daha tutkulu olmalarını sağlar. Bu durum, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini artırarak iş tatminini ve genel memnuniyeti olumlu yönde etkiler (Deci & Ryan, 2000).

Öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında olası bir ilişki olduğunun öne sürülmesi, bu iki kavram arasındaki bağlantının önemini vurgulamaktadır. Mesleki motivasyonun artması, genellikle iş tatminini ve dolayısıyla

örgütsel mutluluğu artırır (Deci & Ryan, 2000). Bu bağlamda, öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik politikaların ve uygulamaların örgütsel mutluluk düzeyleri üzerinde olumlu etkiler yaratacağı düşünülebilir (Den Dulk vd. 2013). Ancak, bu ilişkinin tam olarak anlaşılabilmesi için daha fazla araştırma ve derinlemesine analiz gerekmektedir.

Mesleki motivasyonun artmasıyla birlikte, öğretmenler işlerinde daha yüksek bir performans sergileyebilir, öğrencilere daha fazla ilgi gösterebilir ve iş ortamında daha pozitif bir atmosfer yaratabilirler. Bu olumlu atmosfer, sadece öğretmenlerin değil, aynı zamanda öğrencilerin de eğitim süreçlerinde daha iyi sonuçlar almasına katkı sağlar. Araştırma sonuçlarının işaret ettiği bu güçlü ilişki, eğitim kurumlarının öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesinin önemini vurgulamaktadır. Mesleki gelişim fırsatlarının sunulması, öğretmenlerin bilgi ve becerilerini sürekli olarak yenilemelerine ve geliştirmelerine olanak tanır (Örücü ve Kanbur, 2008).

Bu tür fırsatlar, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini ve mesleklerine daha fazla bağlılık duymalarını sağlar (Guskey, 2002). Öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için kullanılabilecek diğer stratejiler arasında teşvik edici ödüller ve tanıma programları yer alır (Adair, 2016). Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve tanınması, onların motivasyonlarını artırarak örgütsel mutluluklarını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, öğretmenlerin başarılarının fark edilmesi ve takdir edilmesi, onların işlerine olan bağlılıklarını ve genel iş tatminlerini de artırır (Herzberg, 1968).

5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının örgütsel mutluluk düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini mesleki motivasyonu %63 yordamaktadır. Bu durum öğretmenlerin mesleki motivasyonlarının örgütsel mutluluğunu yaklaşık %63 oranında yüksek düzeyde etkilediğini göstermektedir.

Mesleki motivasyon ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında yüksek bir pozitif korelasyon bulunması, öğretmenlerin işlerine olan tutku ve motivasyonlarının örgütsel mutluluklarını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Korelasyon analiz sonuçlarına göre mesleki motivasyon ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç, öğretmenlerin işlerine duydukları motivasyonun, işlerindeki mutluluk ve

tatmin düzeylerini belirleyici bir faktör olduğunu gösterir. Yani, bir öğretmenin mesleki motivasyonu arttıkça, genellikle örgütsel mutluluğu da artma eğilimindedir ve tersi durum da geçerlidir. Mesleki motivasyonun örgütsel mutluluk üzerindeki olumlu etkisi, öğretmenlerin işlerine olan bağlılıklarını, performanslarını ve genel memnuniyetlerini artırabilir. Bu durumun sonucunda, öğretmenler daha verimli çalışabilir, daha yüksek iş tatmini yaşayabilir ve örgüt içinde daha pozitif bir atmosfer oluşturabilirler. Bu sonuç, eğitim kurumlarının öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirmesi gerektiğini vurgular. Mesleki gelişim fırsatları, teşvik edici ödüller ve tanıma programları gibi uygulamalar, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir ve dolayısıyla örgütsel mutluluğu yükseltebilir.

Liderlik tarzları ve örgütsel destek, öğretmenlerin motivasyon ve mutluluk düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Roessler ve Gloor, 2020). Destekleyici ve anlayışlı bir liderlik, öğretmenlerin kendilerini daha güvenli ve değerli hissetmelerini sağlayarak onların örgütsel mutluluk düzeylerini artırabilir (Leithwood & Jantzi, 2005). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olumlu geri bildirimlerde bulunması, onların ihtiyaçlarını dinlemesi ve mesleki gelişimlerine destek olması önemlidir.

Öğretmenlerin mesleki motivasyonları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki güçlü ilişki, eğitim kurumlarının bu iki alanı bütüncül bir şekilde ele alması gerektiğini göstermektedir. Eğitim kurumları, öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirerek (Dubrin, 2019), onların örgütsel mutluluk düzeylerini yükseltebilir (Kun ve Gadanez, 2019). Bu sayede, daha verimli bir eğitim ortamı ve kaliteli bir öğrenme süreci sağlanabilir.

Ayrıca, bu bulgular, öğretmenlerin iş tatminini ve genel memnuniyetini artırmak için eğitim politikalarının ve uygulamalarının nasıl şekillendirilmesi gerektiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Bu bağlamda, mesleki gelişim fırsatlarının artırılması, teşvik edici ödüller ve tanıma programları gibi uygulamaların yanı sıra, destekleyici liderlik ve olumlu örgütsel kültürün geliştirilmesi, öğretmenlerin motivasyonunu ve örgütsel mutluluğunu artırmada etkili olacaktır (Robbins ve Judge, 2021; Sancak, 2019). Bu stratejik yaklaşımlar, öğretmenlerin işlerine olan bağlılıklarını güçlendirerek, eğitim kurumlarının genel performansını ve eğitim kalitesini artırabilir.

Gutierrez-Wirsching ve diğerleri (2015) lider sözel iletişimi üzerine yaptıkları çalışmada ileri sürdükleri modelde lider güdüleyici dilinin çalışan bağlılığı, iş doyumu, işe devam etme, öz yeterlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı ve çalışanların yöneticiden memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini açığa çıkarmışlardır.

Örgütsel bağlamda olumlu duyguların örgütler ve bireyler olarak işgörenler açısından olumlu ve ‘motive edici’ doğurguları (Harter, Schmidt ve Keyes, 2003; Fredrickson, 2003; Robbins ve Judge, 2013) düşünüldüğünde, örgütsel sinizmin yüksek düzeyde yaşandığı örgütlerde, örgütsel mutluluk algısının düşük düzeyde kalacağı, bununla birlikte, mesleki motivasyon, iş doyumu, örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel sosyalleşmenin yüksek olduğu örgütlerde örgütsel mutluluk algısının da yüksek bulunacağı ifade edilebilir.

Sonuç olarak, mesleki motivasyon ile örgütsel mutluluk arasındaki güçlü ilişkiyi anlamak, eğitim kurumlarının çalışanlarını daha iyi anlamasına ve işyeri memnuniyetini artırmak için uygun stratejiler geliştirmesine yardımcı olabilir. Bu sayede, daha verimli bir eğitim ortamı ve kaliteli bir öğrenme süreci sağlanabilir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçları baz alınarak araştırmaya ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Araştırmaya Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma ile öğretmenlerin mesleki motivasyon ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. İlişki düzeyi yüksek ve istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bundan ötürü Milli Eğitim Bakanlığının hazırlayacağı öğretmen yeterlilik ve gelişim formlarında ya da modüllerinde motivasyon kavramı ile örgütsel mutluluk kavramları birlikte ele alınmalı ve değerlendirilmelidir.
2. Araştırma ayrıca, eğitim yöneticilerine, öğretmenlerin karşılaştıkları zorlukları ve bu zorlukların onların motivasyon ve mutluluk düzeylerine nasıl yansıdığını anlamaları için değerli içgörüler sunmaktadır. Bu bilgi, eğitim yönetimi alanında karar vericilerin, öğretmenleri destekleyici politikalar geliştirmeleri için temel oluşturabilir.
3. Bu araştırma, eğitim politikaları oluşturulurken ve öğretmenlerin çalışma koşullarını iyileştirme çabaları sırasında dikkate alınabilecek bilimsel bir temel sağlamaktadır.

Öğretmenlerin motivasyonunu ve mutluluğunu etkileyen faktörlerin anlaşılması, eğitim yöneticilerinin ve politika yapıcıların, öğretmenlere yönelik destekleyici ve teşvik edici programlar geliştirmesine olanak tanır. Bu programlar, öğretmenlerin işlerinden aldıkları tatmini artırarak, öğretim sürecine olan katkılarını da maksimize edebilir.

4. Araştırma aynı zamanda, öğrenci başarısının artırılmasında öğretmen mutluluğunun ne denli önemli olduğunu vurgulamakta ve bu ilişkinin altını çizmektedir. Öğretmenlerin mutlu ve motive oldukları bir eğitim ortamı, öğrencilerin akademik performanslarına olumlu yansıyacaktır. Bu nedenle, bu çalışma, öğretmenlerin mutluluğu ve motivasyonu üzerine yapılan bilimsel çalışmaların eğitimde reform çalışmalarına yol gösterebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma nicel desende ve yürütülmüştür. Ancak nitel desen ile desteklenerek karma yöntem araştırması olarak çalışılabilir.
2. Bu araştırma zaman ve ekonomiklik gibi kaygılarla Karaman ilinde yürütülmüştür. Ancak sonuçların kıyaslanması için daha geniş örnekleme yinelenabilir.
3. Araştırmada branş bazında bir inceleme yapılmamıştır. Branş bazında bir farklılık olup olmadığı çalışılabilir.

Kaynakça

- Abraham R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 269-292.
- Adair, J. (2016). *Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz? (4. Baskı)*. (Çev. S. Uyan). . Babıali Kültür Yayıncılığı. (Orijinal Yayın Tarihi, 2002).
- Adıgüzel, A. (2008). *Eğitim Fakültelerinde Öğretmen Eğitimi Program Standartlarının Gerçekleşme Düzeyi*. Doktora Tezi. Eskişehir.: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., & Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: Sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 326-350.
- Aksu, B., & Doğan, A. (2020). Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2040-2060.
- Al-Madi, F., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 134-145.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21-46.
- Arıcı, H. (1975). *İstatistik Yöntemler ve Uygulama*. Ankara: Cihan Matbaası.
- Arıkan, G. (2018). *Akademisyenlerin akademik tükenmişlik ve mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 527318).
- Arslan, A. (2008). *İlkçağ felsefe tarihi 2: Sofistlerden Platon'a*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Arslan, A. (2009). *İlkçağ Felsefe Tarihi: Sokrates Öncesi Yunan Felsefesi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Arslan, A. (2012). *İlkçağ Felsefe Tarihi 5: Plotinos, Yeni Platonculuk ve Erken Dönem Hristiyan Felsefesi*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Arslantaş, H., Tösten, R., & Beştaş Marakçı, D. (2018). Lise Öğretmenlerinde Mesleki Motivasyon Unsurları: Karma Yöntemli Bir Çalışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 880-895.
- Ashforth, B., & Schinoff, B. (2016). Identity Under Construction: How Individuals Come To Define Themselves In Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 111-137.
- Atmaca, A. (2019). *Fransızca öğretmen adaylarının mesleki motivasyonunu etkileyen faktörler* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 595006). adresinden alındı
- Aycan, M. M. (2020). *Öğretmenlerde mesleki motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 633192).
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, E. (2016). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri İle Mesleki Motivasyon Ve Mesleki Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi Veri Tabanından Erişildi (Tez No: 448304).
- Bakhtiyar Nasrabadi, H., Bahrami, S., Keyvanara, M., & Kalantari, M. (2009). A study Of The Happiness Level Among The Staff Of The Faculties In Isfahan University Of Medical Sciences In 2009. *Iran Occupational Health*, 8-14.
- Bakioğlu, A. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy in changing societies*. . Cambridge University Press.
- Barutçu, S., & Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 89-97.
- Basadur, M., & Basadur, T. (2011). Where Are The Generators? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and The Arts*, 1-46.

- Baynal, F. (2020). *Mutluluk Kavramının Felsefi, Psikolojik ve Dini Açıdan İncelenmesi*. . Darulfunun İlahiyat.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bayram, S. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Affedicilik Algıları İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bedak, S. (2020). *Eğitim Kurumlarında İş Verimliliğini Drama Yöntemiyle Artırmaya Yönelik Mesleki Motivasyon Ve Öğretmen Tutumlarının İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi Veri Tabanından Erişildi (Tez No: 636848).
- Begum, S., Jabeen, S., & Awan, B. (2014). Happiness: A psychophilosophical appraisal. *Dialogue*, 314.
- Biçen, G., & Koç, H. (2019). İşgören Mutluluk Düzeylerinin İş Tatmini Ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1450-1468.
- Birdoğan Kuvvet, A. (2019). *Okul Müdürlerinin Öğretim Liderlikleri İle Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Borowiecki, R. (2015). *Managing Modern Organizations*. Kusio, T. & Makowiec, M. *Entrepreneurship Management (Eds.). Entrepreneurship Management Functioning And Development of An Organization*. Poland: Functioning and Development of An Organization.
- Boz, T. (2018). *Kadın Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonlarına İlişkin Ortak Anlayışlarının Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi Veri Tabanından Erişildi (Tez No: 514563).
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 279-307.

- Brouskeli, V., Kaltsi, V., & Loumakou, M. (2018). Resilience And Occupational Well Being Of Secondary Education Teachers İn Greece. *Issues İn Educational Research*, 43-60.
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Bir Norm Çalışması* (Doktora Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bulut, A. (2020). *Eğitim Kurumlarında Yönetmel Tarz Ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2023). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. (34. Baskı). Pegem Akademi
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 280141).
- Carver, C. S. (2013). Pleasure as a sign you can attend to something else: placing positive feelings within a general model of affect. *Cognition and Emotion*, 241-261.
- Ceviz, H. (2018). *Toplumdaki Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Algı İle Öğretmenin Mesleki Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and mediumsized enterprises. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 451-454.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Collie, R. J. (2014). *Understanding Teacher Well-Being And Motivation: Measurement, Theory, And Change Over Time*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Canada: The University Of British Columbia (Vancouver).

- Çankaya, Ş. (2007). *Türk Ve İngiliz Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Sistemlerinin Karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, S. (2019). *İlkokul Öğretmenlerinin Algıladıkları Yönetici İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş Doyumu Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 571211).
- Çelikten, M., Şanal, M., & Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 207-237.
- Çetin, S. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli.: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, S., & Polat, S. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının Analizi. *14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı*, (s. 163-168). İzmir.
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 120705).
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 143-156.
- Daft, R. L. (2016). *Management* (12. baskı). Cengage Learning.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations Journal*, 275–294.
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health And Well-Being İn The Workplace: A Review And Synthesis Of The Literature. *Journal of Management*, 357-384.
- Day, C., Sammons, P., Stobart, G., Kington, A., & Gu, Q. (2007). *Teachers matter: Connecting lives, work and effectiveness*. Open University Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

- Demir, S. (2016). *Akademisyenlerin Mesleki Motivasyonu Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 480187).
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). National Context İn Work-Life Research: A Multi-Level Cross-National Analysis Of The Adoption Of Workplace Work-Life Arrangements İn Europe. *European Management Journal*, 478-494.
- Diener, E., & Diener, C. (2000). Most People Are Happy. *Psychological Science*, 181–185.
- Dinham, S., & Scott, C. (2000). Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38(4), 379-396.
- Doğan, M. (2020). Ortaokullarda Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin Motivasyon Etkenleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25-37.
- Down, S., & Warren, L. (2008). Constructing Narratives Of Enterprise: Clichés And Entrepreneurial Self-Identity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4-23.
- DuBrin, A. J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Academic Media Solutions.
- Dutton, J. (2003). *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High Quality Connections at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. Ankara: Beta Yayınları.
- Erez, M., & Eden, D. (2001). *Introduction: Trends Reflected İn Work Motivation*. M. Erez, U. Kleinbeck Ve H. Thierry (Eds.), *Work Motivation İn The Context Of A Globalizing Economy İçinde* (Ss. 1-8). Lawrence Erlbaum Associates.
- Ergün, E. (2017). Öğretmen Öznel İyi Oluş Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 386-388.
- Erhan, T. E. (2021). İşyeri Mutluluğu: Bir Kavram İncelemesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 5686-5712.

- Eroğlu, E. (2013). *Motivasyon ve liderlik. Y. Tuna (Ed.), İş ve yaşamda motivasyon.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eroğlu, F. (2017). *Davranış Bilimleri.* İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ferrell, O., Hirt, G., & Ferrell, L. (2008). *Business: A Changing World.* McGraw-Hill Irwin.
- Field, L., & Buitendach, J. (2011). Happiness, Work Engagement And Organisational Commitment Of Support Staff At A Tertiary Education Institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 01-10.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 384-412.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory And Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A., & Westbye, C. (2014). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 178–196.
- Gautam, S. (2007, Aralık 14). *Maslow's eight basic needs and the eight stage developmental model.* The Mouse Trap: Psychological Musings: <https://the-mouse-trap.com/2007/12/14/maslows-eight-basic-needs-and-the-eight-stage-developmental-model> adresinden alındı
- Gitmez, A., & Morçöl, G. (1994). Socio-Economic Status And Life Satisfaction In Turkey. *Social Indicators Research*, 77-98.
- Graham, S., & Weiner, B. (1996). *Theories and principles of motivation.* D. C. Berliner ve R. C. Calfee (Eds.), *Handbook of educational psychology* (ss. 63–84). Macmillan Library Reference USA: Prentice Hall International.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching*, 8(3), 381-391.

- Güleryüz, D. (2017). *Öğretmenlerin Örgütsel Güven Seviyeleri ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisinin İncelenmesi: Bursa İli Nilüfer İlçesi Örneği (Yüksek Lisans Tezi)*. YÖK Tez Merkezi Veri Tabanından Erişildi (Tez No: 471861).
- Gürbüz, G. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 250-279.
- Hajiali, I., Kessi, A., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 57-69.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2008). Motivation and action: Introduction and overview. J. Heckhausen ve H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and action*. Cambridge University Press, 1–9.
- Hempfling, M. S. (2015). *Happiness, Work Engagement, And Perception Of Organizational Support Of Student Affairs Professionals. Unpublished Doctoral Dissertation*. USA: Ohio University.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama (5. baskı)*, (Çev. C. Çetin ve E. C. Mutlu). Der Yayınları.
- Huang, H. (2016). *Workplace Happiness: Organization Role And The Reliability Of Self Reporting Unpublished Thesis*. Maryland: University of Maryland.

- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001.). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kalaycı, Ş. (. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalyoncu, H., & Erboğa, Ç. (2012). Mutluluk İçin Duygu Eğitimi. *Ebook Collection At Ebscohost*, 23–24.
- Kangal, A. (2013). Mutluluk Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme ve Türk Hane Halkı İçin Bazı Sonuçlar. *Electronic Journal of Social Sciences*, 214-233.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler* (38. Baskı). Nobel Akademik
- Kayacan, E. (2020). *Motivasyon: Teoriler ve Uygulamalar*. Ekin Yayınevi.
- Keser, A. (2018). İşte Mutluluk Araştırması. . *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 43-57.
- Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon (2. Baskı)*. Umuttepe Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konan , N., & Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Mutluluk Düzeyleri Algıları Arasındaki İlişki. *Scientific Educational Studies*, 132-152.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Adalet Algılarının Analizi. Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Adalet Algılarının Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Korman, A. K. (2011). *Self-Enhancement and Self-Protection: Toward A Theory of Work Motivation*. Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (Eds.). *Work Motivation In The Context Of A Globalizing Economy*. (Pp.121-130). London: Psychology Press.
- Köse, Ö. (2020). *Öğretmenlerin Algılarına Göre Okulların Dna Profilleri İle Örgütsel Muthuluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Rize: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim Felsefesi*. İstanbul: Nobel Yayın.
- Laertios, D. (2017). *Ünlü Filozofların Yaşamları ve Öğretileri (Çev. C. Şentuna)*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Latham, G., & Locke, E. (1991). Self-Regulation Through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 212- 247.
- Latham, G., & Locke, E. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 290–300.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *Transformational leadership*. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31-43). SAGE Publications.
- Maenapothi, R. (2007). *Happiness In The Workplace Indicator. Master's Thesis, Human Resource Development National Institute of Development Administration*.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Mazidi, M., & Ostvar, S. (2006). Effect Of Religion And Type Of Religious Internalization on The Mental Health Of Iranian Adolescents. *Perceptual and Motor Skills*, 301- 306.
- Mele, A. R. (1995). Motivation: Essentially Motivation-Constituting Attitudes. *The Philosophical Review*, 387-423.
- Meydan, C., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior-1: Essential theories of motivation and leadership*. M. E. Sharpe.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Prentice Hall.
- OECD. (2016). *Teachers in the Asia-Pacific: career progression and professional development*. OECD Publishing, Paris.
- Okçu, V., & Anık, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Ve Mobbing (Yıldırma) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *E-AJELI (Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction)*, 63-85.
- Önal, G. (2019). *Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* (Master's thesis). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Önder, C. (2006). *Kuantum Felsefesi ve Mutluluk*. İstanbul: Okyanus Yayıncılık.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Yönetim Ve Ekonomi*. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 85-97.
- Österåker, M. C. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of Workplace Learning*, 73-77.
- Özdamar, K. (2015). *SPSS ile Biyoistatistik*. Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Özer, P., & Topaloğlu, T. (2012). *Motivasyon ve Motivasyon Teorileri*. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon*. Nobel Yayınları.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi.
- Özocak, A., & Yılmaz, E. (2020). Öğretmenlerin Psikolojik Güçlendirilmelerinin Örgütsel Mutluluklarına Etkisi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 80-94.

- Öztürk, B. (2020). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yaşam Doyumları İle Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişki*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Paşamehmetoğlu, A., & Yeloğlu, H. (2017). *Motivasyon*. S. Gürbüz ve Ü. Sığrı (Eds.), *Örgütsel Davranış*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Petri, H., & Govern, J. (2013). *Motivation: Theory, research and application*. Wadsworth Cengage Learning.
- Pink, D. H. (2019). *Drive-Nasıl motive oluruz? Nasıl motive ederiz?*, (Çev. L. Göktem). MediaCat Yayıncılık.
- Powell, G. N. (2018). *Women and men in management*. Sage Publications.
- Proudfoot, M., & Lacey, A. (2010). *The Routledge Dictionary of Philosophy*. New York: Routledge.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. United Kingdom: Wiley-Blackwell Publication.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. United Kingdom: Wiley-Blackwell Publication.
- Rachman, M., Sugijanto, & Handayani, C. (2022). *Improving lecturer performance: The role of locus of control, motivation and competence*. Jurnal Manajemen.
- Reza, A., & Leyli, B. (2016). Investigating The Role Of Organizational Happiness İn Teachers' Occupational Burnout. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 1444-1465.
- Rhee, H. (2019). Comparison of Process Theories to Content Theories in Motivating Workforces. *International Journal of Human Resource Studies*, 267-274.
- Riggio, R. E. (2017). *Introduction to Industrial/ Organizational Psychology*. Routledge.
- Robbins, J. T. (1999). *A Study Of The Relationship Between Skill Variety And High Internal Work Motivation, Task Identity And High Internal Work Motivation, Task Significance And High Internal Work Motivation*. Nova Southeastern University.

- Robbins, S., & Judge, T. (2021). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam, A. (2007). *Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sancak, T. (2019). *Öğretmenlerin Okullardaki Mekân Düzenlemelerine İlişkin Memnuniyetleri İle Mutluluk Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saraç, Ö. (2020). *Otellerdeki Kronizm Algısının İşgören Motivasyonuna Etkisi. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]*. Sakarya: Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Sarı, M., Canoğulları, E., & Yıldız, E. (2018). Öğretmenlerin Okul Yaşam Kalitesi Algıları ile Mesleki Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi*, 387-409.
- Satan, Ş. (2021). *Örgüt Sağlığı İle Mesleki Motivasyon Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi Veri Tabanından Erişildi (Tez No: 660359).
- Semerci, D. (2015). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Becerileri, Öz Yeterlik Algıları ve Mesleki Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi Veri Tabanından Erişildi (Tez No: 451116).
- Sevim, H. İ. (2021). *Okullardaki Dağıtımçı Liderlik İle Örgütsel Mutluluk Ve Sinerjik İklim Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Skaalvik, E., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038.
- Skelsey, H. (2014). Maslow's Hierarchy of Needs-the sixth level. *Psychologist*, 982-983.

- Soykan, A. (2015). *Subjective well-being in New Zealand Teachers: An examination of the role of psychological capital. (Unpublished masters thesis)*. Albany, New Zealand: Massey University, .
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Steers, R., Mowday, R., & Shapiro, D. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 379-387.
- Stoia, E. (2023, 06 22). *Happiness and well-being at work*. Business Administration And Marketing Department, Final Degree Project, Universitat Jaume: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161807/TFG_2015 adresinden alındı
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 523-547.
- Şallı, D. (2021). *Yükseköğretimde İç Kontrol Odaklı Girişimcilik Eğilimlerinin İş Yaşam Dengesi Ve Mesleki Motivasyon Bağlamında İncelenmesi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Şimşek, H., & Kurnaz, S. (2021). Mesleki Doyum ve İş Motivasyonunun Öğretim Elemanı Performansı Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 368-380.
- Taner, B. (1993). *Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri Ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarından Bir Sistem Önerisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, A., & Selvitopu, A. (2020). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23-42.
- TDK. (2021). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu.
- TDK. (2023, 07 01). *Mutluluk Kavramı*. <https://sozluk.gov.tr> adresinden alındı

- Tevrüz, S. (2016). *Güdülenme. Davranışlarımızdan seçmeler: Örgütsel yaklaşım*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tosten, R., Avcı, Y., & Şahin, E. (2017). The Relations Between The Organizational Happiness And The Organizational Socialization Perception Of Teachers: The Sample of Physical Education and Sport. *European Journal of Educational Research*, 151-157.
- Tozkoparan, G. (2012). *Motivasyonda Süreç Kuramları*. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon*. Nobel Yayınları.
- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 33-47.
- Turan, N. (2018). Çalışma mutluluğu: Kavram ve Kapsam. *Uludağ Ekonomi ve Toplum Dergisi / B.U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 169-212.
- Uluğ, F. (1998). Eğitim Sisteminde Değişime Yapısal Uyum Sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 153-166.
- Uzun, D. (2012). *Motivasyon Yeni Yaklaşımlar*. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve Motivasyon*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Uzunpınar, H. (2019). *İlkokul Yöneticileri ve Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Mesleki Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi)*. YÖK Tez Merkezi Veri Tabanından Erişildi (Tez No: 548664).
- Ünlü, S. (2013). *İş yaşamında motivasyon kuramları Y. Tuna (Ed.), İş ve yaşamda motivasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ünsal, S., & İğde, H. (2021). Yılın öğretmenleri: Çalışmaları, Motivasyon Unsurları, Kişisel Ve Mesleki Özellikleri. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 68-88.
- Varlık, S. (2014). *Eğitimde Ölçme Değerlendirme*. Konya: Aybil Yayıncılık.
- Veenhoven, R. (1991). Is happiness relative? . *Social Indicators Research*, 1–34.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 678-691.
- Yadav, B. (2012). Role Of Happiness And Teaching Performances (Effectiveness) Among School Teachers. *Indian Journal of Applied Research*, 164-166.
- Yenihan, B., Öner, M., & Balcı, B. (2016). İş Doyumu Ve Yaşam Doyumunun Demografik Özelliklerle İlişkisi: Sakarya'daki AVM'lerin Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 33-49.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 158-180.
- Yılmaz, A. (2011). Kötümserlik ve Mutsuzluk İzlekleri Çerçevesinde Guy De Maupassant'ın Romancılığı: Bir Hayat Örneği Ve Flaubert Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 35(2), 45-60
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 277-394.
- Yılmaz, E., & Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlıkları Ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 59-69.
- Yurcu, G. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Doyumu Ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi . Aydın: T.C., Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zeynel, E. (2014)). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 369204).
- Zeynel, E., & Çarıkçı, İ. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 217-248.

Zhang, Q., & Gibson, D. (2013). Employee Happiness and Compliance With Supervisor Requests: The Effects of Supervisor Caring and Interactional Justice. *Pennsylvania Communication Annual*, 61–82.

Zhou, S., & Qiu, L. (2013). The Differences Of Factors Influencing Employees' Happiness—Comparison Based On Enterprise Ownership. *American Journal of Industrial and Business Management*, 719-733.



EKLER:



Sayı : E-99371540-605.01-99501317
Konu : Aydın TUNALI (Araştırma İzni)

25.03.2024

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜNE (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının (Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü) 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı Genelgesi, b) 01.03.2024 tarihli ve 182407 sayılı yazımd. e) Valilik Makamının 25.03.2024 tarihli ve 99454066 sayılı Oluru.

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı 220455108 numaralı öğrencisi Aydın TUNALI "**Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonları İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu anket çalışmaları kapsamında Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi/özel okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik ilgi (b) yazı doğrultusunda çalışma yapmak istemektedir. Bu bağlamda,

Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi/özel okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik ilgi (b) yazıda adı geçen öğrencinin anket yapma çalışma talebi Valilik Makamının ilgi (c) onayı ile uygun görülmüştür.

Bu kapsamda, anket çalışmasının ilgi (a) Genelge esasları ve Valilik Makamının ilgi (e) onayında belirtilen şartlar doğrultusunda yapılması, araştırma sonuçlarının izin alınmadan paylaşılmaması ve sonuç raporlarının Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğüne gönderilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Mehmet ÇALIŞKAN
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: İlgi (e) Valilik Oluru (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Hamidiye Mahallesi Fevzi Paşa Caddesi No: 18 Karaman/Merkez
Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Belge Doğrulama

Bilgi için: Abdurrahman GÖRGÜ

Unvan : Veri Hazırlama ve





T.C.
KARAMAN VALİLİĞİ



İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E- 99371540-605.01-99454066
Konu : Aydın TUNALI (Anket İzni)

25.03.2024

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının (Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü) 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı Genelgesi b) Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinin 01.03.2024 tarihli ve 182407 sayılı yazısı.

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı 220455108 numaralı öğrencisi Aydın TUNALI "**Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonları İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu anket çalışmaları kapsamında Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi/özel okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik ilgi (b) yazı doğrultusunda çalışma yapmak istemektedir.

Bu kapsamda; talep edilen anket çalışması, komisyonumuzca incelenmiş olup Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgi (a) Genelge hükümlerine ve yürürlükteki diğer tüm düzenlemelerde belirtilen hüküm, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde Müdürlüğümüze bağlı tüm resmi/özel okullarda görev yapan öğretmenlere yönelik kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre çalışma yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir. Çalışmanın ilgi (a) Genelge esasları doğrultusunda okul müdürlerinin gözetim ve denetiminde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Mehmet Salih KOÇ
Şube Müdürü

OLUR
Mehmet ÇALIŞKAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- İlgi Yazı ve Ekleri (11 Sayfa)
- Değerlendirme Formu (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Hamidiye Mahallesi Fevzi Paşa Caddesi No: 18 Karaman/ Merkez Doğrulama Adresi:
101 <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon No : 0 (338) 280 70 30 E-Posta: strateji70@meb.gov.tr Bilgi için: Abdurrahman GÖRGÜ Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır, <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e7eC-"F172- 3 d 53 -3bl7"-480b kodu ile teyit edilebilir.



ANKET FORMU

Değerli öğretmenim

Bu ölçek, öğretmen görüşlerine göre, okulda öğretmenlerin mesleki motivasyonları ile örgütsel mutluluk düzeylerini çözümlemeyi amaçlamaktadır. Okulunuzda en az bir yıldır çalışıyorsanız lütfen bu ölçeği cevaplayınız. Bu kapsamda vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Anketimiz 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde size ait genel bilgiler istenmektedir.

İkinci bölümde ise 25 sorudan oluşan Öğretmen Mesleki Motivasyon Ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise 31 sorudan oluşan Örgütsel Mutluluk Ölçeği vardır.

Tüm ankete verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Sadece bilimsel araştırmalar için kullanılacaktır. Elde edilecek bulgular açısından soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız önem arz etmektedir. Hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Ad ve soyadı bilginiz alınmayacaktır. Katkınız için teşekkür ederiz.

Aydın TUNALI

Karamanoğlu MehmetBey Üniversitesi

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Yaş

() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 yaş ve üzeri

3. Öğretmenlikteki Toplam Çalışma Süreniz (Mesleki kıdeminiz):

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 () 16 yıl ve üzeri

4. Öğrenim Durumunuz:

() Lisans () Lisansüstü

5. Okulunuzun Bulunduğu Bölge:

() İl, İlçe Merkezi () Kırsal Bölge (Köy- Kasaba)

**Ölçek izni**

2 ileti

2 Ekim 2023 19:39

Sayın Doç.Dr.
Geliştirmiş olduğunuz Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonlarını Ölçme ölçeğinizi Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi alanında Yüksek lisans Araştırmam olan 'Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonları ile Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi' çalışmamda müsaadeniz olursa kullanmak istiyorum.

Yüksek lisans Öğrencisi

3 Ekim 2023 11:40

Alıcı:

Merhaba,
Ölçeği araştırmalarınızda kullanabilirsiniz.
Başarılar dilerim.

Dr.
Kırıkkale Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

Ölçek izni Gelen Kutusu x

a

Sayın Dr.
Geliştirmiş olduğunuz Örgütsel Mutluluk Ölçeğini, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Fakültesolan 'Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonları ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi' çalışmamda izniniz olursa kullanmak istiyorum

Yüksek lisans Öğrencisi

p

Alıcı: ben

Kullabilirsiniz hocam. İyi çalışmalar dileim

9 Eki 2023 Pzt, 19:59 tarihinde şunu yazdı:

Öğretmen Mesleki Motivasyonu Ölçeği*		1	2	3	4	5
1	Okulumuzdaki fiziki ortamın niteliği					
2	Okulumuzda yeni teknolojilerin kullanılabilirliği					
3	Okulumuzda ihtiyaç duyulan araç gerecin sağlanabilirliği					
4	Okulumuzdaki sosyal-sportif faaliyet sayısı					
5	Okulumuzdaki ortamın samimiyeti					
6	Okulumuzda insana verilen değer					
7	Okulumuzda yapılan çalışmaların takdir edilme düzeyi					
8	Okulumuzdaki öğrencilerin başarı durumları					
9	Çalışmalarımın öğrenciler üzerindeki etkileri					
10	Okulumuzdaki mesleki iş birliği ve dayanışma düzeyi					

*“1-Çok olumsuz etkiler 5 - Çok olumlu etkiler olacak şekilde derecelendiriniz. Çok Olumsuz Çok Olumlu”

Örgütsel Mutluluk Ölçeği Sayın katılımcı; Aşağıda örgütsel mutluluğa ilişkin ifadeler ve ilişkili dereceler yer almaktadır. Kendi okulunuzu dikkate alarak ifadelere katılma derecenizi “X” işareti ile belirtiniz.		Hiç (1)	Çok az (2)	Kısmen (3)	Çoğunlukla (4)	Tamamen (5)
1	Okul müdürünün tüm öğretmenleri karar sürecine katması					
2	Okul müdürünün tüm personele değer vermesi					
3	Okul müdürünün denetimlerinin öğretmenleri destekleyici nitelikte olması					
4	Çalışmalarımın okul yönetimi tarafından takdir edilmesi					
5	Okul müdürünün öğretmenlerle açık iletişim kurması					
6	Okul müdürünün etkili iletişim becerilerine sahip olması					
7	Okul müdürünün öğrencilerim için yaptığım özverili çalışmaların farkında olması					
8	Okul yöneticilerinin öğretmenlerle iş birliği içinde olmaları					
9	Okul yöneticilerinin öğretmenlere değer vermeleri					
10	Okul müdürünün öğretmenlerin çalışmalarını değerlendirirken adil davranması					



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER

BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI

Toplantı Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
22.09.2023	14	240-244

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Yayın Etik Kurulu Prof. Dr. İbrahim COŞKUN başkanlığında 22.09.2023 günü saat 10.00'da toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

KARAR 14-2023/242. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aydın TUNALI'nın, Doç. Dr. Abdullah SELVİTOPU danışmanlığında çalışacağı "**Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonları ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" başlıklı çalışmaya ait uygulayacakları yöntemle ilişkin gerekli izinlerin alınması kaydıyla fikri, hukuki ve telif hakları bakımından sorumluluğu başvuran kişiye ait olmak üzere etik olarak uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

(e-imza)

Prof. Dr. İbrahim COŞKUN
Başkan

(e-imza)

Prof. Dr. Ercan OKTAY
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Mehmet MERCAN
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Özlem SADİ
Raportör

(e-imza)

Prof. Dr. Murat TEKİN
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Mehmet KURT
Üye

(e-imza)

Prof. Dr. Ali AYATA
Üye