



T.C.

KILIS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞLETME ANABİLİM DALI

AKADEMİSYENLERİN ÖĞRETİM  
PERFORMANSLARINI GELİŞTİRMESİNDE  
MOTİVASYONUN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SALEH ALMACHI

KILIS

OCAK 2015

**T.C.**

**KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AKADEMİSYENLERİN ÖĞRETİM  
PERFORMANSLARINI GELİŞTİRMESİNDE  
MOTİVASYONUN ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Saleh ALMACHI**

**Danışman: Doç. Dr. Birol ERKAN**

**KİLİS**

**OCAK 2015**

**T. C.**  
**KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu ve bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.(21/01/2015)

Tezi Hazırlayan  
Saleh ALMACHI

.....

**T.C.**  
**KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**AKADEMİSYENLERİN ÖĞRETİM PERFORMANSLARINI**  
**GELİŞTİRMESİNDE MOTİVASYONUN ROLÜ**

Saleh ALMACHI

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**(Unvanı, Adı ve SOYADI)**

**İmzası**

Doç. Dr. Birol ERKAN (Danışman)

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. Mustafa PAKSOY (Jüri Başkanı)

\_\_\_\_\_

Yrd.Doç. Dr. Cuma ERCAN (Üye)

\_\_\_\_\_

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

SBE Müdürü

Doç. Dr. Halil ALDEMİR

**ÖZET**  
**AKADEMİSYENLERİN ÖĞRETİM PERFORMANSLARINI**  
**GELİŞTİRMESİNDE MOTİVASYONUN ROLÜ**

ALMACHI, Saleh

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Birol ERKAN

Ocak 2015, 174 sayfa

Bu çalışma, Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde çalışan öğretim elemanlarının performansını artırmak için motivasyonun rolünü belirlemeyi amaçlanmıştır. Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde uygulanan motivasyon sistemi hakkında akademisyenlerin görüşlerine başvurulması amacıyla anket uygulanmıştır. Motivasyon hakkında bilgi almak için, belli bir oranda farklı kademelerdeki akademisyenlerden yararlanılmıştır. Araştırmada 115 akademisyenin görüşünden faydalanılmıştır. Yapılan 115 anketten %87 oranında dönüş alınmıştır. Araştırmanın veri analizinde SPSS programı kullanılmıştır.

Yapılan anket, maddi ve manevi motivasyonun akademisyelerin performansına etkilerini saptamayı amaç edinmiştir. Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar, tek başına değerlendirildiğinde; maddi motivasyonun akademisyenlerin öğretim performansına etkisinin olduğunu, bununla birlikte, manevi motivasyonun etkisinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Maddi ve manevi motivasyon birlikte değerlendirildiğinde, maddi motivasyonun anlamlı bir etkisinin olmadığı, manevi motivasyonun ise etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, maddi ve manevi motivasyona ilaveten, maaşın akademisyenin tüm ihtiyaçlarını karşılamadığı, akademisyenlerin aldığı maaşın yaptığı işe yeterli olmadığı, işteki terfi sistemi ve maaş artırımının yeterli olmadığı ve akademisyenlerin çoğunluğunun idari görevlerde yer almak istemedikleri yapılan analizler sonucu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Maddi Motivasyon, Manevi Motivasyon, Performans

## ABSTRACT

### THE ROLE OF MOTIVATION IN IMPROVEMENT OF EDUCATIONAL PERFORMANCE FOR THE ACADEMIC BOARD

ALMACHI, Saleh

Master's Thesis: Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Dr. Birol ERKAN

January 2015, 174 Pages

This study has aimed to identify the role of incentives and rewards and their effects to improve the teaching performance of board in Kilis 7 Aralik University. This was implemented through studying the opinions of academics about incentives system applied in Kilis 7 Aralik university. Researcher has depended on the analytical descriptive method, which depends on collecting data for the related phenomena, explain and analyze the data. The questionnaire was used for the sample to gain information, which consisted of academics staff in Kilis 7 Aralik University. The sample consists of 115 academics staff. Questionnaire were collected the percentage of collection was 87%. The statistical package for social studies program (spss), was used to analyze the data.

We found that material motivation has an impact on the performances of the academy's teaching but this effect is weak and meaningless. Then we noted that the spiritual motivation has an impact on the performance of those academic teaching and the effect of 99% probability, statistical significance is a spiritual influence proportional. We also found that the impact of teaching performance and spiritual motivation, is greatly influenced by financial motivation. Then we found that Salary does not meet all the academic requirements. Last but not least, we found that the promotion and salary increase system are not justice. Finally, we found that the majority of academics seems they do not want to serve in administrative positions.

**Key Words:** Material , Moral, Motivation, Performance

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	V
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	VII
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	XI
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	XVIII
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	XXI
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	XXII
<b>ÖNSÖZ</b> .....	XXIII
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### MOTİVASYON

<b>1.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE TANIMI</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. MOTİVASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ</b> .....	<b>4</b>
1.2.1. Geleneksel (Klasik) Okul.....	4
1.2.2. İnsan İlişkileri Okulu.....	5
1.2.3. Modern Aşama.....	5
<b>1.3.MOTİVASYONUN ÖNEMİ</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4.MOTİVASYON SÜRECİ</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5.MOTİVASYONUN AMAÇLARI</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6.MOTİVASYONUN TÜRLERİ</b> .....	<b>7</b>
1.6.1. Doğasına Göre Motivasyon .....	7
1.6.1.1.Maddi Motivasyon.....	7
1.6.1.2.Manevi Motivasyon.....	9
1.6.2. Etkisine Göre Motivasyonlar.....	10
1.6.2.1.Pozitif Motivasyonlar.....	10
1.6.2.2.Negatif Motivasyonlar.....	10
1.6.3. Faydalananlara Göre Motivasyon.....	11
1.6.3.1.Bireysel Motivasyon.....	11
1.6.3.2.Toplumsal Motivasyon.....	12
1.6.4. Bağlantılarına Göre Motivasyon.....	13
1.6.4.1. İç Motivasyonlar.....	13
1.6.4.2. Dış Motivasyonlar.....	14
<b>1.7. MOTİVASYON TEORİLERİ</b> .....	<b>14</b>

1.7.1. Klasik Teori.....	14
1.7.2. İnsani İlişkiler Teorisi.....	15
1.7.3. X, Y teorisi.....	16
1.7.4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	18
1.7.5. Çift-Faktör Teorisi.....	20
1.7.6. VİG (ERG) Teorisi .....	22
1.7.7. Amaç Teorisi.....	24
1.7.8. Bekleyiş Teorisi.....	25
1.7.9. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi - Lyman W. Porter ve Edward D. Lawler.....	27
1.7.10. Pekiştirme Teorisi.....	27
1.7.11. Eşitlik Teorisi.....	30
1.7.12. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	30
1.7.13. Z Teorisi.....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS

<b>2.1. PERFORMANSIN ANLAMLI.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2. PERFORMANSIN UNSURLARI .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3. PERFORMANSIN TÜRLERİ .....</b>	<b>37</b>
2.3.1. Standart Totaliterlik .....	37
2.3.2. Standart Doğa .....	38
<b>2.4. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>38</b>
2.4.1. Kontrol Edilebilen Faktörler.....	38
2.4.1.1. Teknik faktörler .....	38
2.4.1.2. İnsan ile ilişkili olan faktörler .....	41
2.4.2. Kontrol Edilemeyen Faktörler .....	39
<b>2.5. PERFORMANSIN SEVİYELERİ .....</b>	<b>39</b>
<b>2.6. PERFORMANSIN PARAMETRELERİ .....</b>	<b>40</b>
<b>2.7. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞELENDİRİLMESİ .....</b>	<b>41</b>
2.7.1. Tanımı .....	41
2.7.2. Önemi.....	41
2.7.3. Amacı.....	41
2.7.4. Performans Ölçümlerinin Bölümleri .....	42
2.7.5. Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirmesinin Yöntemleri.....	43



<b>2.8. PERFORMANSLARIN İYİLEŞTİRİLMESİ VE ARTTIRILMASI</b>	<b>44</b>
2.8.1. Performans İyileştirme ve Arttırılması Yöntemleri .....	45
<b>2.9. PERFORMANS TEORİLERİ .....</b>	<b>45</b>
2.9.1. İdari Bölümleme Teorisi .....	45
2.9.2. Bürokrasinin Teorisi .....	46
<b>2.10. AKADEMİSYENLERİN ÖĞRETİM PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>46</b>
2.10.1. Öğretim Performansı Kavramı .....	46
2.10.2. Akademisyenlerin Öğretim Performansının Değerlendirmesinin Önemi .....	47
2.10.3. Akademisyenlerin Öğretim Performansının Değerlendirmesinin Standartları .....	47
2.10.4. Akademisyenlerin Öğretim Performansının Değerlendirmesinin Amacı ve Gerekçesi .....	48
<b>2.11. AKADEMİSYENLERİN ÖĞRETİM PERFORMANSINA MOTİVASYONUN ETKİSİ .....</b>	<b>49</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ ÜZERİNE UYGULAMA

<b>3.1.KİŞİSEL SORULAR ANALİZİ.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.MOTİVASYON.....</b>	<b>54</b>
3.2.1. Maddi Motivasyon .....	54
3.2.2. Manevi Motivasyon .....	71
<b>3.3.ÖĞRETİM PERFORMANSI.....</b>	<b>85</b>
<b>3.4.BAĞIMSIZI DEĞİŞKENLER VE BAĞIMLI DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ .....</b>	<b>115</b>
3.4.1. Maddi Motivasyon ile Akademisyenlerin Öğretim Performansı Unsurları Arasındaki İlişkinin Analizi .....	115
3.4.2. Manevi Motivasyon ile Akademisyenlerin Öğretim Performansı Unsurları Arasındaki İlişkinin Analizi .....	116
<b>3.5.BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİN (MADDİ VE MANEVİ MOTİVASYON) BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE OLAN ETKİSİNİN ANALİZİ .....</b>	<b>117</b>
3.5.1. Maddi Motivasyonun, Akademisyenin Sınıf Dışı Aktivitelerine Etkisinin Analizi .....	117
3.5.2. Maddi Motivasyonun, Akademisyenin Yaratıcı Etkinliğine Etkisinin Analizi .....	118
3.5.3. Maddi Motivasyonun, Akademisyenin Kendini Geliştirmesine Etkisinin Analizi.....	118
3.5.4. Maddi Motivasyonun, Akademisyenin Kendisiyle Alakalı Öz Değerlendirme Yapmasına Etkisinin Analizi.....	119
3.5.5. Maddi Motivasyonun, Akademisyenin Öğretim Performansının Etkisinin Analizi.....	120
3.5.6. Manevi Motivasyonun, Akademisyenin Sınıf Dışı Aktivitelerine Etkisinin Analizi .....	120
3.5.7. Manevi Motivasyonun, Akademisyenin Yaratıcı Etkinliğine Etkisinin Analizi .....	121

3.5.8. Manevi Motivasyonun, Akademisyenin Kendini Geliştirmesine Etkisinin Analizi.....	122
3.5.9. Manevi Motivasyonun, Akademisyenin Kendisiyle Alakalı Öz Değerlendirme Yapmasına Etkisinin Analizi.....	122
3.5.10. Manevi Motivasyonun, Akademisyenin Öğretim Performansının Etkisinin Analizi.....	123
<b>3.6.BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİN (MADDİ VE MANEVİ MOTİVASYON) BAĞIMLI DEĞİŞKENE OLAN ETKİSİNİN ANALİZİ.....</b>	<b>124</b>
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>125</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>133</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>138</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b>	X, Y Torisinin varsayımları.....	17
<b>Tablo 1.2.</b>	Hijyen ve motive edici faktörleri.....	21
<b>Tablo 3.1.</b>	Maaş akademisyenin tüm ihtiyaçlarını karşılıyor. (One-Sample Statistics) .....	54
<b>Tablo 3.2.</b>	Maaş akademisyenin tüm ihtiyaçlarını karşılıyor. (One-Sample Test) .....	54
<b>Tablo 3.3.</b>	Maddi ödül akademisyenleri daha etkili bir şekilde çalışmasına motive eder. (One-Sample Statistics) .....	55
<b>Tablo 3.4.</b>	Maddi ödül akademisyenleri daha etkili bir şekilde çalışmasına motive eder. (One-Sample Test) .....	55
<b>Tablo 3.5.</b>	Aldığınız maaş yaptığınız işe yeterlidir. (One-Sample Statistics) .....	56
<b>Tablo 3.6.</b>	Aldığınız maaş yaptığınız işe yeterlidir. (One-Sample Test) .	56
<b>Tablo 3.7.</b>	İşindeki terfi sistemi ve maaş artırımını adeletlidir. (One-Sample Statistics) .....	57
<b>Tablo 3.8.</b>	İşindeki terfi sistemi ve maaş artırımını adeletlidir. (One-Sample Test) .....	57
<b>Tablo 3.9.</b>	Prim akademisyenin işine olan motivasyonunu artırır. (One-Sample Statistics) .....	58
<b>Tablo 3.10.</b>	Prim akademisyenin işine olan motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	58
<b>Tablo 3.11.</b>	İşin maddi koşullarını sürekli geliştirmek akademisyenleri işi korumaya iter. (One-Sample Statistics) .....	59
<b>Tablo 3.12.</b>	İşin maddi koşullarını sürekli geliştirmek akademisyenleri işi korumaya iter. (One-Sample Test) .....	59
<b>Tablo 3.13.</b>	Ödül ve hediye yöntemi akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive eder. (One-Sample Statistics) ..	60
<b>Tablo 3.14.</b>	Ödül ve hediye yöntemi akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive eder. (One-Sample Test) .....	60
<b>Tablo 3.15.</b>	Yolluk ve yevmiye verilmesi akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive eder. (One-Sample Statistics) .....	61
<b>Tablo 3.16.</b>	Yolluk ve yevmiye verilmesi akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive eder. (One-Sample Test) .....	61
<b>Tablo 3.17</b>	Mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesi akademisyenin işine olan bağlılığını artırır. (One-Sample Statistics) .....	62
<b>Tablo 3.18.</b>	Mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesi akademisyenin işine olan bağlılığını artırır. (One-Sample Test).....	62
<b>Tablo 3.19.</b>	Gerektiğinde akademisyene avans verilmesi onun işine olan motivasyonunu artırır. (One-Sample Statistics) .....	63
<b>Tablo 3.20.</b>	Gerektiğinde akademisyene avans verilmesi onun işine olan motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	63
<b>Tablo 3.21.</b>	Akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanması onların çalışma motivasyonunu artırır. (One-Sample Statistics) .....	64

<b>Tablo 3.22.</b> Akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanması onların çalışma motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	64
<b>Tablo 3.23.</b> Akademisyenlere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılması onlara daha istikrarlı bir yaşam sağlayacak ve onların iş motivasyonu artacaktır. (One-Sample Statistics) ...	65
<b>Tablo 3.24.</b> Akademisyenlere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılması onlara daha istikrarlı bir yaşam sağlayacak ve onların iş motivasyonu artacaktır. (One-Sample Test) .....	65
<b>Tablo 3.25.</b> Akademisyenlere sağlık sigortası sağlanması onların iş performansının düzeyini artırır. (One-Sample Statistics) .....	66
<b>Tablo 3.26.</b> Akademisyenlere sağlık sigortası sağlanması onların iş performansının düzeyini artırır. (One-Sample Test) .....	66
<b>Tablo 3.27.</b> Akademisyenlere dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesini iş motivasyonunu artırır. (One-Sample Statistics) .....	67
<b>Tablo 3.28.</b> Akademisyenlere dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesini iş motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	67
<b>Tablo 3.29.</b> Emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmek akademisyenin performansını artırır. (One-Sample Statistics).....	68
<b>Tablo 3.30.</b> Emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmek akademisyenin performansını artırır. (One-Sample Test) .....	68
<b>Tablo 3.31.</b> Geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı) almak akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	69
<b>Tablo 3.32.</b> Geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı) almak akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	69
<b>Tablo 3.33.</b> Aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesi onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Statistics) .....	70
<b>Tablo 3.34.</b> Aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesi onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	70
<b>Tablo 3.35.</b> Akademisyenlere simgesel ödüller (takdirname, Plaket, nişan vb.) verilmesi onların motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	71
<b>Tablo 3.36.</b> Akademisyenlere simgesel ödüller (takdirname, Plaket, nişan vb.) verilmesi onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	71
<b>Tablo 3.37.</b> Akademisyenlerin alanlarıyla ilgili olan veya ilgili olmayan çeşitli eğitici kurslar almaları onların motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	72
<b>Tablo 3.38.</b> Akademisyenlerin alanlarıyla ilgili olan veya ilgili olmayan çeşitli eğitici kurslar almaları onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	72
<b>Tablo 3.39.</b> Başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitim almak üzere yurt	

	dışına göndermek onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Statistics) .....	73
<b>Tablo 3.40.</b>	Başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitim almak üzere yurt dışına göndermek onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	73
<b>Tablo 3.41.</b>	Başarılı akademisyenleri idari görevlere atamak onların motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	75
<b>Tablo 3.42.</b>	Başarılı akademisyenleri idari görevlere atamak onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	75
<b>Tablo 3.43.</b>	Akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma sürecine dahil etmek onların motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	76
<b>Tablo 3.44.</b>	Akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma sürecine dahil etmek onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	76
<b>Tablo 3.45.</b>	Akademisyenlere sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis imkanı sunmak onların motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	77
<b>Tablo 3.46.</b>	Akademisyenlere sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis imkanı sunmak onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	77
<b>Tablo 3.47.</b>	Çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamak veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmak onun motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	78
<b>Tablo 3.48.</b>	Çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamak veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmak onun motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	78
<b>Tablo 3.49.</b>	Akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanması onların motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	79
<b>Tablo 3.50.</b>	Akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanması onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	79
<b>Tablo 3.51.</b>	Yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. Sıfatlarla ödüllendirmek onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Statistics) .....	80
<b>Tablo 3.52.</b>	Yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. Sıfatlarla ödüllendirmek onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	80
<b>Tablo 3.53.</b>	İdarecilerin akademisyenleri dışardan XIIIontrolmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmek onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Statistics) .....	81
<b>Tablo 3.54.</b>	İdarecilerin akademisyenleri dışardan XIIIontrolmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmek onların	

	motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	82
<b>Tablo 3.55.</b>	Özel ve acil durumlarda akademisyenlere manevi yardım ve destek sağlamak onların motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	83
<b>Tablo 3.56.</b>	Özel ve acil durumlarda akademisyenlere manevi yardım ve destek sağlamak onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	83
<b>Tablo 3.57.</b>	Akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak onların motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	84
<b>Tablo 3.58.</b>	Akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak onların motivasyonunu artırır. (One-Sample Test).....	84
<b>Tablo 3.59.</b>	Görevde yükselmelerin akademisyenlerin iş ve başarı performansına göre yapılması akademisyenlerin motivasyonunu artırır.(One-Sample Statistics) .....	85
<b>Tablo 3.60.</b>	Görevde yükselmelerin akademisyenlerin iş ve başarı performansına göre yapılması akademisyenlerin motivasyonunu artırır. (One-Sample Test) .....	85
<b>Tablo 3.61.</b>	Vereceği derslerle ilgili hazırlık yapmak.(One-Sample Statistics) .....	86
<b>Tablo 3.62.</b>	Vereceği derslerle ilgili hazırlık yapmak. (One-Sample Test) .....	86
<b>Tablo 3.63.</b>	Vereceği derslerin özetini hazırlamak.(One-Sample Statistics).....	87
<b>Tablo 3.64.</b>	Vereceği derslerin özetini hazırlamak. (One-Sample Test) ...	87
<b>Tablo 3.65.</b>	Açıklayıcı notlar hazırlamak.(One-Sample Statistics) .....	88
<b>Tablo 3.66.</b>	Açıklayıcı notlar hazırlamak. (One-Sample Test) .....	88
<b>Tablo 3.67.</b>	Çeşitli öğretim metaryalleri hazırlamak. (One-Sample Statistics) .....	89
<b>Tablo 3.68.</b>	Çeşitli öğretim metaryalleri hazırlamak. (One-Sample Test)	89
<b>Tablo 3.69.</b>	Anlatılacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamak. (One-Sample Statistics) .....	90
<b>Tablo 3.70.</b>	Anlatılacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamak. (One-Sample Test) .....	90
<b>Tablo 3.71.</b>	Laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamak. (One-Sample Statistics) .....	91
<b>Tablo 3.72.</b>	Laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamak. (One-Sample Test) .....	91
<b>Tablo 3.73.</b>	Deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmek.(One-Sample Statistics) .....	92
<b>Tablo 3.74.</b>	Deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmek. (One-Sample Test) .....	92
<b>Tablo 3.75.</b>	Öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamak.(One-Sample Statistics) .....	93
<b>Tablo 3.76.</b>	Öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamak. (One-Sample Test) .....	93
<b>Tablo 3.77.</b>	Öğrencileri denetlemek. (One-Sample Statistics) .....	94
<b>Tablo 3.78.</b>	Öğrencileri denetlemek. (One-Sample Test) .....	94

<b>Tablo 3.79.</b>	Temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamak. (One-Sample Statistics) .....	95
<b>Tablo 3.80.</b>	Temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamak. (One-Sample Test) .....	95
<b>Tablo 3.81.</b>	Bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmek. (One-Sample Statistics) .....	96
<b>Tablo 3.82.</b>	Bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmek. (One-Sample Test) .....	96
<b>Tablo 3.83.</b>	Yeni öğretim yöntem ve teknikleri öğrenmek. (One-Sample Statistics) .....	97
<b>Tablo 3.84.</b>	Yeni öğretim yöntem ve teknikleri öğrenmek. (One-Sample Test).....	97
<b>Tablo 3.85.</b>	Öğrencileri gözlemlemek için yeni yollar araştırmak. (One-Sample Statistics) .....	98
<b>Tablo 3.86.</b>	Öğrencileri gözlemlemek için yeni yollar araştırmak. (One-Sample Test) .....	98
<b>Tablo 3.87.</b>	Yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredeta eklenmesi resmi ilgili makamlara teklifte bulunmak. (One-Sample Statistics) .....	99
<b>Tablo 3.88.</b>	Yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredeta eklenmesi resmi ilgili makamlara teklifte bulunmak. (One-Sample Test).....	99
<b>Tablo 3.89.</b>	Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak. (One-Sample Statistics) .....	100
<b>Tablo 3.90.</b>	Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak. (One-Sample Test) .....	100
<b>Tablo 3.91.</b>	Eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve eğitici kurslara katılmak. (One-Sample Statistics) .....	101
<b>Tablo 3.92.</b>	Eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve eğitici kurslara katılmak. (One-Sample Test) .....	101
<b>Tablo 3.93.</b>	Genel eğitim öğretimle ilgili konferanslara katılmak. (One-Sample Statistics) .....	102
<b>Tablo 3.94.</b>	Genel eğitim öğretimle ilgili konferanslara katılmak. (One-Sample Test) .....	102
<b>Tablo 3.95.</b>	Eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmek. (One-Sample Statistics) .....	103
<b>Tablo 3.96.</b>	Eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmek. (One-Sample Test) .....	103
<b>Tablo 3.97.</b>	Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak. (One-Sample Statistics) .....	104
<b>Tablo 3.98.</b>	Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak. (One-Sample Test) .....	104
<b>Tablo 3.99.</b>	Öğretim hedefleri analiz etmek. (One-Sample Statistics) .....	105
<b>Tablo 3.100.</b>	Öğretim hedefleri analiz etmek. (One-Sample Test) .....	105
<b>Tablo 3.101.</b>	Öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmek. (One-Sample Statistics) .....	106
<b>Tablo 3.102.</b>	Öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmek. (One-Sample Test) .....	106
<b>Tablo 3.103.</b>	Öğretim yöntemlerinin etkisini test etmek ve düzeltmek. (One-Sample Statistics) .....	107
<b>Tablo 3.104.</b>	Öğretim yöntemlerinin etkisini test etmek ve düzeltmek. (One-Sample Test) .....	107

<b>Tablo 3.105.</b>	Kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmek. (One-Sample Statistics) .....	108
<b>Tablo 3.106.</b>	Kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmek. (One-Sample Test) .....	108
<b>Tablo 3.107.</b>	Yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olması. (One-Sample Statistics) .....	109
<b>Tablo 3.108.</b>	Yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olması. (One-Sample Test) .....	109
<b>Tablo 3.109.</b>	Huzurlu ve barışçıl bir iş ortamı. (One-Sample Statistics) ....	110
<b>Tablo 3.110.</b>	Huzurlu ve barışçıl bir iş ortamı. (One-Sample Test) .....	110
<b>Tablo 3.111.</b>	Alanına tüm boyutlarıyla hakim olmak. (One-Sample Statistics) .....	111
<b>Tablo 3.112.</b>	Alanına tüm boyutlarıyla hakim olmak. (One-Sample Test) .	111
<b>Tablo 3.113.</b>	Görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemek. (One-Sample Statistics) .....	112
<b>Tablo 3.114.</b>	Görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemek. (One-Sample Test) .....	112
<b>Tablo 3.115.</b>	Yeniliklere ve yaratıcılığa açık olma. (One-Sample Statistics).....	113
<b>Tablo 3.116.</b>	Yeniliklere ve yaratıcılığa açık olma. (One-Sample Test) .....	113
<b>Tablo 3.117.</b>	Üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmak. (One-Sample Statistics) .....	114
<b>Tablo 3.118.</b>	Üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmak. (One-Sample Test) .....	114
<b>Tablo 3.119.</b>	Maddi motivasyon ile akademisyenlerin öğretim performansı unsurları arasındaki ilişkinin analizi (Correlations) .....	115
<b>Tablo 3.120.</b>	Manevi motivasyon ile akademisyenlerin öğretim performansı unsurları arasındaki ilişkinin analizi (Correlations) .....	116
<b>Tablo 3.121.</b>	Maddi motivasyonun, akademisyenin sınıf dışı aktivitelerine etkisinin analizi (Coefficientsa) .....	117
<b>Tablo 3.122.</b>	Maddi motivasyonun, akademisyenin yaratıcı etkinliğine etkisinin analizi (Coefficientsa) .....	118
<b>Tablo 3.123.</b>	Maddi motivasyonun, akademisyenin kendini geliştirmesine etkisinin analizi (Coefficientsa) .....	118
<b>Tablo 3.124.</b>	Maddi motivasyonun, akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapmasına etkisinin analizi (Coefficientsa) ..	119
<b>Tablo 3.125.</b>	Maddi motivasyonun, akademisyenin öğretim performansının etkisinin analizi (Coefficientsa) .....	120
<b>Tablo 3.126.</b>	Manevi motivasyonun, akademisyenin sınıf dışı aktivitelerine etkisinin analizi (Coefficientsa) .....	121
<b>Tablo 3.127.</b>	Manevi motivasyonun, akademisyenin yaratıcı etkinliğine etkisinin analizi (Coefficientsa) .....	121
<b>Tablo 3.128.</b>	Manevi motivasyonun, akademisyenin kendini geliştirmesine etkisinin analizi (Coefficientsa) .....	122
<b>Tablo 3.129.</b>	Manevi motivasyonun, akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapmasına etkisinin analizi (Coefficientsa) ..	123
<b>Tablo 3.130.</b>	Manevi motivasyonun, akademisyenin öğretim performansının etkisinin analizi (Coefficientsa) .....	123



<b>Tablo 3.131.</b> Maddi ve manevi motivasyonun akademisyenin öğretim performansına etkisinin analizi (Coefficientsa) .....	124
--	-----

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1.</b> Motivasyon süreci .....	6
<b>Şekil 1.2.</b> İhtiyaçlar hiyerarşisi .....	19
<b>Şekil 1.3.</b> Tatmin ve tatminsiz edicilerin karşılaştırması .....	22
<b>Şekil 1.4.</b> Galişme, İlişki ve Varolma İhtiyaçları.....	23
<b>Şekil 1.5.</b> Edwin Locke'un amaçlar kuramı .....	25
<b>Şekil 1.6.</b> Bekleyiş teorisinin adımları .....	25
<b>Şekil 2.1.</b> Performans parametreleri ve seviyeleri arasındaki ilişki .....	40
<b>Şekil 3.1.</b> Akedemisyenlerin meslek tecrübe süresi .....	50
<b>Şekil 3.2.</b> Akedemisyenlerin görevleri .....	51
<b>Şekil 3.3.</b> Akedemisyenlerin öğrenim düzeyleri .....	51
<b>Şekil 3.4.</b> Akedemisyenlerin idari görevleri var mı? .....	52
<b>Şekil 3.5.</b> Akedemisyenlerin yaşları .....	52
<b>Şekil 3.6.</b> Akedemisyenlerin cinsiyeti .....	53
<b>Şekil 3.7.</b> Akedemisyenlerin çalıştığı fakülteleri .....	53
<b>Şekil 3.8.</b> Maaş akademisyenin tüm ihtiyaçlarını karşılıyor .....	54
<b>Şekil 3.9.</b> Maddi ödül akademisyenleri daha etkili bir şekilde çalışmasına motive eder .....	55
<b>Şekil 3.10.</b> Aldığınız maaş yaptığınız işe yeterlidir .....	56
<b>Şekil 3.11.</b> İşindeki terfi sistemi ve maaş artırımını adeletlidir .....	57
<b>Şekil 3.12.</b> Prim akademisyenin işine olan motivasyonunu artırır.....	58
<b>Şekil 3.13.</b> İşin maddi koşullarını sürekli geliştirmek akademisyenleri işi korumaya iter .....	59
<b>Şekil 3.14.</b> Ödül ve hediye yöntemi akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive eder .....	60
<b>Şekil 3.15.</b> Yolluk ve yevmiye verilmesi akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive eder ....	61
<b>Şekil 3.16.</b> Mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesi akademisyenin işine olan bağlılığını artırır .....	62
<b>Şekil 3.17.</b> Gerektiğinde akademisyene avans verilmesi onun işine olan motivasyonunu artırır .....	63
<b>Şekil 3.18.</b> Akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanması onların çalışma motivasyonunu artırır .....	64
<b>Şekil 3.19.</b> Akademisyenlere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılması onlara daha istikrarları bir yaşam sağlayacak ve onların iş motivasyonu artacaktır .....	65
<b>Şekil 3.20.</b> Akademisyenlere sağlık sigortası sağlanması onların iş performansının düzeyini artırır .....	66
<b>Şekil 3.21.</b> Akademisyenlere dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesini iş motivasyonunu artırır .....	67
<b>Şekil 3.22.</b> Emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmek akademisyenin performansını artırır .....	68
<b>Şekil 3.23.</b> Geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı) almak akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu artırır .....	69
<b>Şekil 3.24.</b> Aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesi onların motivasyonunu artırır .....	70
<b>Şekil 3.25.</b> Akademisyenlere simgesel ödüller (takdirname, Plaket, nişan	

vb.) verilmesi onların motivasyonunu artırır .....	71
<b>Şekil 3.26.</b> Akademisyenlerin alanlarıyla ilgili olan veya ilgili olmayan çeşitli eğitici kurslar almaları onların motivasyonunu artırır.....	72
<b>Şekil 3.27.</b> Başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitim almak üzere yurt dışına göndermek onların motivasyonunu artırır .....	73
<b>Şekil 3.28.</b> Başarılı akademisyenleri idari görevlere atamak onların motivasyonunu artırır.....	74
<b>Şekil 3.29.</b> Akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma sürecine dahil etmek onların motivasyonunu artırır.....	75
<b>Şekil 3.30.</b> Akademisyenlere sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis imkanı sunmak onların motivasyonunu artırır.....	76
<b>Şekil 3.31.</b> Çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamak veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmak onun motivasyonunu artırır .....	78
<b>Şekil 3.32.</b> Akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanması onların motivasyonunu artırır .....	79
<b>Şekil 3.33.</b> Yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. Sıfatlarla ödüllendirmek onların motivasyonunu artırır .....	80
<b>Şekil 3.34.</b> İdarecilerin akademisyenleri dışadan kontrol etmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmek onların motivasyonunu artırır .....	81
<b>Şekil 3.35.</b> Özel ve acil durumlarda akademisyenlere manevi yardım ve destek sağlamak onların motivasyonunu artırır .....	82
<b>Şekil 3.36.</b> Akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak onların motivasyonunu artırır .....	83
<b>Şekil 3.37.</b> Görevde yükselmelerin akademisyenlerin iş ve başarı performansına göre yapılması akademisyenlerin motivasyonunu artırır .....	85
<b>Şekil 3.38.</b> Vereceği derslerle ilgili hazırlık yapmak .....	86
<b>Şekil 3.39.</b> Vereceği derslerin özetini hazırlamak .....	87
<b>Şekil 3.40.</b> Açıklayıcı notlar hazırlamak .....	88
<b>Şekil 3.41.</b> Çeşitli öğretim metaryalleri hazırlamak .....	89
<b>Şekil 3.42.</b> Anlatılacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamak .....	90
<b>Şekil 3.43.</b> Laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamak .....	91
<b>Şekil 3.44.</b> Deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmek .....	92
<b>Şekil 3.45.</b> Öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamak .....	93
<b>Şekil 3.46.</b> Öğrencileri denetlemek .....	94
<b>Şekil 3.47.</b> Temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamak .....	95
<b>Şekil 3.48.</b> Bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmek .....	96
<b>Şekil 3.49.</b> Yeni öğretim yöntem ve teknikleri öğrenmek .....	97
<b>Şekil 3.50.</b> Öğrencileri gözlemlemek için yeni yollar araştırmak .....	98
<b>Şekil 3.51.</b> Yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredeta eklenmesi resmi ilgili makamlara teklifte bulunmak .....	99
<b>Şekil 3.52.</b> Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak.....	100
<b>Şekil 3.53.</b> Eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve	

eğitici kurslara katılmak .....	101
<b>Şekil 3.54.</b> Genel eğitim öğretimle ilgili konferanslara katılmak .....	102
<b>Şekil 3.55.</b> Eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmek .....	103
<b>Şekil 3.56.</b> Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak.....	104
<b>Şekil 3.57.</b> Öğretim hedefleri analiz etmek .....	105
<b>Şekil 3.58.</b> Öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmek .....	106
<b>Şekil 3.59.</b> Öğretim yöntemlerinin etkisini test etmek ve düzeltmek .....	107
<b>Şekil 3.60.</b> Kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmek .....	108
<b>Şekil 3.61.</b> Yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olması .....	109
<b>Şekil 3.62.</b> Huzurlu ve barışçıl bir iş ortamı .....	110
<b>Şekil 3.63.</b> Alanına tüm boyutlarıyla hakim olmak .....	111
<b>Şekil 3.64.</b> Görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemek	112
<b>Şekil 3.65.</b> Yeniliklere ve yaratıcılığa açık olma.....	113
<b>Şekil 3.66.</b> Üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmak.....	114

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b><u>Kısaltmalar</u></b>	<b><u>Uluslararası</u></b>	<b><u>Türkçe</u></b>
<b>Df.</b>	: Degree of freedom	Serbestlik Derecesi
<b>İİBF</b>	:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>MYO</b>	:	Meslek Yüksek Okulu
<b>N.</b>	: Number	Adet
<b>R.</b>	: Regression	Regresyon
<b>Sig.</b>	: Significant	Anlamlılık
<b>Std. Deviation:</b>	Standard Deviation	Standart Sapma
<b>Std. Error:</b>	Standard Error	Standart Hata
<b>t</b>	: Student Test	Öğrenci Testi
<b>vd.</b>	:	ve diğerleri
<b>ERG (VİG)</b>	: Existence, Relatedness, Growth	Varolma, İlişki, Gelişme

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında, verilerin bilimsel bilgi haline gelmesinde desteğinesirgemeyen, emeği geçen:

**Danışman hocam:** Doç. Dr. Birol ERKAN'a.

**Hocalarım:** Prof. Dr. Mustafa PAKSOY'a.  
Doç. Dr. Sadettin PAKSOY'a.  
Doç. Dr. Abdullah HAMMADE'ye  
Yrd.Doç. Dr. Cuma ERCAN  
Yrd. Doç. Dr. Halil ÖZŞEVLİ'ye  
Arş. Gör. Sait SÖYLEMEZ'e

**Arkadaşlarım:** İbrahim Halil CANKI'ya.

Haşim İNAL'a.  
Özgen ABDULLAH'a.  
İmanABORASS'a.  
Nur ABORASS'a  
Duaa ALSAIFI'ye  
Ahmet HAJ SÜLEYMEN'e  
Diğer arkadaşlarıma

**Ailem:**

Babam ve Annem'e  
Eşim ve iki çocuğum'a  
Akrabalarım'a

Ayrıca Kilis 7 Aralık Üniversitesi yönetici ve hocalarına**çok teşekkür ederim.**

**Saleh ALMACHI**

## ÖNSÖZ

Hayatımızda gerek iş konusunda gerek ders konusunda başarı ve yetenek sahibi olan birçok kişiye rastlarız. İşhayatındaki bu insanların performansları ile sahip oldukları beceri ve yetenekler arasında büyük farklılık bulunmaktadır. Bu da zihnimizde önemli bir soru oluşturmaktadır. Farklılığın sebebi nedir? Akademisyenlerin asli görevi evrensel araştırma yapmak, teknoloji geliştirmek, bilgi üretmek ve geleceğin ideal gençliğini yetiştirmektir. Aynı zamanda çağın sorunlarını belirleyerek ve bu sorunlara çözüm getirmektir. Bir ışık olarak yol göstermektir. Ancak günümüzde akademisyenler maddi sıkıntılarından dolayı asli vazifesini yapacağı yerde bunun yerine doğal olarak ayakta kalma mücadelesi vermektedir. Bu da bilim yerine maddi problemleri ön plana çıkartmaktadır. Maaş yetersizliği bu problemler içersinde en başta yer almaktadır. Bunu yanında, manevi motivasyonunda yetersizliği de söz konusudur. Akademisyenlere hak ettikleri değerin verilmemesi bilim ve teknolojide büyük gelişmeler olmamasına sebep olmaktadır. Bazı akademisyenler maddi açıdan daha rahat yaşamak için başka mesleklere geçiş yapmaktadır. Buna örnek olarak siyaseti verebiliriz. Akademisyenlerin maddi ve manevi açıdan desteklenmesi gerekmektedir. Daha rahat maddi koşullarda ve huzurlu bir ortamda çalışmak akademisyenlerin performanslarını önemli derecede etkileyecektir. Akademisyenin niteliği üniversitenin yani geleceğin bilim insanlarının niteliği olacaktır. Bu da genç akademisyenlere örnek teşkil edecektir.

Saleh ALMACHI

## GİRİŞ

Eğitim kademesinde son basamak üniversitedir. Üniversiteler, eğitiminden sonra başlayan iş hayatı için çok önem taşımaktadır. Üniversitelerde verilen eğitimle yetişen nitelikli elamanlar ülkenin gelişiminde söz sahibi olmaktadır. Üniversitelerdeki gelişim ülkelerin gelişimine de etki eder. Gelişmiş ülkelerde akademisyenlerin önemi ülkenin gelişimiyle paralellik göstermektedir. Bu nedenle, akademisyenler her açıdan motive edilmeye sevk edilmelidir. Bu araştırmada da, akademisyenlerin öğretim performansının geliştirilmesinde motivasyonun rolü ele alınmıştır.

Bu araştırma motivasyonun akademisyenlerin performansı üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. Çalışma üç ana bölüme ayrılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde motivasyon kavramı, motivasyonun tarihsel gelişimi, unsurları, türleri ve teorileri; ikinci bölümünde ise performans kavramı, unsurları, türleri, faktörleri, seviyeleri, değerlendirilmesi, iyileştirilmesi, teorisi ve öğretim performansı; üçüncü bölümde de Kilis 7 Aralık Üniversitesi üzerine uygulama yer almaktadır.

Araştırmadaki amaçlar, Kilis 7 Aralık Üniversitesi'ndeki akademisyenlerin öğretim performansının geliştirilmesinde motivasyonun etkisini incelemek (yakalamak), öğretim performansının oranını öğrenmek, öğretim performansı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek ve demografik değişkenlere göre Kilis 7 Aralık Üniversitesi'ndeki akademisyenlerin öğretim performansının oranını geliştirmekte motivasyonun etkisini keşfetmek ve örnekteki kişilerin motivasyona verdikleri tepkiler arasında korelasyon bulmaktır.



Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu anket fakültelerde ve yüksekokullarda görev yapan akademisyenlere yapılmıştır. Verilerin doğruluğu için araştırmacı tarafından yüz yüze cevaplar elde edilmiştir. Araştırma verilerini toplamak için oluşturulan anket 2 bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde 5'li Likert Ölçeği temel alınarak hazırlanan Kilis 7 Aralık Üniversitesi'ndeki akademisyenlerin öğretim performansının geliştirmesinde motivasyonun etkisine yönelik bir soru formu oluşturulmuştur. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 20.0 for Windows programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı analizlerden yararlanılmış ve sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

Bu araştırmanın sonucunda, Kilis 7 Aralık Üniversitesi akademisyenlerinin öğretim performansının oranını yükseltmek için kullanılan motivasyon kalitesiyle ilgili karar sahiplerini bilgilendirmeyi ve bu konuda yardımcı olabilmeyi umarız.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## MOTİVASYON

### 1.1.MOTİVASYON KAVRAMI VE TANIMI

Her yapının temel yüzeyleri vardır, insan bir kurumun performansı ve bu performansın gelişip gelişmemesinde üstlendiği büyük ve etkili rolü ile bu kurumun dayandığı en önemli yüzeylerdendir.

Bilindiği gibi insanoğlu genellikle tüm gücüyle çalışmıyor, bazen de kendi iç gücüyle uyum sağlamayan az bir çaba ile çalışabilir. Bunun için de yönetimin çalışanların performanslarını geliştirmeye motive etme konusundaki rolü ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de bireylerinen iyi performansı gösterebilmesi ve çeşitli beceriler kazanması ve daha büyük bir çaba göstermesi alanlarında bunu sağlamış bulunuyor. Bu da gösteriyor ki kişilerin yeterliliği iki temel unsura dayanıyor ( iş yapma gücü, ve bu işi yapma isteği ). İş yapma gücü: Kişinin eğitim öğrenim yoluyla sahip olduğu beceriler, kişisel ve bilimsel marifetler. İş yapma isteği: Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için diğer kişilerle işbirliği yapıp onlara en iyi şekilde davranıp başarılı bir performans ortaya koyabilmesi için var olan motivasyon oranına bağlıdır.

Motivasyon ve ödül, bireyleri etkili bir şekilde çalışmaya ve patronların işçilerin performanslarını takip edip daha iyi bir performans göstere bilmeleri için çabalamaya itici bir araç sayılmaktadır (Salih, 2011: 8).

Motivasyon'un "belli bir amaca yönelmiş enerjik bir davranış bir yada birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı" yada "kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" olduğunu görebiliriz. (KANTAR, 2010: 27)

## **1.2.MOTİVASYONUN TARİHSELGELİŞİMİ**

Motivasyon (güdüleme) kelimesinin dilimizde tam karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir (Eren, 2000: 474). Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince Movere, kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek vs. gibi anlamlara sahiptir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere motivasyon tanımlanabilir. ( Bingöl, 1997: 258)

Yönetim fikrinin tarihini takip eden bulacak ki "Teşvik 18. Yüzyılın başlarından beri bir kaç gelişim aşamasından geçmiştir". O zamanda bilim adamları bilimsel yönetim hareketi çıkarken teşvikler hakkındaki çalışma ve araştırmalarıyla ilgilenmeye başlamışlar. Teşvik konusunda yönetim fikrinin gelişiminde üç aşama farkedebiliriz:

### **1.2.1. Geleneksel (Klasik)Okul**

Bu aşama yönetimdeki geleneksel teoriyi temsil eder. Kurumu dış çevreyle ilgisi olmayan ideal bir birim saymaktadır. Bürokrasi teorisinin öncüsü (Max Fiber)'a göre; tembellik ve hırsızlık bireyin huyundadır. Bu birey sürekli maddi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır ve böylece bu aşama sadece maddi teşviklere konsantre olmuştur (Elhaleybe, 2013: 10)

Ayrıca (Fredrek Taylor) çalışmanın bilimsel organizesi hareketinin kurucusu eksen bir fikre konsantre olmuştur: "İşçiye ödül ya da bağış verip veya ücretine zam yaparak daha lüks bir hayat gerçekleştirmeye çalışmaktır. Taylor'un fikrinin temeli ise işçileri ve iş sahiplerini her iki tarafın fayda gördüğü kurumun lükslüğüne ikna etmektir. Ayrıca Taylor sürekli bireyin maddi ekonomik yönüne konsantre olmuştur. Bunu da hipotezlerinde özetlemiş bulunmaktadır (Ekonomik hipotez) (Buzurin, 2010: 72)

### 1.2.2. İnsan İlişkileri Okulu

İnsan ilişkileri okulu 1930'da kurulan ve Amerika'da olan bir okuldur. İlton Mayo ve Ho Mans, sosyal ve psikoloji adamlarının başındadır. Bu okul değişik yöntemler kullanmıştır. Özellikle sosyal ve psikoloji bilimlerinde gelişim göstermişlerdir. İnsanoğlu sadece ekonomi ve para için çalışan biri değildir; ayrıca psikolojik, sosyal, zihinsel ve diğer ihtiyaçları vardır (Buzurin, 2010: 74). Bu teoriye göre organizasyon büyük ve karmaşık bir sistemdir. Bu sistem farklı kısımlardan oluşur ve en önemlisi hümanisttir. Bu okula göre iş, teknik aşamanın aksine hümanist yanına büyük bir önem verir. İnsanın duyguları ve hissiyatı vardır ve onlar ihmal edilmemelidir. Manevi motivasyon ile duygu ve hissiyat onarılmalıdır. Bu amaçla maddi ve manevi motivasyonun verilmesi farklılık gösterir. Bu okul, bilimsel yönetim okulunda Taylor'un analitik bilimsel yöntemini takip etmekte ama konsantrasyon noktasında farkıbulunmaktadır. İnsan ilişkileri okulu ise hümanisttir.

İlton Mayo ve arkadaşları, otuz bin işçili Amerika Chicago'daki Havsoron Fabrikasında aydınlatma, havalandırma, dinlenme araları, nem, temizlik ve gürültü gibi iş şartları etkisi çalışmasını yaptı. Maddi iş şartları ile verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırırken, bu ilişkinin etkisinin faktör olmadığını gösterdi. Sonra çalışma, organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek için bireyin davranışını uyarması ve insan ilişkileri esasına dayanarak iş motivasyonuna temel uyarıcı aramak için psikoloji ve sosyal bilimine yöneldi. Havsoron tecrübelerinin sonuçlarını şöyle özetleyebiliriz:(Buzurin, 2010: 74)

- İşçinin memnuniyeti varsa verimliliği artar,
- Yönetimin, işçinin ihtiyaçlarına ve duygularına önem vermesi, gruplarını desteklemesi, iş şartları ve yöntemleri hakkında önerilerine ve görüşlerine fırsat vermesi iş memnuniyetini gerçekleştirir.

### 1.2.3. Modern Aşama

Bu aşama, tecrübelerinden yararlanarak geçen teorilerin ve aşamaların hatalarından kaçındı. Bu aşamada sistem, geleneksel okulları gördüğü gibi (kapalı) değil, açık olduğunu görür (Elcirid, 2007: 12).

Modern okullar, motivasyonu gerçekleştirilen sonuçlarla bağlamaya çalışmıştır. Çalışanlara verilecek maddi veya manevi motivasyonların performansa

göre farklı olması önemlidir. Ayrıca motivasyon planlamasında yönetime çalışanların da katılmasını sağlanmalıdır (Elhaleybe, 2013: 11).

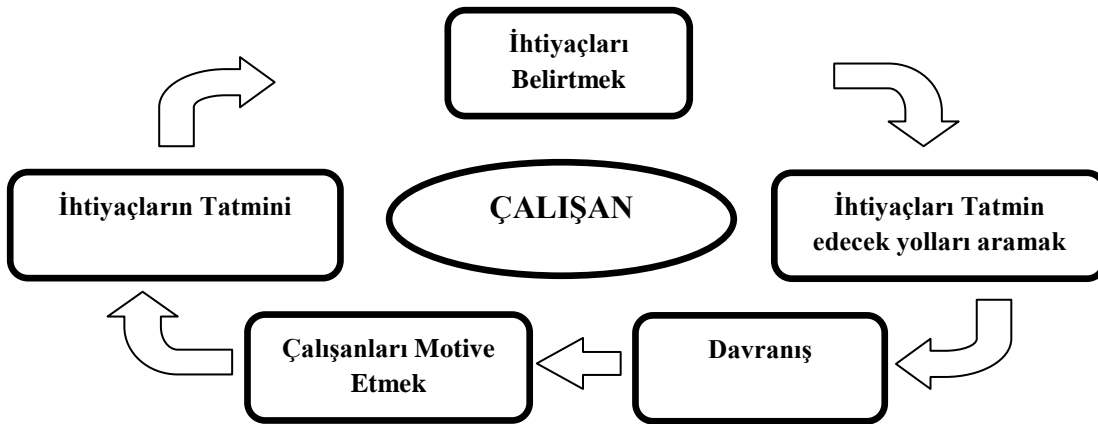
Ayrıca işçilere işi sevdirmek ve onlara üretimi geliştirmek için uygun yöntemleri aramak gerekir (Buzurin, 2010: 75).

### 1.3. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Gündelik yaşam pratiği içerisinde farketmeden yaptığımız her davranışın arkasında bir güdü yatar. Kişilerin gündelik hayatlarını sürdürürken farklı motivasyon kaynakları ve dereceleri olduğunu söyleyebiliriz. Kişiler yaşamlarını sürdürürken bu itici güce, motivasyona gerek duyarlar. (Ünlü, ve d., 2013: 4) Motivasyon, belirli bir hedefe ulaşmak için bir destek vericidir. (Jafari, 2012: 231). Benzer şekilde, Ryan'a ve Deci'ye (2000) göre, destek verici olmak demek, bir şey yapmak için hareket etmeniz ya da teklif etmeniz demektir (Jafari, 2012: 231). Motivasyon, çalışan performansının belirleyici unsurlarından biridir. Yüksek motivasyon düzeylerinin çalışanların yüksek performans göstermelerine önemli katkısı bulunması nedeniyle motivasyonu anlamak önemlidir. (Semerci, 2005:9)

### 1.4.MOTİVASYON SÜRECİ

Şekile 1.1.'de motivasyon sürecinde çalışanların; ihtiyaçlarını belirleme, ihtiyaçlarını tatmin edecek yolları bulma, davranış kontrolü yapma, çalışanları motive etme ve en son olarak ihtiyaçlar bakımında tatmin edilmesi ve yeni ihtiyaçları belirlenmesisüreci gösterilmektedir. Motivasyon sürecinde bu döngü süreklilik arz etmektedir.



Şekil 1.1. Motivasyon süreci(Buzurin, 2010: 70)

## 1.5.MOTİVASYONUN AMAÇLARI

İnsanoğlunun birbirlerinden farklı olması, onu motive edecek unsurların da farklılığını zorunlu kılmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarının farklılığı veya aynı ihtiyacı farklı şekilde tedarik etme arzusundan dolayı motive olması da farklı olacaktır. Örneğin; bazıları daha fazla para kazanmak için daha çok çalışmak, daha iyi ve yeterli gıda almak, bazıları iyi giyinmek, bazıları sosyal statü ve saygı görmek için daha çok kazanmak isteyebilir. Bireyin farklı beklentileri, onu motive edecek güdülerin de farklı şekilde ortaya çıkmasını gerektirir. Bu da motivasyonun ne kadar karmaşık olduğunu gösterir (Karaali, 2005: 77). Motivasyonun amaçlarını şöyle sıralayabiliriz: (Elhaleybe, 2013: 16; Elcuma, 2009: 14)

- a) Verimlilik geliştirme.
- b) İşçilerin arasında rekabet motive etme.
- c) İşçilerin moralini yükseltme.
- d) Mükemmel işçileri tutma.
- e) Üstün performansın sahiplerine ödül verme.
- f) Yaratıcılığı ve yeniliği motive etme.
- g) Performanstaki organizasyonun kimliğini gösterme.
- h) İlerlemek ve yükseltmek için zayıf performansı motive etme.
- i) Gelecekte performansın mükemmelliğine ve geliştirmesine devam etme.

## 1.6.MOTİVASYONUN TÜRLERİ

Motivasyonu; doğasına, etkisine, faydalananara ve bağlantılarına göre dört türe ayırmıştır.

### 1.6.1.Doğasına Göre Motivasyon

Doğasına göre motivasyon kendi içinde iki türe ayrılır; maddi motivasyon ve manevi motivasyon.

#### 1.6.1.1.Maddi motivasyon

Mali, nakit veya ekonomik yapısı olan motivasyondur. Maddi motivasyon insanın temel ihtiyaçlarını karşılar. İşçilerin yeteneklerinin oranını yükseltmek, tüm güçlerini kullanmak, işlerini en iyi biçimde yerine getirmek için destekler. Maddi

motivasyon, üretimin kuantumunu yada kalitesini arttırmasına karşılık verilen tüm maddi motivasyonları içerir. Böylece işçi ne kadar çok ve iyi üretirse o kadar gelir edinir. Aksi takdirde işçinin kuantum yada kalitedeki kusur parçalı yada tamamen mahrum olmasını sağlar. (Avadalla, 2012: 24).

Genel olarak da şunu söyleyebiliriz ki, maddi motivasyon bireyin işini istekle ve sevgiyle yapması için en çok ve önemli faktörlerden sayılır. Tabii bu ücretler eğer uygun ve bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yetiyorsa. Aksi halde düşük ve işe verilen emeğe karşılıklı olmayan işçinin ihtiyaçlarını karşılamaya yetmeyen ücret, işçinin işini ihmal etmesi üretim kalitesinin düşmesinde önemli bir faktördür (Elcirid, 2007: 12).

Maddi motivasyon en eski motivasyon türlerinden sayılır, ayrıca hızlı ve anında olması bireyin verdiği emeğin sonucunu canlı bir şekilde görmesini sağlıyor (Elcirid, 2007: 13).

Maddi motivasyonun temel ve standartı olmalı kuantum ve kaliteyi belirlemek için böylece motivasyon aracılığıyla gerçekleştirmesini hedeflediğimiz amaçlara uygun ve yeteri kadar etkili işçilere yönelik maddi motivasyon sistemleri buna dayanarak tasarlanabilir. Bunun en önemli dayanakları:(Elakş, 2007: 11)

1. Sistemin adaletli olması, herkese geçerli olan kurallar ve idari düzenlemelere göre uygulanır,
2. Kişinin işe verdiği emeğe uygun olması,
3. Performansa belirlenmiş ortamlarla uyum sağlaması,
4. Psikolojik, sosyal ve insani ihtiyaçları karşılaması,
5. İşin doğası, zorluk derecesi ve karmaşıklığı.

Bu tür motiveler, bireylerin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu tür motiveler, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik motivelere örnek olarak Maslow'un temel gösterdiklerini sıralayabiliriz; beslenme, barınma, giyinme, ısınma, susama... gibi ihtiyaçlardır. (Karaali, 2005: 41)

Maddi motivasyon örnekleri ise, ücret, maaş, bonuslar, yükseltmek, sağlık sigortası, konut, taşıma, tekrarlanan ikramiyeler, ek ikramiyeler, çalışma koşullarını iyileştirmek, maddi ödüller, maddi hediyeler, nakit miktarları, taşıma ödeneği

verilen, işçiler için temin krediler, seyahat biletleri ödeneği verilen, fazla mesai ödülü, diğer maddi olan motivasyon.

### **1.6.1.2.Manevi motivasyon**

Yer yüzündeki iyiliği çıkarmak için en etkili güç takdir sözleri ve ifadeleridir (Avadalla, 2012: 29). Manevi motivasyon bireyin öz ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamayı sağlayan iş ortamındaki yönere denir. Yani bireylerin işe ilgisini çeken ve işe itici olan faktörlerdir. Bu faktörler bireyin öz veya sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olur. Bir organizasyon sadece maddi motivasyonla yetinmemeli çünkü bu sadece insanın temel ihtiyaçlarından bir tanesini karşılayabilir, ama diğer psikolojik ve sosyal ihtiyaçları yeterince karşılamaz. Manevi motivasyon insanın diğer sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olur. Çünkü işçinin işine bağlılığını işinin önemini görmesini sağlar. (Avadalla, 2012: 29)

Manevimotivasyon maddi motivasyondan az öneme sahip değildir hatta maddi motivasyonun amacını gerçekleştirmek manevi motivasyon olmadan mümkün değildir. Manevi motivasyonun önemi kurumun şartlarına göre değişir, bunun için kurum şartlarına uygun olan manevi motivasyonları seçebilir. Manevi motivasyon sosyal veya öz ihtiyaçlardan üstün ihtiyaçları karşılayan motivasyondur. Takdir görmek, kendini gerçekleştirmek saygı görmek ve sosyal kabul bulmak gibi. (Elticani, 26)

Brown; kurumda işe itici gücü olan sosyal faktörler olduğunu ifade etmiştir. Bu faktörler olumlu veya olumsuz etkiye sahiptir. Manevi motivasyon üretimi arttırmak, işçilerin işten razı olmaları konusunda önemli bir rol sahiptir. Bu da işin yüksek üretim kalitesi düzeyine gelmesini sağlar. Bu da maddi motivasyondakinden az olmayan işçileri işe iten büyük etkilere sahiptir. Organizasyonlar maddi motivasyonlar yanında manevi motivasyonlarda kullanmaya gayret göstermektedir, böylece amaçların daha yüksek kaliteyle gerçekleştirilme olasılığı yalnızca maddi motivasyon kullanmaktan daha yüksek olmasını sağlar. (Buzurin, 2010: 83)

Yöneticilerin, personelin psikolojik motivasyonlarının analizini, fizyolojik, sosyal motifler kadar kolay anlaması çok zordur. Belki de motivasyon çeşitlerinin içerisinde en karmaşık olan da psikolojik motiflerdir; çünkü bireyler bir olayı her



zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyde farklı farklı algılamalar çok yüksek bir olasılıktır. (Karaali, 2005: 44)

Manevi motivasyon örnekleri ise, takdir belgeleri, fahri yükseltme, kalkanlar, madalya, kariyer iyileştirmek, üstün eğitim kursları için adaylığı, üstün yüksek lisans için adaylığı, lider çalışmasına devreye alma, karar vermede astların katılımı, diğer maddi olmayan motivasyondur.

### **1.6.2. Etkisine Göre Motivasyonlar**

Etkisine göre motivasyon kendi içinde iki türe ayrılır; negatif etki ve pozitif etki.

#### **1.6.2.1. Pozitif motivasyonlar**

İşçilere ödül ilkesini taşıyan, ihtiyaçlarını karşılayan, üretimi geliştirmek ve kalitesini arttırmak için iten, yapıcı fikirler ve öneriler sunmayı sağlayan motivasyonlardır (Elcirid, 2007: 20). Pozitif motivasyonlar işteki performansı geliştirmeyi, kişi motive ederek hedefler. (Elakş, 2007: 10)

Pozitif motivasyonlar: Yenilik ve yaratıcılığın ruhunu geliştirir. Bu tür motivasyonun temel amacı da çalışanları ve bireyleri motive edip istenilen davranışı yapmaları için onları itmektir. Bu motivasyonlar 2'ye ayrılır. (Elticani, 27)

1. Maddi motivasyonlar: Örneğin: ücret, yıllık terfi, ücretlere zam, kar da ayrılır.
2. Manevi motivasyonlar: Örneğin: terfi etmek, işçilerin emeklerini takdir etmek, işçileri yönetime katmak, işin sabitliği ve garantisi, yetki vermek.

#### **1.6.2.2. Negatif motivasyonlar**

Çalışanlara verilen yapılan değişik cezalar sonucunda işçinin ceza yediği davranışını değiştirmesi veya kendisi hakkındaki imajı değiştirmesi sağlanır. Böylece işçi, performansının ve davranışlarının geliştirilmesi için motive edici bir şey olarak kullanılabilir. (Elhaleybe, 2013: 14)

Negatif motivasyonlar (ceza, caydırıcılık, korkutmak), disiplinli maddi veya manevi cezaları kullanarak işçilerin davranışlarını etkilemeye çalışır. Negatif motivasyonlar da ikiye ayırır:

1. Maddi motivasyonlar: Ücretten kesmek, terfiden mahrum etmek, görevine geçici izolasyon.
2. Manevi motivasyonlar: Terfiden mahrum olmak, kusuru olan işçinin ismini özel bir listeye eklemek, bu liste kurumdaki işçilere gösterilir veya işinde kusuru olan işçi uyarılır. Ayrıca ceza işçiye enerjisini ve alanını kaybettirip depressyona sokabilir. Bu da işçinin motivasyonunun düşmesine, bazı anlamsız davranışlarda bulunmasına, fazla hata yapmasına, kuruma yönelik agresiflik duygusunun artmasına, patronlara, yöneticilere belki de iş arkadaşlarına karşı negatif yön almasına sebep olabilir. (Buzurin, 2010: 88)

Ceza ve korkutmanın en zararlı etkilerin: (Elcirid, 2007: 23)

1. Sebabi göstermeden işçilere ceza vermek onlarda korku üretebilir böylece ceza sürekli önlerinde bir hayalet gibi durabilir.
2. Ceza, işçiler arasındaki yardımlaşmayı engelleyebilir hata yapmaktan korku duymalarına sebep olabilir.
3. Bireye ceza vermek bu bireyde sürekli endişe, korku ve hata yapmaktan korktuğu için iş sorumluluğu üstlenmemek gibi şeyler üretebilir.

### **1.6.3.Faydalananlara Göre Motivasyon**

Faydalananlara göre motivasyon kendi içinde ikiye ayrılır; bireysel faydalanma ve toplumsal faydalanma.

#### **1.6.3.1.Bireysel motivasyon**

Bir veya belirli kişileri daha verimli olmak için motive etmekte kullanılan motivasyondur. Örneğin en iyi işçiye ödül vermek yada en iyi üreticiye ödül vermektir (Buzurin, 2010: 86). Bu ödüller bir işi iyi yaptığı için veya önceden belirtilen amacı geçtiği için bir kişiye verilir. Bu ödüller maddi veya manevidir. Bu motivasyonlar; terfi, ödüller, motive edici yükseltmelerdir. Bir kişiye yönelik bireysel motivasyonlarla ilgili bir başka bakış açısı da:

- En iyi üretimi yapan işçiye ödül tahsis etmek.
- Kurumun en iyi personeli ödülü.
- Bölümün en iyi personeli ödülü.

Yönetimin bireysel motivasyonlarla ilgilenmesinin sebebi ise, üretimin fazla olması ve işçinin en iyi performansı göstermesi için onun ihtiyaçlarının karşılandığına ikna etmekten kaynaklanıyor. Ayrıca yönetim ile işçiler arasındaki güvensizlik , işçinin üreticiliğini yükseltmek ve üretim yeteneğini arttırmaya yönelik tüm organize edilen işleri iptal ettiriyor.

Bireysel motivasyonlar topluluklara değil bireye yöneliktir. Görevi de pozitif iddiaları işçilerin arasında arttırmaktır böylece daha büyük üretime ve daha iyi bir performansa ulaşılabilir. Bireysel motivasyon yönetimin özünü oluşturan grup içi çalışma duygusunu olumsuz etkileyebilir, ayrıca işçilerin arasındaki yarış bütün seviyelerdeki ilişkileri sarsabilir, bu da üretim işine zarar verir. Bu yüzden işi ve işçileri motivasyonun olumsuz etkilerinden uzak durmak için şeffaf gözetimle gözlemek gereklidir. (Buzurin, 2010: 86)

Bireysel motivasyonun olumsuz etkilerinden, yardımcı işi azaltmak grup içinde çalışma duygusunu zayıflatır, bu da gösteriyor ki bireysel motivasyonları toplumsal motivasyonla birlikte kullanmak gerekmektedir (Karyuti,2004: 301).

### **1.6.3.2.Toplumsal motivasyon**

Toplumsal motivasyon, kurumdaki tüm işçilere, ayrımcılık yapmamaya yöneliktir, böylece grup içinde çalışma duygusunu güçlendirip işçilerin arasındaki yardımlaşmanın kuvvetli olmasına sağlar.

Bu durumda toplumsal motivasyonlar işçilerin amaca ulaşmak için el ele çalışmasını, üretimin artmasını, yetenekleri yükseltmesini, performansı geliştirmek için öneride bulunmalarını sağlar. (Elhaleybe, 2013: 14)

Toplumsal motivasyon bir kaç amacı gerçekleştirir: (Elticani, 31)

- Ait olma ve bağlılık ihtiyacını karşılamak.
- Kişilerin arasındaki yardımlaşmayı arttırmak.
- Bir toplumun içindeki bireylerin arasındaki bağları güçlendirmektir.
- Genel yararı sağlamak için iddiayı güçlendirmek.
- Resmi olmayan organizasyonu yönetime yakın kılmak.

Toplumsal motivasyonların avantajları: (Buzurin, 2010: 87)

1. Her işçiyi kişisel amacına konsantre olmasının yerine kurumun ortak amaçları için uğraştırmak.
2. Her işçi kayıplardaki tüm sorumluluğu üstlenmez.
3. Maddi veya manevi, pozitif veya negatif motivasyonlardan ibarettir.

Toplumsal motivasyonlar grup içinde çalışma ve yardımlaşma duygusunu güçlendirip destekliyor, her işçi işini arkadaşının işine tamamlayıcı olarak görmesini sağlıyor(Karyuti, 2004: 302).

Toplumsal motivasyonların örneklerinden ise; bir bakanlıkta en iyi yönetime ödül vermek, bir şirketin en iyi bölümüne ödül vermek yada bir kurumda veya bankada en aktif bölüme ödül vermek.

#### **1.6.4. Bağlantılarına Göre Motivasyon**

Bağlantılarına göre motivasyon kendi içinde iki türe ayrılır; iç bağlanma ve dış bağlanma.

##### **1.6.4.1. İç motivasyonlar**

İçgüdüsel motivasyon, bir canlı türünün her birinde doğuştan gelen, hiç değişmeyen, birden ortaya çıkan, bilinçsiz, akla ve mantığa dayanmayan içgüdüsel davranışlarla ilgili motivasyondur. İçgüdüler bilinçsizdir; ancak belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtırlar; fakat insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yerinin bulunmadığı bilinmelidir (Genç, 1990: 2). Bu yüzden, bu çeşit güdülerle bireylerin davranışlarını eğiterek ve öğreterek değiştirmek mümkün değildir. (Karaali, 2005: 41)

İşin özüyle ilgili olan motivasyonlardır, bireyin işin anlamı ve sonuçlarından sorumluluğu hissettiğini kapsar, bu faktörler bireyin gelişim ve takdir için becerilerini ve güçlerini kullanmasını ve performansıyla ilgili bilgi almasını sağlar (Elcirid, 2007: 26).

İç motivasyonlar görevden göreve değişmektedir. Bunun belirleyen faktörler: (Elcirid, 2007: 26)

- İş becerilerinin çeşitliliği,
- İşin tabiatı (türü),

- İşin önemi,
- İşten dönen bilgiler,
- İşteki bağımsızlık.

#### **1.6.4.2.Dış motivasyonlar**

İşin özüyle ilgili olmayan motivasyondur, bireye kurumdaki diğer kaynaklardan gelir. Maddi motivasyonlar, ek avantajlar, karda ortaklık, motive edici davranışlar, iş arkadaşlarının takdirini almak, terfi, ertelenmiş tazminat örnek verilebilir (Elticani, 31).

Dış motivasyonlar: Kurumun yönetiminden sunulan motivasyonlardır ve işin kendisinin alanının dışındadır.Örneğin;

1. Nakit ücret,
2. İzinler,
3. Sigorta,
4. Bedava öğünler,
5. Tedavi,
6. Şirketin veya kurumun ürünlerine yapılan indirimler.

Çoğunlukla da etkisi iç motivasyondan daha azdır. Dış motivasyonun kurumun yönetimine sunulan 3 türü vardır: (Elticani, 31)

1. Ücret ve diğer maddi ödüller,
2. Terfi,
3. Müdürlerle iş arkadaşlarından gelen takdir ve teşekkür.

### **1.7.MOTİVASYON TEORİLERİ**

#### **1.7.1. Klasik Teori**

Bu teori temel olarak, Frederick Taylor'ın kurucusu kabul edildiği genel yönetim ilkelerinin gelişmesinden doğmuş ve genel olarak motivasyon kaynakları üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna göre para, işletmelerdeki en önemli motivasyon kaynağıdır ve işçi, doğası gereği, ücretinin artması için çalışır. Bu yaklaşımın uygulanabilmesi için, ücretin verimlilik ile ilişkilendirilmesi gerekir. Başka bir ifadeyle, ücreti arttıkça kişinin üretkenliği artar (Avadalla, 2012: 53).

Taylor teorisi, işletme kavram ve temellerinin başlangıcı sayılır. Teorinin katkıları, bazı egemen kavramlara karşı bir devrim niteliğindedir (Elcirid, 2007: 30). Frederick Taylor, kişiler için bilimsel yönetim teorisini benimserken iki temel varsayımda bulunur: (Elcessesi, 2011: 93).

- İş için bilimsel tekniklerin uygulanması, üretimde verimliliğe neden olur.
- Ücret teşvikleri üretim artışına neden olur.

Taylor, işin küçük bölümlere ayrıştırılması, ardından en iyi yöntemi bulmak ve uygulamak üzere incelenmesi, son olarak bu bölümlerin etkin bir biçimde birleştirilmesi gerektiğini önermiştir. Bu sürece, “metot ve zaman etüdü” adı verilmiştir.

Teorinin varsayımına göre, kişi doğal olarak, maddi kazanç görmedikçe çalışmak istemez. Yine kişinin zeka eksikliği vardır ve dolayısıyla sorumluluk üstlenmek istemez, açık talimatlara uymayı tercih eder. Bu nedenle teori, kişilerin kişisel çıkar ve amaçları ile işletmenin amaç ve çıkarları arasında bir çelişki görmez. Aksine ortak çıkarları vardır. Çünkü işçilere yüksek ücret verilmesi halinde, sermaye sahiplerinin daha fazla kar elde etmesi mümkün olur (Elticani, 35).

Dolayısıyla bu teoriye yönelik temel eleştiriler; insana insanca davranmayı ihmal ettiği, maddi motivasyona yoğunlaşarak insana bir makina gibi davrandığı, manevi, psikolojik ve sosyal faktörleri göz ardı ederek ücret artışını verimlilik artışı ile ilişkilendirdiği biçimdedir (Elcessesi, 2011: 93).

### **1.7.2. İnsani İlişkiler Teorisi**

1920’lerde, çalışanlar ile denetleyiciler arasındaki iletişimin iyileştirilmesi, diyalog ve geribildirime daha fazla imkan tanınması gibi, çalışma ortamındaki ilişkilerin iyileştirilmesinin önemi üzerinde duran insani ilişkiler hareketi adı verilen bir akım ortaya çıkmıştır. Bu teori, söz konusu değişiklikler uygulandıktan sonra verimlilikte %30’luk bir artış kaydedildiğini ortaya koyan bir çalışmaya dayalıdır. Ancak bu teori, en iyi motivasyon yöntemi olarak, yalnızca bir yöntem üzerinde durduğu için eleştirilmiştir. Bu ekol açısından en önemli çalışmalardan biri, Hawthorne etkisiydi. Bu teori, klasik teoriye bir tepki mahiyetinde gündeme gelmiş, insan faktörü ve kişiler ile yöneticileri ve organizasyon içindeki iş grubu arasındaki ilişkilere önem vermiştir (Elcessesi, 2011: 93). Bu teoriye göre işçinin, fizyolojik

ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçları ile kısıtlanamayacak birtakım başka ihtiyaç ve dürtüleri vardır. Örneğin, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar gibi. Bunların en önemlisi, özsaygı, özgüven ve başkalarına saygıdır. Dolayısıyla yönetimin sunduğu teşviklerin yalnızca maddi teşviklerle sınırlı kalmaması, manevi teşvikleri de içermesi gerekir (Avadalla, 2012: 54).

Elton Mayo öncülüğündeki pek çok bilim insanı, işçilerin motivasyonu konusunda yöneticilere yardımcı olacak çok sayıda ilke ve teknik ile bu teoriye katkıda bulunmuştur. Bu teknikler grubu, başlıca üç yönetsel faaliyet üzerinde yoğunlaşır: (Elcirid, 2007: 30).

- İşçilerin idari kararlara katılımını teşvik etmek.
- İşçilerin yeteneklerine ve organizasyonun faaliyetlerine katılıma en uygun olacak şekilde görevleri yeniden tasarlamak.
- Ast-üst arasındaki iletişim akışını iyileştirmek.

### **1.7.3. X, Y teorisi**

Bu teori özünde, yöneticilerin çalışanlara bakışını temel alır. Bazı yöneticiler çalışanlara, tembel, kaytarmaya eğilimli, sorumluluktan hoşlanmayan ve girişimci olmayan kişiler gözüyle bakarken, bazı yöneticiler de tam tersine çalışanlara, işe yetkin, yetenekli, istekli, sorumluluktan kaçmayan, liderliğe elverişli ve yaratıcı kişiler gözüyle bakar (Yair, 2011: 22; Shanks, 29; Elcessesi, 2011: 101).

Teorinin kurucusu Douglas McGregor, X olarak tanımladığı ilk grup yöneticilerin, kötümser, karamsar ve insancıl olmayan bir bakışa sahip olduğu düşüncesindedir. Onlara göre ücretler, maaşlar ve teşvikler, (işçinin performansı karşılığında elde etmek için çalıştığı bir havuç) olmaktan başka bir değildir ve dolayısıyla işi kaytarmak, bu araçları (yönetimin işçilere baskı yapmak için kullanabildiği bir sopa) haline dönüştürür. Bundan dolayı yönetimin işlevini yerine getirebilmesi için, şiddet, sürekli tehdit, sıkı kontrol ve denetim gibi araçları kullanması gerekir. İşte buna baskı felsefesi yada Teori X adı verilmiştir (Avadalla, 2012: 56)

McGregor, bu varsayımlara dayalı olarak, tehdit araçları, sıkı denetim ve despot liderlik anlayışının bu tip bir yönetimin plan ve programlarının temeli olduğu önermesini ileri sürer (Elcuma, 2009: 5).

Y grubu yöneticiler ise çalışanlara karşı iyimser ve insancıl bakışa sahiptir. Çalışan kişiyi doğrudan denetime tabi tutmamak, faaliyetleri yürütmek üzere serbestlik tanımak ve sorumluluk yüklemek gerektiği düşüncesindedirler. Bu ise adem-i merkeziyetçilik ilkesiyle hareket etmeyi, yetki paylaşımında bulunmayı ve kişilerin karar alma mekanizmalarına katılımını gerektirir. Y felsefesinin özü budur (Yair, 2011: 22; Shanks, 29;Avadalla, 2012: 56).

Teori Y, organizasyonun başarısı için çaba harcamaya yoğunlaşan çalışanların, kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olan organizasyonel koşullar oluşturulması anlamına gelen tamamlayıcılık ilkesine götürür. Bu ilke, amaçlara göre yönetim kavramı ile tutarlıdır. McGregor da tamamlayıcılık ilkesi açısından, demokratik liderlik tarzı, yönetime ve yönetimin geliştirilmesine katılımın önemi üzerinde durarak, gerçek motivasyonun, bireyin yüksek ihtiyaçları (kendini kanıtlama) ile organizasyonun amaçları arasında uyum sağlamak olduğunu, bunun da karar alma sürecine katılım, fonksiyonel genişleme, yetki paylaşımı, çalışana güven ve adem-i merkeziyetçilik ile sağlanacağını vurgular (Buzurin, 2010: 102).

“X” Teorisi insanlar sıkça uyarılarak denetim altında tutulması esasına dayanır. “Y” Teorisi ise insanlar doğal olarak verimli olunması sağlanır.(Keskin, 4)

Her iki teorinin en önemli varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Tablo 1.1. X, Y Teorisinin varsayımları

<b>Teori X</b>	<b>Teori Y</b>
Kişi işini sevmez	Kişi işini sever
Doğrudan ve sıkı denetim zorunludur	Öz-denetim uygulanır
Kişi sorumluluktan kaçınır	Kişi sorumluluk üstlenmeye çalışır
Başkaları tarafından yönlendirilmeyi tercih eder	Kendi kendine yönlendirilmeyi tercih eder
Az çalışma azmi vardır	Yüksek azmi ve yaratıcı güdülleri vardır
Maddi veya ekonomik teşvikler sonucu çalışmaya itilir	Temelde manevi teşvikler sonucu çalışmaya itilir
İşte uzmanlaşmayı tercih eder	Fonksiyonel zenginleşme ister



Bu teoriye yöneltlen eleştirilerden biri, Teori X ile Teori Y arasında orta bir bölge var olduğunun göz ardı edildiğine ilişkindir. Çünkü tüm bireylerin, ya X ya da Y grubuna ait olması gibi bir zorunluluk yoktur. Teori aynı zamanda etkin liderlik tekniğini de göz ardı etmiştir. Nitekim etkin lider, karşılaştığı sorunun yapısına uygun olarak liderlik tarzını değiştirebilir (Elcirid, 2007: 36).

#### **1.7.4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Abraham Maslow (1943)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi insanın kendi içlerinde belirli bir hiyerarşi oluşturan beş doğal gereksinimi olduğunu ve bu gereksinimlerden üst sırada olanların ancak alt sıradakilerin tatmin edilmesi ile baskın olabileceğini ileri sürer. Maslow beş gereksinimi artan bir sırayla şu şekilde kategorize etmektedir: Fizyolojik gereksinimler (nefes, besin, su, cinsellik, uyku, denge, boşaltım), Güvenlik gereksinimi (vücut, iş, kaynak, etik, aile, sağlık, mülkiyet güvenliği), Ait olma, sevgi, sevecenlik gereksinimi (arkadaşlık, aile, cinsel yakınlık), Saygınlık gereksinimi (kendine saygı, güven, başarı, diğerlerinin saygısı, başkalarına saygı) Kendini gerçekleştirme gereksinimi (erdem, yaratıcılık, doğallık, problem çözme, önyargısız olma, gerçeklerin kabulü). (Yair, 2011: 20).

Maslow insanların kendi ihtiyaçlarını gidermek için motive olmuş olduğuna inanır. En üst seviyeye ulaşıncaya kadar her kişi ihtiyaçlar piramidinin en altından başlayarak ihtiyaçlarını gidermeye çalışır ev bu ihtiyacı giderdikçe bir üst seviyedeki ihtiyacı için çalışmaya devam eder. Kişi ilk seviyedeki ihtiyacı gidermeden bir sonraki seviyedeki gereksinimi için çalışamaz. Eğer bir üst seviyeye çıkarsa alt seviyedeki ihtiyaçların giderilmiş olması gerekir aksi takdirde kişi piramidin en alt seviyesine düşebilir (Burton, 2012: 7).

##### **a) Temel fizyolojik ihtiyaçlar**

Açlık, susuzluk, seks, uyku gibi fizyolojik ve sonradan öğrenilmeyen ihtiyaçlardır. Bu tür ihtiyaçlar giderildikleri takdirde ortadan kalkarlar ve artık güdülenmezler (Ünlü, ve d., 2013: 6).

##### **b) Güvenlik ihtiyaçları**

Can ve is güvenliği, hastalık, yaşlılık gibi hallerde geleceği garantiye alma, tehlikelerden korunma, korku duymamadır (Yıldırım, 2007: 7).

### c) Sosyal ihtiyaçlar

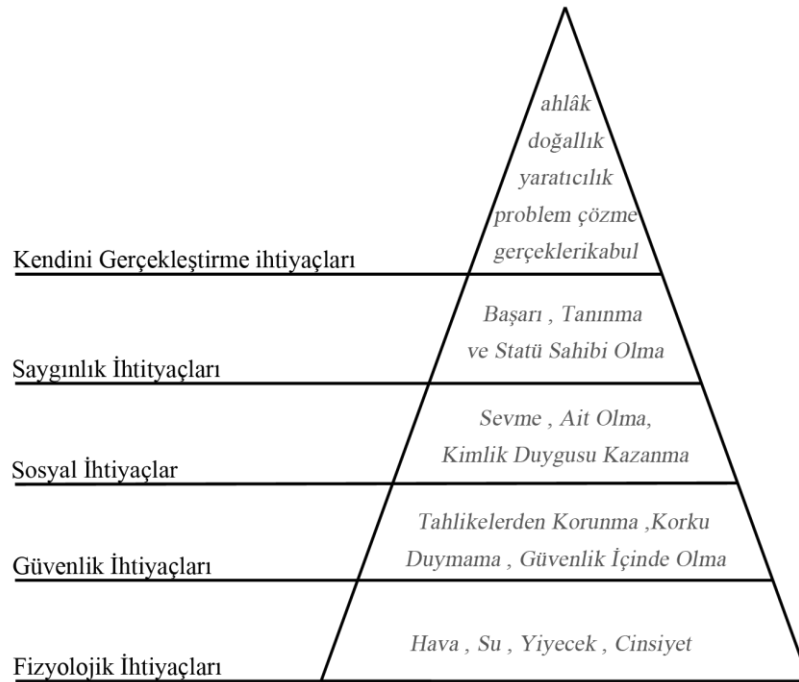
İnsanlar arasında kabul görme, arkadaş edinme, bir gruba mensubiyet, ait olma ve sevilme gibi arzuları yansıtır. Örgütün temelinde ise diğer işgörenlerle iyi ilişkiler kurmayı, yapılara katılmayı ve yöneticilerle olumlu etkileşimde bulunmayı ifade eder (Pekel, 2001: 11).

### d) Kendini gösterme (saygınlık) ihtiyaçı

Öz saygı, özerklik ve başarma gibi içsel saygınlık faktörleri ile statü sahibi olma, tanınma ve ilgi gibi dışsal saygınlık faktörleri bu grupta yer alır (Semerci, 2005: 12).

### e) Kendini tamamlama (Gerçekleştirme) ihtiyaçı

İnsanın kendi yetenek ve potansiyelinin tam olarak farkında olması ve bunları uygulamak , kullanmak arzusu ve güdüsünün yarattığı bir ihtiyaçtır (Keskin,7).



Şekil 1.2. İhtiyaçlar hiyerarşisi (Shanks, 2006)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarsisi aslında bireysel bir analizdir ve bireylerin toplum içerisindeki hayat düzeyleri, ihtiyaçlar hiyerarsisindeki yerlerini belirlemede bir ldr (Karaali, 2005: 50). Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici, bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler hâlihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi hâlihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranış göstermeye yönelmiş olacaktır (Teke, 3).

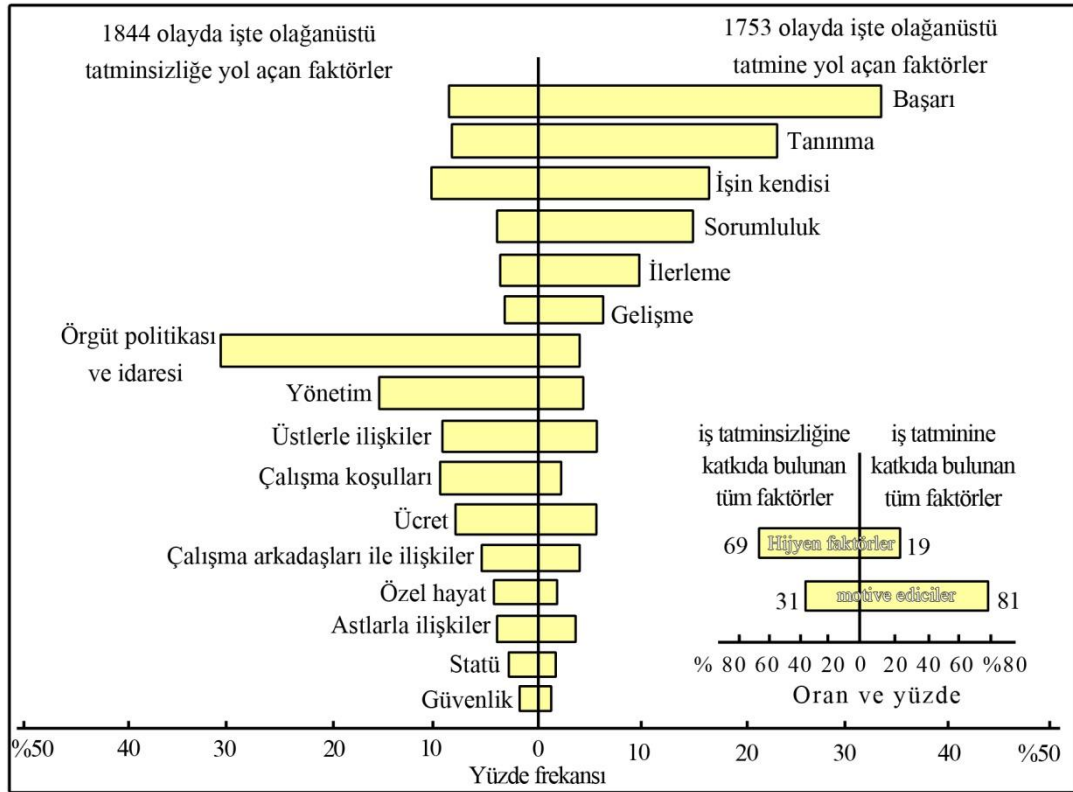
Maslow'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır (Yıldırım, 2007: 8). Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak bu tür eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılirlığı ve mantiki olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Teke, 4).

#### **1.7.5. Çift-Faktör Teorisi**

Motivasyon-hijyen teorisi olarak da bilinen bu teoriyi, Herzberg Pittsburgh'da 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçları üzerine kurmuştur. Herzberg'e göre, örgütte işgörenlerin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan "hijyenik açıdan negatif etmenler" ile, işgörenleri mutlu eden ve doyuma ulaştıran "zendirici etmenler" in birbirinden ayrılması bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan ayıran etmenler olmasındandır (Pekel, 2001: 11).

Herzberg'in başlıca argümanlarından biri " bir çalışanın tam anlamıyla motive olabilmesi için mesleğine tam bir değer yüklemesi ve işinden elde ettiği ürünlerden sorumlu olduğu hissetmesi gerektiği" dir.(Burton, 2012: 9)





Şekil 1.3. Tatmin ve tatminsiz edicilerin karşılaştırması (Semerci, 2005: 17)

Herzberg ile Maslow'un kuramları temelde birbirleri ile aynıdır. Maslow'un alt basamaklarında bulunan güdüleyici araçlar, Herzberg'in hijyen faktörlerine denk gelmektedir. Herzberg modeli daha çok gelişmiş sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmelerini sağlamış ülkeler içindir denebilir; çünkü az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde hijyen etmenleri de motivasyon aracı olabilir (Karaali, 2005: 54; Shanks, 26).

### 1.7.6. VİG(ERG) Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Teke,5). ERG yaklaşımı üç kategoriye ayrılmıştır:

#### a) Varolma ("E"xistence) ihtiyacı- alt düzey

İnsanın fizyolojik ve maddesel istekleri bu grupta yer alır. Açlık, susuzluk gibi dürtüler ile ücret, yan ödemeler ve bedensel güvenlik gibi maddesel ihtiyaçlar bu

gruba örnek olarak verilebilir (Semerci, 2005: 15). Bu ihtiyaçlar Maslow'un Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaç gruplarına karşılık gelir (Shanks, 26).

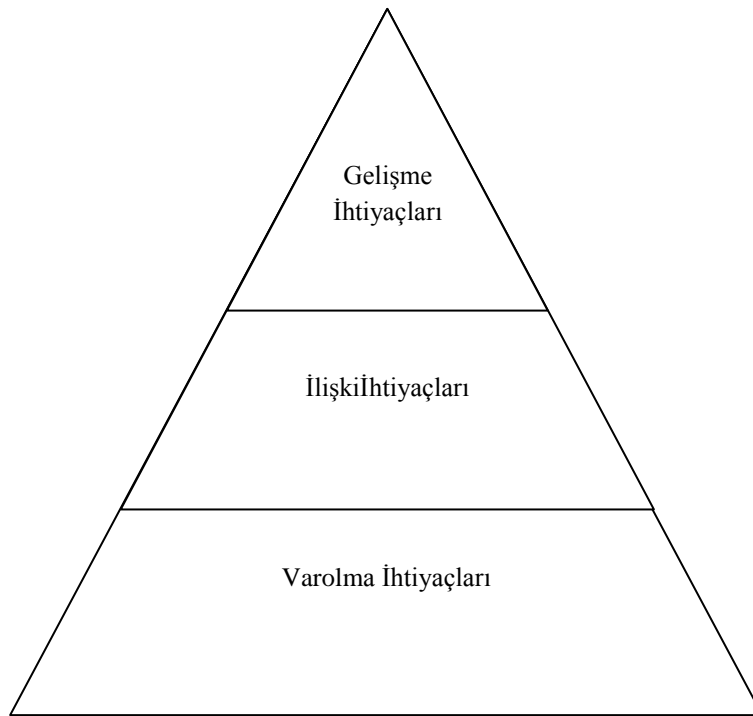
**b) Aidiyet-ilişki kurma (“R”elatedness) ihtiyacı**

Bu ihtiyaçlar, insanların kişiler arası ilişkiler kurup karşılıklı olarak düşünce ve hislerini paylaşma istekleri ile ilgilidir (Semerci, 2005: 15). Bu ihtiyaçlar, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelir (Elnasır, 2006: 111).

**c) Gelişme (“G”rowth) ihtiyacı- üst düzey**

Kişilerin kendileri ve çevreleri üzerinde yaratıcı ve üretken etkilerde bulunabilme isteklerini içerir (Semerci, 2005: 15). Bunlar Maslow'un saygınlık ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelir (Elcuma, 2009: 8).

Maslow'un ortaya attığı “doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir” fikrinin oluşturduğu doyum ilerleme kavramına Alderfer, doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana-gerileme kavramını da eklemiştir. Alderfer'in varolma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına, aidiyet-ilişki ihtiyacı sosyal ihtiyaçlara, gelişme ihtiyacı da kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelebilir (Ünlü, ve d., 2013: 9).



Şekil 1.4. Gelişme, İlişki ve Varolma İhtiyaçları

- **Maslow ve Alderfer Teorisinin Belirgin Farkları: (Keskin, 8)**

Bu farkları ortaya koyarak ERG Teorisi'nin ana mantığını ortaya çıkarmış olacağız.

- a) Maslow'a göre ihtiyaçların tatmin edilmesi açısından merdiven basmağı yapısı söz konusu iken , Alderfer'e göre tüm ihtiyaçlar aynı anda bireyde , bireyin kişisel ve çevresel özelliklerine göre değişik yoğunluklarda bulunabilir.
- b) Alderfer Maslow'un beşe ayırmış olduğu ihtiyaçları üç kategoride ele almıştır.
- c) Alderfer'e göre :
  - "İlişkili olma" ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse "Varolma" ihtiyaçları o kadar önem kazanır.
  - "Büyüme" ihtiyaçları ne kadar az tatmin edilirse "ilişkili olma" ihtiyaçları o kadar önem kazanır.

### 1.7.7. Amaç Teorisi

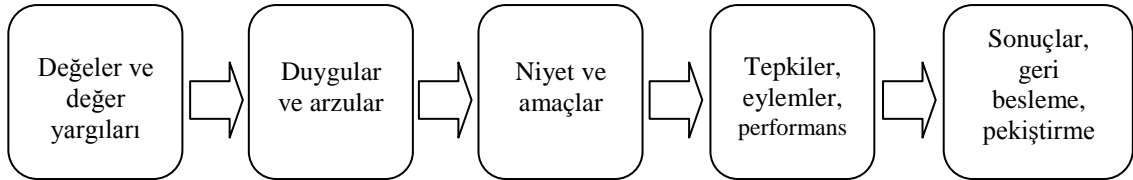
Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır<sup>36</sup>. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Teke, 11; Shanks, 28). Yönetici birimlerin ve işgörenlerin düzenli ve tutarlı bir tarzda hedef belirlemelerinin gerekliliği üzerinde duran bu teori bireysel amacı belirlemenin motivasyonu olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedir (Pekel, 2001: 18).

Edwin Locke'a göre bir amaç belirleme sürecinde üç temel özellik mevcuttur: Amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunludur (Efil, 2006: 158) (Yıldırım, 2007: 22).

Bireyler arzuladıkları ya da ihtiyaç duydukları fakat yalnız başına yapamayacakları şeyleri yapabilmek başarabilmek için örgütlerin aracılığına

muhtaçtırlar (Hicks, 1972: 68). Örgütler de kendi amaçlarına bireylerin yardımı ile ulaşmaya çalışırlar (Karaali, 2005: 66).

Amaçların yoğunluğu: Amacı koyma ve ona nasıl ulaşılacağını belirlemedir (Can, 1999:184; Ünlü, ve d., 2013: 14):



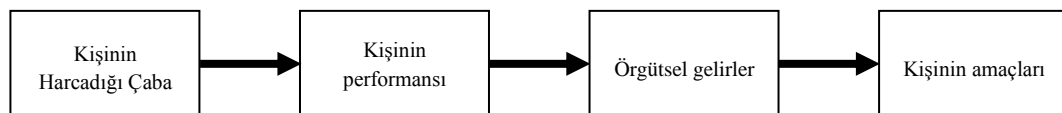
Şekil 1.5. Edwin Locke'un amaçlar kuramı (Pekel, 2001: 19)

Locke performansı etkileyen motivasyon kaynağını, amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Yüksek motivasyon için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır (Semerci, 2005:39):

1. Amaçlar açık ve belirgin olmalı. Genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır. Belirsiz amaçlar davranışlardaki istek ve kararlılığı azaltırlar
2. Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir.
3. Amaçlar iddialı olmalıdır.
4. Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair geri bildirim sağlanmalıdır.

### 1.7.8. Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen bu kuram, birey davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Bu kurama göre bireyler sadece yaşamlarından ve işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar (Ünlü, ve d., 2013: 11).Bu teorisinin adımları aşağıdaki gibidir;



Şekil 1.6. Bekleyiş teorisinin adımları (Buzurin, 2010: 100)



Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alan teorilerin en önemlisi olan Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, motivasyonun şu üç faktörün bir ürünü olduğunu savunur:33 (Pekel, 2001: 16)

### **Motivasyon = Değer X Beklenti X Araçsallık**

**Değer:** Bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Ancak bu değer, bireylerin kişisel yapılarındaki farklılıktan dolayı ödüle verecekleri değer farklı olacaktır. Bazıları çok, bazıları az, bazılarında ikisi de olabilir (Karaali, 2005: 61).

**Beklenti:** Kişinin belli bir çabayı harcadığı ve belli bir davranışa yöneldiği zaman istediği sonucu elde edebileceği konusunda bireyin inancıdır. Beklentiler olasılıklar olarak değerlendirilebilirler (Tastan, 2005). Bu olasılık belirli gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eger kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir (Yıldırım, 2007: 17).

**Araçsallık:** İşgörenenin, verilen görevi tamamlar tamamlamaz, vadedilen getiriye (ödül) alacağına olan inancıdır (Pekel, 2001: 16).

Bireyler çalışırken davranışlarını bilinçli ve rasyonel seçmektedirler. Bu çok önemli bir varsayımdır. Çünkü bilimselliğin altında yatan rasyonelliktir ve bu olmazsa herşey bir kaos ortamında rastlantısal olarak gerçekleşir. Olaylar arasında sebep-sonuç ilişkisi vardır ve buda rastlantıyı ortadan kaldırır. Bir birey karşılaştığı bir olay karşısında tepki verir ve bu tepki başka bir bireyin aynı olaya verdiği tepkiyle benzerlik gösterir (Keskin, 14). Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Teke, 9):

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

### 1.7.9. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi - Lyman W. Porter ve Edward D. Lawler

Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti teorisini daha da geliştirmişlerdir. Çünkü Vroom, bireylerin yetenekleri ve bilgi seviyeleri üzerinde durmamaktadır. Oysa, çabanın performansa dönüşmesi bu iki özelliğin bireyde yer alması ile mümkün olmaktadır. Aksi halde, ne kadar çaba gösterirseniz gösterin, bu çabalar performansa dönüşmeyecektir. (Keskin, 15)

Bu modele göre, çalışanın çabası iki önemli faktör tarafından ortaklaşa olarak belirlenir: Elde edeceği sonuçlara (ödüllere) kişinin verdiği değer ve kişinin, çabasının bu ödüllerin elde edilmesini ne derecede sağlayacağı konusundaki inancı. (Semerci, 2005: 35)

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylediklerimize ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Yıldırım, 2007: 19)

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayış izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre bu modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performansa eşit olmadığını savunmuşlardır. Onların modeline göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı parametredir ve performansa yol açan tatmin değil, tersine tatmine yol açan performanstır. (Pekel, 2001: 18)

### 1.7.10. Pekiştirme Teorisi

Vroom'un bireylerin beklentilerine vurgu yapan ve onların performans ve umdukları (bekledikleri) kazanımlar tarafından motive edildiğini ileri süren Beklenti Teorisi. (Shanks, 28).

Reinforcement kelimesinin Türkçe karşılığı sözlükte “destek” olarak geçmekte. Ancak destek yerine “Reinforcement” kelimesinin kullanılmasının daha doğru olacağını düşünüyorum. Bu teori en basit şekli ile bireylerin çeşitli reinforcement teknikleri uygulanması sonucu nasıl bir davranış sergileyecekleri konusunda bize ışık tutmaktadır (Keskin, 11).

B. F. Skinner (1953) insan davranışları üzerine çalıştı ve davranışları desteklediği zaman kişilerin motivasyonun arttığını öne sürdü.(Shanks: 27). Skinner, bu teoride kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Teoriye göre bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedirler ve bireylerin davranışları, ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir (Pekel, 2001: 20).

Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek yada göstermeyecektir. Örneğin, işe geç gelen bir personelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşıacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir (Teke, 6).Bu teoride olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde dört ana yöntem yoluyla davranış pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır:

#### **a) Olumlu pekiştirme**

Bu tekniğin esası aslında çok basit. Eğer bireylere pozitif açıdan yaklaşırsak, yani onları yaptıkları işlerde taktir edersek, onlara destek olursak, yaptıkları işlere saygı duyarsak, onlara ihtiyacımız olduğu bilincini dışarıya vurursak v.s ,onlarda işlerine daha çok sarılacaklar ve bizim istediğimiz performans seviyesine erişecekler (Keskin, 11).

Olumlu pekiştirme, arzulanan davranışın devamını sağlamak için bireyin özendirilmesi esasına dayanır (Eroğlu, 2000: 284). Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir (Eren, 2000: 524). Bu olumlu pekiştiricilerin bazıları yiyecek, su, cinsel ilişki gibi organizmaya biyolojik yönden gerekli olan şeylerdir.

Diğer bir kısmı ise övgü, şefkat, sevgi, yükselme ve para gibi sonradan öğrenilmiş şeylerdir (Eroğlu, 2000: 284; Yıldırım, 2007: 13).

#### **b) Olumsuz pekiştirme**

Olumsuz pekiştirme, istenmeyen bir davranışın meydana gelmesini önlemek için başvurulan bir yöntemdir (Eroğlu, 2000: 284). Diğer bir ifadeyle birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yönlendirmek için başvurulan tedbirlerden oluşur (Eren, 2000: 525). Davranış sonucu olumsuz pekiştirici ortadan kaldırıldığında tepkinin sıklığı artıyorsa olumsuz pekiştirici söz konusudur (Can, 1999: 181; Yıldırım, 2007: 13).

#### **c) Ortadan kaldırma**

Bu, bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan ve fakat istenmeyen hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir (Eren, 2000: 525). Tekrarlanması istenen davranışların sürdürülmesi, bunların pekiştirilmesine bağlıdır. Ancak bu pekiştirme olmadığı zaman, söz konusu davranış bir daha tekrarlanmayacaktır (Eroğlu, 2000: 285). Birinin davranışını bir süre görmezlikten geldiğimizde kişi o davranışı tekrarlamada pek yarar görmeyecektir (Can, 1999: 182). Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için kesinlikle hiçbir ceza uygulanmamaktadır. Sadece iş görenin aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek, sürdürecektir olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşemeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır (Eren, 2000: 285-286; Yıldırım, 2007: 14).

#### **d) Cezalandırma**

Bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için iş göreni cezalandırmadır (Eren, 2000: 526). Ceza, bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla birlikte, gerçekten istenen davranışın ortaya çıkmasını sağlayamaz (Eroğlu, 2000: 285). Cezalandırma, öğrenmede pek istenmeyen bir yol olmakla birlikte davranış değiştirmede etkilidir (Can, 1999: 182). Cezalandırmanın, muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirmek, Ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe

etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir (Koçel, 2003: 647; Yıldırım, 2007: 14).

### 1.7.11. Eşitlik Teorisi

J. Srtacy Adam'ın Eşitük Teorisi çalışanların motivasyonu onların kurumdaki adalet derecesi algısından etkilenir. Adam'a göre çalışanlar sürekli olarak işe olan girdilerini (emek, deneyim, eğitim) ve çıktılarını (maaş, terfi, ücret ) düşünürler. (Yair, 2011: 26).

Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur (Teke, 10). Bireyin örgüte getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, benzer işlerdeki kişilerin oranına eşitse denk serlik var demektir (Yıldırım, 2007: 20).

$$\frac{\text{Getiri}}{\text{Bireyin kendi girdileri}} = \frac{\text{Kıyaslanabilir bir diğer bireyin getirisi}}{\text{Kıyaslanabilir bir diğer bireyin girdileri}}$$

Eğer işgören bu formülde bir denge göremezse ya daha az çalışarak ya da daha çok çalışarak bu eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Adams, çalışanların, hissettikleri bir eşitsizliği gidermek için başvurabilecekleri yolları da incelemiştir (Pekel, 2001: 15).

Eşitlik teorisi daha çok laboratuvar ortamında test edilmiştir. Daha sonra yapılan açık alan çalışmaları, bu teorinin özellikle yetersiz ödeme ve ödüllendirme durumlarında geçerli olduğunu göstermiş fakat fazla ödeme durumlarında bu teoriden farklı neticeler ortaya çıkmıştır. (Elcuma, 2009: 13)

### 1.7.12. Başarma İhtiyacı Teorisi

Başarma İhtiyacı Kuramı David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland'a göre bireyler yaşamları boyunca değişik ihtiyaçlara sahip olurlar.

Kişiler bu ihtiyaçlarla doğmamakta, aksine yaşam deneyimleri yoluyla öğrenmektedirler (Ünlü, ve d., 2013: 9; Shanks, 27)

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar (Elcuma, 2009: 9; Shanks, 27)

1. İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs)
2. Güç kazanma ihtiyacı (power needs)
3. Başarma ihtiyacı (achievement)

**a) İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs)**

İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Teke, 5).

İlişki kurma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler şu özellikleri taşımaktadırlar

(Karaali, 2005: 56):

- Diğerleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler,
- Diğerleri tarafından sevmekten hoşlanırlar,
- Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar,
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

**b) Güç kazanma ihtiyacı (power needs)**

Bu ihtiyaç , bir kişinin proses kontrol , otorite sahibi olma veya başkaları üzerindeki etkili olmak arzusu ile alakalıdır . Yetki gücü olmayanlar diğerlerini karizmatik otorite güçleri ile etkileyebilmektedirler (Keskin, 10).

McClelland's göre güç ihtiyacına sahip bireylerde şu özellikler bulunur (Semerci, 2005: 20):

- Başkalarını etkilemek ve yönetmek için istek duyarlar.
- Başkalarını kontrol etmek isterler.
- Lider- takip eden ilişkisini sürdürmekle ilgilenirler.

**c) Başarma ihtiyacı (achievement)**

Zor bir şeyi başarma, yüksek başarı standardına ulaşma, karmaşık görevleri yerine getirme ve diğerlerini geçme arzusu (Pekel, 2001: 13).

Güçlü olma güdüsüne sahip olan bireyler su özellikleri taşımaktadırlar (Karaali, 2005: 56);

- Diğer kisiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler,
- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleri ile yarışmayı severler,
- Diğerleri ile karşılaşmadan zevk alırlar.

Mcclelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde, başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır (Yıldırım, 2007: 11).

### **1.7.13. Z Teorisi**

Teori Z, aslında Teori Y'nin uzantısı kabul edilmektedir. Japon iş yönetim uzmanı William Ouchi, 1981 yılında yazdığı ve örgütsel davranış alanıyla ilgilenen bilim çevrelerinde büyük takdir toplayan kitabında Teori Z'nin temel özelliklerini vurgulayarak, Amerikalılara üretim ve verimlilik artışına ilişkin yeni düşünceler önermiştir (Buzurin, 2010: 108).

William Ouchi, motivasyona farklı bir bakış açısı getirmiştir. Teori Z, iyi yönetişimin, tüm düzeylerde işçileri içeren ve kabul eden, çalışanları büyük bir aile olarak gören bir yaklaşım olduğunu varsayar.

Ouchi, II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda Japonya'daki verimliliğin ABD'ye oranla dört kat artış kaydettiğini gözlemlemiştir. Daha da önemlisi, ABD'deki verimlilikte artış yaşandığını, ancak herhangi bir Avrupa ülkesine oranla daha yavaş olduğunu ifade etmiştir. Buna göre verimlilik sorununun, ne parasal politikalar, ne bilimsel araştırmalara daha fazla yatırım yapılması, ne çalışma saatlerinin artırılması, ne de yorucu işler yapılmasıyla çözülebileceğini ileri sürmüştür. Nitekim Amerikalı işçi de en az dengi bir Japon işçi kadar çaba harcamaktadır. Dolayısıyla verimlilik sorununun çözümü ancak, insan unsurunun, bir arada çalışma isteğini daha da artırmak amacıyla, aralarında uyum ve sevgi oluşturacak bir şekilde yönetilmesiyle mümkündür (Buzurin, 2010: 108).

Teori, çalışanın refahına önem vererek Maslow'un ihtiyaçlar piramidindeki en alt düzey ihtiyaçların karşılanması gerektiğine çağrıda bulunur. Bununla birlikte,

grubun karar alma sürecine katılımı yoluyla orta düzey ihtiyaçların, çalışanların kişisel sorumluluk üstlenmeye yönlendirilmesi yoluyla da üst düzey ihtiyaçların karşılanmayacağı ileri sürer (Avadalla, 2012: 55).

Teori Z yaklaşımını benimseyen yöneticiler, çalışanların görev ve fonksiyonlarını yerine getirirken vicdanlarının sesine kulak vererek benlik ve aidiyet duygusuna sahip olduklarına ve organizasyonun amaçlarını büyük bir coşkuyla gerçekleştirmeye çalıştıklarına inanır (Elcessesi, 2011: 99).

Aşağıda, seçkin yönetim tarzı benimsenen Japon yönetim modelinin en önemli özelliklerini sunuyoruz: (Buzurin, 2010: 108)

1. Tribal nitelik: Japon yönetim tarzı, kolektif ve işbirlikçi bir çalışma, karşılıklı saygı, maddi ve manevi ihtiyaçları karşılamak yoluyla işletmeye karşı çalışanlarda bir aidiyet ve sadakat bağı yerleştirmeye çalışır.
2. Samimiyet ve sevgi: Japon yönetim tarzı, samimiyet ve sevgi faktörlerini güçlendirmek, disiplin ve işbirliğini pekiştirmek amacıyla, çalışana karşı kapsamlı ve entegre bir ilgi gösterilmesi, karşılıklı güven oluşturulması ve güvene dayalı ilişkiler kurulması gibi ilkeleri esas alır.
3. Güven: Japon yönetim tarzına göre, verimlilik ve güven, birbiri için gerekli ve birbiriyle yakından ilişkili iki etkidir.
4. Ortak çıkar: Çalışanlar, kendi çıkarlarından önce ortak çıkarları gözetir.
5. Adalet: Japon yönetim tarzında adalet ve eşitlik, iyi davranış ve ödüllendirme mekanizması yoluyla Japon işletmeler için zorunlu ve kaçınılmazdır.
6. İşletmenin mülklerini koruma ve sakınma: Bunlar, çalışanların gelir ve geçim kaynağıdır. Bunların sürdürülebilirliği ve başarısı çalışanların başarısıdır.

Ouchi, Japon yönetim felsefesinin temel ilkelerini açıklamıştır. Bunlar; yaşam boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, özelleştirilmemiş kariyer yolları, dolaylı izleme süreci, karar alma, ortak değerler ve çalışan bireylere ilgi gösterilmesine bütünsel bakıştır (Elticani, 51; Shanks, 29).

- Yaşam boyu istihdam: Japon işletme modelinin en önemli özelliklerinden biri, çalışanların yaşam boyu istihdam edilmesidir. Bu ise iş yaşamının tüm aşamalarında güven ve işe sadakat faktörlerinin gelişimi sayesinde mümkündür.



- Değerlendirme ve terfi: Değerlendirme ve terfi sürecinin yavaşlatılması, çalışanların uzun vadede performans göstermelerinin önemine vurgu yapan kritik unsurlardan biri kabul edilir.
- Özelleştirilmemiş kariyer yolları: ABD’de, çalışan iş yaşamını pek çok organizasyonda geçirir, ancak belirli bir uzmanlığa sahip olarak. Japonya’da ise çalışanın iş yaşamı, çeşitli uzmanlık alanlarına dağıtılır, ancak aynı organizasyon içinde. Nitekim Japonlar, yalnızca bir teknik alanda uzmanlık kazanmazlar, aksine iş yaşamlarını geçirdikleri organizasyondaki tüm işlerde yetişirler. Bu yaklaşım, becerilerinin gelişmesine ve organizasyona karşı bağlılık duygularının artmasına neden olur.
- Dolaylı izleme süreci: Herhangi bir Japon firmasındaki idari kontrol araçları, büyük ölçüde incelikle karakterizedir. Dolaylı kavramlar ve içsel yaklaşımlar, organizasyonun dışında yer alan biri için tuhaf ve sanki hiç yokmuş gibi görünür. Oysa bu, yapısı itibariyle, Batı’daki organizasyonlarda uygulanan idari denetim yollarından pek farklı değildir.
- Karar alma: Japon işletme modelinde, karar alınmak istendiğinde, bu karardan etkilenecek herkes o kararın alınma sürecine dahil edilir. Dolayısıyla karar, bireysel sorumluluk içermez, topluca alınır ve kararı alan topluluk, görev dağılımı sonrası uygulama sorumluluğunu da topluca üstlenir. Bu yaklaşım, uygulama sırasında karşılaşılabilecek sorunların çözümüne de, karar alma sürecindeki katılım yöntemiyle aynı şekilde katılım sağlanmasına yol açar. Karar alma süreci, tümü de organizasyondaki çalışanlar arasında var olan samimiyet, sevgi ve yakınlık duygularıyla desteklenen güven, yetenek ve inceliğe dayalı pek çok farklı örgütsel yönde uygulanabilir.
- Ortak değerler: Japon işletme modelinin en önemli özelliklerinden biri de, başta Japon sorumluluk bilinci olmak üzere ortak sosyal değerlere gösterilen güçlü ilgidir.

Çalışan bireylere ilgi gösterilmesine bütünsel bakış: Japon işletmeler, bütünsel ilişkiler oluşturmayı teşvik eder. Bu amaçla, çalışanların duygusal ve psikolojik dengesinin korunması açısından zorunlu sosyal destekler sağlayan bir dizi araç kullanılır. Böylelikle çalışanlarla yalnızca iş ilişkisi kurmak yerine, geniş ve kapsamlı denilebilecek bir ilişki tarzı dahilinde, aralarında pek çok ilişkilerden oluşan iç içe geçmiş bir bağ kurulur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS

#### 2.1.PERFORMANSIN ANLAMI

Performans, yazarlar, düşünürler ve teorisyenleri için önemli bir konu olup, kuruluşların hedeflerine ulaşmak için en önemli araçtır. Buna ek olarak, performans, tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kültürel ve ekonomik gelişimini ve ilerleme düzeyini ifade eder. Bu nedenle, örgütlerde yöneticilerin çoğunluğu çalışanları etkileyen faktörlere büyük önem vermektedirler. Bunun sebebi, kendi yönetimlerinde ve organizasyonunda çalışan işçilerin bireysel performansının yansımalarıdır. Buna ilaveten, kuruluşların başarısı ve pazardaki devamlılığı, performansın düzeyi ve kalitesi ile ölçülür.

Performans, insan kaynakları ile ilgili çalışma yapan kişilere göre kuruluşun inşasında önemli bir faktördür. Performansın büyük önemine rağmen yazarlar, düşünürler ve araştırmacılar performans kavramının tanımıyla ilgili farklı düşünceler geliştirmiştir. Performans kavramı ile ilgili bazı tanımlar ve görüşler aşağıda sunulmuştur:

- Performans, kuruluşun bireyin katkılarını ifade etmektedir (Selim, 2006: 44).
- Performans, çalışan işçilerin çeşitli etkinliklerinin bir korelasyonudur. Bu korelasyon belli bir çerçevede organize olup belli örgütsel yapıda yapılan faaliyetlerdir (Siprine, 2008: 10).

- Performans,tüm işlemlerin belli bir organizasyon çerçevesinde, personel tarafından yürütüldüğü koordineli bir çalışmadır. Düşünceler girdi olarak belirlenir bu girdiler daha sonra işlenir ve çıktıya dönüşür. Bu işlem şemasıyla bir performans gösterilmiş olur. Kısacası performans, bir hedefe ulaşmak için organize olmuş bir gurubun gösterdiği çabadır (İbiş, 2010: 58).
- Her türlü fiilden sonra meydana gelen çıktılar bir performans ürünü olarak değer görür (Elnemyen, 2003: 37).
- Performans, bir dizi girdileri belli bir organizasyonla en düşük maliyetle çıktılarına dönüştürme yeteneğidir (Elammac, 2003: 58).
- Frederick Taylor, performansın sadece bireyin ve makinenin çalışmasıyla üretilen şey olduğunu belirtir (Elharbi, 2003: 59).

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında performans hakkındaki tanımlarda farklılık olduğunu görmekteyiz. Bazılarına göre performans, çalışanların, işçilerin göstermiş olduğu davranış ve çabalar iken; bazılarına göre girdilerin çıktılarına dönüştürülme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar da performansı insan ve makinelerin sadece ürettikleri miktar olarak tanımlamaktadır.

Bütün araştırmalar sonucu herkesin kabul edebileceği genel geçer bir performans tanımı şöyle yapılabilir:

Performans, belli bir hedef uğruna bir grubun belli bir organizasyon şemasıyla makinelerden de yardım alarak sistematik bir şekilde bazı düşünceleri çıktılarına dönüştürme sürecidir.

## **2.2.PERFORMANSIN UNSURLARI**

Performans için belirlenmiş bazı unsurlar aşağıda ifade edilmiştir: (Elammac, 2003: 60)

### **a) İş İçin Bilgi Gereksinimi**

İcra edilecek iş hakkında yeterli teknik bilgi ve becerilerin olmasının yanı sıra bir plan dahilinde işlemlerin yapılması gerekmektedir.

### **b) İşin Kalitesi**

İşin kalitesi birçok sebebe bağlıdır. Bunların arasında, işteki ustalık, kullanılan sistem, tecrübe, bilgi ve beceri, işçilerin özel yetenekleri ve hataları fazla tekrar etmeme gibi sebepler vardır.

### **c) Yapılan İşin Miktarı**

Normal şartlarda belli bir sürede yapılan işin büyüklüğü anlamına gelir.

### **d) Azim ve Güven**

Sıkı, özverili ve sorumluluk bilinci ile yapılan bir işin belli bir süre içinde istenilen boyuta getirilmesi anlamına gelmektedir.

## **2.3.PERFORMANSIN TÜRLERİ**

Bazı özelliklerine göre performansı sınıflamak mümkündür: (Siprine, 2008:16)

### **2.3.1. Standart Totaliterlik**

Tiplerine göre standart tam performans ya da kısmi performans olarak ayrılabilir:

#### **1. Tam performans**

Belli bir hedefe ulaşmak için organizasyonun tüm elemanları ile hareket etmek gerekir. Organizasyonun tüm fonksiyonlarının alt sistemleri ile beraber çalışması gerekir.

#### **2. Kısmi performans**

İlişkili sistem ve alt sistem olarak değerlendirilir. Örneğin bir ürünün tedarik edilmesi, pazarlanması ve satılması işlemi nasıl birbiri ile ilişkili ise bu işlemlerin her biri de birbirinin alt sistemidir. Bunlar bir örgüt olarak düşünüldüğünde bölünme durumlarında kısmi performans gerçekleşmiş olur. Alt sistemlerde gerçekleşen performansların birbiri ile ilişkisi sonucu genel bir performans oluşur.

### 2.3.2. Standart Doğa

Performans; ekonomik, siyasi, sosyal ve teknik olarak sınıflara ayrılır. Bunlar birbirine bağılıdır. Biri olmadan diğeri de tam olarak çalışamaz. Örneğin; ekonomik performans olmadan teknik performans tek başına işlem göremez.

## 2.4.PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Herhangi bir organizasyonun amacını gerçekleştirmek ve bu alandaki performansı arttırmak için performansı etkileyen faktörler ortadan kaldırılmalıdır. Bunun yanında, performansın gelişimini olumsuz yönde etkileyen ve hızını yavaşlatan nedenler de gözden geçirilmelidir. Bu bağlamda, aşağıda performansı etkileyen nedenler şu şekilde sıralanmıştır (Siprine, 2008: 17):

### 2.4.1. Kontrol Edilebilen Faktörler

Bu faktörler, çeşitli iç bileşenlerden ve etkileşimlerden oluşur. Dolayısıyla bu faktörleri kullanmak mümkündür.

#### 2.4.1.1.Teknik faktörler

Teknik açıdan birbiri ile ilişkili olan ve en önemli faktörler:

- Teknolojideki modernlik ve kalite
- İşçiliğin makinelere olan bağımlılık oranı
- Kurum tarafından saptanan hizmet ve ürünün tipi
- Örgüt tarafından talep edilen ile örgüte sunulan arasındaki ilişki
- Malzemelerin üretilmesi ve teslim edilmesi sırasındaki hizmet kalitesi
- Diğer faktörler

#### 2.4.1.2.İnsan ile ilişkili olan faktörler

İnsan ile ilişkili en önemli faktörler aşağıda belirtilmiştir:

- Yaş ve cinsiyet.
- İşçinin eğitim düzeyi
- Nitelikli işçi ile çalışılan iş arasındaki uyumluluk düzeyi
- Teşvikler ve ödül sistemi
- Örgüt ile işçiler arasındaki ilişkinin kalitesi
- Diğer faktörler

### 2.4.2. Kontrol Edilemeyen Faktörler

Bu faktörler, sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik, politik ve yasal olabilir. Yani organizasyonların dışında kalan bütün nedenler, bunlar ne olursa olsun, kontrol edilemeyen faktörler kategorisine girer.

### 2.5.PERFORMANSIN SEVİYELERİ

Performans, aşağıdaki gibi farklı seviyelere ayrılabilir (İbiş, 2010: 59):

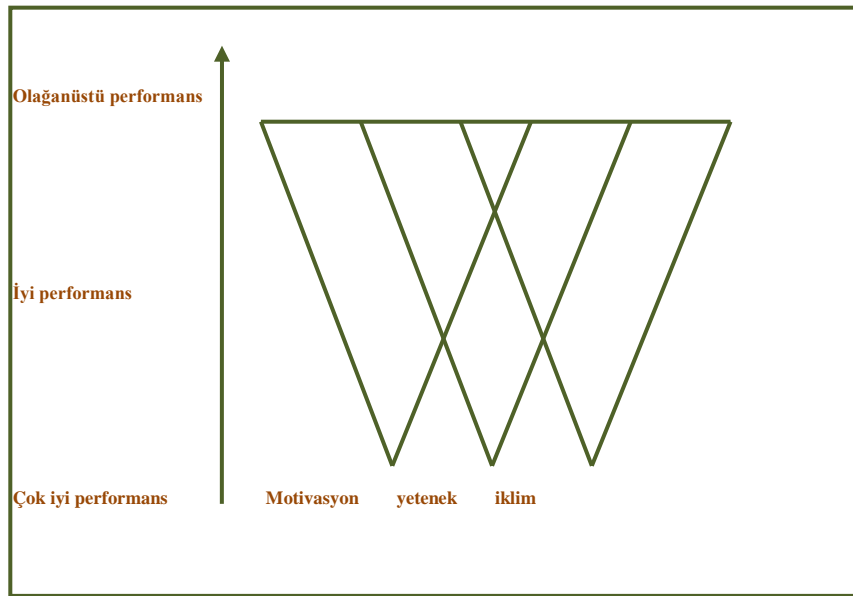
- a) **Olağanüstü Performans:** Bu performans, kuruluşlar arasında yeni bir iş alma ve kendini kanıtlama mücadelesinden doğan rekabetleri ifade eder.
- b) **Üstün Performans:** Kadrolardaki yüksek ve üst düzey yetenek ve ekonomik güce bağlı oluşur.
- c) **Çok İyi Performans:** Bu performansın seviyesi, idari ve mali durumun yanı sıra personelin verimli çalışması, gelecekteki performansların miktar ve seviyesini belirleyecektir.
- d) **İyi Performans:** Grubun zayıf ve güçlü yönleri arasındaki dengeyi sağlayan ve kadronun istikrarlı, verimli çalışmasını ifade eder.
- e) **Orta Performans:** Burada performansın zayıf ve güçlü yönleri bulunmaktadır. Verilen hizmet ve tüketici memnuniyetinden etkilenmektedir. İdaredeki beceriksizlik ve dengesizlik finansal dengeyi bozacaktır. Dolayısıyla bu alandaki kararlılık oranı bir nebze de olsa zayıflayacaktır.
- f) **Kötü Performans:** Bu performansta güçlü yönler çok nadir kullanılır, daha çok zayıf yönler ağırlıktadır. Organizasyonda bazı stratejik değişiklikler yapmayı zorunlu kılar. Aynı zamanda stratejik hedeflerde değişiklik yapılmasına neden olur. Organizasyonlarda profesyonellik değil deneyimler konuşur.
- g) **Gergin Performans:** Bu performansta bir kuruluşun stratejisini değiştirmek tamamen gereklidir. Çünkü değişmeyen stratejileri dış pazar kabul etmeyecektir.

## 2.6.PERFORMANSINPARAMETRELERİ

Bir performansın seviyesini belirleyebilmek için performans ile ilgili diğer faktörleri de bilmek gerekir. Ayrıca performansı etkileyen birçok faktör olduğunu göz önünde bulundurarak her bir faktörün rolü olduğunu ve bilgi eksikliğinin performansı etkileyeceğini unutmamamız gerekmektedir.

Performans düzeyi, faktörlerin bulunabilirliği ve kullanılabilirliği bakımından belirlenir. Belirlenen faktörlerin, üç farklı etkileşimden meydana geldiği anlaşılmaktadır. Bu etkileşim şöyledir: Motivasyon, iş yeteneği ve iş ortamı.

Performans parametreleri aşağıdaki şemaya göre açıklanabilir:



Şekil 2.1. Performans parametreleri ve seviyeleri arasındaki ilişki:

Kısacası performans parametreleri aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Elnemyen, 2003: 40)

1. Bireysel motivasyon, işçilerin kendilerini işlerine verme derecesi, iş üzerine eğilim dereceleri, işe katılma oranları ve işi arzulama oranları anlamlarına gelmektedir.
2. İş ortamı, işçileri yaptıkları işten haz alabilecek ve onları tatmin edecek nitelikte olmalıdır.
3. İş için gerekli olan bilgi birikimi ve iş ile ilgili edinilmiş olan yetenekler ile eğitim öğretim sonucu kazanılan bilgi ve beceriler önemlidir.

Performans düzeyi, iş iklimi, işteki yetenek ve motivasyona bağlı olarak değişir. Bu alanlardaki ilişki düzeyi arttıkça performans düzeyi de doğal olarak artış göstermektedir. Yani performans parametreleri ile performans arasında pozitif bir korelasyon vardır.

## **2.7.PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Performans konusuna göre ölçüm yapılmaktadır. Girdi ve çıktılar değerlendirilerek bir sonuca ulaşılmaktadır.

### **2.7.1. Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesinin Tanımı**

Araştırmacının tanımı ve performans değerlendirmesi olarak bilinir. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tanımaya çalışan ve performanslarını değerlendiren bir yöntemdir. Çalışanların özelliklerini, fikirlerini, yeteneklerini, duygusallığını, beceri ve niteliklerini, zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirmeye alarak performansları hakkında bir sonuca varılmaktadır.

### **2.7.2. Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesinin Önemi**

Personel değerlendirilmesi örgüt bakımından olduğu kadar işgören bakımından da önemlidir. Başarılı personel çalışmasının karşılığını görmeyi arzu eder. Geçerli verilere dayanmayan personel değerlendirmesi sonucunda, çalışmayan bir kişiye değer verildiğini gören personelin morali bozulur ve çalışma şevki azalır (Tunçer, 2013: 91).

### **2.7.3. Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesinin Amacı**

Performans değerlendirme denetim amaçlı kullanıldığı gibi, aynı zamanda gelişmeye yönelik bir süreç olarak da kullanılabilir. Örgütteki bütün çalışanlaragörevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayan performans değerlendirme sisteminin temel amaçları şöyle sıralanabilir (Tunçer, 2013: 92):

- a) Performansı iyileştirilmek,
- b) Çalışanları motive etmek,
- c) Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- d) Ücret ayarlanması için zemin oluşturmak,
- e) Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,



- f) Kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizlikleri gidermek,
- g) İnsan kaynaklarıyla ilgili kararlarda hata yapılmasını önlemek,
- h) İş tasarımıdaki yanlışlıkları tespit etmek,
- i) Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma kararlarında objektifliğis sağlamak, yasal temel oluşturmak,
  - a) Çalışanların özel sorunlarını değerlemeye dahil ederek, bu konuda insan kaynakları bölümüne yardımcı olmak,
  - b) İyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak,
  - c) İnsan kaynakları yönetimi için doğru ve güvenilir bilgi sağlamak,
  - d) Örgütün performansı ile ilgili geribildirimde bulunmak.

Performansın ölçme ve değerlendirmesine ek olarak bazı hedefler de eklenebilir:

- Kaliteli ürünler elde etmek ve verimlilik sağlayabilmek için işçileri ödüllendirmek.
- Örgütler arasında rekabet ortamını oluşturmak.

#### 2.7.4. Performans Ölçümlerinin Bölümleri

Performans ölçümleri üç bölüme ayrılmıştır. Bu bölümleri (İbiş, 2010: 61):

1. **Bölüm: Girdilerin Ölçümü:** Bu standartlar, mali olan ve mali olmayan kaynakların miktarını yansıtır. Bu standartlar, tesis ve ekipman masrafları, hizmet sözleşmeleri ve hizmetlerin diğer masrafları olarak değerlendirilmektedir.
2. **Bölüm: Başarıların Değerlendirilmesi:** Bu bölümde, idari performanslar kullanılan kaynaklar tarafından sağlanan performansları değerlendirmeye alır. Bu bölümde iki tür başarılı ölçüm vardır:
  - **Çıktıların Ölçümü:** Bu bölümde hizmet kalitesini ve miktarını değerlendirmek için ölçümler yapılmıştır.
  - **Sonuçların Ölçümleri:** Bu ölçümler kısmen yapılan, hizmet ve sonuçlarını ölçer.
3. **Bölüm: Girdilerin Ölçümlerinin Başarı ve Sonuçları:** Girdi bölümleri gerekli olan çıktıları sağlayabilmek için gereklidir. Bu çıktılar için girdilerin ölçülmesi gereklidir.

### 2.7.5. Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirmesinin Yöntemleri

Bu yöntemlerden bazıları şöyle özetlenebilir: (Tunçer, 2013: 97):

#### 1. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Astlar beşli bir ölçeğe (en yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük) göre, farklı başarı düzeylerine yerleştirilmek zorundadır (MERCANLIOĞLU, 2012: 46).

#### 2. Zorunlu Seçim Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeciye, hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadelerin yer aldığı bir form verilir ve personeli değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmesinezorlanır. Bu nedenle, bu yöntem zorunlu seçim yöntemi olarak adlandırılır (Budak, 2008: 430).

#### 3. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye ya da en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır (Bingöl, 2006: 338).

#### 4. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bir grup işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çek edilmesi şeklinde uygulanır. Kişilerin nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadelerden kişiye uygun olan seçilerek değerlendirme gerçekleşir. Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modelidir. Kişilere geri besleme sağlamak son derece güçtür (MERCANLIOĞLU, 2012: 46).

#### 5. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği

Bu ölçekle bireyin performansı çeşitli boyutlar ya da kriterler açısından ölçülmeye çalışılır. Çalışanlar spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları sergileyip sergilemediklerine göre değerlendirilir (Bayraktaroğlu, 2008:121).

#### 6. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

Örgütlerdeki bazı işler özellikle takım halinde yapıldığından performans değerlendirme de takım halinde yapılır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek oldukça zordur; diğer yandan böyle bir değerlendirme bireysel performansı tam olarak yansıtamaz (Tunçer, 2013: 97).

### **7. Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntemde, değerlendirilecek her astın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olaylar, değerlendirme dönemi içerisinde bir forma kaydedilir (Canman, 1993: 24).

### **8. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntem, çalışanın performansının; iş arkadaşları ve yöneticileri ile iç ve dış müşteriler gibi sürekli iletişim halinde bulunduğu ve birlikte çalıştığı kişilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda değerlendirildiği süreçtir (Appelbaum vd., 2009: 298-299).

### **9. Karşılaştırma Yöntemi**

Karşılaştırma yöntemi, basit ya da doğrudan sıralama, alternatif sıralama, puan verme ve ikili karşılaştırma gibi çalışanların birbirleriyle kıyaslandığı yöntemdir (Tunçer, 2013: 97).

### **10. Alan İncelemesi Yöntemi**

İnsan kaynakları uzmanı, amire her bir astın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporunu hazırlar. Hazırlanan raporlar gerektiğinde tekrar gözden geçirilip düzelterek olan amire gönderilir ve onaylanarak kesinlik kazanır (Bingöl, 2006: 345).

### **11. Sonuçlara Dayalı Değerlendirme Yöntemi**

Bu sistemde, çalışanların önceden üzerinde anlaştığı dönemsel amaçlar vardır. Örneğin; fireleri %5'e indirmek ya da verimliliği %10 artırmak amaç olarak belirlenmişse, dönem sonundaki değerlendirme, çalışanların bu amaçları gerçekleştirme düzeyleri üzerinden yapılır (Tunçer, 2013: 97).

## **2.8.PERFORMANSLARIN İYİLEŞTİRİLMESİ VE ARTTIRILMASI**

Performansların değerlendirilmesi ve arttırılması için, iş yönetimi organizasyonlarının yapılması gerekir. Olumsuz performansları arttırmak ve en aza indirmek için çalışmalara gereksinim vardır. Eğer performansı arttırmak ve olumsuz yönlerini en aza indirmek istiyorsak önceki ölçüme ve değerlendirme sonuçlarını göz önünde bulundurmamız gerekmektedir.

### **2.8.1. Performansın İyileştirme ve Arttırılması Yöntemleri**

Performans düzeltmesinin ve iyileştirmesinin birçok yöntemi olup, bu yöntemler şöyle sıralanabilir:

#### **1. Sürekli İyileştirme Yöntemi**

Bir işin tüm yönleri ile ilgilenmektedir. Bu yöntem sürekli ve her alanda gelişimi sağlamaktadır. Bu alanlar üretim, pazarlama, finans ve yönetim alanlarını kapsamaktadır.

#### **2. Toplam Kalite Yönetimi Yöntemi**

Bu yöntemle tam bir yönetim sistemi oluşturmak hedeflenmektedir. Bu sistemde yönetim içten komutayı sağlayabilmektedir. İnsani, idari, teknik yönlerini değerlendiren ve bunlara komuta eden bir sistemdir.

#### **3. Standart Metotlar**

Uluslararası performans sistemleri karşılaştırıldıktan sonra kendi performansını en iyi performansla karşılaştırma ve bir sonuca varma metodudur.

#### **4. İade Mühendislik Girişleri**

Geçmişten gelen deneyimlerle birikimlerden faydalanarak gelecekteki performanslara kaynaklar sağlama yöntem ve mühendislikleri ifade eder.

#### **5. Örgütlerin Boyutunun Küçültülmesi**

Büyük kuruluşlar bu yöntemi kullanmaktadır. Çünkü, hata miktarı arttıkça performans düşüklüğündeki oran da artacaktır. Dolayısıyla büyük kuruluşların performanslarını değerlendirmek güçleşecektir. Daha sağlam ve hata oranının daha düşük olduğu bir değerlendirme için boyutları küçülterek değerlendirme yapılması gerekmektedir. Yani genel bir değerlendirme yapmamak gerekmektedir.

## **2.9.PERFORMANS TEORİLERİ**

Performans idaresi ve yönetimi alanında birden fazla teori geliştirilmiştir. Bu teorilerin en önemlileri şunlardır:

### **2.9.1. İdari Bölümleme Teorisi**

Bu teorinin önde gelen öncülerinden Henry Fayol, bu teoriyi bölümlere ayırmıştır. Ayırımı yaparken, bölümleri yukardan aşağıya doğru hiyerarşik bir sıraya

koymuştur. Bunun yanı sıra üretimde artan maliyetleri azaltmak ve üretimi arttırmak için bazı teşvikleri önermektedir.

Fayol, işteki aktiviteyi altı bölümde incelemiştir. Bu faaliyetleri şu şekilde sıralamak mümkündür: - Sanatsal Faaliyetler – Ticari Faaliyetler- Güvenlik ile İlgili Faaliyetler- Muhasebe Faaliyetleri ve İdari Faaliyetler. Fayol, çalışmasında idari faaliyetleri de beş bölüme ayırmıştır. Bu bölümler şu şekildedir: - Planlama- Yönetim- Koordinasyon- Rehberlik- Rekabet. Bunun yanında kendi deneyimlerinden de edinmiş olduğu toplam 14 ilke belirlemiştir. Bu ilkeler şunlardır: - İş Bölümü – Yetki ve Sorumluluk- İş Yeri Sorumluluğu – Birim Komutu- Birim Yönü- Bireysel İlgi Organizasyonuna Öncelik Verilmesi- Ödüller- Merkezi Hiyerarşi- Sistem-Eşitlik- İş Kararlılığı- Yenilik ve Proaktif- Takım.

### **2.9.2. Bürokrasinin Teorisi**

Bu teorinin öncüsü Alman sosyolog Max Abrahim'tir. Bu teoriye birden çok katkısı olmuştur. Örgütlerin yönetimi için bir komutlar dizisi geliştirmiştir. İnsanlar kendi çıkarları için kendilerine verilen komutları yerine getirmektedirler. Ve bir işleyiş şemasını takip etmektedirler.

Max, bu teorisini üç bölümde ele almıştır: -Kahraman Kurumu – Geleneksel Otorite – Yasaya Dayalı Yönetim Otoritesi.

Bu teori modern teori olarak belirlenmiştir ve verimliliği arttırdığı kanıtlanmıştır.

## **2.10. AKADEMİSYENLERİN ÖĞRETİMPERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Üniversitelerin etkinliği ve performansı hakkında bilgi vermek, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için yapılan çalışmadır. Üniversitede öğretmenlere hangi konuları işlemesi gerektiği konusunda fayda sağlamaktadır. Okulun bulunduğu coğrafi konumu ve buna bağlı ihtiyaçları belirlemektedir (Elsarayra, 2011: 613).

### **2.10.1. Öğretim Performansı Kavramı**

Öğretim Performansı, eğitim seviyesini belirlemek, hedeflere ulaşılabilirlik düzeyini ölçmek ve başarı hakkında karar verebilmek, bunun yanında eğitim eksikliklerini belirlemek ve bunlara çözüm bulmak, eğitim ortamını yeniden organize edebilmek için izlenen sistematik bir yoldur (Elcenebi, 2009: 9).

### **2.10.2. Akademisyenlerin Öğretim Performansının Değerlendirilmesinin Önemi**

Üniversitelerin akademik takvimlerinde mevcut performans seviyesine göre ulaşabilecekleri hedefleri belirleyebilmeleri için gereklidir.

Performans değerlendirme yöntemi, akademisyenler için kendi performansları hakkında bilgi edinmelerine yardımcı olur. Bununla beraber süreç içindeki gelişimleri artır ve kendilerine yeni yöntem ve teknikler geliştirme fırsatını yakalarlar (Elcenebi, 2009: 10).

İş performansı ile ilgili bazı kararlar alınmıştır. Bu alanda alınan kararlar şunlardır: (Elsarayra, 2011: 609).

1. İş performansı ve öğretimin etkinliğini geliştirmek için karar verebilme süreci,
2. Akademisyenlere görev ve performansları bakımından ücretlerinin verilmesi.
3. Üniversitelerde bireysel veya takım olarak çalışmanın performans üzerinde etkili olduğu anlayışının yerleştirilmesi.

Bireyler ve karar vericiler için performansın önemi şu şekilde açıklanabilir: (Elsarayra, 2011: 610).

1. Akademisyenlerin performans konusunda hazırladıkları eserler, işçilere ve karar vericilere yol gösterici olabilir. Bu eserlerin fayda sağladığı ölçü onun performans seviyesinin göstergesidir.
2. Kariyer çalışmaları genellikle işçilerin ve toplulukların motivasyonunu arttırmak için yapılmaktadır.
3. Yönetim sisteminde veya yönetimin kendisinde herhangi bir değişiklik veya güvensizlik olması durumunda performans direk düşüşe geçmektedir.

### **2.10.3. Akademisyenlerin Öğretim Performanslarının Değerlendirmesinin Standartları**

- Öğretmenler fiili olarak bir çaba harcamak zorundadırlar.
- Sunulan hizmetin kalitesine dikkat etmek gerekmektedir.
- İşteki doğru tutum (Elsarayra, 2011: 611).

#### **2.10.4. Akademisyenlerin Öğretim Performansının Değerlendirmesinin Amacı ve Gerekçesi**

Akademisyenler, performans değerlendirme sürecini aşağıdaki gerekçelere ve amaçlara bağlamışlardır: (Elcenebi, 2009: 10)

- Akademik düzeydeki performansları değerlendirmek ve bu alandaki ilerlemeleri takip etmek
- Performanslardaki düşüklüğü tespit etmek bu düşüklüğe sebep olan nedenleri tespit ederek bunlara çözümler bulmak.
- Üniversitelere, kendilerine gerçekleştirilebilir hedefler koyabilmek için yardımcı olmak.
- Üniversitelere, performansları hakkında bilgi vererek kendilerine geribildirim sağlamak.
- Üniversitede üretilen enerji ve fikirlerin uygulanması ve bunlardan en iyi şekilde fayda sağlanmak.

Üniversite akademisyenlerinin işlevselliğinin değerlendirilme gerekçeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Elsarayra, 2011: 609).

1. Çeşitli eğitim faaliyetleri için rehberlik etmektedir.
2. Elde edilen performanslardan yola çıkarak eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi için geri besleme rolü görmesi.
3. Akademik faaliyetlerin rolünü geliştirmek için onların zayıf ve güçlü yönlerini belirlemek gerekmektedir.
4. Plan ve hedefe ulaşmada taahhüt sağlar.
5. Üniversitede akademisyenlerin ihtiyaçlarını belirlemek ve performansını arttırmak.

Kısacası akademisyenlerin kendi performansları hakkında bilgi sahibi olmalarına ve kendilerini değerlendirmelerine, sürekli kendilerini geliştirmek için belli hedefler koymaya ve yarış ortamı oluşturarak sürekli gelişimi şart kılmaya yardımcı olur. Üniversitelerin ulaşılabilir hedefler koymasına ve vizyon geliştirmesine katkıda bulunur (Elsarayra, 2011: 610).

## **2.11. AKADEMİSYENLERİN ÖĞRETİM PERFORMANSINA MOTİVASYONUN ETKİSİ**

Motivasyon işgörenler arasında rekabet ortamı oluşturur. Fiziksel ve sosyal olarak çalışma ortamı oluşturur. Bazı problemlerin çözümünde katkı sağlar. Ekonomik ve sosyal sorunlarda çözümler üretir. Bu da akademisyenlere olumlu sonuçlar veririr (Elakş, 2007: 17).

Bu çalışmanın sonucunda, performansın ne anlama geldiği konusunda bilgi elde edilmiştir. Performansı etkileyen faktörlerin ve bu faktörlerin nasıl bertaraf edileceği konusunda fikirler edinilmiştir. Performansı etkileyen faktörler tek tek tanımlanmıştır. Performansı azaltan etkileri tespit etme ve bunlara çözüm bulma yolları incelenmiştir. Performansı arttırmanın yöntemleri hakkında bilgiler sunulmuştur. Performans teorileri açıklanmıştır. Üniversitedeki akademisyenlerin performansları ve bu performansların geliştirilebilirliği üzerinde durulmuştur.



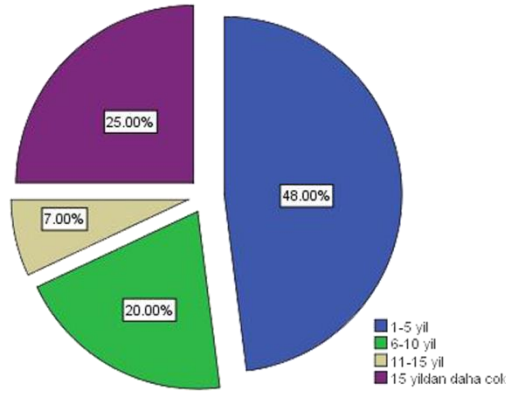
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KİLİS 7 ARALIK ÜNİVERSİTESİ ÜZERİNE UYGULAMA

#### 3.1.KİŞİSEL SORULAR ANALİZİ

##### a) Meslekte Tecrübe Süresi

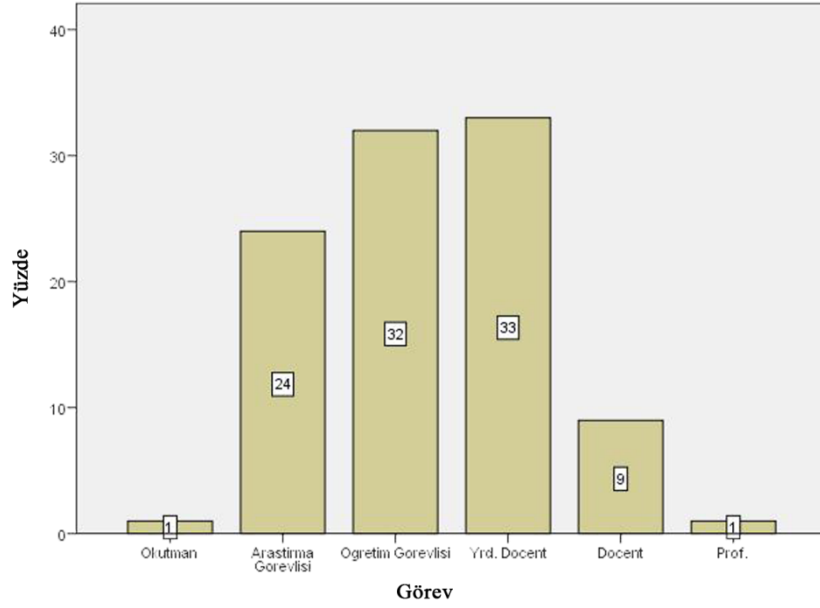
100 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada; akademisyenlerin %48'inin 1 ile 5 yıl arasında, % 20'sinin 6 ile 10 yıl arasında, %7'sinin 11 ile 15 yıl arasında ve %25'inin ise 15 yıldan daha çok iş tecrübesine sahip olduğu görölmektedir. Bu araştırmanın verileri aşağdaki grafikte verilmiştir;



şekil 3.1. Akademisyenlerin meslek tecrübe süresi

##### b) Görev

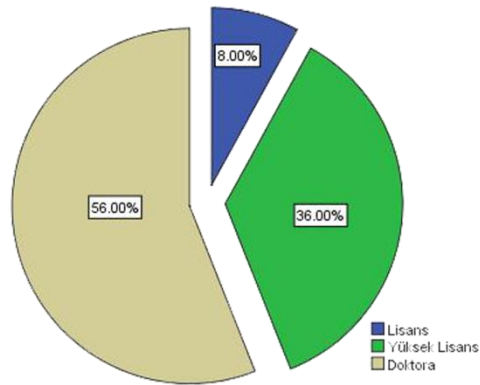
Akademisyenlerin ünvanları şu şekildedir; 1 okutman, 24 araştırma görevlisi, 32 öğretim görevlisi, 33 yardımcı doçent, 9 doçent ve 1 profesör.



Şekil 3.2. Akademisyenlerin görevleri

### c) Öğrenim Düzeyi

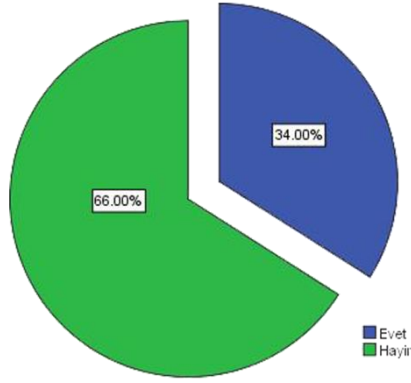
Akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada; 8'inin lisans, 36'sının yüksek lisans ve 56 doktora öğrenim düzeyine sahip olduğu saptanmıştır. Aşağıda bu öğrenim düzeyinin grafiği yer almaktadır;



Şekil 3.3. Akademisyenlerin öğrenim düzeyleri

### d) İdari Görevler

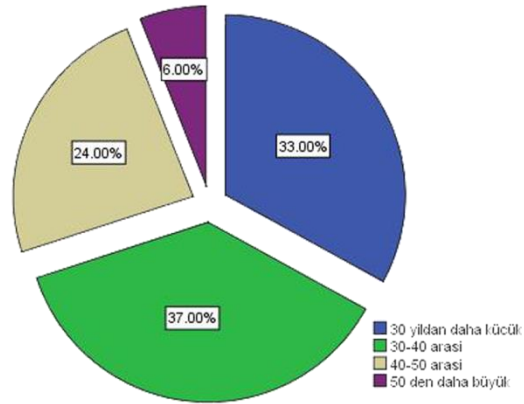
Ankette "idari göreviniz var mı?" sorusuna akademisyenlerin %66'sı hayır; %34'ü evet cevabını vermiştir. Aşağıda bu veriler grafik şeklinde verilmiştir;



Şekil 3.4. Akademisyenlerin idari görevleri var mı?

### e) Yaş

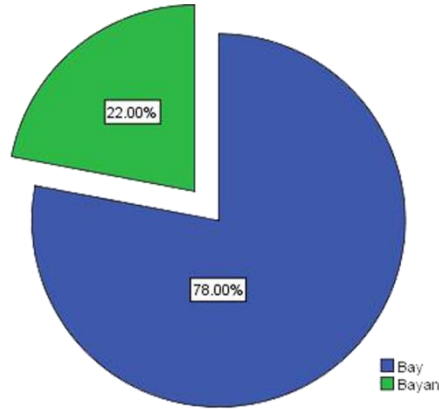
Yapılan çalışmada yer alan akademisyenlerin yaş aralığı şu şekildedir; 30 yıldan daha küçük, 30 ile 40 arası, 40 ile 50 arası ve 50 yıldan daha büyük. Aşağıda bu veriler grafik şeklinde verilmiştir;



Şekil 3.5. Akademisyenlerin yaşları

### f) Cinsiyet

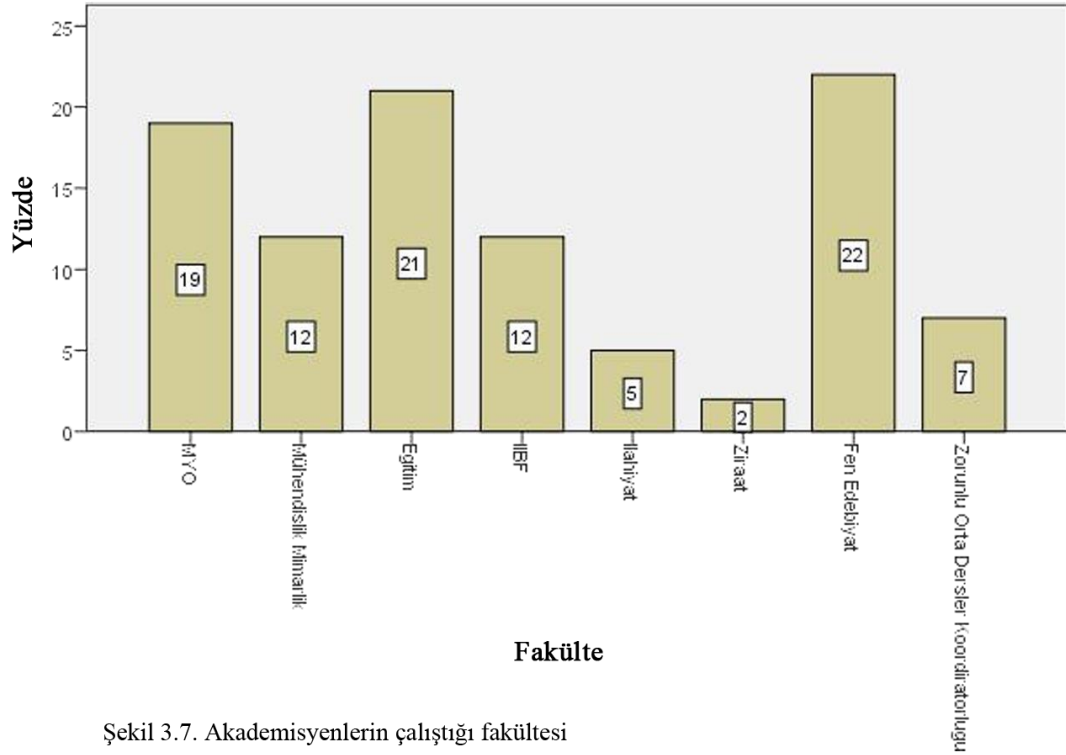
Çalışmada % 78'i bay ve %22'si bayan olmak üzere akademisyen grubu yer almıştır. Aşağıda bu veriler grafik şeklinde verilmiştir;



Şekil 3.6. Akademisyenlerin cinsiyeti

### g) Fakülte

Akademisyenlerin %19'u MYO, %12'si Mühendislik Fakültesi, %21 Eğitim Fakültesi, %12'yi İİBF, %5'i İlahiyat Fakültesi, %2'si Ziraat Fakültesi, %22'si Fen Edebiyat Fakültesi ve % 7'si Zorunlu Orta Dersler Koordinatörlüğü'nde görev yapmaktadır. Aşağıda bu veriler grafik şeklinde verilmiştir;

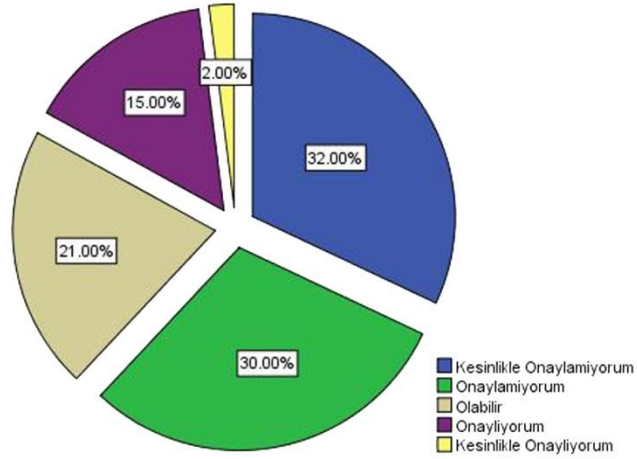


Şekil 3.7. Akademisyenlerin çalıştığı fakültesi

### 3.2.MOTİVASYON

#### 3.2.1. Maddi Motivasyon

##### 1. Maaş akademisyenin tüm ihtiyaçlarını karşılamaktadır



Şekil 3.8. Maaş akademisyenin tüm ihtiyaçlarını karşılıyor

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Maaşın tüm ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.1. Anketin A1 Sorusu Analizi (One-Sample Statistics)**

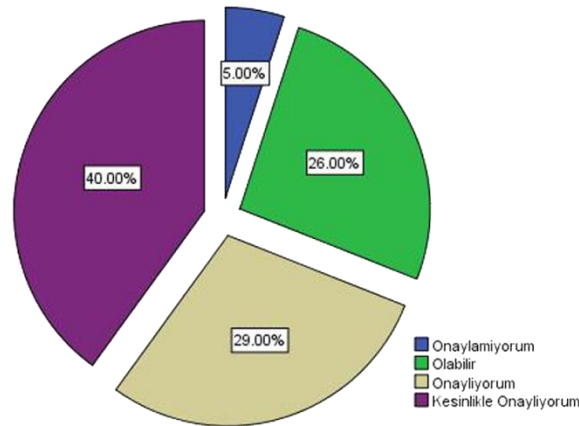
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Maaş akademisyenin tüm ihtiyaçlarını karşılıyor	100	2.25	1.123	.112

**Tablo 3.2. Anketin A1 Sorusu (Analizi One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Maaş akademisyenin tüm ihtiyaçlarını karşılıyor	-6.681-	99	.000	-.750-	-.97-	-.53-

Tablo 3.1.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Maaş akademisyenlerin tüm ihtiyaçlarını karşılıyor" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 2,25'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo3.2.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 62'si maaşlarının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz olduğunu düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

## 2. Maddi ödül akademisyenleri daha etkili bir şekilde çalışmaya motive eder



Şekil 3.9. Maddi ödül akademisyenleri daha etkili bir şekilde çalışmasına motive eder.

Ankette, akademisyenlerin maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Maddi ödül akademisyenleri daha etkili bir şekilde çalışmaya motive eder" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.3. Anketin A2 Sorusu (AnaliziOne-Sample Statistics)**

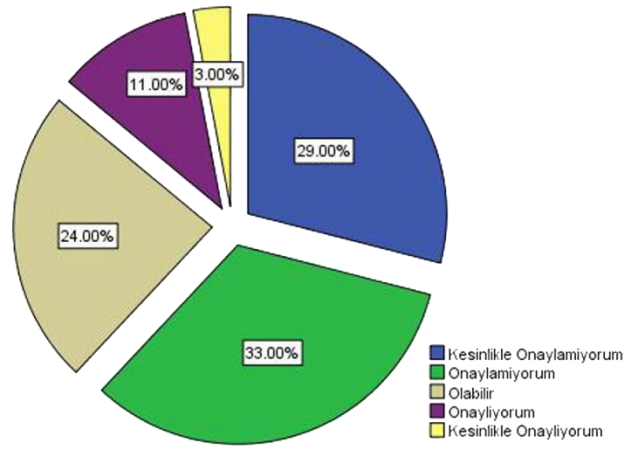
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Maddi ödül akademisyenleri daha etkili bir şekilde çalışmasına motive eder.	100	4.04	.931	.093

**Tablo 3.4. Anketin A2 Sorusu (AnaliziOne-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Maddi ödül akademisyenleri daha etkili bir şekilde çalışmasına motive eder.	11.169	99	.000	1.040	.86	1.22

Tablo 3.3.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Maddi ödül akademisyenleri daha etkili bir şekilde çalışmaya motive eder" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.04'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.4.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %69'ü maddi ödülün akademisyenlerin daha etkili bir şekilde çalışmasına motive etmede yeterli olduğunu düşünmektedir. Aşağıdaki şekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

### 3. Aldığımız maaş yaptığımız işe yeterlidir



Şekil 3.10. Aldığımız maaş yaptığımız işe yeterlidir.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Aldığınız maaş yaptığınız işe yeterli midir?" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.5. Anketin A3 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

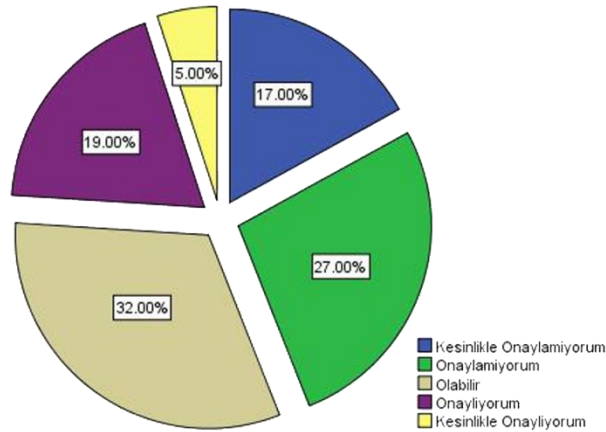
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Aldığınız maaş yaptığınız işe yeterlidir	100	2.26	1.088	.109

**Tablo 3.6. Anketin A3 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Aldığınız maaş yaptığınız işe yeterlidir	-6.800-	99	.000	-.740-	-.96-	-.52-

Tablo 3.5.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Aldığınız maaş yaptığınız işe yeterlidir" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 2,26'ya tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.6.'ya göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %57'si aldıkları maaş yaptıkları işe yetersiz olduğunu düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir

#### 4. İşindeki terfi sistemi ve maaş artırımını adaletlidir



Şekil 3.11. İşindeki terfi sistemi ve maaş artırımını adaletlidir.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "İşindeki terfi sistemi ve maaş artırımını adaletlidir" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.7. Anketin A4 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İşindeki terfi sistemi ve maaş artırımını adaletlidir	100	2.68	1.118	.112

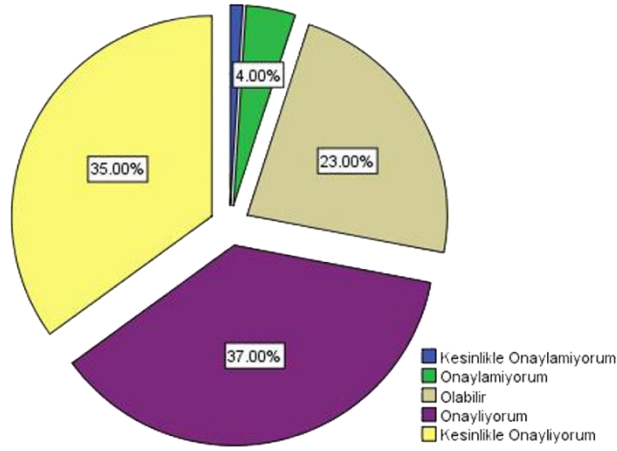
**Tablo 3.8. Anketin A4 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
İşindeki terfi sistemi ve maaş artırımını adaletlidir	-2.862-	99	.005	-.320-	-.54-	-.10-

Tablo 3.7.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin "İşindeki terfi sistemi ve maaş artırımını adaletlidir" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 2,68'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.8.'e göre anlamlılık (sig=0.005<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 59'u işindeki terfi sistemi ve maaş artırımının adaletli olmadığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir



## 5. Prim akademisyenin işine olan motivasyonunu arttırır



Şekil 3.12. Prim akademisyenin işine olan motivasyonunu arttırır

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "*Prim akademisyenin işine olan motivasyonunu arttırır*" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.9. Anketin A5 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

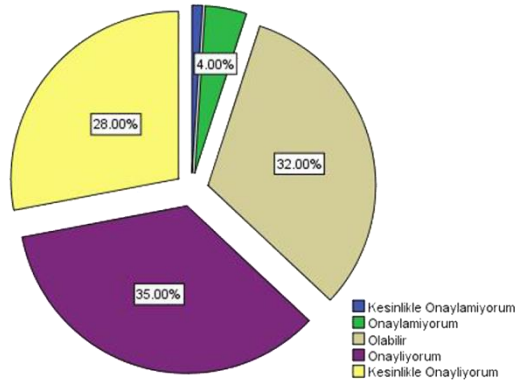
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Prim akademisyenin işine olan motivasyonunu arttırır	100	4.01	.916	.092

**Tablo 3.10. Anketin A5 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Prim akademisyenin işine olan motivasyonunu arttırır	11.031	99	.000	1.010	.83	1.19

Tablo 3.9.'a göre anket uygulanan akademisyenlerin Prim akademisyenin işine olan motivasyonunu arttırır sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.01'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.10.'a göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 72'si primin akademisyenin işine olan motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

## 6. İşin maddi koşullarını sürekli geliştirmek akademisyenleri işi korumaya iter



Şekil 3.13. İşin maddi koşullarını sürekli geliştirmek akademisyenleri işi korumaya iter.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "İşin maddi koşullarını sürekli geliştirmek akademisyenleri işi korumaya iter" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.11. Anketin A6 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

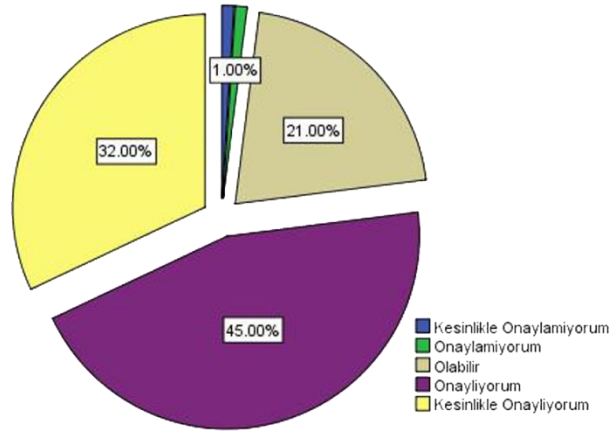
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İşin maddi koşullarını sürekli geliştirmek akademisyenleri işi korumaya iter	100	3.85	.914	.091

**Tablo 3.12. Anketin A6 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
İşin maddi koşullarını sürekli geliştirmek akademisyenleri işi korumaya iter	9.297	99	.000	.850	.67	1.03

Tablo 3.11.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "İşin maddi koşullarını sürekli geliştirmek akademisyenleri işi korumaya iter" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.85'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.12.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %63'ü işin maddi koşullarını sürekli geliştirmenin akademisyenleri işi korumaya itmediğini düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

7. **Ödül ve hediye yöntemi akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive eder**



Şekil 3.14. *Ödül ve hediye yöntemi akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive eder.*

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "*Ödül ve hediye yöntemi akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive eder*" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.13. Anketin A7 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

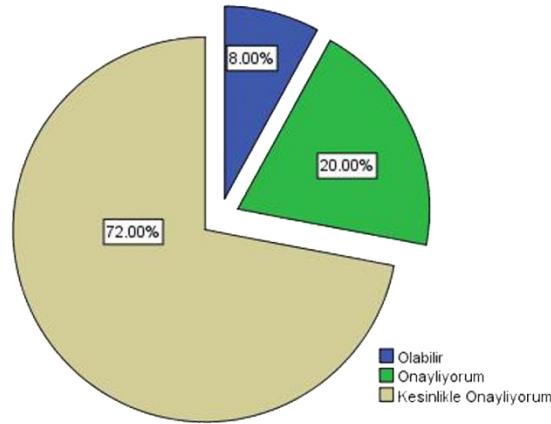
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ödül ve hediye yöntemi akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive eder	100	4.06	.814	.081

**Tablo 3.14. Anketin A7 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Ödül ve hediye yöntemi akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive eder	13.018	99	.000	1.060	.90	1.22

Tablo 3.13.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "*Ödül ve hediye yöntemi akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive eder*" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.06'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.14.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %77'si ödül ve hediye yönteminin akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive etmede yetersiz olduğunu düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir;

8. **Yolluk ve yevmiye verilmesi akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive eder**



Şekil 3.15. Yolluk ve yevmiye verilmesi akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive eder.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Yolluk ve yevmiye verilmesi akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive eder" sorusu yöneltmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.15. Anketin A8 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

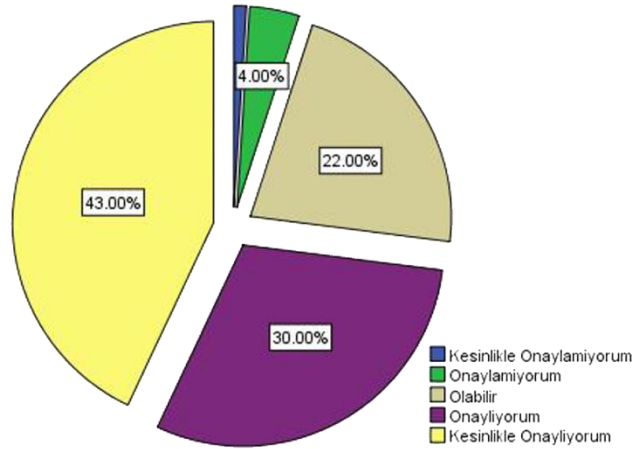
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yolluk ve yevmiye verilmesi akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive eder	100	4.64	.628	.063

**Tablo 3.16. Anketin A8 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Yolluk ve yevmiye verilmesi akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive eder	26.116	99	.000	1.640	1.52	1.76

Tablo 3.15.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Yolluk ve yevmiye verilmesi akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive eder" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.64'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.16.'ya göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %92'si yolluk ve yevmiye verilmesinin akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive ettiğini düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir

9. Mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesi akademisyenin işine olan bağlılığını artırır



Şekil 3.16. Mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesi akademisyenin işine olan bağlılığını artırır.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesi akademisyenin işine olan bağlılığını artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.17. Anketin A9 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

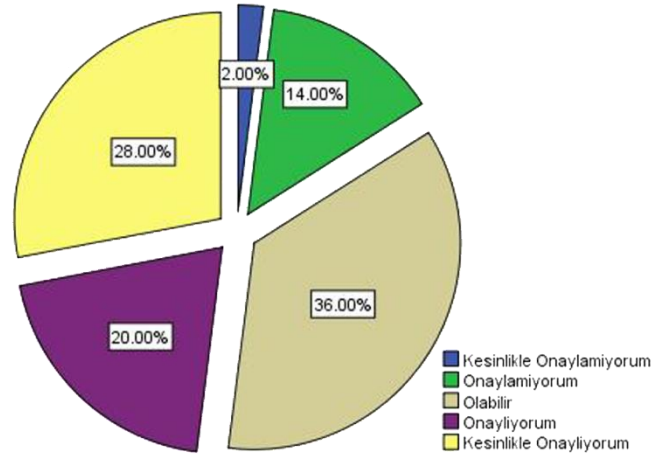
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesi akademisyenin işine olan bağlılığını artırır	100	4.10	.948	.095

**Tablo 3.18. Anketin A9 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesi akademisyenin işine olan bağlılığını artırır	11.602	99	.000	1.100	.91	1.29

Tablo 3.17.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin "Mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesi akademisyenin işine olan bağlılığını artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.10'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.18.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 73'ü mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesinin akademisyenin işine olan bağlılığını arttırmadığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

## 10. Gerektiğinde akademisyene avans verilmesi onun işine olan motivasyonunu artırır



Şekil 3.17. Gerektiğinde akademisyene avans verilmesi onun işine olan motivasyonunu artırır.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Gerektiğinde akademisyene avans verilmesi onun işine olan motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.19. Anketin A10 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

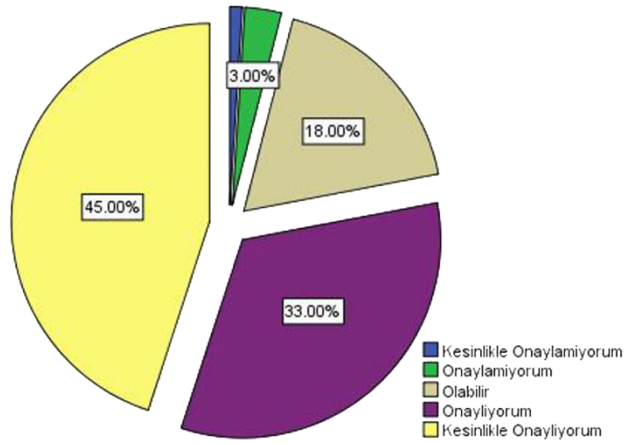
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gerektiğinde akademisyene avans verilmesi onun işine olan motivasyonunu artırır	100	3.58	1.103	.110

**Tablo 3.20. Anketin A10 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Gerektiğinde akademisyene avans verilmesi onun işine olan motivasyonunu artırır	5.260	99	.000	.580	.36	.80

Tablo 3.19'a göre anket uygulanan akademisyenlerin "Gerektiğinde akademisyene avans verilmesi onun işine olan motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.58'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.20.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 56'sı gerektiğinde akademisyene avans verilmesinin işine olan motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

### 11. Akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanması onların çalışma motivasyonunu artırır



Şekil 3.18. Akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanması onların çalışma motivasyonunu artırır.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanması onların çalışma motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.21. Anketin A11 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

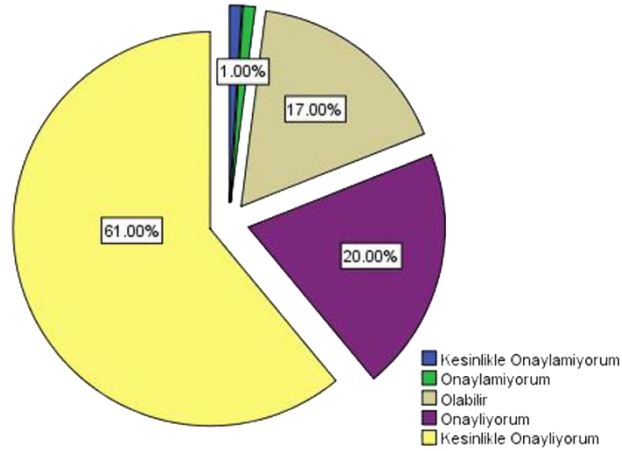
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanması onların çalışma motivasyonunu artırır	100	4.18	.903	.090

**Tablo 3.22. Anketin A11 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanması onların çalışma motivasyonunu artırır	13.065	99	.000	1.180	1.00	1.36

Tablo 3.21.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanması onların çalışma motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.18'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.22.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %78'i akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanmasının çalışma motivasyonunu artırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir

**12. Akademisyelere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılması onlara daha istikrarları bir yaşam sağlayacak ve onların iş motivasyonu artacaktır**



Şekil 3.19. Akademisyelere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılması onlara daha istikrarları bir yaşam sağlayacak ve onların iş motivasyonu artacaktır.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Akademisyelere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılması onlara daha istikrarları bir yaşam sağlayacak ve onların iş motivasyonu artacaktır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.23. Anketin A12 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akademisyelere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılması onlara daha istikrarları bir yaşam sağlayacak ve onların iş motivasyonu artacaktır	100	4.39	.875	.087

**Tablo 3.24. Anketin A12 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

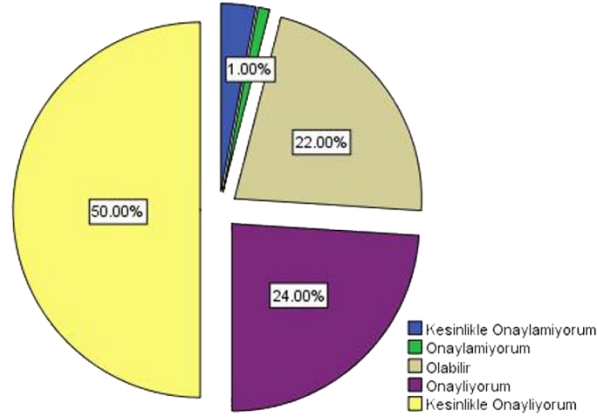
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Akademisyelere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılması onlara daha istikrarları bir yaşam sağlayacak ve onların iş motivasyonu artacaktır	15.886	99	.000	1.390	1.22	1.56

Tablo 3.23.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Akademisyenlere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılması onlara daha istikrarları bir yaşam sağlayacak ve onların iş motivasyonu artacaktır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.39'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.24.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %81'i



akademisyelere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılmasının onlara daha istikrarlı bir yaşam sağlayacağını ve onların iş motivasyonu artıracığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir

### 13. Akademisyenlere sağlık sigortası sağlanması onların iş performansının düzeyini artırır



Şekil 3.20. Akademisyenlere sağlık sigortası sağlanması onların iş performansının düzeyini artırır.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Akademisyenlere sağlık sigortası sağlanması onların iş performansının düzeyini artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.25. Anketin A13 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akademisyenlere sağlık sigortası sağlanması onların iş performansının düzeyini artırır	100	4.17	1.006	.101

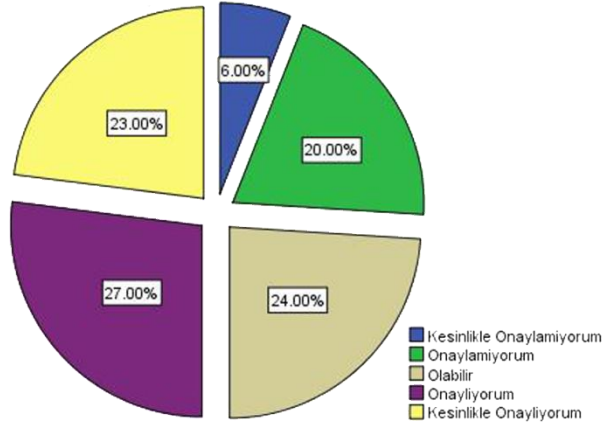
**Tablo 3.26. Anketin A13 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Akademisyenlere sağlık sigortası sağlanması onların iş performansının düzeyini artırır	11.635	99	.000	1.170	.97	1.37

Tablo 3.25.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Akademisyenlere sağlık sigortası sağlanması onların iş performansının düzeyini artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.17'ye tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.26.'a göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %74'ü akademisyenlere sağlık sigortası sağlanmasının iş performansının düzeyini

arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

#### 14. Akademisyenlere dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesini iş motivasyonunu artırır



Şekil 3.21. Akademisyenlere dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesini iş motivasyonunu artırır.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Akademisyenlere dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesini iş motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.27. Anketin A14 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akademisyenlere dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesini iş motivasyonunu artırır	100	3.41	1.215	.122

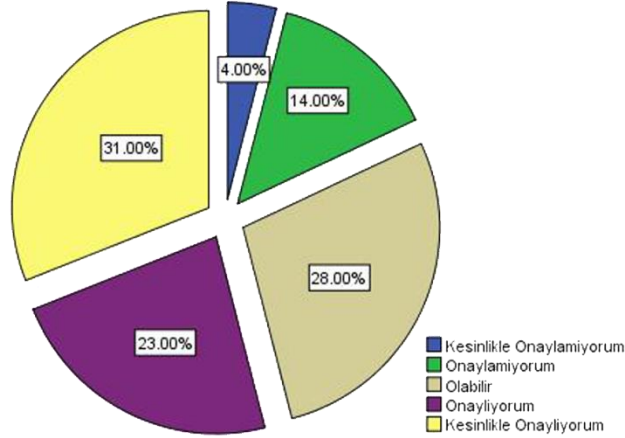
**Tablo 3.28. Anketin A14 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Akademisyenlere dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesini iş motivasyonunu artırır	3.374	99	.001	.410	.17	.65

Tablo 3.27.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin "Akademisyenlere dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesini iş motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.41'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.28.'e göre anlamlılık (sig=0.001<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %51'si dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesinin iş motivasyonunu

artırıldığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

**15. Emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmek akademisyenin performansını artırır**



Şekil 3.22. Emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmek akademisyenin performansını artırır.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmek akademisyenin performansını artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.29. Anketin A15 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmek akademisyenin performansını artırır	100	3.63	1.178	.118

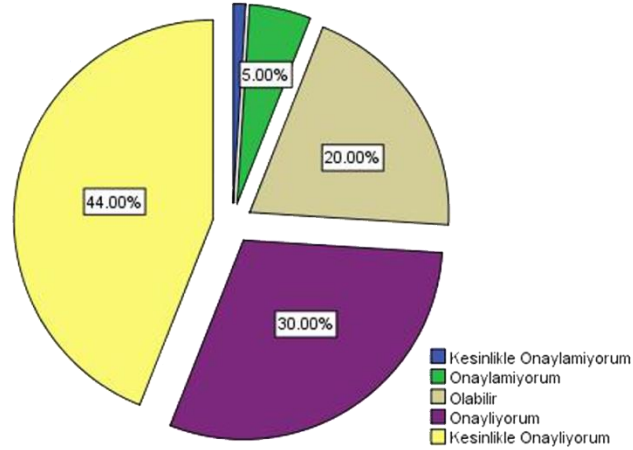
**Tablo 3.30. Anketin A15 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmek akademisyenin performansını artırır	5.349	99	.000	.630	.40	.86

Tablo 3.29.'a göre anket uygulanan akademisyenlerin "Emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmek akademisyenin performansını artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.63'ü tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.30.'a göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %54'ü emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmenin akademisyenin

performansını arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

**16. Geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı) almak akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu artırır**



Şekil 3.23. Geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı) almak akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu artırır.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı) almak akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.31. Anketin A16 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı) almak akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu artırır	100	4.11	.963	.096

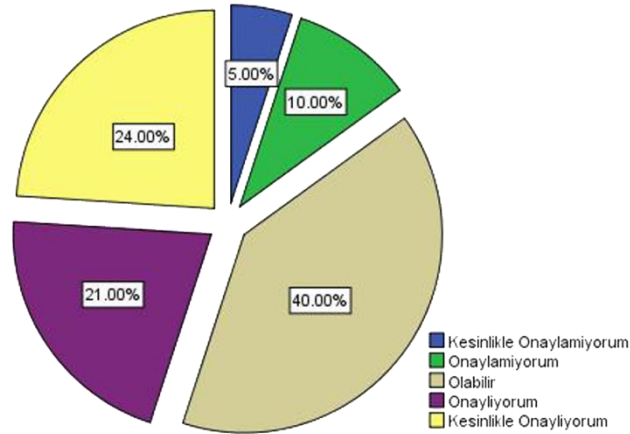
**Tablo 3.32. Anketin A16 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı) almak akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu artırır	11.528	99	.000	1.110	.92	1.30

Tablo 3.31.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı) almak akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.11'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.32.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %74'ü geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı)

almanın akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir

**17. Aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesi onların motivasyonunu artırır**



Şekil 3.24. Aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesi onların motivasyonunu artırır.

Çalışmada, maddi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesi onların motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.33. Anketin A17 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesi onların motivasyonunu artırır	100	3.49	1.115	.111

**Tablo 3.34. Anketin A17 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

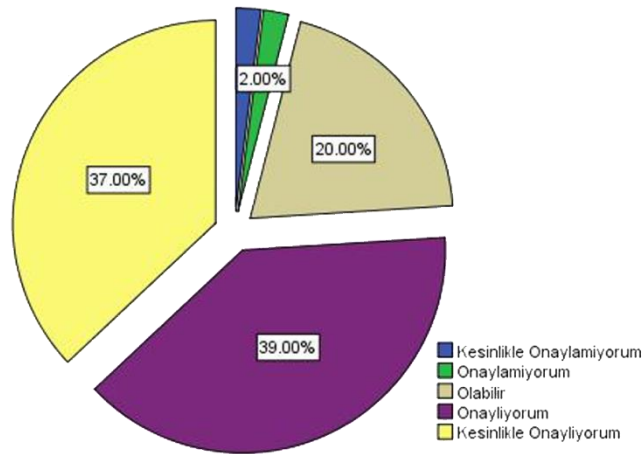
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesi onların motivasyonunu artırır.	4.396	99	.000	.490	.27	.71

Tablo 3.33.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesi onların motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.49'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır.

Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.34.'e göre anlamlılık ( $\text{sig}=0.000<0.05$ )'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 61'i aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesinin motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir

### 3.2.2. Manevi Motivasyon

#### 18. Akademisyenlere simgesel ödüller (taktirname, plaket, nişan vb.) verilmesi onların motivasyonunu artırır



Şekil 3.25. Akademisyenlere simgesel ödüller (taktirname, Plaket, nişan vb.) verilmesi onların motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Akademisyenlere simgesel ödüller (taktirname, plaket, nişan vb.) verilmesi onların motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.35. Anketin B18 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akademisyenlere simgesel ödüller (taktirname, Plaket, nişan vb.) verilmesi onların motivasyonunu artırır	100	4.07	.913	.091

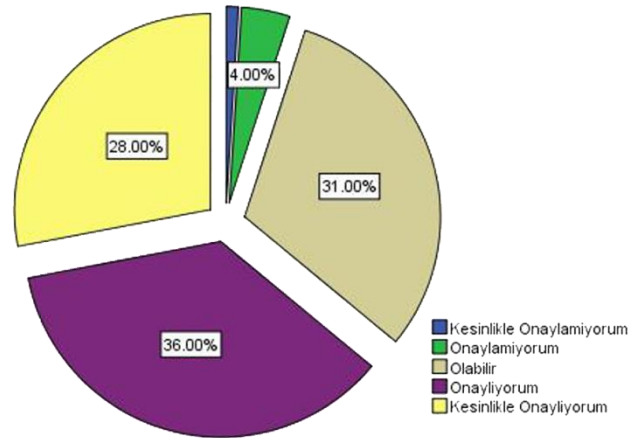
**Tablo 3.36. Anketin B18 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Akademisyenlere simgesel ödüller (taktirname, Plaket, nişan vb.) verilmesi onların motivasyonunu artırır	11.721	99	.000	1.070	.89	1.25

Tablo 3.35.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Akademisyenlere simgesel ödüller (taktirname, plaket, nişan vb.) verilmesi onların motivasyonunu

arttırır” sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.07’ e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3’ ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.36.’ ya göre anlamlılık ( $\text{sig}=0.000<0.05$ )’ tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 76’sı simgesel ödüller (taktirname, plaket, nişan vb.) verilmesinin motivasyonunu arttırdığı düşünülmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

**19. Akademisyenlerin alanlarıyla ilgili olan veya ilgili olmayan çeşitli eğitici kurslar almaları onların motivasyonunu arttırır**



Şekil 3.26. Akademisyenlerin alanlarıyla ilgili olan veya ilgili olmayan çeşitli eğitici kurslar almaları onların motivasyonunu arttırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Akademisyenlerin alanlarıyla ilgili olan veya ilgili olmayan çeşitli eğitici kurslar almaları onların motivasyonunu arttırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.37. Anketin B19 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akademisyenlerin alanlarıyla ilgili olan veya ilgili olmayan çeşitli eğitici kurslar almaları onların motivasyonunu arttırır	100	3.86	.910	.091

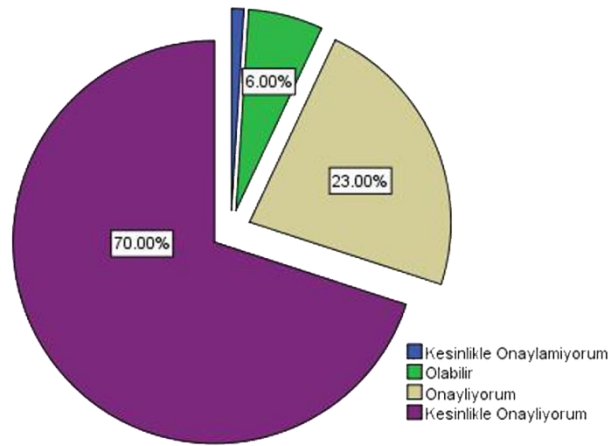
**Tablo 3.38. Anketin B19 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Akademisyenlerin alanlarıyla ilgili olan veya ilgili olmayan çeşitli eğitici kurslar almaları onların motivasyonunu arttırır	9.447	99	.000	.860	.68	1.04

Tablo 3.37.’ye göre anket uygulanan akademisyenlerin “Akademisyenlerin alanlarıyla ilgili olan veya ilgili olmayan çeşitli eğitici kurslar almaları onların

motivasyonunu artırır” sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.86’ye tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3’ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.38.’e göre anlamlılık ( $\text{sig}=0.000<0.05$ )’tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 64’ü alanlarıyla ilgili olan veya olmayan çeşitli eğitici kurslar almalarının motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

**20. Başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitim almak üzere yurt dışına göndermek onların motivasyonunu artırır**



Şekil 3.27. Başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitim almak üzere yurt dışına göndermek onların motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitim almak üzere yurt dışına göndermek onların motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.39. Anketin B20 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitim almak üzere yurt dışına göndermek onların motivasyonunu artırır	100	4.61	.695	.069

**Tablo 3.40. Anketin B20 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

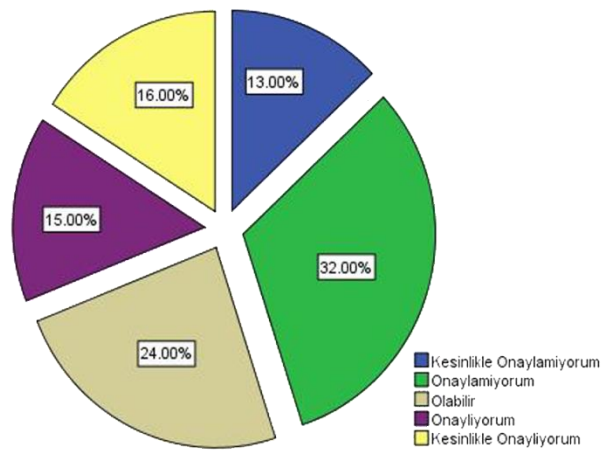
Test Value = 3					
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper



Başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitilmak üzere yurt dışına göndermek onların motivasyonunu arttırır	23.173	99	.000	1.610	1.47	1.75
--	--------	----	------	-------	------	------

Tablo 3.39.'a göre anket uygulanan akademisyenlerin "Başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitim almak üzere yurt dışına göndermek onların motivasyonunu arttırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.61'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.40.'a göre anlamlılık ( $\text{sig}=0.000<0.05$ )'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 93'ü başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitim almak üzere yurt dışına gitmenin motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

## 21. Başarılı akademisyenleri idari görevlere atamak onların motivasyonunu arttırır



Şekil 3.28. Başarılı akademisyenleri idari görevlere atamak onların motivasyonunu arttırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Başarılı akademisyenleri idari görevlere atamak onların motivasyonunu arttırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.41. Anketin B21 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

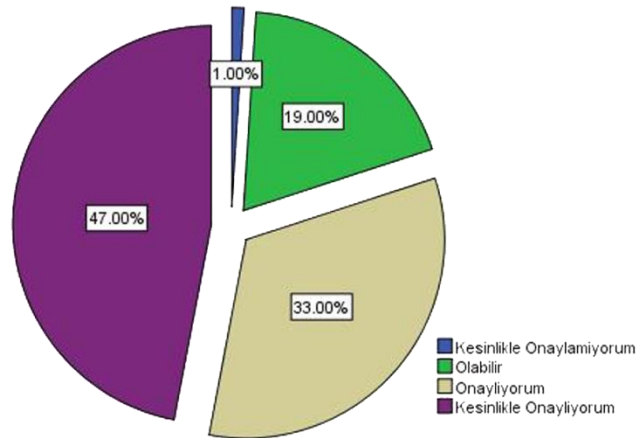
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Başarılı akademisyenleri idari görevlere atamak onların motivasyonunu artırır	100	2.89	1.278	.128

**Tablo 3.42. Anketin B21 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Başarılı akademisyenleri idari görevlere atamak onların motivasyonunu artırır	-.860	99	.392	-.110	-.36	.14

Tablo 3.41.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Başarılı akademisyenleri idari görevlere atamak onların motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 2,89'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.42.'e göre anlamlılık (sig=0.392<0.05)'tır. Ve bu bizim için anlamsız bir fark oluşturmaktadır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 56'sı başarılı akademisyenleri idari görevlere atamanın motivasyonunu arttırdığını göstermektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

## 22. Akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma sürecine dahil etmek onların motivasyonunu artırır



Şekil 3.29. Akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma sürecine dahil etmek onların motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma sürecine dahil

*etmek onların motivasyonunu artırır*" sorusu yöneltmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.43. Anketin B22 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

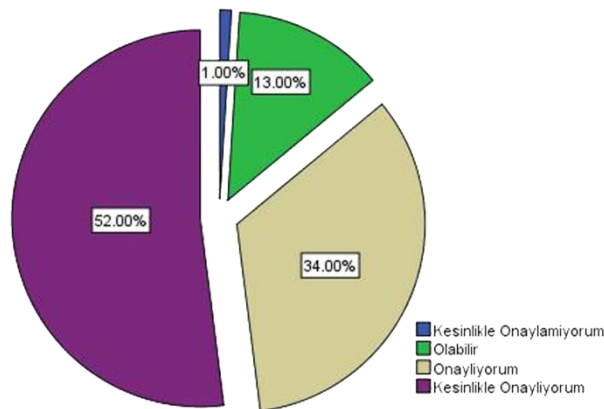
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma sürecine dahil etmek onların motivasyonunu artırır.	100	4.25	.833	.083

**Tablo 3.44. Anketin B22 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma sürecine dahil etmek onların motivasyonunu artırır.	15.000	99	.000	1.250	1.08	1.42

Tablo 3.43.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma sürecine dahil etmek onların motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4,25'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.44.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %80'i akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma sürecine dahil etmenin motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

### 23. Akademisyenlere sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis imkanı sunmak onların motivasyonunu artırır



Şekil 3.30. Akademisyenlere sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis imkanı sunmak onların motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Akademisyenlere sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis

*imkanı sunmak onların motivasyonunu artırır*" sorusu yöneltmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.45. Anketin B23 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

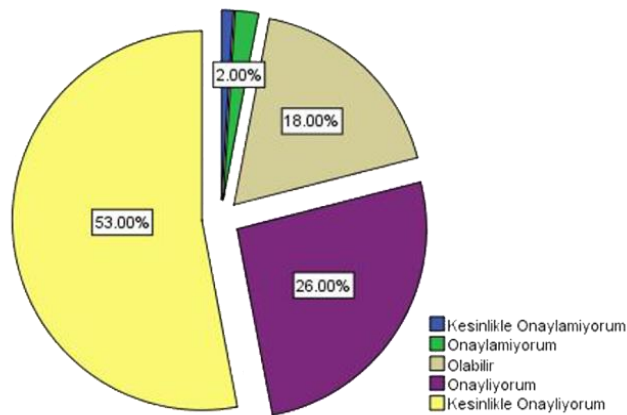
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akademisyenler sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis imkanını sunmak onların motivasyonunu artırır	100	4.36	.785	.079

**Tablo 3.46. Anketin B23 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Akademisyenler sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis imkanını sunmak onların motivasyonunu artırır	17.320	99	.000	1.360	1.20	1.52

Tablo 3.45.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Akademisyenlere sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis imkanını sunmak onların motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.36'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.46.'ya göre anlamlılık ( $\text{sig}=0.000 < 0.05$ )'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %86'sı akademisyenlere sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis imkanını sunmanın motivasyonunu arttırdığı düşünülmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdeleri oranlarını göstermektedir.

**24. Çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamak veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmak onun motivasyonunu artırır**



Şekil 3.31. Çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamak veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmak onun motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamak veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmak onun motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.47. Anketin B24 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

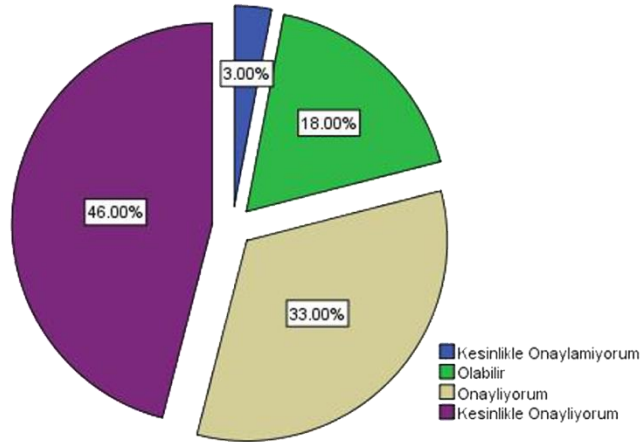
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamak veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmak onun motivasyonunu artırır	100	4.28	.900	.090

**Tablo 3.48. Anketin B24 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamak veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmak onun motivasyonunu artırır	14.225	99	.000	1.280	1.10	1.46

Tablo 3.47.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin "Çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamak veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmak onun motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.28'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.48.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %79'si çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamanın veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmanın motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

**25. Akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanması onların motivasyonunu artırır**



Şekil 3.32. Akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanması onların motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanması onların motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.49. Anketin B25 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

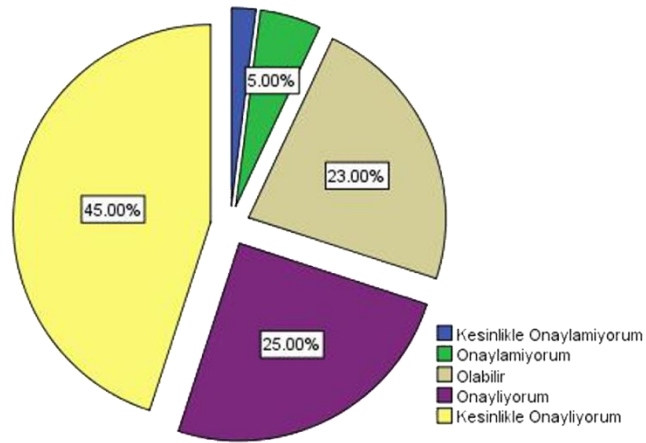
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanması onların motivasyonunu artırır	100	4.19	.940	.094

**Tablo 3.50. Anketin B25 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanması onların motivasyonunu artırır	12.666	99	.000	1.190	1.00	1.38

Tablo 3.49.'a göre anket uygulanan akademisyenlerin "Akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanması onların motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.19'ü tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.50.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %79'ü akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanmasının motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

26. Yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. sıfatlarla ödüllendirmek onların motivasyonunu artırır



Şekil 3.33. Yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. sıfatlarla ödüllendirmek onların motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. sıfatlarla ödüllendirmek onların motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.51. Anketin B26 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. sıfatlarla ödüllendirmek onların motivasyonunu artırır	100	4.06	1.033	.103

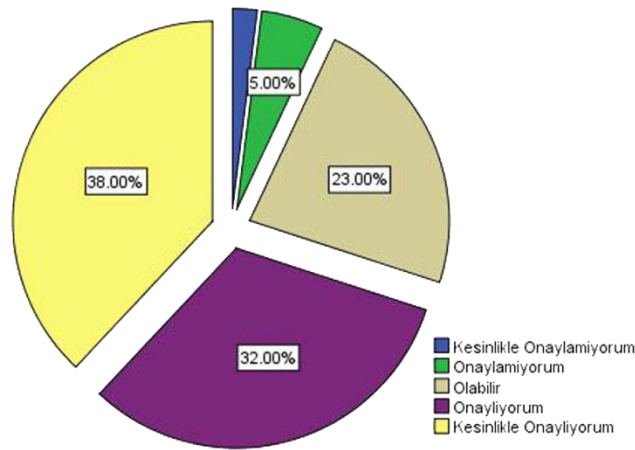
**Tablo 3.52. Anketin B26 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. sıfatlarla ödüllendirmek onların motivasyonunu artırır	10.261	99	.000	1.060	.86	1.26

Tablo 3.51.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. sıfatlarla ödüllendirmek onların motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.06'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.52.'e

görecelik (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %70'i yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. sıfatlarla ödüllendirmenin onların motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

**27. İdarecilerin akademisyenleri dışadan kontrol etmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmek onların motivasyonunu artırır**



Şekil 3.34. İdarecilerin akademisyenleri dışadan kontrol etmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmek onların motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "İdarecilerin akademisyenleri dışadan kontrol etmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmek onların motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.53. Anketin B27 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İdarecilerin akademisyenleri dışadan kontrol etmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmek onların motivasyonunu artırır	100	3.99	1.000	.100

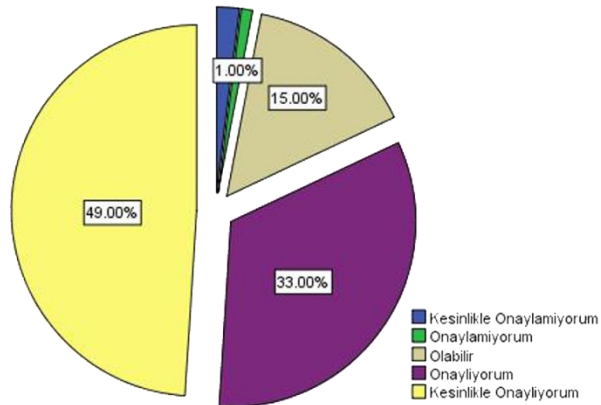


**Tablo 3.54. Anketin B27 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
İdarecilerin akademisyenleri dışardan kontrol etmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmek onların motivasyonunu artırır	9.901	99	.000	.990	.79	1.19

Tablo 3.53.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "İdarecilerin akademisyenleri dışardan kontrol etmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmek onların motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.39'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.54.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %70'i idarecilerin akademisyenleri dışardan kontrol etmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmenin motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

## 28. Özel ve acil durumlarda akademisyenlere manevi yardım ve destek sağlamak onların motivasyonunu artırır



Şekil 3.35. Özel ve acil durumlarda akademisyenlere manevi yardım ve destek sağlamak onların motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Özel ve acil durumlarda akademisyenlere manevi yardım ve destek sağlamak onların motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.55. Anketin B28 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

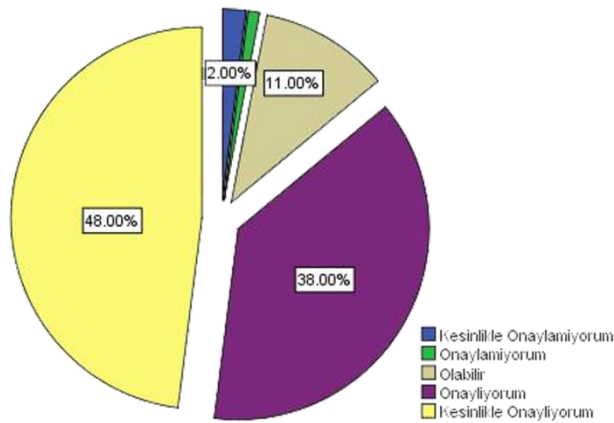
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Özelveacildurumlardaakademisyenleremaneviyardımvedesteksağlamakonlarınmotivasyonu nuarttırır	100	4.26	.895	.089

**Tablo 3.56. Anketin B28 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Özelveacildurumlardaakademisyenleremaneviyardımvedesteksağlamakonlarınmotivasyonunuarttırır	14.084	99	.000	1.260	1.08	1.44

Tablo 3.55.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Özel ve acil durumlarda akademisyenlere manevi yardım ve destek sağlamak onların motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.26'ya tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.56.'ya göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 82'si özel ve acil durumlarda akademisyenlere manevi yardım ve destek sağlamanın motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

#### 29. Akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak onların motivasyonunu artırır



Şekil 3.36. Akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak onların motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak onların motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.57. Anketin B29 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

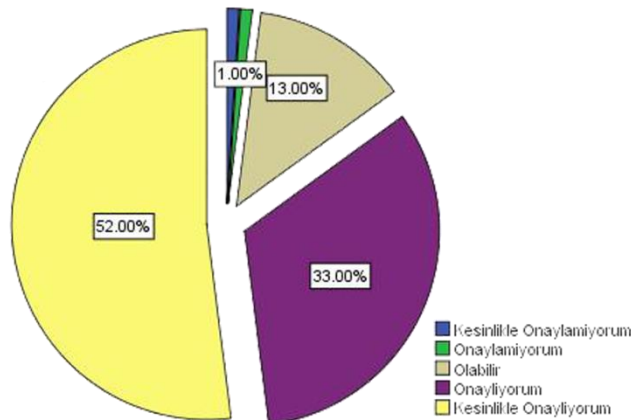
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak onların motivasyonunu artırır	100	4.29	.856	.086

**Tablo 3.58. Anketin B29 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak onların motivasyonunu artırır	15.065	99	.000	1.290	1.12	1.46

Tablo 3.57.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin "Akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak onların motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.29'a tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.58.'e göre anlamlılık ( $\text{sig}=0.000<0.05$ )'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 86'sı akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamanın onların motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

### 30. Görevde yükselmelerin akademisyenlerin iş ve başarı performansına göre yapılması akademisyenlerin motivasyonunu artırır



Şekil 3.37. Görevde yükselmelerin akademisyenlerin iş ve başarı performansına göre yapılması akademisyenlerin motivasyonunu artırır.

Çalışmada, manevi motivasyonlarının tespiti amacıyla 100 akademisyene "Görevde yükselmelerin akademisyenlerin iş ve başarı performansına göre yapılması akademisyenlerin motivasyonunu artırır" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.59. Anketin B30 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Görevde yükselmelerin akademisyenlerinin iş ve başarı performansına göre yapılması akademisyenlerin motivasyonunu artırır	100	4.34	.819	.082

**Tablo 3.60. Anketin B30 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

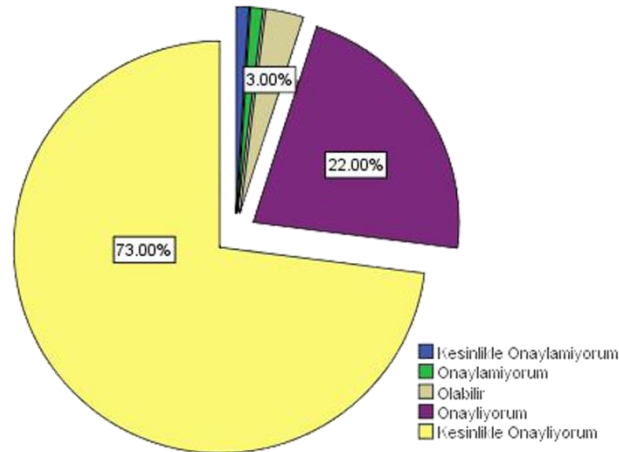
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Görevde yükselmelerin akademisyenlerinin iş ve başarı performansına göre yapılması akademisyenlerin motivasyonunu artırır	16.357	99	.000	1.340	1.18	1.50

Tablo 3.59.'a göre anket uygulanan akademisyenlerin "Görevde yükselmelerin akademisyenlerin iş ve başarı performansına göre yapılması akademisyenlerin motivasyonunu artırır" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.34'te tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.60.'a göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 85'i görevde yükselmelerin akademisyenlerin iş ve başarı performansına göre yapılmasının akademisyenlerin motivasyonunu arttırdığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

### 3.3.ÖĞRETİM PERFORMANSI

- Akademisyenin ders dışında aşağıdaki cümlelerde ifade edilenleri yapması onun performans ve başarısını artırır

### 31. Vereceği derslerle ilgili hazırlık yapmak



Şekil 3.38. Vereceği derslerle ilgili hazırlık yapmak.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Vereceği derslerle ilgili hazırlık yapmaya" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.61. Anketin C31 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

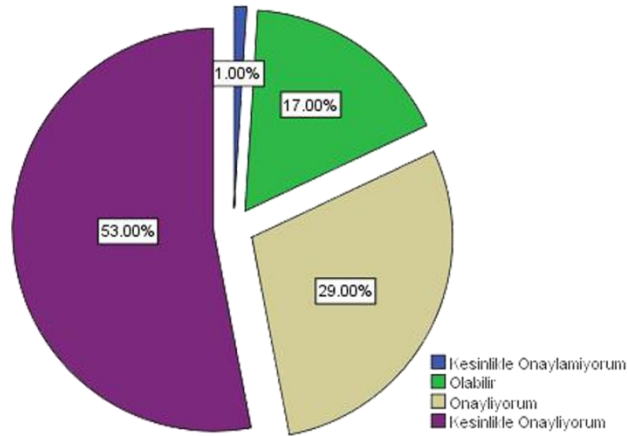
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vereceği derslerle ilgili hazırlık yapmak	100	4.65	.687	.069

**Tablo 3.62. Anketin C31 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Vereceği derslerle ilgili hazırlık yapmak	24.011	99	.000	1.650	1.51	1.79

Tablo 3.61.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Vereceği derslerle ilgili hazırlık yapmak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.65'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.62.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %95'i vereceği derslerle ilgili hazırlık yapmanın performanslarını artırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

### 32. Vereceği derslerin özetini hazırlamak



Şekil 3.39. Vereceği derslerin özetini hazırlamak.

Çalışmada, öğretim performansitespiti amacıyla 100 akademisyene "Vereceği derslerin özetini hazırlamaya" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.63. Anketin C32 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

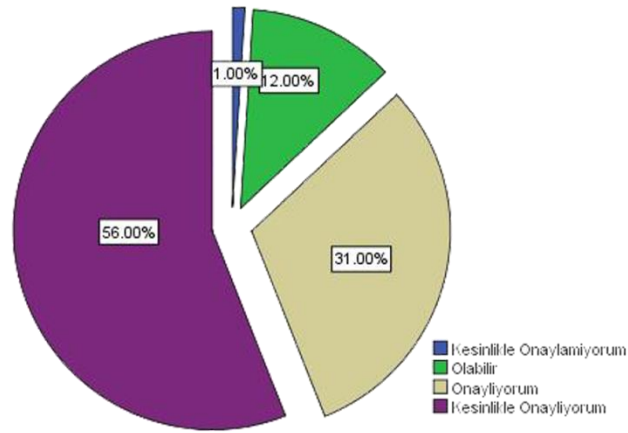
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vereceği derslerin özetini hazırlamak	100	4.33	.829	.083

**Tablo 3.64. Anketin C32 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Vereceği derslerin özetini hazırlamak	16.035	99	.000	1.330	1.17	1.49

Tablo 3.63.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Vereceği derslerin özetini hazırlamak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.33'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.64.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %82'si vereceği derslerin özetini hazırlamanın onların performanslarını artıracaklarını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

### 33. Açıklayıcı notlar hazırlamak



Şekil 3.40. Açıklayıcı notlar hazırlamak

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Açıklayıcı notlar hazırlamaya" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.65. Anketin C33 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

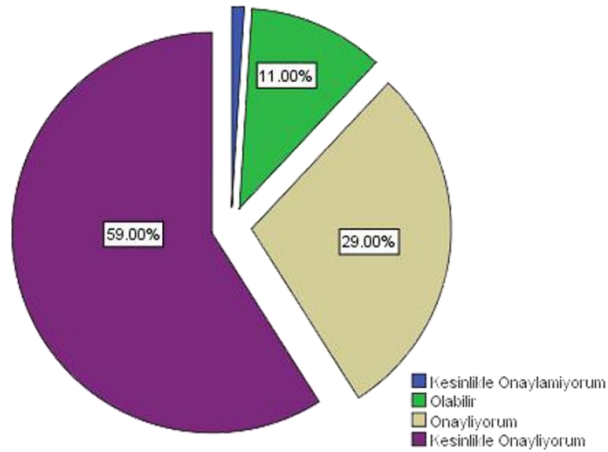
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Açıklayıcı notlar hazırlamak	100	4.41	.780	.078

**Tablo 3.66. Anketin C33 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Açıklayıcı notlar hazırlamak	18.083	99	.000	1.410	1.26	1.56

Tablo 3.65.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Açıklayıcı notlar hazırlamak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.41'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.66.'ya göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %87'si açıklayıcı notlar hazırlamanın performanslarını artıracığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

### 34. Çeşitli öğretim materyalleri hazırlamak



Şekil 3.41. Çeşitli öğretim materyalleri hazırlamak.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Çeşitli öğretim materyaller hazırlamaya" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.67. Anketin C34 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Çeşitli öğretim materyalleri hazırlamak	100	4.45	.770	.077

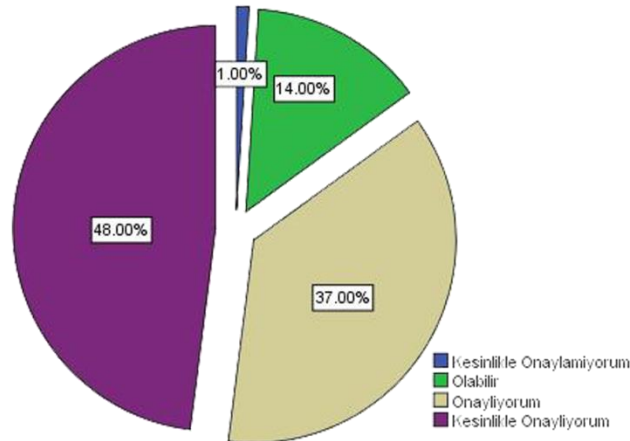
**Tablo 3.68. Anketin C34 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Çeşitli öğretim materyalleri hazırlamak	18.823	99	.000	1.450	1.30	1.60

Tablo 3.67.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin " Çeşitli öğretim materyaller hazırlamak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.45'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.68.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %88'i çeşitli öğretim materyalleri hazırlamanın performanslarını artıracaklarını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.



### 35. Anlatacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamak



Şekil 3.42. Anlatacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamak.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Anlatacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamaya" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.69. Anketin C35 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

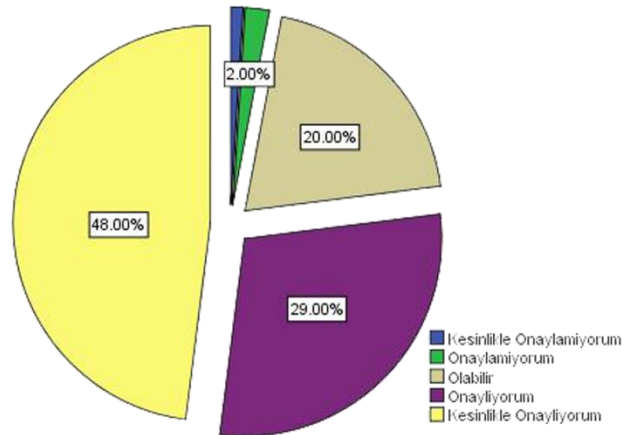
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Anlatacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamak	100	4.31	.787	.079

**Tablo 3.70. Anketin C35 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Anlatacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamak	16.636	99	.000	1.310	1.15	1.47

Tablo 3.69.'a göre anket uygulanan akademisyenlerin "Anlatacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.31'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.70.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 85'i anlatacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamanın performansı artıracığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

### 36. Laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamak



Şekil 3.43. Laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamak

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamaya" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.71. Anketin C36 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

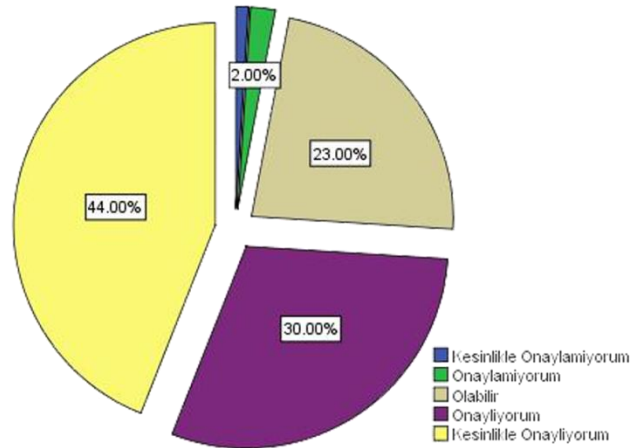
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamak	100	4.21	.902	.090

**Tablo 3.72. Anketin C36 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamak	13.411	99	.000	1.210	1.03	1.39

Tablo 3.71.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.21'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.72.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %77'si laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamanın performansı artıracığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

### 37. Deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmek



Şekil 3.44. Deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmek

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmeye" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.73. Anketin C37 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

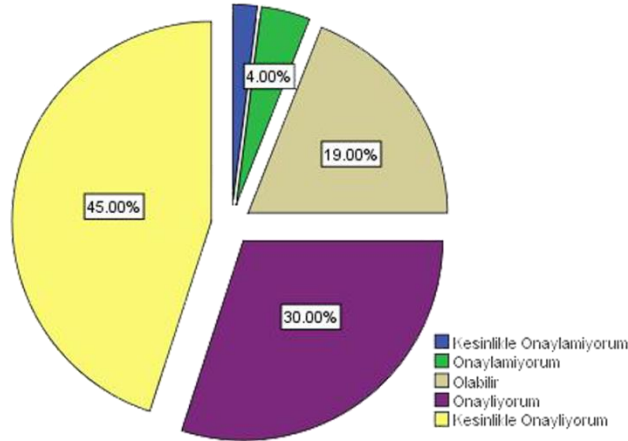
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmek	100	4.14	.910	.091

**Tablo 3.74. Anketin C37 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmek	12.523	99	.000	1.140	.96	1.32

Tablo 3.73.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmek" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.14'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.74.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %74'ü deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmenin performanslarını artıracağını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

### 38. Öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamak



Şekil 3.45. Öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamak.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamak" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.75. Anketin C38 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

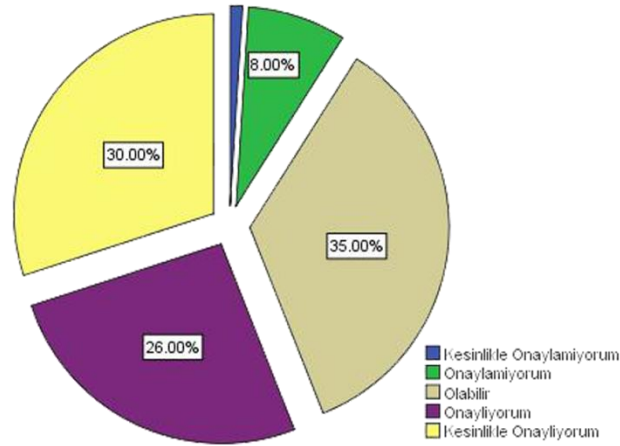
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamak	100	4.12	.988	.099

**Tablo 3.76. Anketin C38 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamak	11.341	99	.000	1.120	.92	1.32

Tablo 3.75.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.12'ye tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.76.'ya göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 75'i öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamanın performansı artıracığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

### 39. Öğrencileri denetlemek



Şekil 3.46. Öğrencileri denetlemek

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Öğrencileri denetlemek" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.77. Anketin C39 Sorusu Analizi (One-Sample Statistics)**

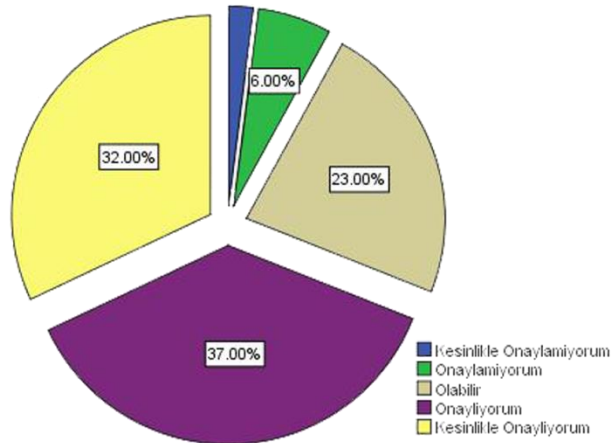
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Öğrencileri denetlemek	100	3.76	1.006	.101

**Tablo 3.78. Anketin C39 Sorusu Analizi (One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Öğrencileri denetlemek	7.553	99	.000	.760	.56	.96

Tablo 3.77.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin "Öğrencileri denetlemek" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.76'ya tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.78.'e göre anlamlılık ( $\text{sig}=0.000 < 0.05$ )'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 61'i öğrencileri denetlemenin performansı artıracaklarını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

#### 40. Temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamak



Şekil 3.47. Temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamak

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "*Temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamak*" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.79. Anketin C40 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

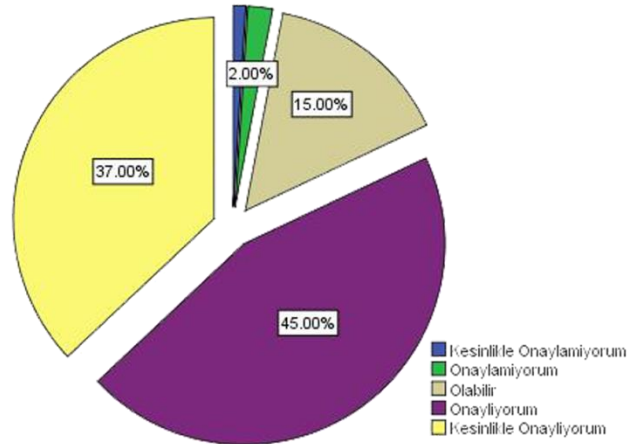
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamak	100	3.91	.986	.099

**Tablo 3.80. Anketin C40 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamak	9.232	99	.000	.910	.71	1.11

Tablo 3.79.'a göre anket uygulanan akademisyenlerin "Temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.91'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.80.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %69'ü temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamanın performansları artıracığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

#### 41. Bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmek



Şekil 3.48. Bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmek.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmek" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.81. Anketin C41 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmek	100	4.15	.821	.082

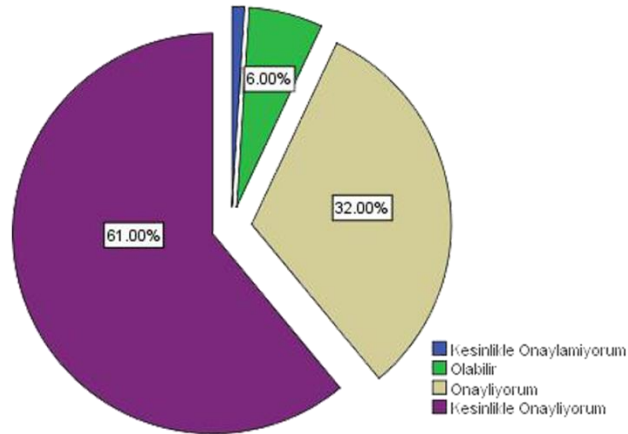
**Tablo 3.82. Anketin C41 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmek	14.005	99	.000	1.150	.99	1.31

Tablo 3.81.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmek" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.15'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.82.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 82'si bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmenin performansları artıracığını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

- Akademisyenin aşağıdaki cümlelerde ifade edilenleri yapması onun yaratıcı etkinliğini arttırmasına yardımcı olur

#### 42. Yeni öğretim yöntem ve teknikleri öğrenmek



Şekil 3.49. Yeni öğretim yöntem ve teknikleri öğrenmek

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Yeni öğretim yöntem ve teknikleri öğrenmek" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.83. Anketin D42 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yeni öğretim yöntem ve teknikleri öğrenmek	100	4.38	.736	.074

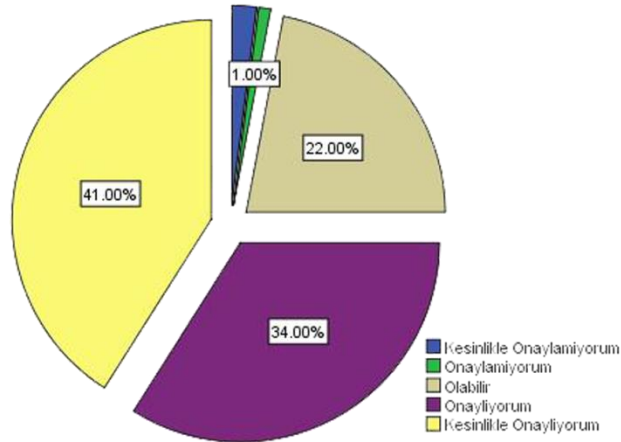
**Tablo 3.84. Anketin D42 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Yeni öğretim yöntem ve teknikleri öğrenmek	18.762	99	.000	1.380	1.23	1.53

Tablo 3.83.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Yeni öğretim yöntem ve teknikleri öğrenmek" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.38'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.84.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %93'ü yeni öğretim yöntem ve teknikleri öğrenmenin yaratıcı etkinliğini arttırmasına yardımcı olacağını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.



#### 43. Öğrencileri gözlemek için yeni yollar araştırmak



Şekil 3.50. Öğrencileri gözlemek için yeni yollar araştırmak.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Öğrencileri gözlemek için yeni yollar araştırmak" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.85. Anketin D43 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

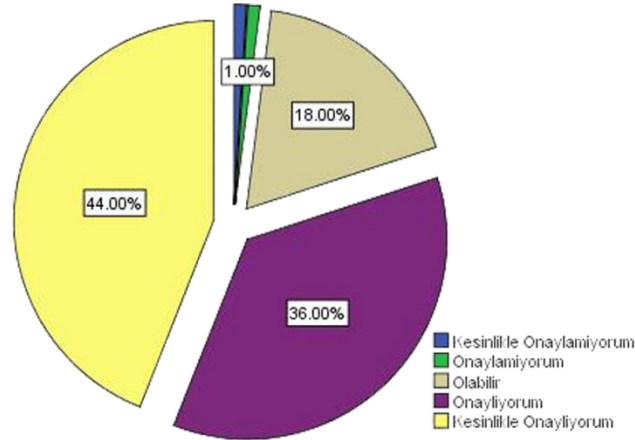
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Öğrencileri gözlemek için yeni yollar araştırmak	100	4.33	.805	.080

**Tablo 3.86. Anketin D43 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Öğrencileri gözlemek için yeni yollar araştırmak	16.527	99	.000	1.330	1.17	1.49

Tablo 3.85.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Öğrencileri gözlemek için yeni yollar araştırmak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.33'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.86.'ya göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %75'i öğrencileri gözlemek için yeni yollar araştırmanın yaratıcı etkinliğini arttırmasına yardımcı olacağını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

#### 44. Yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredata eklenmesi ilgili resmi makamlara teklifte bulunmak



Şekil 3.51. Yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredata eklenmesi resmi ilgili makamlara teklifte bulunmak

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredata eklenmesi ilgili resmi makamlara teklifte bulunmak" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.87. Anketin D44 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

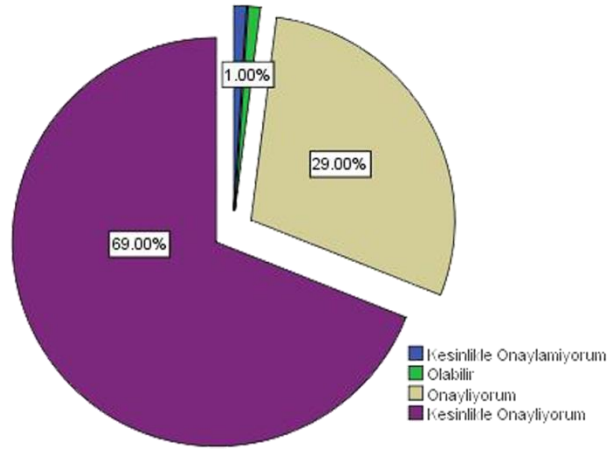
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredata eklenmesi resmi ilgili makamlara teklifte bulunmak	100	4.46	.744	.074

**Tablo 3.88. Anketin D44 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredata eklenmesi resmi ilgili makamlara teklifte bulunmak	19.617	99	.000	1.460	1.31	1.61

Tablo 3.87.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin "Yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredata eklenmesi ilgili resmi makamlara teklifte bulunmak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.46'ya tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.88.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %80'ni yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredata eklenmesini ilgili resmi makamlara teklifte bulunmanın yaratıcı etkinliğini arttırmasına yardımcı olacağını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

#### 45. Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak



Şekil 3.52. Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "*Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmaya*" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.89. Anketin D45 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak	100	4.66	.639	.064

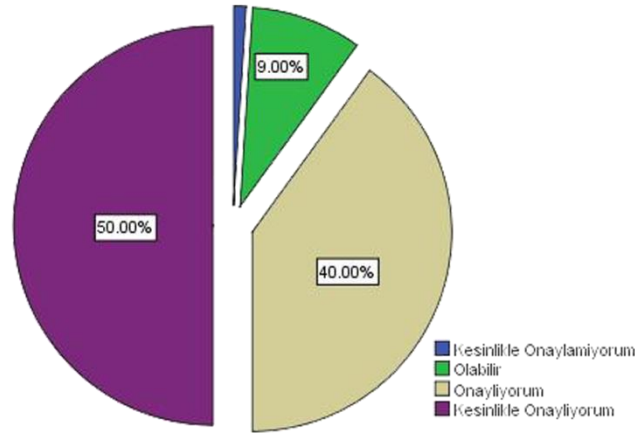
**Tablo 3.90. Anketin D45 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak	25.973	99	.000	1.660	1.53	1.79

Tablo 3.89.'a göre anket uygulanan akademisyenlerin "Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.66'ya tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.90.'a göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 98'i alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmanın yaratıcı etkinliğini arttırmasına yardımcı olacağını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

- Akademisyenin aşağıdaki cümlelerde ifade edilenleri yapması onun kendini geliştirmesine yardımcı olur;

#### 46. Eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve eğitici kurslara katılmak



Şekil 3.53. Eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve eğitici kurslara katılmak

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "*Eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve eğitici kurslara katılmak*" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.91. Anketin E46 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve eğitici kurslara katılmak	100	4.38	.736	.074

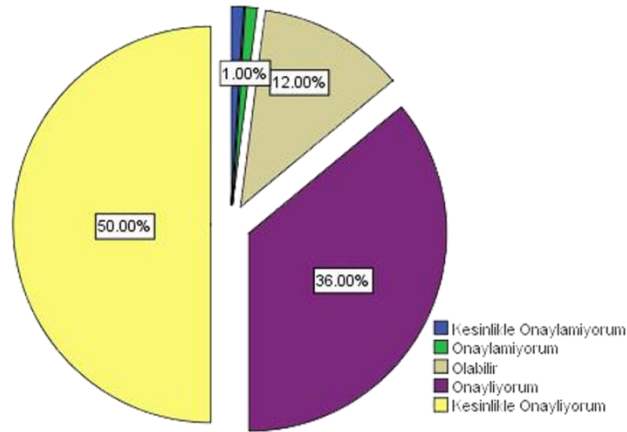
**Tablo 3.92. Anketin E46 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve eğitici kurslara katılmak	18.762	99	.000	1.380	1.23	1.53

Tablo 3.91.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve eğitici kurslara katılmak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.38'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.92.'e göre anlamlılık ( $\text{sig}=0.000<0.05$ )'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 90'ı eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve eğitici kurslara

katılmanın kendini geliştireceğini düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

#### 47. Genelde eğitim öğretimle ilgili konferanslara katılmak



Şekil 3.54. Genel eğitim öğretimle ilgili konferanslara katılmak

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Genel eğitim öğretimle ilgili konferanslara katılmak" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.93. Anketin E47 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

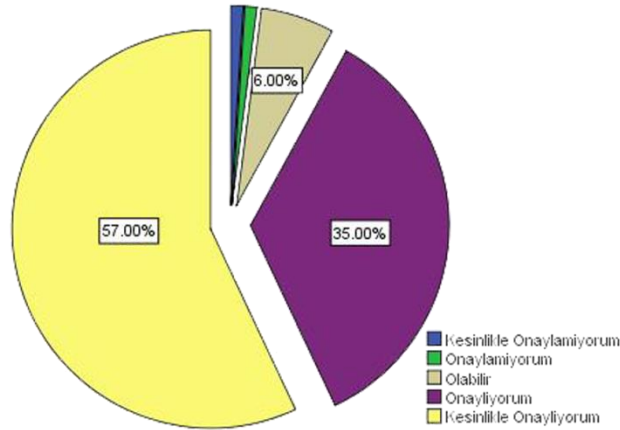
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Genel eğitim öğretimle ilgili konferanslara katılmak	100	4.33	.805	.080

**Tablo 3.94. Anketin E47 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Genel eğitim öğretimle ilgili konferanslara katılmak	16.527	99	.000	1.330	1.17	1.49

Tablo 3.93.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "genel eğitim öğretimle ilgili konferanslara katılmak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.33'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.94.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 86'sı genel eğitimle öğretimle ilgili konferanslara katılmanın performansı artırdığını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

#### 48. Eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmek



Şekil 3.55. Eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmek

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmek" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.95. Anketin E48 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

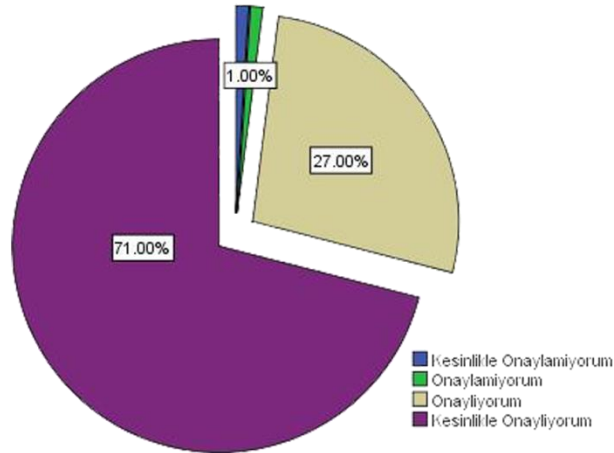
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmek	100	4.46	.744	.074

**Tablo 3.96. Anketin E48 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmek	19.617	99	.000	1.460	1.31	1.61

Tablo 3.95.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmek" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.46'ya tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.96.'a göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 92'si eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmenin kendini geliştirmeye yardımcı olacağını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

#### 49. Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak



Şekil 3.56. Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "*Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak*" sorusu yöneltmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.97. Anketin E49 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak	100	4.66	.639	.064

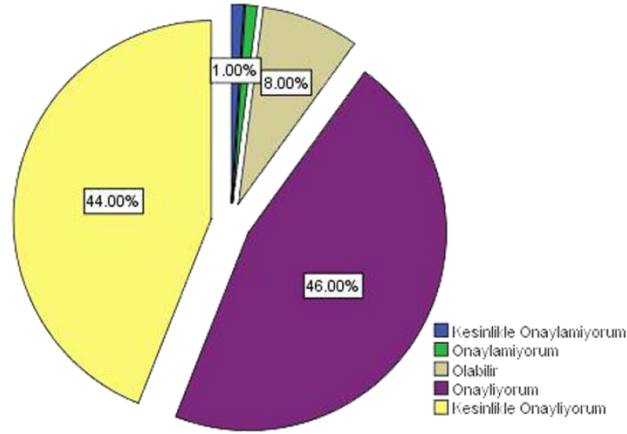
**Tablo 3.98. Anketin E49 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak	25.973	99	.000	1.660	1.53	1.79

Tablo 3.97.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin "Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.66'ya tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.98.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 98'i alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmanın kendini geliştirmesine yardımcı olacağını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

- Akademisyenin aşağıdaki cümlelerde ifade edilenleri yapması onun kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapmasına yardımcı olur

#### 50. Öğretim hedefleri analiz etmek



Şekil 3.57. Öğretim hedefleri analiz etmek

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Öğretim hedefleri analiz etmek" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.99. Anketin F50 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Öğretim hedefleri analiz etmek	100	4.31	.748	.075

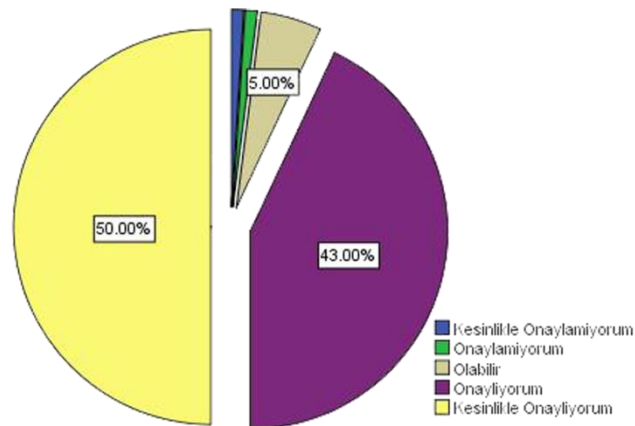
**Tablo 3.100. Anketin F50 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Öğretim hedefleri analiz etmek	17.514	99	.000	1.310	1.16	1.46

Tablo 3.99.'a göre anket uygulanan akademisyenlerin "Öğretim hedefleri analiz etmek" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.31'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.100.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %90'ı öğretim hedefleri analiz etmenin kendisiyle ilgili öz değerlendirmeyi yapmaya yardımcı olacağını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.



### 51. Öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmek



Şekil 3.58. Öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmek.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmek" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.101. Anketin F51 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

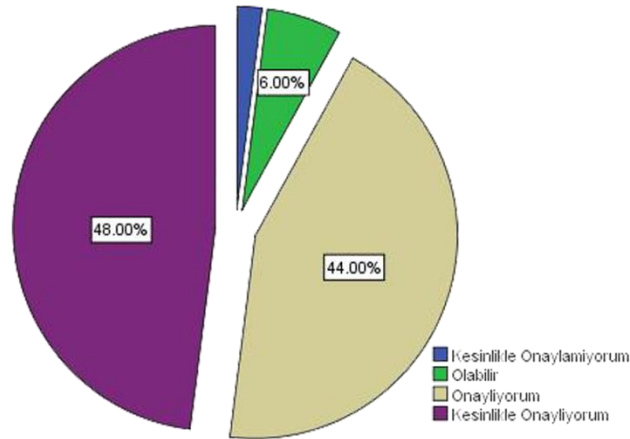
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmek	100	4.40	.725	.072

**Tablo 3.102. Anketin F51 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmek	19.317	99	.000	1.400	1.26	1.54

Tablo 3.101.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmek" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.40'a tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.102.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %93'ü öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmenin öz değerlendirme yapmaya yardımcı olacağını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

## 52. Öğretim yöntemlerinin etkisini test etmek ve düzeltmek



Şekil 3.59. Öğretim yöntemlerinin etkisini test etmek ve düzeltmek

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Öğretim yöntemlerinin etkisini test etmek ve düzeltmek" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.103. Anketin F52 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Öğretim yöntemlerinin etkisini test etmek ve düzeltmek	100	4.36	.772	.077

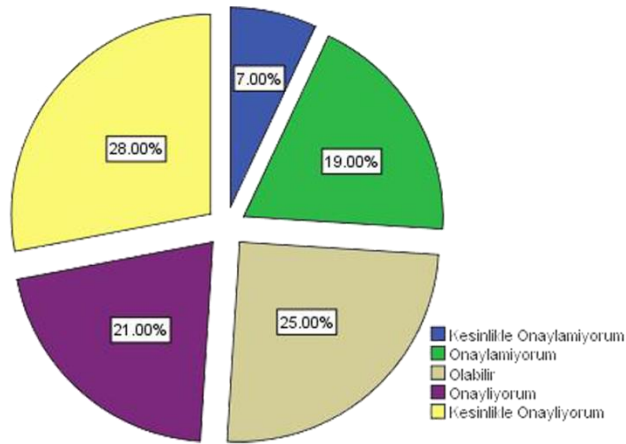
**Tablo 3.104. Anketin F52 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Öğretim yöntemlerinin etkisini test etmek ve düzeltmek	17.611	99	.000	1.360	1.21	1.51

Tablo 3.103.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Öğretim yöntemlerinin etkisini test etmek ve düzeltmek" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.36'ya tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.104.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %92'si öğretim yöntemlerinin etkisini test etmenin ve düzeltmenin kendisiyle ilgili öz değerlendirmeyi yapmaya yardımcı olacağını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

- Aşağıdaki ifadeler akademisyenin öğretim performansını etkiler

### 53. Kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmek



Şekil 3.60. Kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmek.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmek" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.105. Anketin G53 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

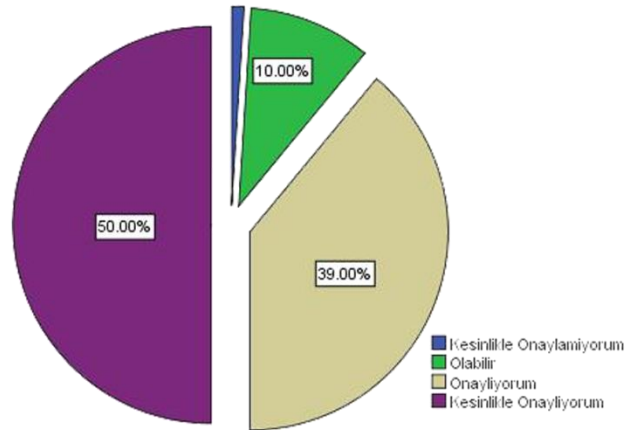
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmek	100	3.44	1.274	.127

**Tablo 3.106. Anketin G53 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmek	3.454	99	.001	.440	.19	.69

Tablo 3.105.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmek" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 3.44'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.106.'a göre anlamlılık (sig=0.001<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %47'si kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmenin performanslarını artırmayacağını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

#### 54. Yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olması



Şekil 3.61. Yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olması

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olması" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.107. Anketin G54 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

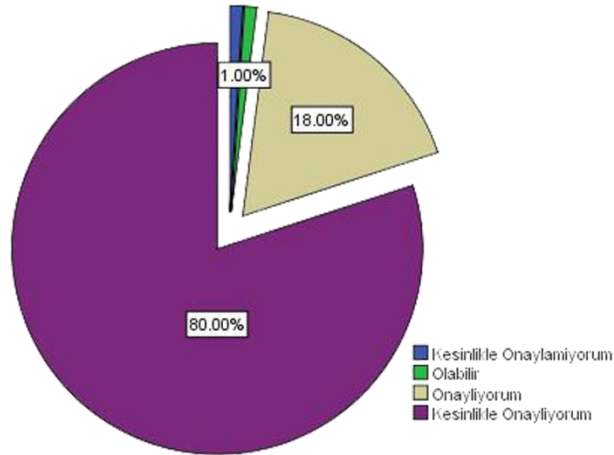
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olması	100	4.37	.747	.075

**Tablo 3.108. Anketin G54 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olması	18.329	99	.000	1.370	1.22	1.52

Tablo 3.107.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin "Yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olması" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.37'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.108.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %89'ü yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olmasının performanslarını artıracaklarını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdeleri göstermektedir.

### 55. Huzurlu ve barışçıl bir iş ortamı



Şekil 3.62. Huzurlu ve barışçıl bir iş ortamı.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Huzurlu ve barışçıl bir iş ortamı" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.109. Anketin G55 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

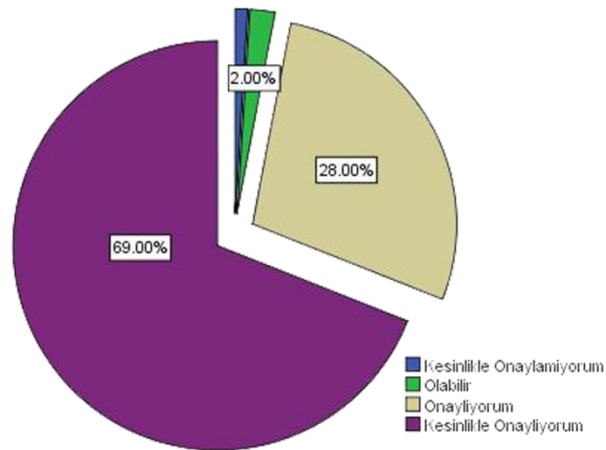
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Huzurlu ve barışçıl bir iş ortamı	100	4.76	.571	.057

**Tablo 3.110. Anketin G55 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Huzurlu ve barışçıl bir iş ortamı	30.841	99	.000	1.760	1.65	1.87

Tablo 3.109.'a göre anket uygulanan akademisyenlerin "Huzurlu ve barışçıl bir iş ortamı" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.76'ya tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.110.'a göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların %98'i huzurlu ve barışçıl bir iş ortamının performansı olumlu etkileyeceğini düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

### 56. Alanına tüm boyutlarıyla hakim olmak



Şekil 3.63. Alanına tüm boyutlarıyla hakim olmak.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Alanına tüm boyutlarıyla hakim olmak" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.111. Anketin G56 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

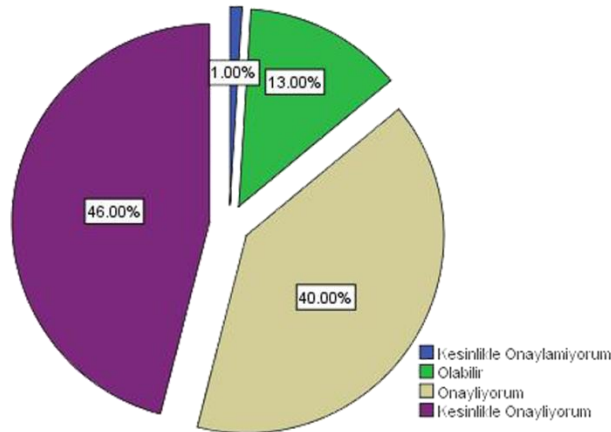
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Alanına tüm boyutlarıyla hakim olmak	100	4.64	.628	.063

**Tablo 3.112. Anketin G56 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Alanına tüm boyutlarıyla hakim olmak	26.116	99	.000	1.640	1.52	1.76

Tablo 3.111.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Alanına tüm boyutlarıyla hakim olmak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.64'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.112.'e göre anlamlılık ( $\text{sig}=0.000<0.05$ )'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 62'si alanına tüm boyutlarıyla hakim olmanın performanslarını artıracaklarını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdeler oranlarını göstermektedir.

### 57. Görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemek



Şekil 3.64. Görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemek

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemek" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.113. Anketin G57 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

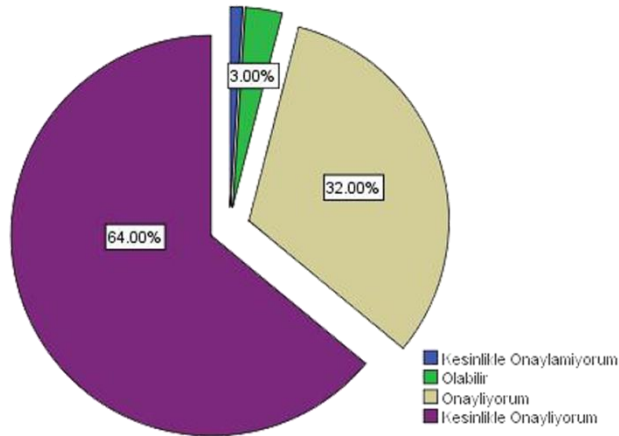
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemek	100	4.30	.772	.077

**Tablo 3.114. Anketin G57 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemek	16.840	99	.000	1.300	1.15	1.45

Tablo 3.113.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemek" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.30'a tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.114.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 86'sı görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemenin performansını artıracaklarını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

### 58. Yeniliklere ve yaratıcılığa açık olma



Şekil 3.65. Yeniliklere ve yaratıcılığa açık olma.

Çalışmada, öğretim performansı tespiti amacıyla 100 akademisyene "Yeniliklere ve yaratıcılığa açık olma" Sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.115. Anketin G58 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yeniliklere ve yaratıcılığa açık olma	100	4.58	.654	.065

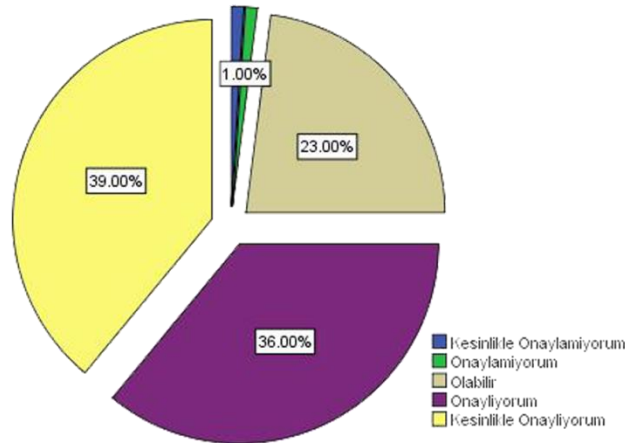
**Tablo 3.116. Anketin G58 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Yeniliklere ve yaratıcılığa açık olma	24.154	99	.000	1.580	1.45	1.71

Tablo 3.115.'e göre anket uygulanan akademisyenlerin "Yeniliklere ve yaratıcılığa açık olma" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.58'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.116.'a göre anlamlılık ( $\text{sig}=0.000 < 0.05$ )'tır. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 96'sı yeniliklere ve yaratıcılığa açık olmanın performanslarını artıracaklarını düşünmektedir. Yukarıdakişekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.



### 59. Üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmak



Şekil 3.66. Üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmak

Çalışmada, öğretim performans testi amacıyla 100 akademisyene "Üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmak" sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdadır:

**Tablo 3.117. Anketin G59 Sorusu Analizi(One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmak	100	4.11	.863	.086

**Tablo 3.118. Anketin G59 Sorusu Analizi(One-Sample Test)**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmak	12.857	99	.000	1.110	.94	1.28

Tablo 3.117.'ye göre anket uygulanan akademisyenlerin "Üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmak" sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.11'e tekabül etmektedir ve bu rakam kararsızlık ifadesi olan 3'ten farklıdır. Verilen cevapların neticesi olan Tablo 3.118.'e göre anlamlılık (sig=0.000<0.05)'tir. Verilen cevaplara göre anket uygulananların % 75'i üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmannın performansı artıracaklarını düşünmektedir. Yukarıdaki şekil sonuçların yüzdelik oranlarını göstermektedir.

### 3.4.BAĞIMSIZDEĞİŞKENLERVE

#### BAĞIMLIDEĞİŞKENLERARASINDAKİİLİŞKİNİNANALİZİ

##### a) Maddi Motivasyon ile Akademisyenlerin Öğretim Performansı Unsurları Arasındaki İlişkinin Analizi

Maddi motivasyon ile akademisyenlerin performansı arasındaki korelasyona ilişkin anketten elde edilen bilgiler tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.119.Maddi motivasyon ile akademisyenlerin öğretim performansı unsurları arasındaki ilişkinin analizi(Correlations)**

		Ortalama A	Ortalama C	Ortalama D	Ortalama E	Ortalama F	Ortalama G
Ortalama A	Pearson Correlation	1	.489**	.434**	.507**	.429**	.478**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0
	N	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**A:** Maddi motivasyon

**C:** Akademisyenlerin sınıf dışındaki aktiviteleri

**D:** Akademisyenin yaratıcı etkinliği

**E:** Akademisyenin kendini geliştirmesi

**F:** Akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapması

**G:** Akademisyenin öğretim performansının etkinliği

Tablo 3.119.'a göre, maddi motivasyon ile akademisyenlerin performans unsurları arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Maddi motivasyon iyileştirildikçe, öğretim elemanının performansı da iyileşmektedir.

Maddi motivasyon ve akademisyenlerin sınıf dışındaki aktiviteleri arasındaki Korelasyon katsayısına ( $R = 0.489$ ) baktığımızda,%99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı bir doğru orantının olduğunu göstermektedir.

Maddi motivasyon ve akademisyenin yaratıcı etkinliği arasındaki Korelasyon katsayısına ( $R = 0.434$ ) baktığımızda,%99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı bir doğru orantının olduğunu göstermektedir.

Maddi motivasyon ve akademisyenin kendini geliştirmesi arasındaki Korelasyon katsayısına ( $R = 0.507$ ) baktığımızda,%99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı bir doğru orantının olduğunu göstermektedir.

Maddi motivasyon ve akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapması arasındaki Korelasyon katsayısına ( $R = 0.429$ ) baktığımızda,%99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı bir doğru orantının olduğunu göstermektedir.

Maddi motivasyon ve akademisyenin öğretim performansının etkisi arasındaki Korelasyon katsayısına ( $R = 0.478$ ) baktığımızda,%99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı bir doğru orantının olduğunu göstermektedir.

### b) Manevi Motivasyon ile Akademisyenlerin Öğretim Performansı Unsurları Arasındaki İlişkinin Analizi

Manevi motivasyon ile akademisyenlerin performansı arasındaki korelasyona ilişkin anketten elde edilen bilgiler tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.120. Manevi motivasyon ile akademisyenlerin öğretim performansı unsurları arasındaki ilişkinin analizi (Correlations)**

		Ortalama B	Ortalama C	Ortalama D	Ortalama E	Ortalama F	Ortalama G
Ortalama B	Pearson Correlation	1	.516**	.648**	.681**	.561**	.615**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0
	N	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**B:** Manevi motivasyon

**C:** Akademisyenlerin sınıf dışındaki aktiviteleri

**D:** Akademisyenin yaratıcı etkinliği

**E:** Akademisyenin kendini geliştirmesi

**F:** Akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapması

**G:** Akademisyenin öğretim performansının etkinliği

Tablo 3.120.'ye göre, manevi motivasyon ile akademisyenlerin performans unsurları arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Manevi motivasyon iyileştirildikçe, öğretim elemanının performansı da iyileşmektedir.

Manevi motivasyon ve öğretim elemanın sınıf dışındaki aktiviteleri arasındaki Korelasyon katsayısına ( $R = 0.516$ ) baktığımızda,%99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı bir doğru orantının olduğunu göstermektedir.

Manevi motivasyon ve akademisyenin yaratıcı etkinliği arasındaki Korelasyon katsayısına ( $R = 0.648$ ) baktığımızda,%99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı bir doğru orantının olduğunu göstermektedir.

Manevi motivasyon ve akademisyenin kendini geliştirmesi arasındaki Korelasyon katsayısına ( $R = 0.681$ ) baktığımızda,%99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı bir doğru orantının olduğu göstermektedir .

Manevi motivasyon ve akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapması arasındaki Korelasyon katsayısına ( $R = 0.561$ ) baktığımızda,%99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı bir doğru orantının olduğunu göstermektedir.

Manevi motivasyon ve akademisyenin öğretim performansının etkisi arasındaki Korelasyon katsayısına ( $R = 0.615$ ) baktığımızda,%99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı bir doğru orantının olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki bilgilere göre; manevi motivasyon ve öğretim performansı arasındaki korelasyon katsayılarının, maddi motivasyon ve akademisyenlerin öğretim performansları arasındaki korelasyon katsayılarından daha büyük olduğunu görülmektedir.

### 3.5.BAĞIMSIZDEĞİŞKENLERİN (MADDİ VE MANEVİ MOTİVASYON) BAĞIMLI DEĞİŞKENLEREOLAN ETKİSİNİN ANALİZİ

#### 3.5.1.Maddi Motivasyonun, Akademisyenin Sınıf Dışı Aktivitelerine Etkisinin Analizi

Maddi motivasyonun akademisyenin sınıf dışı aktivitelerine etkisine ilişkin doğrusal regrasyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.121.Maddi motivasyonun, akademisyenin sınıf dışı aktivitelerine etkisinin analizi(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.838	.439		4.182	.000	
	Ortalama A	.652	.118	.489	5.542	.000	0.239

a. Dependent Variable: Ortalama C

Tablo 3.121'egöre, A( maddi motivasyon) ve C ( akademisyenin sınıf dışı aktiviteleri) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$C = 1.838 + 0.652 A$$

**A:** Maddi motivasyon

**C:** Akademisyenlerin sınıf dışındaki aktiviteleri

Akademisyenlerin görüşlerine göre maddi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenin sınıf dışı aktivitelerinin 0.652 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, maddi motivasyon ile akademisyenin sınıf dışı aktiviteleri arasında bir etki vardır ve bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

### 3.5.2. Maddi Motivasyonun, Akademisyenin Yaratıcı Etkinliğine Etkisinin Analizi

Maddi motivasyonun akademisyenin yaratıcı etkinliğine etkisine ilişkin doğrusal regrasyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.122. Maddi motivasyonun, akademisyenin yaratıcı etkinliğine etkisinin analizi(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R <sup>2</sup>
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.379	.422		5.639	.000	
Ortalama A	.539	.113	.434	4.774	.000	0.189

a. Dependent Variable: Ortalama D

Tablo 3.122.'ye göre, A( maddi motivasyon) ve D (akademisyenin yaratıcı etkinliği) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$D = 2.379 + 0.539 A$$

**A:** Maddi motivasyon

**D:** Akademisyenin yaratıcı etkinliği

Akademisyenlerin görüşlerine göre maddi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenin yaratıcı etkinliğinin 0.539 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, maddi motivasyon ile akademisyenin yaratıcı etkinliği arasında bir etki vardır ve bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

### 3.5.3. Maddi Motivasyonun, Akademisyenin Kendini Geliştirmesine Etkisinin Analizi

Maddi motivasyonun akademisyenin kendini geliştirmesine etkisine ilişkin doğrusal regrasyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.123. Maddi motivasyonun, akademisyenin kendini geliştirmesine etkisinin analizi(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R <sup>2</sup>
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.228	.387		5.755	.000	
Ortalama A	.603	.104	.507	5.818	.000	0.257

a. Dependent Variable: Ortalama E

Tablo3.123.'e göre, A( maddi motivasyon) ve E ( akademisyenin kendini geliştirmesi) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$E = 2.228 + 0.603 A$$

**A:** Maddi motivasyon

**E:**Akademisyenin kendini geliştirmesi

Akademisyenlerin görüşlerine göre maddi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenin kendini geliştirmesinin 0.603 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, maddi motivasyon ile akademisyenin kendini geliştirmesi arasında bir etki vardır ve bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

### 3.5.4. Maddi Motivasyonun, Akademisyenin Kendisiyle Alakalı Öz Değerlendirme Yapmasına Etkisinin Analizi

Maddi motivasyonun akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapmasına etkisine ilişkin doğrusal regrasyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.124. Maddi motivasyonun, akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapmasına etkisinin analizi(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R <sup>2</sup>
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.260	.450		5.021	.000	
Ortalama A	.567	.121	.429	4.704	.000	0.184

a. Dependent Variable: Ortalama F

Tablo 3.124.'e göre, A( maddi motivasyon) ve F ( akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapması) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$F = 2.260 + 0.567 A$$

**A:** Maddi motivasyon

**F:**Akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapması

Akademisyenlerin görüşlerine göre maddi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapmasının 0.567 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, maddi motivasyon ile

akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapması arasında bir etki vardır ve bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

### 3.5.5. Maddi Motivasyonun, Akademisyenin Öğretim Performansının Etkisinin Analizi

Maddi motivasyonun akademisyenin öğretim performansına etkisine ilişkin doğrusal regrasyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.125. Maddi motivasyonun, akademisyenin öğretim performansının etkisinin analizi(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R <sup>2</sup>
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.451	.350		7.011	.000	
Ortalama A	.504	.094	.478	5.381	.000	0.228

a. Dependent Variable: Ortalama G

Tablo 3.125.'e göre, A( maddi motivasyon) ve G ( akademisyenin öğretim performansının etkisi) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$G = 2.451 + 0.504 A$$

**A:** Maddi motivasyon

**G:** Akademisyenin öğretim performansının etkinliği

Akademisyenlerin görüşlerine göre maddi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenin öğretim performansının etkisinin 0.504 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, maddi motivasyon ile akademisyenin öğretim performansının etkisi arasında bir etki vardır ve bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

### 3.5.6. Manevi Motivasyonun, Akademisyenin Sınıf Dışı Aktivitelerine Etkisinin Analizi

Manevi motivasyonun akademisyenin sınıf dışı aktivitelerine etkisine ilişkin doğrusal regrasyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.126. Manevi motivasyonun, akademisyenin sınıf dışı aktivitelerine etkisinin analizi(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R <sup>2</sup>
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1.729	.427		4.049	.000	
Ortalama B	.613	.103	.516	5.963	.000	0.266

a. Dependent Variable: Ortalama C

Tablo 3.126.'ya göre, B ( manevi motivasyon) ve C ( akademisyenin sınıf dışı aktiviteleri) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$C = 1.729 + 0.613 B$$

**B:** Manevi motivasyon

**C:** Akademisyenlerin sınıf dışındaki aktiviteleri

Akademisyenlerin görüşlerine göre manevi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenin sınıf dışı aktivitelerinin 0.652 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, manevi motivasyon ile akademisyenin sınıf dışı aktiviteleri arasında bir etki vardır ve bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

### 3.5.7. Manevi Motivasyonun, Akademisyenin Yaratıcı Etkinliğine Etkisinin Analizi

Manevi motivasyonun akademisyenin yaratıcı etkinliğine etkisine ilişkin doğrusal regrasyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.127. Manevi motivasyonun, akademisyenin yaratıcı etkinliğine etkisinin analizi(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R <sup>2</sup>
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1.430	.353		4.050	.000	
Ortalama B	.716	.085	.648	8.419	.000	0.420

a. Dependent Variable: Ortalama D

Tablo 3.127.'ye göre, B (manevi motivasyon) ve D (akademisyenin yaratıcı etkinliği) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$D = 1.430 + 0.716 B$$

**B:** Manevi motivasyon

**D:** Akademisyenin yaratıcı etkinliği



Akademisyenlerin görüşlerine göre manevi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenin yaratıcı etkinliğinin 0.539 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, manevi motivasyon ile akademisyenin yaratıcı etkinliği arasında bir etki vardır ve bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

### 3.5.8. Manevi Motivasyonun, Akademisyenin Kendini Geliştirmesine Etkisinin Analizi

Manevi motivasyonun akademisyenin kendini geliştirmesine etkisine ilişkin doğrusal regrasyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.128. Manevi motivasyonun, akademisyenin kendini geliştirmesine etkisinin analizi(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R <sup>2</sup>	
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.492	.325		4.585	.000	
	Ortalama B	.721	.078	.681	9.206	.000	0.464

a. Dependent Variable: Ortalama E

Tablo 3.128.'e göre, B (manevi motivasyon) ve E ( akademisyenin kendini geliştirmesi) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$E = 1.492 + 0.721 B$$

**B:** Manevi motivasyon

**E:** Akademisyenin kendini geliştirmesi

Akademisyenlerin görüşlerine göre manevi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenin kendini geliştirmesinin 0.603 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, manevi motivasyon ile akademisyenin kendini geliştirmesi arasında bir etki vardır ve bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

### 3.5.9. Manevi Motivasyonun, Akademisyenin Kendisiyle Alakalı Öz Değerlendirme Yapmasına Etkisinin Analizi

Manevi motivasyonun akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapmasına etkisine ilişkin doğrusal regrasyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.129. Manevi motivasyonun, akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapmasına etkisinin analizi(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R <sup>2</sup>
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1.645	.408		4.029	.000	
Ortalama B	.660	.098	.561	6.708	.000	0.315

a. Dependent Variable: Ortalama F

Tablo 3.129.'a göre, B (manevi motivasyon) ve F (akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapması) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$F = 1.645 + 0.660 B$$

**B:** Manevi motivasyon

**F:** Akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapması

Akademisyenlerin görüşlerine göre manevi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapmasının 0.567 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, manevi motivasyon ile akademisyenin kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapması arasında bir etki vardır ve bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

### 3.5.10. Manevi Motivasyonun, Akademisyenin Öğretim Performansının Etkisinin Analizi

Manevi motivasyonun akademisyenin öğretim performansına etkisine ilişkin doğrusal regrasyon analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.130. Manevi motivasyonun, akademisyenin öğretim performansının etkisinin analizi(Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	R <sup>2</sup>
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1.942	.311		6.250	.000	
Ortalama B	.577	.075	.615	7.713	.000	0.378

a. Dependent Variable: Ortalama G

Tablo 3.130.'a göre, B (manevi motivasyon) ve G (akademisyenin öğretim performansının etkisi) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$G = 1.942 + 0.577 B$$

**B:** Manevi motivasyon

**G:** Akademisyenin öğretim performansının etkinliği

Akademisyenlerin görüşlerine göre manevi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenin öğretim performansının etkisinin 0.504 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, manevi motivasyon ile akademisyenin öğretim performansının etkisi arasında bir etki vardır ve bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

### 3.6.BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİN (MADDİ VE MANEVİ MOTİVASYON) BAĞIMLI DEĞİŞKENE OLAN ETKİSİNİN ANALİZİ

Maddi motivasyon ve manevi motivasyonun akademisyenin öğretim performansına etkisine ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

**Tablo 3.131. Maddi ve manevi motivasyonun akademisyenin öğretim performansına etkisinin analizi (Coefficients<sup>a</sup>)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.480	.306		4.834	.000
1 Ortalama A	.136	.102	.129	1.330	.187
Ortalama B	.575	.091	.614	6.308	.000

a. Dependent Variable: MMM

Tablo 3.131'e göre, A (manevi motiasyon), B (manevi motivasyon) ve P(akademisyenlerin öğretim performansı) değişkenlerinin doğrusal regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$P = 1.480 + 0.136 A + 0.575 B$$

**A:** Maddi motivasyon

**B:** Manevi motivasyon

**P:** Akademisyenlerin öğretim performansı

Akademisyenlerin görüşlerine göre maddi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenlerin öğretim performansının 0.136 oranında iyileşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu etki zayıf ve istatistik olarak anlamsızdır. Diğer yandan Akademisyenlerin görüşlerine göre manevi motivasyon bir derece iyileştirilmesi, akademisyenlerin öğretim performansının 0.575 oranında

iyileşmesine neden olmaktadır. Bu etki %99 olasılıkla, istatistik olarak anlamlı, doğru orantılı manevi bir etkidir.

**Yukarıdaki oranlar, manevi motivasyonun akademisyenin öğretim performansına olan etkisinin, maddi motivasyonun etkisinden daha büyük olduğunu göstermektedir.**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma, maddi ve manevi motivasyonun akademisyenlerin performansına etkilerini araştırmıştır. Bu araştırmanın neticesinde, tek başına maddi motivasyonun akademisyenlerin öğretim performansına etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Manevi motivasyonun ise akademisyenlerin öğretim performansına etkisi daha yüksektir. Bu sonuç, tek başına manevi motivasyonun etkisinin maddi motivasyonun etkisinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Maddi ve manevi motivasyon bir arada analiz edildiğinde, maddi motivasyonun akademisyenlerin öğretim performansına etkisinin olmadığı, manevi motivasyonun etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bu çarpıcı sonuç, akademisyenlerden maddi veya manevi motivasyondan birinin tercih edilmesi istendiğinde, manevi motivasyonun seçildiğini ortaya koymaktadır. Bu da, akademisyenler için maddi menfaatlardan çok örgütsel iklimin, işyeri huzurunun, terfi sisteminin vb. öncelikli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Araştırmada, maaşın akademisyenin tüm ihtiyaçlarını karşılamadığı, akademisyenlerin aldığı maaşın yaptığı iş için yeterli olmadığıda saptanmıştır. Bununla birlikte, işteki terfi sisteminin ve maaş artırımının yeterli olmadığı ve akademisyenlerin çoğunluğunun idari görevlerde yer almak istemedikleri belirlenmiştir.

Çalışmada yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre, öncelikle akademisyenlerin maddi motivasyonunun artırılması gerekmektedir. Maddi açıdan desteklendiği takdirde akademisyenler daha verimli bir şekilde çalışabilecektir. Bununla beraber, manevi motivasyonun sağlandığı durumda akademisyenler işlerinde daha özverili olacak, akademisyenlerin etkinliği ve verimliliği artacaktır. Maddi ve manevi motivasyonun en üst dereceye ulaşılması için ise; akademisyenlerin maaşlarının onların ihtiyaçlarını karşılayacak ve onları her açıdan tatmin edecek şekilde düzenlenmesi, üniversitelerdeki terfi ve maaşlar için daha adaletli bir sistemin geliştirilmesi ve başarılı akademisyenlerin idari görevlerde yer almaları için teşvik edilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

1. Avadalla, M., *İşçilerin İş Tatminini Gerçekleştirmesinde Motivasyonun Etkisi ve Rolü*, Danimarka'daki Arap Akademi Kurumu, Yüksek Lisans Fakültesi, İşletme ve İktisad Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Danimarka, 2011 – 2012. **Orjinal;**  
(عوض الله، ميرفتتوفيق ابراهيم ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الأكاديمية العربية بالدنمارك، أطروحة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والاقتصاد، 2011، 2012 )
2. Bayraktaroğlu, S., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Sakarya Yayınları, Adapazarı, 2008.
3. Benligiray, S., “*Performans Değerlemesi*”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed. Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No. 1747, Eskişehir, 2007.
4. Bingöl, D., 1997., *Personel Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
5. Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006
6. Budak, G., *Yeniliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, (2008).
7. Büyükses, L., *Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010.
8. Can, H. *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999
9. Canman, D., *Personelin Değerlendirilmesinde, Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1993.
10. Demirci, H., *Toplam Kalite Yönetimi*, 2. Baskı, Kumsaati Yayınları, 2010.
11. Efil, İ. , 2006. , *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Alfa Aktüel, İstanbul.
12. Elakş, A., *Gazze'deki Filistin Bakanlıklarında İş Performansının Geliştirmesinde Motivasyon ve Ödül Sisteminin Etkisi*, İslami Üniversitesi, Ticaret Fakültesi, İşletme bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Filistin, Gazze, 2007.  
**Orjinal;**  
(العكش، علاء خليل محمد ، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، أطروحة ماجستير، فلسطين، غزة، 2007 )

13. Elammac, H., *Organizasyon Faktölerinin, (Ulusal Muhafız) – Tıbbi Kral Abdulaziz İlindeki İşçilerin İş Peformansı ile İlişkisi*, Arap Güvenlik Bilimleri Nayif Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Su'udi Arabistan, Riyad, 2003 **Orjinal**;  
(العماج، حمود بن مطلق، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية - الحرس الوطني، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003)
14. Elassaf, A., *Merkezileşme ve sorumluluğun dağıtılmasının, İş Performansı ile İlişkisi*, Arap Güvenlik Bilimleri Nayif Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Su'udi Arabistan, Riyad, 2003. **Orjinal**;  
(العساف، عبد الله بن حسين عساف، علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003)
15. Elcenebi, A., *Üniversitedeki Akademisyenin Öğretim Performansını Değerlendirme – Yüksek Öğretim Kaitesine Göre*, Kufa Üniversitesi, Kız Eğitim Fakültesi, Araştırma, Kasım, 2009. **Orjinal**;  
(الجنابي، عبد الرزاق شنين، تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، 2009)
16. Elcirid, A., *Elcof Bölgesinin Emniyet Merkezindeki İşçilerin İş Tatminini Gerçekleştirmesinde Motivasyonun Rolü*, Arap Güvenlik Bilimleri Nayif Üniversitesi, Yüksek Lisans Fakültesi, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Su'udi Arabistan, 2007. **Orjinal**;  
(الجريد، عارف بن مامل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، أطروحة ماجستير، 2007)
17. Elcuma, N., *Motivasyon*, Şam Üniversitesi, İktisad Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Suriye, Şam, 2008 – 2009. **Orjinal**;  
(الجمعة، نورا، التحفيز، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، أطروحة ماجستير، سورية، 2008 – 2009)
18. Elhaleybe, G., *Ürdün'deki Kamu Sektörünün Kurumlarındaki İşçilerin Performansını Geliştirmesinde motivasyonun Etkisi*, Orta Doğu Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Urdun, 2013. **Orjinal**;  
(الحلايبة، غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، أطروحة ماجستير، 2013)
19. Elharbi, A., *İdari Kontrolünün, Performansın Etkinliği ile İlişkisi*, Arap Güvenlik Bilimleri Nayif Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Su'udi Arabistan, Riyad, 2003. **Orjinal**;

(الحربي، أحمد بن صالح بن هليل، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003)

20. Elnasır, F., *Mısır'da Çok Uluslu Şirketlerde Performans, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Değerlendirmesindeki Sistemlerine Kültür Farklılığının Etkisi*, Ain Şems Üniversitesi, Ticaret Fakültesi, İşletme Bölümü, Doktora Tezi, Mısır, 2006.

**Orjinal;**

(الناصر، فداء محمد ، أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، أطروحة دكتوراه، 2006)

21. Elnemyen, A., *İdari Kontrolün, Güvenlik Kurumlarındaki İş Performansı ile İlişkisi*, Arap Güvenlik Bilimleri Nayif Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Su'udi Arabistan, Riyad, 2003. **Orjinal;**

(النميان، عبد الله عبد الرحمن، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2003 )

22. Elsarayra, H., *Urdun Devlet Üniversitelerindeki Akademisyenlerin İş Performansı – Üniversitenin Bölüm Başkanlarına Göre*, Şam Üniversitesi Dergisi, 27. Cilt, 1. ve 2. Adet, Urdun, 2011. **Orjinal;**

(الصرايرة، خالد أحمد، الأداء الوظيفي لعضء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، الأردن، 2011)

23. Elşeyh, E., *İslami Ülkelerde İnsan Kaynaklarının Kalkınmasında Eğitimin ve Motivasyonun Etkisini Tahlili*, Cezayir Üniversitesi, Araştırmacı Dergisi, 6, Cezayir, 2008. **Orjinal;**

(الشيخ، الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 6، 2008 )

24. Elticani, Y., *Mekke'deki Sanayi Sektöründeki Kurumların İşçilerinin İş Tatminini Gerçekleştirmesinde Motivasyonun Etkisi*, Yüksek Öğretim için Arabi İngilteralı Akademi Kurumu. **Orjinal;**

(التيجاني، يوسف محمد الحسن ، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أطروحة ماجستير)

25. Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Kitapevi, İstanbul, 2000

26. Eroğlu, F., *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.



27. Buzurin, F., *Küçük ve Orta Boylu Kurumlardaki İşçilerin Motivasyonunda İş Hayatındaki Yönetimin Rolü*, Farhat Abbas Üniversitesi, İktisadi Bilimler Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Cezayir, Stif, 2009 – 2010. **Orjinal**;  
(بوزورين، فيروز ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أطروحة ماجستير، سطيف، 2009 – 2010)
28. Garih, Ü., *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
29. Genç, N., *Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin “Astların Motivasyonu” Açısından Değerlendirilmesi*, Atatürk -niversitesi S.B.E. Doktora Tezi, 1990.
30. Elcessesi, A., *Umman'daki Eğitim ve Öğretim Bakanlığının İşçilerin Performansını İyileştirmesinde Maddi ve Manevi Motivasyonun Etkisi*, Yüksek Öğretim için Arabi İngilterali Akademi Kurumu, Yüksek Lisans Tezi, 2010 – 2011. **Orjinal**;  
(الجساسي، عبد الله محمد، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أطروحة ماجستير، 2010 – 2011)
31. Hicks, H., *Örgütlerin Yönetimi*, Çeviren: O. Tekok, B. Aytek, B. Bumin, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, I. Cilt, II. Baskı, 1972.
32. Işıksaçarı, T., *Etkili Motivasyon*, 3. Baskı, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2011.
33. İbiş, Rasim, *Total Kalite Yönetiminin Uygulamasını, Bankadaki İdari Performansının Geliştirmesinde Rolü*, Halep Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Suriye, Halep, 2010. **Orjinal**;  
(إبيش، راسم، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء الإداري المصرفي، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير، سورية، 2010)
34. Kantar, H., *İşletmede Motivasyon*, 2. Baskı, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2010.
35. Karaali, A., *Personelin Motivasyonu Üzerinde Lider Yöneticinin Rolü*, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi, Ankara-2005
36. Karyuti, M., *Yönetim İlkeleri (Teorileri, Operasyonları, Görevleri)*, Vail Yayınevi, Amman, Urdun, 2004: 302. **Orjinal**;  
(القريوتي، محمد القاسم، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004)

37. Burton, K., *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*, SPEA Honors Thesis Spring 2012, Indiana University, May 2012.
38. Keskin, A., *Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi*,
39. Koçel, T. , 2003. , *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
40. Salih, R., *İşçilerin Motivasyon Düzeylerine İdari Liderliğinin Yönteminin Etkisi*, Basra Üniversitesi, İktisad ve İdari Bilimler Fakültesi, Kalij İktisadçı Dergisi, 19, 2011. **Orjinal**;  
(صالح، رشا مهدي ، تأثير أنماط القيادة الإدارية في مستوى تحفيز العاملين، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الاقتصاد والادارة الخليجية العدد - 19، 2011)
41. Mercanlioğlu, Ç., *Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2012.
42. *Motivation in the Classroom*, Asia E University
43. Shanks, N., *Management and Motivation*, Jones and Bartlett Publishers.
44. Özdemir, A., *Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü*, GEFAD/GUJGEF 33(2), 2013.
45. Pekel, H., *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta - 2001
46. Selim, İ., *Organizasyon Kültürünün, İnsan Kaynaklarının Performansına Etkisi*, Muhammed Bu Dıyaf Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Cezayir, Elimsile, 2006. **Orjinal**;  
(سالم، إلياس تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، جامعة محمد بو ضياف، رسالة ماجستير، الجزائر، المسيلة، 2006 )
47. Semerci, A., *İş Motivasyonu ve Snuçları Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*, Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Gene Müdürlüğü, Ankara, Haziran 2005.
48. Jafari S., *Motivation, Its Types, and Its Impacts in Language Learning*, School of Languages, Literacies and Translation Universiti Sains Malaysia, International Journal of Business and Social Science , Vol. 3 No. 24 [Special Issue – December 2012], Malaysia, 2012

49. Siprine, M., *İş Stresinin, Üniversite Hocalarının Performansına Etkisi*, Elhaj Elhıdır Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Cezayir, 2008. **Orjinal;**  
(سبرينة، مانع، ضغوط العمل وأثرها على أداء الأساتذة الجامعيين، جامعة الحاج لخضر، رسالة ماجستير، الجزائر، 2007 – 2008)
50. Teke, A., *Yöneticilik ve Motivasyon*, Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı Başkanlığı
51. Tonbul, Y., *Öğretim Üyelerinin Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Öğretim Üyesi ve Öğrenci Görüşleri*, Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 56, Güz 2008.
52. Tunçer, P., *Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon*, Sayıştay Dergisi, Sayı 88, Mart 2013.
53. Tümgan, C., *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, Haziran – 2007.
54. Ünlü, S., Eroğlu, E., Gökdağ, R. ve Ergüven, S., *İş ve Yaşamda Motivasyon*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022, Açıköğretim Fakültesi yayını No: 1974, Eskişehir, Ocak 2013
55. Whetten, D., Cameron, K., *Developing Management Skills*, publishing as Prentice Hall, USA, 2011,
56. Yair, R., *Motivating Public Sector Employees*, Hertie School of Governance – Working Papers, No. 60, July 2011
57. Yıldırım, S., *Motivasyon ve Çalışma Yaşanda Motivasyonun Önemi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Ağustos-2007.
58. Zibar, A., *Motivasyon Teorileri*. <http://www.rabiat-alwaha.net/moltaqa/showthread.php?t=18833> (22.09.2014)

## EKLER

### Ek: 1

**KİLİS 7 Aralık Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Programı**



## ANKET

### Değerli Hocamız:

Yüksek lisans tezimin bir parçası olan ve “**Akademisyenlerin Öğretim Performanslarını Geliştirmesinde Motivasyonun Rolü**” konulu bu anket adından da anlaşılacağı üzere akademisyenlerin öğretim performansında motivasyonun rolünü ölçmek için hazırlanmıştır.

**Anket formu dört bölümden oluşmaktadır;**

- I.** Bölüm: Kişisel Sorular
- II.** Bölüm: Maddi Motivasyon
- III.** Bölüm: Manevi Motivasyon
- IV.** Bölüm: Öğretim Performansı

Her ifadeyi dikkatlice okuyup, size uygun gelen seçeneği her bölüm başındaki ifadeye göre işaretleyiniz. Araştırmanın objektif olması için lütfen hiçbir bölümü boş bırakmayınız. İsim belirtilmesine gerek yoktur. Sadece bize yardımcı olacak bazı bilgiler istenecektir. Verilen cevaplar araştırma dışında başka amaçla kullanılmayacaktır. Verilen her bilgi gizli tutulacaktır.

Bize değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Danışman: Doç. Dr. Birol ERKA  
[birolerkan@kilis.edu.tr](mailto:birolerkan@kilis.edu.tr) [almashi@hotmail.com](mailto:almashi@hotmail.com)

Tel: +905075697463

Hazırlayan: Saleh ALMASHI

## I. Kişisel Sorular

**Doğru Cevabı (X) İşaretleyiniz:**

1. Meslekte Tecrübe Süreniz? 1-5 yıl  6-10 yıl   
11-15  15 yıldan daha çok
2. Göreviniz? Okutman  Araştırma Görevlisi  Öğretim Görevlisi   
Yrd. Doçent  Doçent  Prof.
3. Öğretim Düzeyiniz? Önlisans  Lisans   
Yüksek Lisans  Doktora
4. İdari göreviniz var mı? Evet  Hayır
5. Yaşınız? 30 yıldan daha küçük  30 – 40 arası   
40 – 50 arası  50 yıldan daha büyük
6. Cinsiyet: Bay  Bayan
7. Fakulmeniz? .....

## II. MOTİVASYON

A	Maddi Motivasyon	Kesinlikle Onaylıyorum	Onaylıyorum	Olabilir	Onaylamıyorum	Kesinlikle Onaylamıyorum
1	Maaş akademisyenin tüm ihtiyaçlarını karşılıyor.					
2	Maddi ödül akademisyenleri daha etkili bir şekilde çalışmasına motive eder.					
3	Aldığınız maaş yaptığınız işe yeterlidir.					
4	İşindeki terfi sistemi ve maaş artırımını adeletlidir.					
5	Prim akademisyenin işine olan motivasyonunu artırır					
6	İşin maddi koşullarını sürekli geliştirmek akademisyenleri işi korumaya iter.					
7	Ödül ve hediye yöntemi akademisyeni işine daha büyük emek sarf etmesi için motive eder.					
8	Yolluk ve yevmiye verilmesi akademisyenlerin ulusal ve uluslararası eğitim faaliyetlerine katılmaları için motive eder.					
9	Mesai saatleri dışında yapılan işlere ödül verilmesi akademisyenin işine olan bağlılığını artırır.					
10	Gerektiğinde akademisyene avans verilmesi onun işine olan motivasyonunu artırır.					
11	Akademisyenlere ulaşım masrafları için bir ödenek sağlanması onların çalışma motivasyonunu artırır.					
12	Akademisyenlere lojman tahsis edilmesi veya kira yardımı yapılması onlara daha istikrarlı bir yaşam sağlayacak ve onların iş motivasyonu artacaktır.					
13	Akademisyenlere sağlık sigortası sağlanması onların iş performansının düzeyini artırır.					
14	Akademisyenlere dilediklerinde yıllık izin yerine ödül verilmesini iş motivasyonunu artırır.					
15	Emekli olduktan sonra ikramiye alacağını bilmek akademisyenin performansını artırır.					
16	Geliştirme ödeneği (şark görevi tazminatı) almak akademisyenlerin performansını geliştirmeye yönelik motivasyonunu artırır.					
17	Aynı kadro sınıfında olan akademisyenler arasında kıdemi daha fazla olanlara daha fazla ücret verilmesi onların motivasyonunu artırır.					
B	Manevi Motivasyon	Kesinlikle Onaylıyorum	Onaylıyorum	Olabilir	Onaylamıyorum	Kesinlikle Onaylamıyorum
18	Akademisyenlere simgesel ödüller (takdirname, Plaket, nişan vb.) verilmesi onların motivasyonunu artırır.					
19	Akademisyenlerin alanlarıyla ilgili olan veya ilgili olmayan çeşitli eğitici kurslar almaları onların motivasyonunu artırır.					
20	Başarılı akademisyenleri kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlıklarını arttırabilmeleri için eğitim almak üzere yurt dışına göndermek onların motivasyonunu artırır.					
21	Başarılı akademisyenleri idari görevlere atamak onların motivasyonunu artırır.					
22	Akademisyenleri çalıştıkları kurumla alakalı konularda karar alma					

	sürecine dahil etmek onların motivasyonunu artırır.					
23	Akademisyenlere sosyal ve kültürel etkinliklerde bulunabilecekleri sosyal tesis imkanı sunmak onların motivasyonunu artırır.					
24	Çocuğu olan akademisyenlere çalıştığı kurum içerisinde kreş imkanı sağlamak veya kreş ücreti konusunda akademisyene yardımcı olmak onun motivasyonunu artırır.					
25	Akademisyenlere ibadetlerini yapması noktasında yer ve zaman sağlanması onların motivasyonunu artırır.					
26	Yıl içerisinde çalışmaları ve başarıları ile öne çıkan akademisyenler belirleyerek onları "yılın akademisyen" vb. sıfatlarla ödüllendirmek onların motivasyonunu artırır.					
27	İdarecilerin akademisyenleri dışardan kontrol etmeleri yerine onlarda iç denetim alışkanlığını geliştirmek onların motivasyonunu artırır.					
28	Özel ve acil durumlarda akademisyenlere manevi yardım ve destek sağlamak onların motivasyonunu artırır.					
29	Akademisyenlerin toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak onların motivasyonunu artırır.					
30	Görevde yükselmelerin akademisyenlerin iş ve başarı performansına göre yapılması akademisyenlerin motivasyonunu artırır.					

### III. Öğretim Performans:

C	Akademisyenin ders dışında aşağıdaki cümlelerde ifade edilenleri yapması onun performans ve başarısını artırır	Kesinlikle Onaylıyorum	Onaylıyorum	Olabilir	Onaylamıyorum	Kesinlikle Onaylamıyorum
32	Vereceği derslerin özetini hazırlamak.					
33	Açıklayıcı notlar hazırlamak					
34	Çeşitli öğretim metaryalleri hazırlamak.					
35	Anlatacağı konularla ilgili çalışma sayfaları hazırlamak.					
36	Laboratuvar çalışmalarının malzemelerini hazırlamak					
37	Deneylere başlamadan önce laboratuvar çalışma ekipmanlarını test etmek					
38	Öğretim çalışmalarını akademik takvime göre planlamak.					
39	Öğrencileri denetlemek					
40	Temel ders saatleri dışında da öğrencilerin sorularını yanıtlamak					
41	Bölgesel geziler ve eğitici ziyaretler gerçekleştirmek.					
D	Akademisyenin aşağıdaki cümlelerde ifade edilenleri yapması onun yaratıcı etkinliğini arttırmasına yardımcı olur	Kesinlikle Onaylıyorum	Onaylıyorum	Olabilir	Onaylamıyorum	Kesinlikle Onaylamıyorum
43	Öğrencileri gözlemlemek için yeni yollar araştırmak.					
44	Yararlı alacağını düşündüğü derslerin müfredeta eklenmesi resmi ilgili makamlara teklifte bulunmak					
45	Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak.					

E	Akademisyenin aşağıdaki cümlelerde ifade edilenleri yapması onun kendini geliştirmesine yardımcı olur	Kesinlikle Onaylıyorum	Onaylıyorum	Olabilir	Onaylanmıyorum	Kesinlikle Onaylanmıyorum
46	Eğitim öğretim yöntemleriyle ilgili düzenlenen atölyelere ve eğitici kurslara katılmak					
47	Genel eğitim öğretimle ilgili konferanslara katılmak					
48	Eğitim ve öğretimde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmek					
49	Alanı ile ilgili bilimsel yayınlar yapmak					
F	Akademisyenin aşağıdaki cümlelerde ifade edilenleri yapması onun kendisiyle alakalı öz değerlendirme yapmasına yardımcı olur	Kesinlikle Onaylıyorum	Onaylıyorum	Olabilir	Onaylanmıyorum	Kesinlikle Onaylanmıyorum
50	Öğretim hedefleri analiz etmek					
51	Öğretim hedeflerini gerçekleştirmek için uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçmek.					
52	Öğretim yöntemlerinin etkisini test etmek ve düzeltmek					
G	Aşağıdaki ifadeler akademisyenin öğretim performansını etkiler	Kesinlikle Onaylıyorum	Onaylıyorum	Olabilir	Onaylanmıyorum	Kesinlikle Onaylanmıyorum
53	Kendisinden istenilen ek işleri yerine getirmek.					
54	Yeteneklerinin kendisinden istenilen işe uygun olması					
55	Huzurlu ve barışçıl bir iş ortamı.					
56	Alanına tüm boyutlarıyla hakim olmak.					
57	Görevi yerine getirirken tembellik veya sıkılmayı hissetmemek					
58	Yeniliklere ve yaratıcılığa açık olma.					
59	Üniversitedeki sosyal etkinliklere katılmak					

**Yüksek Lisans Öğrencisi**  
Saleh Hasan ALMASHI



## ÖZ GEÇMİŞ

04.03.1987 yılında Halep ili Menbic ilçesinde dünyaya geldi. İlk ve orta okulu Elmeşi okulunda, lise öğrenimini ise Menbic Erkek Lisesinde tamamladı. 2006 yılında Rakka ilinde İttihad Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesine kayıt yaptırdı. 2008 Menbic ilçesinde aynı fakülteye yerleşti ve öğrenimini devam etti. 2010 yılında bu fakülteden mezun oldu. 2010 yılı ekim ayında İttihad Üniversitesi araştırma görevlisi oldu. 2011 kasım ayında Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisad ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladı. Halen Kilis'te (ŞAM) Türkçe Öğretim Merkezinde müdür olarak ve Ebu Eyyub El-Ensari İmam Hatip Lisesinde müdür yardımcısı olarak görevine devam etmekte, evli ve iki çocuk babasıdır.

## VITAE

He was born in 03/04/1987 In the Menbij district in Aleppo. He studied Elementary and middle school in Elmeshi school and he completed his high school education in Menbic Boys High School, in 2006. He entered into Ittihad University, College of Business Administration, in 2008he moved to the same school district Menbic and continued his education. In 2010, he graduated. In October 2010, in the Ittihad University was a research assistant. In November 2011, Kilis 7 Aralık University of Economics and Administrative Sciences Faculty of Business Administration is where he began his master's degree. Currently, he works in Kilis as the manager of the Turkish Education Center (Sham) and Al-Ansar Legitimacy High School works as a Task Manager. He is married and has two kids.