



**T.C.**

**HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI  
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖDÜL SİSTEMİNİN OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON  
DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

**Muhammet Furkan YILMAZ**

**Danışman:**

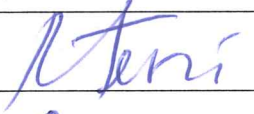
**Dr. Öğretim Üyesi Ragıp TERZİ**

**ŞANLIURFA – 2019**

T. C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 175215005 numaralı Muhammet Furkan YILMAZ'ın hazırladığı "Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Sisteminin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi" konulu **yüksek lisans** tezi ile ilgili tez savunması, 03/07/2019 tarihinde, saat 13:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

03/07/ 2019

Sınav Jürisi	Unvan, Adı Soyadı	Kanaati	İmzası
Danışman	Dr. Öğretim Üyesi Ragıp TERZİ	Kabul	
Üye	Dr. Öğretim Üyesi Osman KARLANGIÇ	Kabul	
Üye	Dr. Öğretim Üyesi Sedat ŞEN	Kabul	

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

19.07/2019

Prof. Dr. Şevket ÖKTEN  
MÜDÜR



**Not:** a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek Almıştır Almamıştır.



HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı	Muhammet Furkan YILMAZ
Öğrenci Numarası	175215005
Enstitü Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri
Programı	Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Başlık (Türkçe)	Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Sisteminin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etkisi

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen yüksek lisans tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 149 sayfalık kısmına ilişkin, 11/04/2019 tarihinde danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 11'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 6 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntılarının bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

01/07/2019  
Muhammet Furkan YILMAZ

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 01/07/2019

Dr. Öğretim Üyesi Ragıp TERZİ  
Danışman

## ÖZET

### MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖDÜL SİSTEMİNİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNE ETKİSİ

**YILMAZ, Muhammet Furkan**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ragıp TERZİ**

**Haziran, 2019, 149 sayfa**

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı ödül sisteminin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmanın verileri 2018-2019 eğitim öğretim döneminde Şanlıurfa ilindeki üç merkez ilçe olan Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü ilçelerindeki okul öncesi, ilkokul, orta okul ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüş düzeylerini ve motivasyon düzeylerini ölçmek için “MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşler Ölçeği” ile “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini rastgele örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemine göre seçilen 18 okul müdürü, 38 müdür yardımcısı ve 378 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada MEB ödül sisteminin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerine manidar bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinin ortalamaları ile motivasyon düzeylerinin ortalamaları kısmen yüksek çıkmıştır. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinin ortalamalarındaki artış motivasyon düzeylerinde de artışa sebep olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, MEB Ödül Sistemi, Okul Yöneticisi, Öğretmen

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION REWARD SYSTEM ON MOTIVATION LEVELS OF SCHOOL**

#### **ADMINISTRATORS AND TEACHERS**

**YILMAZ, Muhammet Furkan**

**Master's Thesis**

**Department of Educational Sciences**

**Advisor: Asst. Prof. Dr. Ragıp TERZI**

**June, 2019, 149 pages**

This research is conducted to investigate the effect of the reward system of Ministry of National Education on the motivational levels of school administrations and teachers. This study utilizes the correlational research method which is one of the quantitative models. The data were obtained from the school administrators and the teachers who work at pre-school, primary school, and secondary school level educational institutes in 2018 – 2019 education year in three districts of Şanlıurfa, namely, Eyyübiye, Haliliye, and Karaköprü. To measure the motivation and satisfaction level of the school administrators and the teachers, for the MEB reward system, two scales which are “MEB Reward System Opinion Survey” and “Teacher Motivation Scale” are applied. The sample of the study was consisted of 18 school principals, 38 vice-principals, and 378 teachers who were selected regarding stratified sampling method which is one of the random sampling methods. The study shows that MEB reward system had a positive effect on the motivation levels of the school administrators and the teachers. The mean values of MEB Reward System Opinion Survey and the motivation level of school administrator and the teachers were respectively high. The research showed that the increase of the mean value of MEB Reward System Opinion Surveys resulted with an increment in the motivation levels of the school administrators and the teachers.

**Keywords:** Motivation, Ministry Of National Education Reward System, School Administrator, Teacher

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖDÜL SİSTEMİNİN OKUL YÖNETİCİLERİ  
VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	III
ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR	XV
TABLOLAR LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIX
EKLER LİSTESİ	XX
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**PROBLEM DURUMU**

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.4. SAYILTILAR	5
1.5. SINIRLILIKLAR	6
1.6. TANIMLAR	6

**İKİNCİ BÖLÜM**

**KURAMSAL ÇERÇEVE**

2.1 MOTİVASYON KAVRAMI	7
------------------------	---

2.2. MOTİVASYON SÜRECİ	8
2.3. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ	10
2.4. MOTİVASYONUN ÖRGÜT VE İŞ GÖREN AÇISINDAN ÖNEMİ	11
2.5. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ	11
2.5.1. İçsel Motivasyon	12
2.5.2. Dışsal Motivasyon	12
2.5.3. Bütünleşmeci Motivasyon	13
2.5.4. Fizyolojik Motivasyon	13
2.6. MOTİVASYON ARTIRMADA KULLANILAN ARAÇ VE YÖNTEMLER	14
2.6.1.1. Maaş Arttırma	14
2.6.1.2. Primli Ücret	14
2.6.1.3. Kâra Katılma	15
2.6.1.4. Ekonomik Ödül	15
2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar	15
2.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	16
2.6.2.2. Sosyal Katılma	16
2.6.2.3 Güvenlik Duygusu	16
2.6.2.4 İletişim	17
2.6.2.5. Değer ve Statü	17
2.6.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	17
2.6.3.1. Karara Katılma	18
2.6.3.2. Amaç Birliği	18
2.6.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	19
2.7. MOTİVASYON KURAMLARI	19
2.7.1. Kapsam Kuramları	20
2.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	20

2.7.1.2. Herzberg'in Motivasyon Teorisi	22
2.7.1.3. Klasik Güdüleme Kuramı	22
2.7.1.4. McClelland'ın Başarıya Güdülenme Kuramı	23
2.7.1.5. Alderfer' in ERG Kuramı	24
2.7.1.6. McGregor'un X ve Y Kuramı	26
2.7.2. Süreç Kuramları	27
2.7.2.1. Beklenti Kuramı	27
2.7.2.2. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı	28
2.7.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	29
2.7.2.4. Locke'un Amaç Kuramı	30
2.8. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	31
2.8.1. İşin Kendisi ile İlgili Olan Faktörler	31
2.8.1.1. İşin Kendisi	31
2.8.1.2. Sosyal Statü	32
2.8.1.3. Gelişme ve Yükselme İmkanları	33
2.8.1.4. Takdir Edilme	33
2.8.2. İşin Dışındaki Faktörler	34
2.8.2.1. Yönetici davranışı	34
2.8.2.2. Diğer İş Görenlerle İlişkiler	35
2.8.2.3. Gelecek Kaygısı	36
2.9. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE MOTİVASYON	36
2.10. ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	39
2.11. ÖDÜL KAVRAMI	42
2.11.1. Ödül ve dllendirmenin Tanımı	43
2.11.2. Motivasyon Aracı Olarak dl Kavramı	44
2.11.3. Ödül Süreci	45



2.11.4. İçeriklerine Göre Ödüller	47
2.11.4.1. İçsel Ödüller	47
2.11.4.2. Dışsal Ödüller	48
2.11.5. Ödüllendirme Sistemleri	49
2.11.5.1. Ekonomik Ödüller	50
2.11.5.2. Sosyo-Psikolojik ve Yönetmel ödülller	51
2.11.6. Ödüllendirmenin İş Gören ve Örgüt Açısından Önemi	52
2.11.6.1. İş Gören Açısından Önemi	53
2.11.6.2. Örgüt Açısından Önemi	54
2.11.7. Ödüllendirme Sistemlerinin Etkili Olmasını Sağlayan Özellikler	55
2.12. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖDÜL SİSTEMİ	57
2.12.1. Başarı Belgesi	58
2.12.2. Üstün Başarı Belgesi	59
2.12.3. Ödül	59
2.13. ÖDÜL VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ YURT İÇİ VE YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	60
2.13.1. Ödül ve Motivasyon İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	60
2.13.2. Ödül ve Motivasyon İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	62

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	64
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	64
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	68
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	71

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN MEB ÖDÜL SİSTEMİYLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE AİT BETİMSSEL İSTATİSTİK BULGULARI VE YORUMLARI	73
4.1.1. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemiyle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular Ve Yorumları	75
4.1.2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemiyle İlgili Görüşlerinin Görev Değişkenine Ait Bulgular Ve Yorumları	76
4.1.3. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemiyle İlgili Görüşlerinin Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular Ve Yorumları	76
4.1.4. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemiyle İlgili Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumlar	77
4.1.5. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemiyle İlgili Görüşlerinin Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumlar	78
4.2. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN MEB ÖDÜL SİSTEMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞ DÜZEYLERİNE AİT CİNSİYET, GÖREV, ÖĞRENİM DURUMU, HİZMET YILI VE ÇALIŞTIKLARI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENLERİ AÇISINDAN FARKLARIN İSTATİSTİK BULGULARI VE YORUMLARI	79
4.2.1. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinde Cinsiyet Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları	79
4.2.2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinde Görev Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları	80
4.2.3. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinde Çalışma Süresi Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları	81
4.2.4. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları	82

4.3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNE AİT BETİMSSEL İSTATİSTİK BULGULARI VE YORUMLARI	83
4.3.1. Okul Yöneticilerinin ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumları	86
4.3.2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Görev Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumları	87
4.3.3. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumları	88
4.3.4. Okul Yöneticilerinin ve Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumlar	88
4.3.5. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumlar	89
4.4. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNE AİT CİNSİYET, GÖREV, ÖĞRENİM DURUMU, HİZMET YILI VE ÇALIŞTIKLARI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENLERİ AÇISINDAN FARKLARIN İSTATİSTİK BULGULAR VE YORUMLARI	90
4.4.1. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinde Cinsiyet Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları	91
4.4.2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinde Görev Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları	91
4.4.3. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinde Çalışma Süresi Değişkenine Ait İstatistik Bulgular Ve Yorumları	93
4.4.4. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Ait İstatistik Bulgular Ve Yorumları	94
4.4.5. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinde Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait İstatistik Bulgular Ve Yorumları	95

4.5. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET, ÖĞRENİMDURUMU, HİZMET YILI, ÇALIŞTIKLARI OKUL TÜRÜ VE MEB ÖDÜL SİSTEMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞ DÜZEYLERİNİN, MOTİVASYON DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İSTATİSTİK BULGULARI VE YORUMLARI	96
---	----

4.5.1. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Cinsiyet, Görev, Çalışma Süresi, Öğrenim Durumu, Görev Yapılan Kurum, ve MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinin Motivasyon Düzeyleri Üzerine Değişkenlerin Aynı Anda Etkisinin İstatistik Bulguları Ve Yorumları	96
---	----

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. SONUÇLAR	98
5.1.1. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Sonuçları	98
5.1.1.1. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sonuçları	99
5.1.1.2. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerinin Görev Değişkenine Yönelik Sonuçları	100
5.1.1.3. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerinin Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sonuçları	100
5.1.1.4. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Sonuçları	101
5.1.1.5. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerinin Görev Yaptığı Kurum Değişkenine Yönelik Sonuçları	101
5.1.2. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerine Yönelik Sonuçlar	101
5.1.2.1. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sonuçları	102
5.1.2.2. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Görev Değişkenine Yönelik Sonuçları	103

5.1.2.3. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sonuçları	103
5.1.2.4. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Sonuçları	104
5.1.2.5. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Görev Yaptığı Kurum Değişkenine Yönelik Sonuçları	104
5.1.3. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Cinsiyet, Görev, Çalışma Süresi, Öğrenim Durumu, Görev Yapılan Kurum, ve MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinin Motivasyon Düzeyleri Üzerine Motivasyon Düzeyleri Üzerine Etkisine Yönelik Sonuçlar	105
5.2. ÖNERİLER	106
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler	106
5.2.2. İleride Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler	107
KAYNAKÇA	108
EKLER	123

## **KISALTMALAR**

<b>Akt</b>	Aktaran
<b>Çev</b>	Çeviren
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>Ed</b>	Editör/Editor
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>MEB</b>	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences
<b>s</b>	Sayfa Numarası
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İlçelere Göre Öğretmenlerin Dağılımı	58
<b>Tablo 2:</b> Demografik Bilgilere Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	60
<b>Tablo 3:</b> KMO ve Barlet Testi Sonuçları	62
<b>Tablo 4:</b> Madde Faktör Yükleri	63
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş İstatistiklerine Ait Değerler	66
<b>Tablo 6:</b> Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşler Ölçeğinin Maddelerine Ait İstatistiksel Değerler	67
<b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait İstatistik Değerleri	68
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Görev Değişkenine Ait İstatistik Değerleri	69
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Ait İstatistik Değerleri	69
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Ait İstatistik Değerleri	70
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait İstatistik Değerleri	71
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Mann-Whitney U Test Analizine Ait Değerleri	72
<b>Tablo 13:</b> Katılımcıların Tek-Yönlü Anova Analizine Ait Değerleri	72
<b>Tablo 14:</b> Katılımcıların Kruskal Wallis-H Analizine Ait Değerleri	73
<b>Tablo 15:</b> Katılımcıların Tek-Yönlü Anova Analizine Ait Değerleri	74
<b>Tablo 16:</b> Katılımcıların Kruskal Wallis-H Analizine Ait Değerleri	75
<b>Tablo 17:</b> Katılımcıların Motivasyon Düzeyleri İstatistiklerine Ait Değerler	76
<b>Tablo 18:</b> Katılımcıların Motivasyon Düzeyleri Ölçeğinin Maddelerine Ait İstatistiksel Değerler	76
<b>Tablo 19:</b> Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait İstatistik Değerleri	78
<b>Tablo 20:</b> Katılımcıların Görev Değişkenine Ait İstatistik Değerleri	78

<b>Tablo 21:</b> Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Ait İstatistik Değerleri	79
<b>Tablo 22:</b> Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Ait İstatistik Değerleri	80
<b>Tablo 23:</b> Katılımcıların Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait İstatistik Değerleri	80
<b>Tablo 24:</b> Katılımcıların İlişkisiz Örneklemeler T Testi Analizine Ait Değerleri	81
<b>Tablo 25:</b> Katılımcıların Tek Yönlü ANOVA Analizine Ait Değerleri	82
<b>Tablo 26:</b> Katılımcıların Tek Yönlü ANOVA Analizine Ait Değerleri	83
<b>Tablo 27:</b> Katılımcıların Tek Yönlü ANOVA Analizine Ait Değerleri	84
<b>Tablo 28:</b> Katılımcıların Tek Yönlü ANOVA Analizine Ait Değerleri	85
<b>Tablo 29:</b> Katılımcıların Çoklu Doğrusal Regresyon Analizine Ait Değerleri	86



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Motivasyon Süreci	9
<b>Şekil 2.</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	21
<b>Şekil 3:</b> ERG Teorisine Göre İhtiyaç Grupları	25
<b>Şekil 4:</b> Beklenti Kuramı	28
<b>Şekil 5:</b> Ödül Süreci	45



## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek-1</b> Motivasyon Ölçeği	ek s.1
<b>Ek-2</b> Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş İfadeleri Ölçeği	ek s.3
<b>Ek-3</b> Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Uygulama İzin Dilekçesi	ek s.7



## GİRİŞ

Geçmişten günümüze örgütlerin en temel amacı hedeflerini gerçekleştirerek başarılı olabilmektir. Bu amaç doğrultusunda örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde birçok yol ve süreç denenmiştir. Örgüt psikolojisini inceleyen araştırmaların temelinde başarılı yönetim arayışı vardır (Keskin, 2010). Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması ve doyum noktasına ulaşması, örgütün hedeflerini gerçekleştirmedeki önemli bir aşamayı kat ettiği anlamına gelmektedir. Bu süreç her zaman, görüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Çünkü örgüt üyelerinin dağılımı genellikle heterojen özellik göstermektedir. Bu durum örgütteki üyelerin isteklerinin ve ihtiyaçlarının değişiklik gösterebileceği anlamına gelmektedir. Örgüt üyelerinin örgüte sağlayabileceği faydayı arttırmak için yapılan uygulamalar neticesinde örgüt üyelerinin isteklerinin ve çalışma azimlerinin artması durumuna motivasyonun etkisi devreye girmektedir. Bu doğrultuda *motivasyon* insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür (Yıldırım, 2011). Örgüt çalışanlarının motivasyonu ile çalışma performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki kaçınılmazdır. Motivasyon-çalışan sürecinin verimli yönetilmesi örgütler için çok önemlidir. Örgüt yöneticilerine bu konuda çok büyük sorumluluk düşmektedir. Çalışanlarının hangi şartlarda, nasıl bir ortamda, ne ölçüde ve hangi güdüleme araçlarıyla motive olacaklarını çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu süreci başarıyla tamamlayan örgütlerin hedeflerine ulaşmasının daha kolay olacağı düşünülmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PROBLEM DURUMU**

Bu bölümde araştırmanın problemi, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlamalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ**

Bilindiği gibi Türkiye’de eğitim örgütleri denildiğine MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) akla ilk önce gelen kurumdur. MEB’e bir örgüt ve üst düzey yöneticilerine de örgüt lideri gözüyle bakıldığında yukarıda bahsedilen benzer süreçler bu kurumda da yaşanmaktadır. Bakanlığın sahadaki çalışan sayısı bakımından en çok iş görenini öğretmenler ve okul yöneticileri grubu oluşturmaktadır. Dolaylı olarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin başarısı Milli Eğitim Bakanlığı’nın başarısı anlamına gelmektedir. Çünkü bu örgütün başarısını doğrudan etkileyen topluluk öğretmenler ve okul yöneticileridir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyonu MEB için göz ardı edilemeyecek kadar hassas bir konudur. Bu doğrultuda araştırmada MEB ödül sisteminin okul yöneticileri ve öğretmenler üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Günümüze örgütlerin hedeflerine ulaşmalarının en önemli yollarından biri şüphesiz çalışanlarının örgüte katma değer katarak örgütün kârını arttırıp, işleyişini kolaylaştırmalarıdır. İş görenlerin performansı örgütü doğrudan etkilemektedir. Örgütü var eden ve devamını sağlayan temel bileşen, örgütü yarınlara ulaştıracak olan üyeleridir. Bunun farkında olan örgütler, iş görenlerinin çalışma isteklerini arttırıcı ve onların performanslarını yükseltecek bazı uygulamalar geliştirip örgütü hedeflerine ulaştıracak yolu daha kısa zamanda ve daha sorunsuz geçirmenin planlarını yapmışlardır. Görüldüğü gibi örgüt çalışanlarının istekli, azimli ve güdülenmiş olmaları günümüzdeki sınırlı zaman ve imkânlarla sahip örgütler için

büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerin her alanda, işine yeterince güdülenmiş insanlara gereksinim duyacağı açıktır (Başaran, 1979).

Bir örgüt olarak MEB ilk kurulduğu yıldan günümüze kadar iş görenlerinin motivasyonunu artırıcı çeşitli uygulamalar geliştirmiştir. Bu uygulamaların başında ödül sistemleri gelmektedir. Ödül sistemlerinin yıllardır değişiklik göstermesi konuyla ilgili kalıcı ve tam olarak işlevsel bir yöntemin ortaya konulmadığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bilindiği gibi MEB daha çok Cumhuriyetin ilk yıllarında olmak üzere J.Dewey, Künhe, O.Buyse ve E.Walter gibi çeşitli alanlarda uzman kişileri ülkeye davet etmiş ancak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı ve ödül sistemine dair başarısı kanıtlanmış bir uygulama oluşturamamıştır. Var olan yasal düzenlemelere göre ödül sisteminin, sicil raporları ve müfettiş raporları dışında öğretmenlerin de ödül seçimine katılmalarını sağlayacak bir ortamı oluşturmadığı, yeterince ve değişik ödüller sunmadığı ileri sürülebilir (Şenufuk, 2004).

Mevcut MEB ödül sistemi, bileşenlerinin yanı sıra ödül alacak olan personelin seçimi ile ilgili de önemli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Ödül alacak olan öğretmenlerin seçimleri neredeyse okul yöneticilerinin tercihine bırakılmış ve bu durum hak edenlerin ödül almaması veya hak etmeyen, yöneticisiyle ilişkileri iyi olan personellerin ödül alması gibi problemleri ortaya çıkarmıştır. Çünkü ödül alacak öğretmen veya müdür yardımcısı için ilk teklif okul müdürlerinden gitmektedir. Ayrıca verilen ödülün öğretmen için maddi olarak elle tutulur bir kazanç sağlamaması bu ödüllerin işlevlerinin tartışılması için yeterli bir sebeptir.

Ülkemizde başta MEB ve okulları olmak üzere birçok eğitim örgütü vardır. Bu örgütlerde kullanılan ödüller çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda düzenlenmelidir. Aksi takdirde işlevini ve örgüt çalışanları üzerindeki etkisini kaybetmeyle karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle MEB ödüllendirme sisteminin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkisi bir araştırma konusu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada MEB ödül sisteminin okul yöneticileri ve öğretmenler üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yıllar içerisinde birçok kez değişen MEB ödöl sisteminin işlevselliği artık tartışılır hale gelmiştir. Ödöl sisteminin hedef kitlesini ne derecede motive ettiği ise tartışmaya açık bir konudur. Bu çalışmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı ödöl sisteminin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyonunu ne düzeyde etkilediğini ortaya çıkarmak ve okul yöneticileri ve öğretmenlerin MEB ödöl sistemi hakkındaki düşüncelerini incelemektir. Bu amaçlara yönelik aşağıda verilen sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

1)Okul yöneticisi ve öğretmenlerin MEB ödöl sistemiyle ilgili görüşleri ne düzeydedir ?

2)Okul yöneticisi ve öğretmenlerin MEB ödöl sistemi hakkındaki görüş düzeylerinde cinsiyet, öğrenim durumu, görev, çalışma süresi ve görev yapılan kurum değişkenleri bakımından manidar bir farklılık var mıdır?

3) Okul yöneticisi ve öğretmenlerin motivasyonları ne düzeydedir ?

4)Okul yöneticisi ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde cinsiyet, öğrenim durumu, görev, çalışma süresi ve görev yapılan kurum değişkenleri bakımından manidar bir farklılık var mıdır?

5)Okul yöneticisi ve öğretmenlerin, görev ve MEB ödöl sistemi hakkındaki görüş düzeylerinin, motivasyon düzeyleri üzerine etkisi nedir?

## 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim örgütlerinin başarısı sadece kendilerini ve eğitim girdilerini değil içinde bulunduğu koca bir toplumu etkilemektedir. Eğitim örgütlerinin başarıya ulaşmasını sağlayacak birçok etken vardır. Bu yönüyle eğitim örgütlerinin temel dinamiklerinden olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim örgütlerinde üst düzey performans gösterip başarıya ulaşabilmesi çok mühim bir konudur. Bu konular arasında öğretmen ve yöneticilerin istek ve azimlerini arttırıcı, onları motive edici faktörler konusu göz ardı edilemeyecek kadar önem arz etmektedir. Bu bağlamda alan yazında eğitim örgütlerinin hedeflerine nasıl daha başarılı bir şekilde ulaşacağına dair birçok araştırmaya rastlanmasına rağmen okul yöneticileri ve

öğretmenlerin motivasyonunu inceleyen araştırmaların sayısı sınırlıdır. Daha önce yapılan çalışmalarda MEB ödöl sistemi vurgusu yapılmamış ve araştırmalar ödüllendirmenin genel etkileriyle sınırlı kalmışlardır. Bu araştırmanın MEB ödöl sisteminin; daha iyi anlaşılmasını ve okul yöneticileri ve öğretmenleri motive etme düzeyine etkisinin daha geniş boyutlarıyla ortaya çıkmasını sağlayacağı düşünölmektedir. Ortaya çıkacak sonuçlar MEB ödöl sisteminde gerekli düzenlemelerin yapılması yolunda bir adım olma özelliği taşımaktadır.

Konuyla ilgili daha önce de bazı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Keskin (2010) tarafından “Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi” adlı bir yüksek lisans tezi hazırlanmıştır. Bu çalışmada ödüllendirme kavramı işlenmiş ve öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödöl olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin yönetici ve öğretmenleri “oldukça güdüler” düzeyde motive ettiği bulgusu elde edilmiş ve motivasyonun öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini etkili yürütmelerine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada MEB’in ödöl sisteminin etkisine değinilmemiştir. Bu sebeple yapılacak olan çalışmada daha özel bir araştırma yapılarak MEB’in ödöl sisteminin yöneticilerin ve öğretmenlerin motivasyonuna etkisi ele alınacaktır.

#### **1.4. SAYILTILAR**

Araştırmada kullanılan ölçekler sonucunda elde edilen bulgular okul yöneticisi ve öğretmenlerin ödöl sistemi hakkındaki görüşlerini ve ödöl sisteminin öğretmenleri etkileme düzeylerini doğru olarak yansıtmaktadır. Katılımcılar, verileri toplamak için uygulanan ölçekleri samimi şekilde cevaplandırmışlardır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri yüksek ve ölçmek istenen özellikleri tam olarak ölçmektedir.

## 1.5. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma;

- 1) Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde görev yapan lise, ortaokul ilkokul ve okulöncesi eğitim kurumları ile,
- 2) Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde 2018-2019 yılında eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

## 1.6. TANIMLAR

Aşağıda, yapılacak olan çalışmanın konusuyla ilgili tanımlara yer verilmiştir.

**Örgüt (organizasyon):** Kişilerin bir araya gelerek bir amaca ulaşmak için karşılıklı etkileşim içerisinde davranışlarda buldukları süreçtir. Örgüt, yöneticilerin ve örgüte verilen emek karşılığında bir ücret ödenenlerin ortak amaçlarının olduğu bir sistemdir (Genç, 2002, Akt., Usta, 2004).

**Motivasyon:** Bireylerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü topluluğudur (Örücü ve Kanbur, 2008).

**Ödül:** Bir başarı karşısında verilen armağandır (Türk Dil Kurumu).

**Ödüllendirme Sistemi:** Örgütlerin üyelerinin hizmete sundukları tüm kazançları kapsayan bir paket ve bu yararları içeren mekanizma ve prosedürlerdir (Koç, 2007).



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili olan motivasyon ve ödül kavramları hakkında alanyazın taraması sonucunda elde edilen bilgiler ayrıntılı olarak incelenmiştir.

#### 2.1 MOTİVASYON KAVRAMI

Latin dilinde “hareket” manasına gelen “movere” kelimesinden türetilen motivasyon kelimesi genel manada “harekete geçiren” anlamına gelmektedir (Adair, 2003). Motivasyon kelimesinin Türkçe’deki karşılığı olarak tek bir kelimedenden bahsetmek sözcüğü biraz sınırlamaktadır. Bu sebeple motivasyon kavramı çeşitli kaynaklarda güdülenme, harekete geçme isteği, saik gibi kavramlarla ifade edilmeye çalışılmıştır. Motivasyon, insanların fiziksel ihtiyaçlarını gidermek için duydukları isteğe benzetilebilir. İnsan nasıl yemek yemek için istek duyuyorsa ve insanı yemek yemeye iten bir dürtüsü varsa motivasyon da bir işi yapmak için duyduğu bu içsel güdü olarak düşünülmelidir. Motivasyonun dürtülerden farklı olarak duygulardan beslendiği ve insanın duygusal durumuna göre değişiklik gösterdiği söylenebilir. Duygular motivasyonun ihtiyaç duyduğu yakıttır ve bu bağlamda dürtüler gibi algılarımızı harekete geçirip eylemlerimize son halini verir. Yapılmak istenen iş bu tutkularla başlar (Goleman, 2009). Bu bilgiler neticesinde motivasyonun tanımı şu şekilde yapılabilir; motivasyon, çalışanları bir işe koyulması için harekete geçiren, iş görenin hareketinin yönünü belirleyen istekleri, beklentileri ve inanışlarıdır (Şahin, 2004). Kişiler bir işe başlamadan önce veya başladıklarında içlerinde o işi daha iyi yapma isteği olmadığı zaman bu işlerden alınan verimin daha düşük olması beklenmektedir. Bu sebeple öğretmenler ne kadar iyi eğitim alırlarsa alsınlar, gittikleri kurumlarda yöneticileri ve diğer üst makamlarca motive edilmedikleri zaman o eğitim örgütünün başarısızlığı da kaçınılmazdır. Bu sebeple öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar sonucunda alacağı ödüllerin öğretmenlerin isteklerini arttırıcı

nitelikte olması gerekmektedir. Aksi durumlarda öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin motivasyonlarında düşüş gözlemlenmesi beklenmektedir.

Kişinin güdülenme seviyesi ilk olarak kişinin motive edilme düzeyine bağlı olarak gelişmektedir. Kişiyi bir davranışı yapmaya sevk eden gücün olmadığını varsaydığımızda motivasyon düzeyinin çok düşük seviyelerde olacağı düşünülmektedir. Atkinson'a göre motivasyon düzeyini güdü, beklenti düzeyi ve özendirme öğeleri doğrudan etkilemektedir. Kişinin motivasyon düzeyi bu üç değişkenin seviyesine göre değişiklik gösterecektir (Karaboğa, 2007). Babbit ve arkadaşları da motivasyon ile ilgili şunları söylemişlerdir; motivasyon denilince iki değişkenden bahsetmek gerekir. Bunlar motivasyonun yönü ve yoğunluğudur. Motive edilmiş bir davranış, ihtiyaçların azaltılması yönünde bir dönüttür. Motivasyonun yoğunluğu ise var olan farklı ihtiyaçlara göre, belirli olan bir ihtiyacın yoğunluğu sayesinde belirlenebilir (Can, 2005).

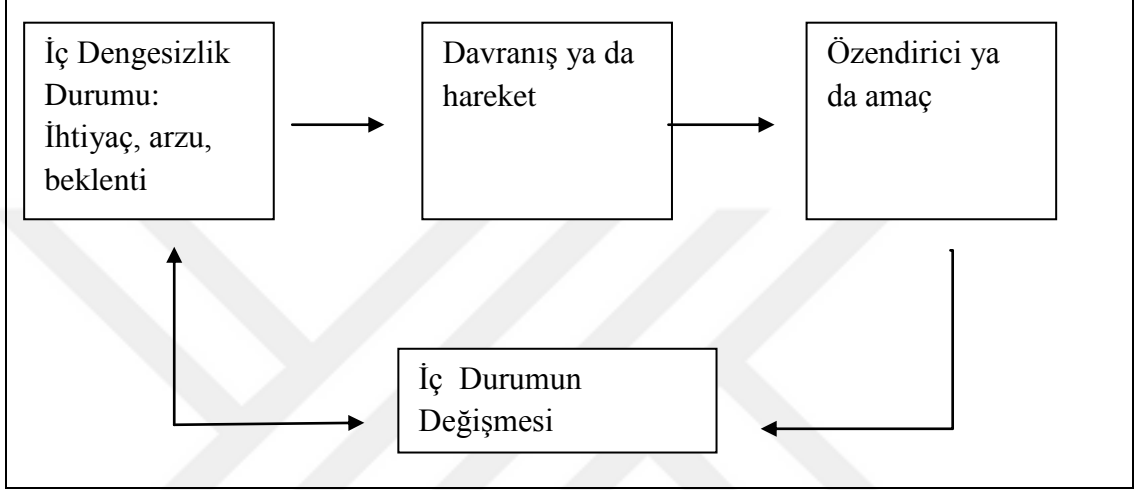
Motivasyon, ne tür örgütte olursa olsun insan ilişkilerine de yön veren önemli olgularda biridir. Örgütlerin genel hedefi iş görenlerinin çabalarını, örgütün amacını gerçekleştirme noktası üzerinde yoğunlaştırmaktır. İş görenlere verilen işin ne olduğunun bir önemi yoktur, önemli olan o işin amacına uygun bir şekilde yapılmasıdır. Çalışanların bu işi hakkıyla yapabilmesi için kişinin istekli olması işi benimsemesi ve yeterli miktarda çaba sarf etmesi gerekmektedir. Kişide bu arzunun ortaya çıkmasını sağlayan güç kişinin motivasyon düzeyidir (Fındıkcı, 2000).

## **2.2. MOTİVASYON SÜRECİ**

Motivasyon; iş görenlerin, işini istekli bir şekilde devam ettirebilmesi için bazı şeylere ihtiyaç duymasıyla başlar. Yani motivasyonun kaynağını iş görenlerin ihtiyaçları belirler. Bu ihtiyaç ortaya çıktığında doğal bir süreç olan bu ihtiyacın giderilmesi duygusu belirir. Bu süreç iş görende itici bir güçle birlikte uyarılmaya sebep olur. İş görenlerin ihtiyaçları karşılandıktan ve istekleri doğrultusunda uyarıldıktan sonra bireyde artık bu durum davranışa dönüşür. İş görenlerin amacı ihtiyaçlarına karşı arzuladığı duygunun doyumunun sağlanması iken örgüt için bu durum verilen işlerin en yüksek verimlilikle gerçekleştirilmesidir (İlgar, 2005).

Motivasyon; bünyesinde güdüler, ihtiyaçlar, değerler, gerilimler ve beklentiler barındıran bir süreçtir. Bu sebeple örgütlerde insan davranışlarının, bu süreçten nasıl etkilendiği ve insanlara bu sürecin nasıl açıklandığı yönetsel bir beceri gerektirmektedir. Motivasyon sürecini basit olarak açıklamak gerekirse aşağıdaki model üzerinde gösterildiği şekildedir (Demir, 2015).

**Şekil 1:** Motivasyon Süreci



**Kaynak:** Feyzullah, E. (1995). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları (Akt., Kaplan, 2007).

Tabloda yukarıda anlatılan süreç özetlenmektedir. Görüldüğü gibi motivasyon süreci aslında bir döngü içermektedir. Bu süreç genel olarak ihtiyaç, beklenti, davranış, amaç ve geri beslemeden oluşmaktadır. Şekil 1’de görüldüğü gibi bireyin ihtiyaçları, istekleri ve amaçlarına dayalı olarak gelişmektedir. İş görenin davranışlarının altında yatan bu değişkenleri uyararak bireyleri aktif ve istekli bir hale getirmek ve onları örgütün istediği yönde yoğunlaştırmak için motivasyon süreci devreye sokulacaktır.

İş görenin, yaşadığı bir içsel dengesizliğin ardından gün yüzüne çıkan ve örgüt tarafından tatmin edilmeyen ihtiyaçlarının olduğunun farkına varması ve ardından örgüt tarafından bu arzuların uyarılması, iş göreni bu ihtiyacı giderildiği için örgütün istediği yönde bir davranışa yöneltecektir. Bu davranışın ardından ihtiyaçları karşılanmış iş görenin motivasyon süreci sona ermiş olacaktır. Bu durum daha sonra yeni bir ihtiyacın ortaya çıkmayacağı veya iş görenin tekrar motive edilmeye ihtiyaç duymayacağı anlamına gelmemektedir. Aksine bu durum tatmin

edilmemiş başka bir arzunun ortaya çıkmasını sağlayarak motivasyon sürecinin yeniden aktif hale gelmesini sağlayacaktır (Gürüz ve Gürel, 2006). Motivasyon süreci bu döngü içerisinde devam etmektedir. İnsanların ihtiyaçlarının hiçbir zaman sınırı olmadığını düşünürsek ve tatmin edilen duygunun tatmin edilmeyen başka bir daha üst duyguyu ortaya çıkaracağını göz önünde bulundurduğumuzda motivasyon sürecinin bitmeyen ve sürekli döngü içerisinde olan bir süreç olduğunu söyleyebilir.

### **2.3. MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ**

Motivasyonun en temel özelliği kişiye davranışta bulunma isteği kazandırmasıdır. Kişisel ihtiyaçlarına göre uyarılan iş görenler gereksinimleri konusunda tatmin olduklarında işe daha fazla motive olmuş bir şekilde sarılacaklardır. Motivasyonun her zaman bir amacı vardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarını motive etme yoluna başvurumaktadırlar. Örgüt bir iş görenini motive etmek için çeşitli yollar denemesine rağmen, iş görenin motive olmaması gibi bir durum da söz konusu olabilir. Çünkü motivasyon içsel bir süreçtir. Bu sebeple iş görenin nasıl motive olacağı konusunda sıklıkla kullanılan genel metotlar bazen işe yaramayabilir. Bazen de bir iş gören örgütün kontrolü ve bilgisi dışında, farkında olunmadan motive edilebilmektedir. İş görenler motive edildiğinin veya motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunun farkında olmayabilirler ve onları neyin motive ettiğini de anlamayabilirler. Çünkü bu süreci idare eden yöneticilerdir. Yöneticilerin çeşitli uygulamaları iş görenlerin motivasyonlarını doğrudan etkiler ama yöneticiler bu süreci tamamen kontrol altına alamazlar. Çünkü motivasyon kendilerinin dışında gerçekleşen bir süreçtir. Başarılı yöneticiler iş görenlerinin verdiği tepkiye ve iş üzerindeki davranışlarına göre kendi tutumlarını sergilemelidir. Genel olarak amaçlarını gerçekleştirmiş ve verimliliği çok yüksek seviyelere çıkarmış olan örgütler iş görenlerinin kişisel ihtiyaçlarını en üst seviyede gidermiş demektir. İş görenlerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi bu başarıdaki önemli etkenlerden biridir. Ayrıca bir örgütte ödül ve ceza sisteminin açık ve şeffaf bir şekilde işletiliyor olması iş görenlerin motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye

sahiptir. İş gören hangi durumda ödül alacağını veya hangi durumda ceza alacağını bilmesi onun motivasyonu üzerinde etkilidir (Aktan, 2003, s.16).

## **2.4. MOTİVASYONUN ÖRGÜT VE İŞ GÖREN AÇISINDAN ÖNEMİ**

Örgütlerin başarılı olabilmesi; birçok karmaşık süreç içerisinde başarı ile çıkabilmelerine bağlıdır. Başarı yolunda atılan adımların bazıları gözle gözlemlenebilen somut adımlar olurken; özellikle örgütlerdeki iş görenlerin psikolojisini etkileyen bazı süreçler gözle görünmeyen soyut adımlardır. Bir iş görenin motivasyonunu da gözlemleyebilmek fiziksel açıdan mümkün değildir. Motivasyon eksikliği veya fazlalığı fark edilmesi ve müdahale edilmesi kolay olan bir süreç olmadığı için örgütler için iş görenlerin motivasyonu her zaman çok fazla önem arz etmektedir. Başarısızlık veya çöküş sonrası fark edilen motivasyon sorununa müdahale etmenin hiçbir anlamı kalmayacaktır. Örgütün başarı, başarısızlık veya çöküşünü etkileyen temel faktörlerden biri iş görenlerdir ve iş görenlerin motivasyonunun bu durum üzerindeki etkisi yok sayılamayacak kadar büyüktür. Bu sebeple bir örgütün yöneticileri, iş görenlerinin motivasyonunu sürekli yüksek tutacak uygulamaları devreye sokmaları gerekmektedir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde verilen ödüllerin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin motivasyonuna etkisinin az olması ya da hiç olmaması verilen bu ödüllerin başarıya ulaşma yolunda, öğretmenin performansını artırma yolunda ve örgüt başarısının yükselmesi yolunda hiçbir etki yaratmayacağı açıktır. Bu durumda da ödüllerin verilmesinin temel nedeninin tamamen işlevsiz olduğu anlamı ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi motivasyon verimliliği çok fazla etkilemektedir. Motive olmamış bir iş görenin örgüte verim sağlaması beklenmemelidir (Koçel, 1989).

## **2.5. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ**

Eğitim örgütlerinin diğer örgütlere göre daha karmaşık bir yapısı vardır. Bu sebeple eğitim örgütlerinde kullanılan motivasyon araçlarının da diğer örgütlere göre

daha çeşitli olması gerekmektedir. Motivasyon çeşitleri dört başlık altında incelenmiştir.

### **2.5.1. İçsel Motivasyon**

İçsel motivasyon, kişinin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol olmaksızın, işin kendisi tarafından motive edilmesidir. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012). İçsel motivasyon oluşumunda dışarıdan hiçbir müdahale söz konusu değildir. Kişinin iş ile ilgili duygu ve düşünceleri, işe karşı olan saygı ve sevgisi, işinin kendisini tatmin etmesi, kişinin başarıma arzusu, çalışkanlık gibi kendi his ve becerileri motivasyonunun kaynağını oluşturur ve kişiyi motive eder. İçsel olarak motive olan kişi kimsenin zorlamasına ve etkisine ihtiyaç duymadan işi başarıyla bitirme potansiyeline sahiptir. Kısaca anlatmak gerekirse içsel motivasyon bir bireyin hiçbir ödül veya benzer nitelikte motive edici araca maruz kalmadan, kendi işini yaptığı için haz alması ve doyumuna ulaşması olarak açıklanabilir (Yıldırım, 2015). Örneğin; bir öğretmenin ilgisini çeken bir konu hakkındaki seminere gönüllü olarak katılması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. İçsel motivasyon, bireylerin kendi içinden gelen, kalıtımla bile getirmiş olma ihtimali olan eğilimlerle sıkı bir ilişki içerisindeydir. Bir kişinin kendi doğası gereği sahip olduğu dürtüleriyle harekete geçmesiyle alakalıdır.

### **2.5.2. Dışsal Motivasyon**

Araştırma konusuyla yakından ilişkisi olan motivasyon çeşidi dışsal motivasyondur. İsminden de anlaşılacağı gibi kişiye dıştan gelen etkileri içermektedir (Akbaba, 2006). Kişinin elinde olmayan, çevresinin, yöneticilerinin veya örgütün kişi üzerindeki bıraktığı etkidir. Çevresi tarafından kabul görme, yöneticileri tarafından desteklenme, örgüt tarafından ödüllendirilme gibi dışsal

etkenler kişinin motivasyonunu artırır. İç motivasyonun tam tersi olarak kişinin ödül alması amaçtır, bu sebeple işine dört elle sarılması da bu ödüle ulaşmanın aracıdır.

### **2.5.3. Bütünleşmeci Motivasyon**

Örgütü oluşturan bireyler çoğunlukla cinsiyet, bireysel özellik, fiziksel özellik, yetiştiği çevre, dil, din gibi değişkenler bakımından farklılık göstermektedir. Bu durum örgütün insan kaynakları yönetimini genellikle zorlamaktadır. Aynı motive edici ödül veya davranışın bu kadar fazla farklı özelliklere sahip iş görenleri aynı düzeyde etkilemesi mümkün değildir. Bütünleştirici motivasyonun ilk yönü, iş görenleri, her ne kadar farklı özelliklere sahip olsalar dahi onların ortak özelliklerini bulup, bu ortak özelliklere öncelik verilmesini ele almaktadır. Bütünleşmeci motivasyonun ikinci yönü ise her bireyin kişisel farklılıklarından dolayı ortaya çıkan özel durumları ele almaktadır (Düren, 2002).

### **2.5.4. Fizyolojik Motivasyon**

Kişiler yaşamını devam ettirebilmek için vücudunun ihtiyacı olan temel gereksinimleri karşılamak zorundadır. Bu sebeple örgütteki iş görenlerin en az temel ihtiyaçlarının karşılanması olmazsa olmaz bir durumdur. Dolayısıyla diğer motivasyon çeşitlerine göre etkisinin daha az olduğu söylenebilir. Fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması garanti olan bir iş göreni fizyolojik olarak motive etmek çok zor olacaktır. Fizyolojik motivasyon kaynakları, bireylerin yaşamını devam ettirebilmesi için gereken ana gereksinimlerin elde edilmesine yönelik olan motive kaynaklarıdır (Doğanlı ve Demirci, 2014). Bu tür motivasyon kaynakları, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağındaki beslenme, barınma, giyinme gibi temel gereksinimler olarak gösterilebilir.

## **2.6. MOTİVASYON ARTIRMADA KULLANILAN ARAÇ VE YÖNTEMLER**

Örgütler için iş görenlerinin motivasyonlarının yüksek olması her zaman istenecek bir durumdur. Örgütler çoğunlukla amaçlarına daha hızlı ve daha verimli bir şekilde ulaşabilmek için iş görenlerinin motivasyonlarını arttırıcı bazı araçlar kullanırlar. Motivasyon araçlarını kullanırken ana hedef iş görenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarının birbiriyle paralellik göstermesini sağlayarak hem iş görenlerin performansını yükseltmek hem de örgüt için yüksek verim elde etmektir (Örücü ve Kanbur, 2008, s.86). Örgütlerin iş görenlerinin motivasyonlarını arttırmak için kullandıkları araç ve yöntemler üç başlıkta incelenmektedir.

### **2.6.1. Ekonomik Araçlar**

Ekonomik araçlar örgütlerin motivasyon arttırmada kullandıkları en önemli araçlardan biridir. İş gören açısından en tatmin edici motivasyon arttırma aracı olduğu düşünülmektedir. Ekonomik araçlar dört başlık altında incelenmektedir.

#### **2.6.1.1. Maaş Arttırma**

Örgütteki iş görenlerin çalışma performansları, örgüte sağladıkları katkı, çalışma koşulları ve uzmanlık alanları dikkate alınarak gerekli görüldüğünde doğru zamanlama kullanılarak yapılan maaş artışı iş görenlerin motivasyonlarını arttıracaktır (Acuner, 2010, s.48). Maaş artışı diğer motivasyon arttırma araçlarına göre iş görenlerin üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir (Aksaraylı ve Kıdak, 2009).

#### **2.6.1.2. Primli Ücret**

Örgütlerin, iş görenlerinin daha fazla iş yapması için kullandıkları yöntemlerden biridir. İki tarafında kazanmasına prensibine dayanır. İş gören



ekstradan ne kadar fazla iş yaparsa o kadar fazla kazanma şansının olduğu yönetime denir. Örgütün iş görenleri sayesinde elde ettiği gelirin bir kısmının çalışanlara dağıtılması belirli oranlarda paylaşılması prensibine göre uygulanan bir araçtır (Acuner, 2010).

#### **2.6.1.3. Kâra Katılma**

Bu sistemde de yine iş görenlerin performansı ön plandadır. İş görenlerin performanslarına bağlı olarak örgüt daha fazla kâr elde etmeye başladıktan sonra el edilen gelirden iş görenlere hisse verme prensibiyle işletilen bir yöntemdir (Acuner, 2010).

#### **2.6.1.4. Ekonomik Ödül**

Bazı örgütler iş görenlerinden yenilik yapma, bir buluş geliştirme, yeni bir fikir üretme gibi beklentilerle organizasyonlarını sürdürmektedirler. Bu tarz örgütlerde yeni buluş yapan, ya da yeni bir fikirle örgüt yöneticilerinin karşısına çıkan iş görenlere ekonomik değeri olan bir ödül verilmesi prensibine dayalı olan yöntemdir (Acuner, 2010, s.49).

#### **2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

Örgütler bazı iş görenlerin görevlerinin ve yetkilerinin dışında bazı kararlar alma, inisiyatif kullanma, sorumluluk alma gibi bir takım beceriler göstermelerini istemektedirler. Bu sayede işleyiş hızlanmakta ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Bu durum iş görenlere çalışma özgürlüğü, yapıcı yönlerini ortaya çıkarma gibi özelliklerini keşfetme imkânı sağlamaktadır. Bu sayede iş görenlerin motivasyonunu artabileceği düşünülmektedir (Köprülü, 2011, s.53, Akt., Demir, 2015, s.42). Psiko-sosyal araçlar beş başlık altında incelenmektedir.

### **2.6.2.1. Çalışmada Bağımsızlık**

Örgütlerde iş görenlerin kendi işlerine daha fazla yoğunlaşabilmeleri için özgür ve bağımsız bir ortama ihtiyaçları vardır. Sürekli olarak denetlenme hissi iş görenleri tedirgin ederek yaptıkları işin verimini ve kalitesini düşürmektedir. İş görenleri tamamen serbest bırakmadan belirli ve planlı bir denetleme sistemi içerisinde özgür bırakılırsa iş gören hem kendini örgütü içerisinde değerli görecektir hem de motivasyonunda bir artış söz konusu olacaktır (Demir, 2015).

### **2.6.2.2. Sosyal Katılma**

Örgütlerde iş görenler kendilerine verilen görevleri yaparken ister istemez örgütün sahip olduğu sosyal ilişkiler ağına dahil olmaktadır. Örgüt içerisinde tek başına iş yapmaya çalışan iş görenler zamanla yalnızlaşarak iş verimleri düşecek ve motivasyonları azalacaktır. Verilen görevler sayesinde sosyal ilişkiler kuran iş gören kendini örgütün bir parçası olarak görmeye başlayacak ve bu sosyal ilişkiler onun motivasyonunu arttıracaktır. Bir iş görenin örgüt için ilişkilere dahil olmadan çalışmasını devam ettirebilme ihtimali çok düşüktür (Erdoğan, 1996, Akt., Koçak, 2013, s.42).

### **2.6.2.3 Güvenlik Duygusu**

Örgütlerde iş görenlerin iş kaygısının olması örgüt için genellikle olumsuz bir hava estirmesi anlamına gelmektedir. Bu sürece maruz kalan iş gören kendini hiçbir zaman güvende hissetmeyerek önünü görmekte zorlanacaktır. Bu da onun ilerleyen süreçlerdeki istek ve ihtiyaçlarını karşılayamama ihtimalini ve düşüncesini doğurup iş görenlerin düşünce yapısında karışıklığa yol açacaktır. Örgütler iş görenlerine sosyal güvence işsiz kalmama garantisi ve işten ayrılma tazminatı gibi güvenceler sağladığında iş görenlerin kafalarındaki soru işaretleri ortadan kalkacak ve

kendilerini güvenli hissedeceklerdir. Bu tür korkuların olmaması iş görenlerin motivasyonunu arttıracaktır ( Demir, 2015).

#### **2.6.2.4 İletişim**

Örgüt içerisindeki yatay ve dikey iletişim çok fazla önem arz etmektedir. Örgütlerde özellikle dikey yönde yapılan iletişim iş görenler üzerinde doğrudan etkileri vardır. Örgütlere iyi tasarlanmış bir iletişim hattı yöneticiler ve iş görenler açısından motive edici bir özellik olarak kullanılabilir (Sercan, 2010, s.190).

#### **2.6.2.5. Değer ve Statü**

Yalnızca örgütlerde değil sosyal hayatta da kişilerin kendilerine değer verildiğini bilmesi kendilerini psikolojik olarak daha iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Örgütlerde ise bu durum daha çok iş görenlerin yaptıkları işin değer görmesi şeklinde kendini göstermektedir. Bir iş gören yaptığı işin yöneticileri için veya örgüt için bir değeri olmadığını hissederse bu onun performansının düşerek kendini değersiz hissetmesine sebebiyet verecektir. Bir diğer konu ise örgütteki herkesin hak ettiği değeri görmeleridir. Bu durum iş görenlerin motivasyonlarını arttıracak ve yaptıkları iş gerçekten iyi ise yöneticilerinin onlara gerekli değeri vereceklerini bileceklerdir. Yani yöneticiler tarafından iş görenlerinin yaptıkları işlere yeterince değer verilmesi iş görenlerin motivasyonlarının artırılmasında önemli bir araçtır (Demir, 2015).

#### **2.6.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar**

Örgütlerde en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütü var eden örgütün devamlılığını sağlayan temel öge insandır. Günümüzde bunun farkında olan birçok örgüt insan gibi değerli bir cevherden örgüt çıkarları için en yüksek düzeyde

faydalanmanın yollarını aramaktadır. Bunun sonucunda iş gören örgüt ilişkisi daha da fazla gelişmekte ve böylece iş verimliliği artmaktadır ( Çiçek, 2002, s.68). Bu çerçevede örgütlerin iş görenlerinin motivasyonlarını arttırmak için kullandığı örgütsel ve yönetsel araçlar üç başlık altında incelenmektedir.

### **2.6.3.1. Karara Katılma**

Örgütlerdeki karar alma aşamasındaki genel izlenim, yönetim kurulu üyelerinin toplanıp bazı kararlar alması ve bu kararların iş görenler tarafından uygulanması şeklinde gerçekleşmektedir. İş görenlerin kendi çalışma hayatlarını etkileyecek olan çoğu kararda fikirleri alınmamaktadır. Birçok iş gören kendi çalışma hayatlarını fazlasıyla etkileyecek olan örgütsel kararlar alınırken, karar alma aşamasında bulunmak istemektedir (Aksu, 2010, s.8). Bu kararların alınma aşamasında aktif olan iş görenler aldıkları sorumlulukları daha fazla yerine getirecek ve verilen işi en iyi şekilde gerçekleştireceklerdir. Çünkü İş görenler kendilerini direkt olarak etkileyecek bu kararların alınmasında ne kadar etkili olursa uygulamaya koyma aşamasında da o kadar etkili olacaklardır (Bursalıoğlu, 1987, s.122, Akt., Demir, 2015, s.62). Bu açıdan düşünersek iş görenlerinde belirli bir düzeyde alınan kararlara katkı sağlıyor olması motivasyonlarının artacağı anlamına gelmektedir. Aksi durumlarda iş görenlerin istenen düzeyde verimlilik sağlaması daha zor olacaktır.

### **2.6.3.2. Amaç Birliği**

Örgütlerde iş görenlerin motivasyonlarının artması için bir amaç uğruna çabalamaları gerekmektedir. Bu amaca ulaşmaya çalışırken örgüte sağladığı katkı da örgütün amaçlarını oluşturmaktadır. Bu iki amaç arasında bir denge ve bir sarmal yapı kurulursa hem örgütün hem de çalışanların amaçları ortak bir noktada buluşacak bu da örgütünde iş görenin de amaçlarının gerçekleşmesi anlamına gelecektir (Demir, 2015, s.62). Amaç birliğini oluşturmayı başaran yöneticiler hem örgüte

maksimum kazanç sağlayacak hem iş görenlerinin motivasyonlarını arttırmış olacaklardır.

### **2.6.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

Örgütler için yetkilerin tek bir elde toplanmasındansa yetkilerin bir kısmının alt basamaklardaki yönetici veya iş görenlere dağıtılması, örgüt için daha etkin bir yönetim anlamına gelmektedir. Bu anlayışa göre yönetilen örgütlerde iş görenlerin karar almaları kolaylaşacak hem de alınan kararların uygulanması daha hızlı bir süre içerisinde tamamlanacaktır. Bunun sonucunda da iş görenlerin motivasyonlarının yüksek olması beklenmektedir (Delipoyraz, 2009, s.85).

## **2.7. MOTİVASYON KURAMLARI**

Motivasyon kuramları daha önceleri öğrenme kuramları içerisinde incelenmekteydi. 1930’lu yıllardan sonra ayrı bir çalışma alanı haline gelerek motivasyon kuramları geliştirilmiş ve güdü çalışmalarının temel esasları oluşturulmuştur (Açıkgöz, 1996). Yapılan bu araştırmalar şunu göstermiştir. İş görenler yeteneklerini ortaya koyarak elindeki işi verimli olarak yapabilmesi için, güdülenmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Doğan, 1982). Ancak yapılacak olan güdüleme ve iş görenlerin motivasyonunun her birey için farklı olması gerekmektedir. Çünkü her bireyin yaşantısı, geçmişi, ihtiyaçları gibi kişisel özellikleri farklı olduğu için motive edici unsurlardan etkilenme şekilleri de farklı olacaktır. Bu yüzden motivasyon sürecindeki farklı durumlara farklı kuramlar uygulanması gerekmektedir. Kuramlar oluşturulurken bazıları bireylerin doğal süreçteki gereksinimlerini yani insanın kendinden olan faktörlere ağırlık verirken, bazıları da insandan bağımsız olarak oluşan insana çevreden gelen onu dışarıdan etkileyen faktörlere ağırlık vermişlerdir (Silah, 2005). Alan yazında insanın iç faktörlerini inceleyenlere “Kapsam Kuramları”, çevresel faktörleri inceleyenlere ise “Süreç Kuramları” denilmektedir.

## **2.7.1. Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramları, insanların güdülerini tatmin etmek için ulaşmak istediği amaçlarını açıklamakla ilgilidirler. Bu kuramlar kişinin içinden gelen ve onu davranışı yapmaya istekli hale getiren faktörleri incelemeye ağırlık vermiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008). Kapsam kuramları altı başlık altında incelenmektedir.

### **2.7.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Alan yazında birçok alana kaynaklık yapan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı motivasyon kavramının açıklanmasında da araştırmacılara pek çok fikir vermektedir. Maslow, insan davranışlarının sebebini açıklarken, insanın davranışlarını etkileyen, insanı harekete sevk eden en önemli faktörün ihtiyaçlar olduğunu ileri sürmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). İş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmadan örgüte katma değer katması düşünülemez bir durumdur. Bu kurama göre insanların ihtiyaçları sınıf sınıf ve basamaklar halindedir. Alt basamaktaki bir ihtiyaç karşılanmadan üst basamaktaki bir ihtiyaca gereksinim duyulmayacaktır. Ayrıca bu ihtiyaçların her birey için geçerli olması söz konusu değildir. Bu hiyerarşiye göre karşılanan ihtiyaç artık motive etme gücünü kaybetmiştir. Fakat her ne kadar ihtiyaçlar giderildikçe motive etme özellikleri ortadan kaybolduysa da insanların ihtiyaçları hiçbir zaman tam olarak karşılanamayacaktır (Sancar, 1993). İnsan ihtiyaçları her dönemde var olmaya devam etmiştir ve hiçbir zaman ortadan kalkmayacaktır.

**Şekil 2:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



**Kaynak:** Emel, G. (15 Kasım 201). Maslow teorisi ve ihtiyaçlar piramidi nedir? [Genel kültür]. <https://www.makaleler.com/maslow-teorisi-ve- ihtiyaclar-piramidi> adresinden edinilmiştir.

Maslow'un teorisinde hiyerarşik bir sıralama mevcuttur ve insanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan ihtiyaçlarını ortaya koyar. İnsanın doğuştan getirdiği ve basamaklar halinde gerçekleşen beş temel ihtiyaç kategorisi (fizyolojik ihtiyaçlar, güvence ve güvenlik, ait olma, saygı, kendini gerçekleştirme) Maslow'un teorisinin temelini oluşturur (Hoy ve Miskel, 2010).

Örgütteki her iş gören aynı ihtiyaç seviyesine kadar ulaşamaz veya ulaşması gerekmemektedir. Çünkü aynı basamaktaki ihtiyaçları duyan iş görenlerin bile örgüt içerisindeki bu ihtiyaçlara karşı doyma düzeyleri farklıdır. Bu sebeple örgüt içinde iş görenler arasında onları motive eden ihtiyaçlar farklılık gösterir.

### 2.7.1.2. Herzberg'in Motivasyon Teorisi

Herzberg ve arkadaşları iş görenler üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda motivasyonla ilgili “çift faktör” ismi verilen kuramı geliştirmişlerdir. Bu kuramın temelinde ilk olarak çalışanı motive eden ve motive etmeyen unsurların birbirinden ayrılması vardır. İş görenlere iş doyumunu sağlayan ve sağlamayan faktörler incelenerek bu kuram oluşturulmuştur. İş yaşamında bireyin iş doyumunu etkileyen faktörlerin her zaman var olduğu fakat aynı faktörlerin olmaması iş doyumsuzluğunu her zaman ortaya çıkacağı anlamına gelmediği sonucuna varmışlardır (Hoy ve Miskel, 2010).

Hoy ve Miksel'e (2010) göre Herzberg'in motivasyon teorisinin ana unsurları şunlardır:

- İş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu açıklarken iki temel unsur mevcuttur.
- İş görenlerin motivasyonunu arttıran faktörler iş doyumunu oluşturmaya yatkınken, bunun tam tersi faktörler doyumsuzluk oluşturmaya yatkındırlar.
- İş doyumunu ve doyumsuzluğu birbirinin karşıtı öğeler değil, birbirinden farklı iki kavramdır.

Herzberg'in motivasyon teorisi örgüt içerisinde çalışan iş göreni hangi faktörlerin motive ettiğini ve hangi faktörlerin iş görenlerin motivasyon düzeylerini düşürücü bir etki yarattığını belirlemeye yöneliktir.

### 2.7.1.3. Klasik GÜdüleme Kuramı

Bilimsel yönetim anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte örgütlerin insanlara bakış açısı değişmeye başlamıştır. İnsanlar artık para kazanan ve kazandıran, üretim sağlayan, ekonomik birer varlık olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlayıştan beslenerek 19. Yüzyılın sonlarında motivasyon üzerine çalışmalarını yoğunlaştıran Frederick Winslow Taylor, klasik güdüleme kuramı yaklaşımının fikri temellerini



atmıştır. Taylor'a göre iş görenin doğasında çalışmayı sevmeme, verilen işi yapmama isteği ve işini kaybetme korkusu vardır. İş görenler çalışırken bu hislerle hareket ederler ve iş görenlerin harekete geçmesini sağlayan en önemli güdüler işini kaybetme kaygısı ve maaş artışıdır. Bu sebeple iş görenleri en iyi motive edecek olan yöntem maaşlarına bir miktar zam yapmak ve işini kaybetmeyeceğine dair güvence sağlamak denilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.99).

Klasik güdülenme kuramına göre hangi işin hangi ödüle ulaştıracağını bilmesi iş görenin başarısı için önemli bir adımdır. Bunu uygulayan ve ödüllerin açıkça belli olduğu örgütlerde başarı öngörülebilir bir şeydir. Bu kurama göre çok çalışana, çalışmayana göre daha fazla ödül verilmesi esastır. Aksi bir durum daha çok çalışan iş görenin motivasyonunu düşürerek onu çalışmamaya itecektir. Bu sorunu ortadan kaldırmak için Taylor örgütler için adına parça başına ücret sistemi dediği yöntemi önermektedir (Yüksek, 2004, s.134). İlerleyen dönemlerde insanın sadece ekonomik bir varlık olmadığı anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu sebeple insanı sadece ekonomik olarak güdülemenin yetersiz olacağı anlaşılmış ve insanı insan yapan değerlerin ön planda olduğu motivasyon kuramları geliştirilmiştir.

#### **2.7.1.4. McClelland'ın Başarıya Güdülenme Kuramı**

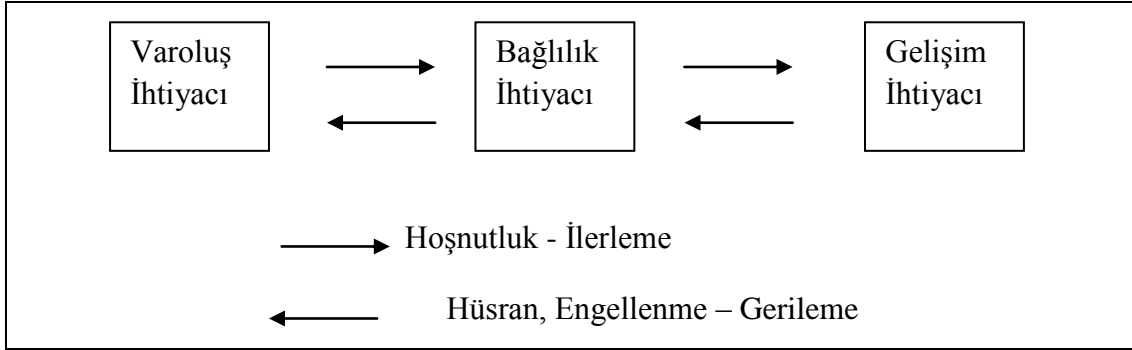
Motivasyon konusundaki çalışmalarını 1960 yıllarından sonra yoğunlaştıran David C. McClelland daha önceki dönemlerde ortaya çıkan kuramlardan farklı olarak iş görenlerin ortak ihtiyaçlarının olmayacağı her birinin farklı ihtiyaçlara eğilim gösterdikleri ve bu ihtiyaçlarının tatmin edildiği düzeyde motive olacakları görüşünü öne sürmüştür. McClelland, Maslow'dan farklı olarak insanın üç farklı ihtiyacından daha bahsetmiştir. Bunlar; başarıma ihtiyacı, sosyal ilişkilere dahil olma ihtiyacı ve güce sahip olma ihtiyacıdır (Kaplan, 2007). Özellikle başarıma ihtiyacı iş görenler ve yöneticilerde olması gereken en temel istek olmalıdır. Çünkü bu isteğe sahip olmayan yönetici başarmanın verdiği hazzı hissedemeyecek ve bu derecede başarı onun için önemsizleşecektir. Normal şartlarda yöneticilerden beklenen davranış başardıkça motivasyon düzeyinin artması gerektiğidir.

Bu kuramın ileri sürdüğü bir diğer anlayış ise iş görenlerin neye ihtiyaç duyacakları örgüt kültürüne göre değişmesidir. İş görenler bu ihtiyaçları, çalışırken ve dışarıdaki hayatlarında başlarından geçen farklı olaylar sayesinde edinmektedirler. Yani burada tecrübe devreye girmektedir. İnsanların yaşadığı tecrübeler onların ihtiyaçlarını şekillendirmede söz sahibi olmaktadır. Bu sebeple bu kurama “öğrenilmiş ihtiyaçlar kuramı” da denilmektedir. İş görenlerin her birinin kendine ait bir çevre ve kültüre sahip olduğu göz önüne alındığında öğrendikleri ihtiyaçlarının farklı olması doğal olarak durumları algılama biçimlerinin de farklılaşmasına sebebiyet vermektedir. Bu ihtiyaçlar iş görenleri belirli bir hedefe yönelmek için motive eden yönelimleri temsil etmektedir. Yani belirli bir ihtiyacı öğrenen iş gören, o ihtiyacı öğrenmeyen bireyle kıyaslandığında çok farklı bir tavır sergilemesi beklenmektedir (Semerci, 2005, s.20). McClelland’ a göre iş görenlerin uzmanlık alanlarında en iyi, en başarılı olma ve en mükemmeli yapma isteğinin altında saklanan his başarma ihtiyacıdır (Eren, 2001).

#### **2.7.1.5. Alderfer’ in ERG Kuramı**

Clayton Alderfer bu kuramı oluştururken Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kuramsal temelleri kullanarak üzerine bir takım ekleme ve çıkarmalar yapıp yeni bir kuram geliştirmiştir. Kuram ismini existence, relatedness ve growth kelimelerinin baş harflerinden almaktadır. Kuramın isminden ve şekil 2’den de anlaşılacağı gibi kuramın temelini oluşturan üç yapı vardır. Bunlar varoluş, bağlılık ve gelişimdir. Yani kısaca bu kuram Maslow’un kuramının biraz daha değişik ve daha basit bir biçimde düzenlenmiş halidir denilebilir (Eren, 2001, s.506).

**Şekil 3:** ERG Teorisine Göre İhtiyaç Grupları



**Kaynak:** [www.envisionsoftware.com](http://www.envisionsoftware.com) adresinden edinilmiştir.

Şekil 3'te görüldüğü gibi Maslow'un 5 kategoride incelediği insan ihtiyaçlarını Alderfer üç kategoriye indirmiştir. ERG Modelinde birey, ihtiyaçlarını karşılama düzeyine göre sağa veya sola iki yönlü hareket edebilecektir. Alderfer'in kuramının ilk basamağı ile Maslow'un kuramının ilk basamağının anlatmak istediği ihtiyaçlar aynı ihtiyaçlardır. Maslow bu ihtiyaçlara fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı derken Alderfer varoluş ihtiyacı demiştir. Aynı şekilde her iki kuramın son basamakları da birbirlerine karşılık gelmektedir (Eren, 2001, s.507). Aralarındaki en belirgin fark Alderfer'in kategorilerinin daha esnek ve çift yönlü geçişlere açık olmasıdır. Örneğin, bir insanın hem karnının aç olup hem de bir gruba aidiyet duygusu hissetmesinin mümkün olacağını ve aynı zamanda her hangi bir yeteneğiyle ilgili bir faaliyette bulunup bulunmayacağını farkında olabileceğini söylemektedir (Alderfer, 1972, akt., Ergen, 2009, s.17). Ayrıca Alderfer, bireyin üç basamaktan herhangi birinin tesiriyle belirli olmayan bir süre zarfında örgüt içerisindeki hal ve hareketlerini düzenleyebileceğini öngörmüştür. Bu kurama göre bireyin bağlılık ihtiyaçları ne kadar fazla tatmin edilirse, varoluş ihtiyaçları o kadar ortaya çıkacaktır. Aynı şekilde gelişme ihtiyaçlarının tatmin edilme düzeyi ne kadar fazla olursa o oranda da bağlılık ihtiyaçları hissedilmeye başlanacaktır (Önen ve Tüzün, 2005, s.40). Bu kurama göre henüz karşılanmamış olan ihtiyaçlar güdüleyici etkiye sahiptir.

Bu kurama göre gelişme ihtiyaçlarının karşılanması o ihtiyaçlara karşı duyulan isteğin azalmasına değil aksine duyulan ihtiyacın daha da artmasına neden olmaktadır. Bu durum ilk iki basamakta böyle değildir. Alderfer'e göre basamaklarda yukarı doğru çıktığında ihtiyaçlar kademeli olarak daha zor ve soyut bir hale gelir.

Bu basamaklarda ilerleyen birey ihtiyaçlarını tatmin edemiyorsa, farklı bir basamağa dönerek uğraşlarını bu yönde değiştirebilir (Can, 2005, s.174).

#### **2.7.1.6. McGregor'un X ve Y Kuramı**

Bu kuram insan doğası ile güdülenme arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere kuramın sahibi tarafından X ve Y kuramları altında incelenmektedir. McGregor'a göre rgtlerde X ya da Y kuramlarından birisi benimsenip yöneticiler iş görenlerini bu kuramlara göre güdülemeye çalışmaktadırlar (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.297).

Bu kuramda X kuramı olarak anlatılmak istenen durum iş görenlerin için daha çok olumsuz yönlerini içermektedir. Y kuramı ise iş görenlerin doğasına daha uygun olan davranışları içermektedir. X kuramına göre iş görenler doğal bir süreç olarak iş yapmayı sevmezler ve işten kaçmak için buldukları her fırsatı değerlendirirler. Bu sebeple iş görenlerin daha iyi çalışması için yöneticiler tarafından yapılacak olan her türlü baskı, şiddet ve zorbalık meşrudur. İş görenlerin sürekli olumsuz yanlarını gören bu kuram iş görenlerin sadece bireysel çıkarlarını düşüneceği ve onlar için örgütün çıkarlarının pekte önemli olmadığını ileri sürer ve bu sebeple her zaman kendine en çok para kazandıran işi seçmek isterler. Yani bu kurama göre motive olmanın kaynağı dış etkilerdir. Y kuramına göre ise tam tersi bir durum vardır. Motive olma süreci insanın içinde olan ve kendi kendine gerçekleşen bir durumdur (Yıldırım, 2015). Y kuramında kişisel amaçlar ile örgütün amaçları birbiriyle bağlantılı olup bütünleştirilmesi esastır (Torlak, 2008). Yöneticiler bu amaçların bütünlüğü için iş görenlere daha esnek çalışma zamanı ve iş görenlerin kendilerini daha fazla tatmin edebilecekleri ve başarı duygusunu hissedebilecekleri görevler vereceklerdir (Can, 2005). Y kuramına göre iş görenlerin amaçlarını gerçekleştirmek için ödüle ihtiyaı vardır ve bununla beraber başarı duygusunun da tatmin edilmesi gerekmektedir. İnsanın doğasında öğrenme isteğinin olduğunu ve sorumluluk almaktan kaınmayacağını savunur (Karaboğa, 2007).

## 2.7.2. Süreç Kuramları

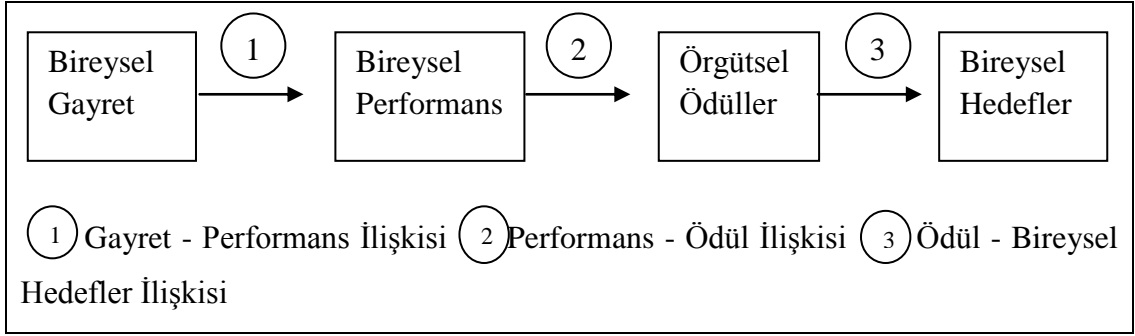
Süreç kuramları motivasyonun öncesine değil, motivasyonun gerçekleşme aşamasında bireyin nasıl ve nelerden etkilendiğini açıklamaya çalışan kuramlardır. Süreç kuramları motivasyon sürecinin nasıl işlediğini araştırır, sürecin doğmasını sağlayan etkileri tanımlar ve bu etkilerin aralarındaki ilişkiyi inceler. Motive olma davranışının nasıl başladığını, nasıl ilerlediğini ve nasıl sönmeye başladığını keşfetmeyi amaçlar (Kaplan, 2007).

### 2.7.2.1. Beklenti Kuramı

İş motivasyonunun işleyen bir süreçten oluştuğunu ileri süren, 1960 ve 1970’li yıllarda ortaya çıkan kuramlar arasında en bilineni Vroom’un beklenti kuramıdır. Vroom iş görenlerin performans gösterirken birbirinden farklı tutumlarını inceleyerek kendileri için yararlı olan çıktılarına ulaşmalarını sağlayan davranışlarını tercih ettiklerini ileri sürmüştür (Sözen vd., 2009). Bu motivasyonun oluşması iki ana duruma bağlıdır. Bunlardan ilki iş görenin bir çaba sonucunda elde edeceği ödülü isteme düzeyine verilen isimdir. Bu kavrama Vroom “Valens” demiştir. Bu kuramın ikinci ana değişkeni ise beklemedir. Bu da kişinin ödül alıp almayacağı konusundaki kendi iç dünyasında yaptığı muhasebesidir. Bu muhasebe iş görenin ne kadar çok çalışırsam o kadar fazla ödül alırım düşüncesiyle ilgilidir. Eğer iş gören daha verimli çalıştığı zaman daha fazla ödül alacağına inancı varsa kendi kendini motive ederek daha fazla çalışmak isteyecektir (Canpolat, 2011).

Bu kuram ile Vroom bir iş görenin başarısını yaptığı eylemlerin ödüllendirilmesine bağlamıştır. İş görenler yaptıkları işlerin değerini genel olarak bu iş sonucunda elde ettikleri ödüle bağlama eğilimindedirler. Bu kuramda işin karşılığında verilen ödül iş gören için ne kadar fazla değer arz ederse o kadar fazla motivasyonunun artacağını anlatmaktadır.

**Şekil 4:** Beklenti Kuramı



**Kaynak:** Ceviz, H. (2018). *Toplumdaki öğretmenlik mesleğine ilişkin algı ile öğretmenin mesleki motivasyonu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Düzce.

Şekil 4'te görüldüğü gibi iş gören ilk olarak gayreti ve performansı arasında bir ilişki kurmaktadır. Yani iş görenin gayreti ne kadar yüksek olursa performansının da o kadar yüksek olması beklenmektedir. Ardından belirli bir düzeyde performans gösteren iş gören bunun karşılığında bir ödül beklentisine girmektedir. Ödül ihtiyacını karşılamak için iş gören çalışma performansını artırma eğiliminde bulunacaktır. Sonuç olarak ise alınan ödüller ve iş görenlerin hedefleri arasında bir ilişki oluşmaktadır. Bu ilişkiyi etkileyen en önemli etken ödüllerin iş gören üzerindeki etkisidir. Ödüllerin çekiciliği arttıkça bireysel hedeflere ulaşma ihtimalide o düzeyde artmaktadır. Örgüt tarafından verilen ödüllerin iş görenlerin kişisel hedefleriyle paralellik göstermesi iş görenlerin motivasyonu açısından önem arz etmektedir. Motivasyonun düşmemesi için hedeflerle ödüllerin birbirine uyumlu olması gerekmektedir (Ceviz, 2018, s.47).

#### 2.7.2.2. Porter-Lawler'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı

Porter ve Lawyer, Vroom'un kuramına bazı eklemeler yaparak yeni bir kuram oluşturmuşlardır. Davranış sonrasında alınacak ödüllerin çalışanların tutumlarına göre etki düzeyine sahip olacağını ileri sürmüşlerdir. Ödüller, iş görenlerin ana ihtiyaçlarını karşıladıkları düzeyde öneme sahiptirler. Porter ve Lawler, ödül kavramını iki başlık altında incelemiştir. Bunlar "içsel ödüller" ve "dışsal ödüller"dir. İçsel ödüller, herhangi bir problem durumunda çözüm üretmek veya

ekstra çalışma yaparak elindeki görevi tamamlamak gibi iş görenin kendi performansına bağlı olan ödüllerdir. Dışsal ödüller ise örgüt içerisinde daha yüksek pozisyonlara gelmek, daha fazla ücret kazanmak gibi iş görenin kendisine bağlı olmayan daha çok örgüt tarafından kişiye sağlanan ödüllerdir. Bu gibi durumlarda önemli olan nokta bu ödülü kazanan iş görenin duygusal olarak tatmin olup olmaması konusundaki algısını belirleyen beklentisidir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012).

Kısaca açıklayacak olursak iş görenin bir işe karşı gösterdiği çaba veya harcadığı emek karşılığında hak ettiğini düşündüğü karşılık ile almış olduğu karşılığın bir birine olan benzerliğidir. İş gören hak ettiğini düşündüğü miktardan daha az ödül aldığını hissettiğinde motivasyonu düşük olacak ve tatmin olamama duygusunu hissedecektir. Sadece bir ödülü elde etmiş olmak iş görenin tatmin olması için yeterli bir sebep değildir, iş görenin almayı beklediği ödül elde edilmeden gerçek anlamda tatmin olma gerçekleşmeyip kişi motive olmayacaktır.

### **2.7.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams'ın eşitlik kuramına göre kim ne kadar çalışırsa karşılığında o kadar kazanır prensibi vardır. Yani aynı performansı gösterip aynı işi yapan iki iş gören işin bitiminde aynı ücreti alması gerekmektedir. Aynı iş üzerindeki iş görenler yaptıkları iş karşılığında sahip oldukları ücretleri karşılaştırıp sonuçlar arasında kıyaslama yaparlar. Çıkan sonuçlara göre yaklaşık olarak aynı düzeyde ücret elde edildiyse eğer bir eşitlik olduğu ortaya çıkar ve motivasyon açısından her hangi bir sorun yoktur. Ancak karşılaştırmalar sonucunda bir adaletsizlik olduğu ortaya çıkarsa eğer örgüt yönetimi hızlı bir şekilde bu eşitsizliği ortamdan uzaklaştırmalıdır. İş görenler arasında eşitsizlik olduğu düşüncesi motivasyon düzeyini azaltarak iş verimliliğini düşürecektir. Eşit imkanlara sahip iş görenlerin motivasyon düzeyleri; eşit olmayan imkanlarla çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır (Hoy ve Miksel, 2012 s.145).

J. Stacy Adams yaptığı araştırmalarda örgütlerin ödüllendirme sistemlerinde en önemli etkenin ödül aleti olduğunu ortaya çıkarmıştır. Adams, çalışmalarında iş

görenlerin kendilerini diğer iş görenlerle karşılaştırdıklarını ve kendi aldıkları ödüller ile diğer iş görenlerin aldıkları ödüller arasında bir kıyaslamaya girdiğini belirlemiştir. Böylece iş görenler aynı başarıyı sağlayan diğer iş görenin aldığı ödülün eşitlik düzeyini belirlemeye çalışmaktadırlar (Eren, 2001, s.240). Adams'a göre motivasyonun temelinde iş görenlerin eşit muamele görme isteği yatmaktadır (Karaboğa, 2007). Kuramı kısaca özetleyecek olursak, bu kuram iş görenlerin kendileriyle aynı seviyede ve aynı işi yapan diğer iş görenlerin örgüte sağladıkları faydalarını ve bunun karşılığında elde ettikleri gelirleri kıyaslamaları, örgüt içerisindeki iş ilişkilerinde eşitlik veya eşitsizlik durumlarını gözlemlediklerini ve bu süreçten bizzat etkilendiklerini ileri sürmektedir (Yıldırım, 2006, s.36).

#### **2.7.2.4. Locke'un Amaç Kuramı**

Edwin Locke'nin geliştirdiği bu kuramın temelini oluşturan öge amaçtır. Locke'a göre iş görenler bir amaca ulaşmak için davranışlarını şekillendirmektedirler. İş görenler istek ve ihtiyaçlarını belirlerken ve bunları karşılarlarken bir amaç için çabalarlar. Bir iş gören bir iş başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışacaktır ve davranışlarını motive eden öge bilinçli amaçlardır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.308). Bu kurama göre iş gören kendisi için amaçlar hedeflemekten, bu amaçlar uğruna çaba sarf etmekten ve sonunda bu amaçları gerçekleştirmekten büyük bir haz duyar. Hissedilen haz duygusu onu belirlenen diğer amaçlara ulaştırma konusunda motive eder. Bu süreç iyi bir şekilde yönetildiğinde örgütler için amaçlarına ulaşmak daha kolay olacaktır. Örgütsel amaçlar gerçekleştiikten sonra iş görenler ödüllendirilir ise bu davranış pekiştirilmiş olup kalıcı hale gelmesi kolaylaşacaktır (Başaran,1991, s.165).

Locke'un kuramında iş görenlerin amaca bağlılığı, belirlenen amaçların ulaşılabilirliği ve zorluğu, amaca ulaşmak için sarf edilen çaba sonucunda alınan geri bildirim gibi kavramların iş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkisini işlemektedir. Bu kurama göre bireysel amaçlar genel amaçlarla kıyaslandığında daha yüksek düzeyde iş verimliliği ortaya çıkarmaktadır ve amaç ne kadar zor olursa performans da doğru orantılı olarak genellikle o kadar yükselecektir. Bunların yanı



sıra olması gereken bir diğer unsur ise iş görenlerin performansının artabilmesi için amaçların iş görenler tarafından içselleştirilmesi ve benimsenmesi şartıdır (Ceviz, 2018, s.48).

## **2.8. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Bilindiği gibi insan yapısı doğal süreç gereği çevresinden etkilenmektedir. Bu etkiler olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurarak insanın davranışlarını şekillendirmektedir. Motivasyon kavramı direkt olarak insanla alakalı bir kavram olduğu için insanların motivasyonunun da birçok etkiye maruz kalıp kişinin motive düzeyinin değişebileceği söylenebilir. Motivasyonu etkileyen faktörler sıklıkla iki bölümde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar daha işin kendisiyle alakası olan içsel faktörler ve işin dışında işten bağımsız olarak gelişen dışsal faktörler olarak incelenmektedir.

### **2.8.1. İşin Kendisi ile İlgili Olan Faktörler**

İşin kendisiyle ilgili olan faktörler; işin kendisi, sosyal statü, gelişme ve yükselme imkanları ve takdir edilme olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir. İş görenlerin motivasyonunu doğrudan etkileyen bu faktörlere örnek olarak iş görenin bağımsız olarak iş yapabilmesi, sahip olduğu işin toplumda değer verilen bir statüsü olması ve iş görene kendini geliştirebilecek imkânlar sunması verilebilir.

#### **2.8.1.1. İşin Kendisi**

Örgütlerde iş görenlerin yaptıkları her işin kendine göre farklı farklı özellikleri vardır. Bu özellikler bazı iş görenleri mutlu ederken bazılarının çokta hoşuna gitmeyerek onların iş karşı daha isteksiz olmasını sağlayabilmektedir. İşte bu noktada işin kendisinin motivasyona etkisi devreye girmektedir. Eğer bir iş, iş

görenin yeteneklerini rahatça göstereceği bir ortam yaratıyorsa, ona yeni bilgiler sunuyorsa ve iş onu çok fazla fiziksel ve zihinsel olarak yormuyorsa ve en önemlisi iş gören bu işe sahip olduğu için kendini şanslı hissediyorsa o işin kendisi iş görenin motivasyonunun artmasında önemli bir etkiye sahip olacaktır.

İş görenlerin karşılaştıkları zorluklar ile mücadele edebilmeleri ve yaptıkları iş ile ilgili sorumluluk sahibi olabilmeleri iş görenlerin zihinsel ve fiziksel bütün güçlerini daha fazla kullanabilmelerine imkân sağlamaktadır. Bunun tam tersi durumda ise işin monotonlaştığı ve iş görenlerin zihinsel ve fiziksel güçlerini tam olarak kullanamadığı bir durum ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte eğer iş görenlere kendilerini gösterebilecekleri şanslar veriliyorsa o örgütte motivasyon düzeylerinin artacağı daha önceki araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır. Monotonluktan sıyrılmak için örgütler iş görenlerine iş çeşitliliği yaratmalıdır. Ancak bu çeşitlilik yeterli düzeyde olmalıdır. Bu durum iş görenlerin motivasyonlarının artmasında olumlu etki yaratırken; aşırı çeşitlilik iş görenlerin kendilerini başarısız görmelerine neden olacak ve motivasyon düzeylerini düşürecektir (Taştan, 2004).

#### **2.8.1.2. Sosyal Statü**

Sosyal statü, bir işin toplum nazarındaki yeri ve toplumun o iş üzerine yüklediği değer anlamına gelmektedir. İnsanlar genel olarak toplumlarındaki statüsü yüksek işleri yapmak istemektedirler. Çünkü bu onlara toplum gözünde daha değerli olma imkânını sunmaktadır. Toplumsal statünün bir diğer boyutu ise saygı boyutudur. Statüsü yüksek işe sahip olanlar bu işin kendilerine verdiği kimlikle toplumda daha fazla saygı görmektedir. İş görenler için işi sebebiyle toplum tarafından kendine saygı duyulması ve kişinin toplumdaki değerini arttırması iş görenlerin motivasyon düzeylerini arttırmaktadır (Erdoğan, 1996, s.240).

İş görenler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları düşüncesi onların işlerine daha sıkı sarılmalarına neden olmaktadır. Çok çalışan iş görenler sadece kendileri için verimli olmayacak, örgüte de katma değer kazandıracaktır. Sosyal olarak statüsü yüksek bir işte çalışanlar çalıştıkları örgütün yanı sıra toplum içinde çalıştıkları düşüncesine sahip olup bu durumun verdiği hazzı performanslarına yansıtacaklardır.

İş görenler çalışırken aynı zaman da diğer insanlara yardım ettikleri ve topluma da faydalı olduğu işlerde çalışırken daha fazla haz duymaktadırlar. Bu duygu sayesinde iş gören hem örgüt amaçlarını gerçekleştirirken yüksek motivasyon ve verimlilikle işini yapacak hem de örgütün amaçlarına sosyal yönden de ulaşmanın verdiği mutluluğu yaşayacaktır (Tosun, 1989, akt., Karaboğa, 2007).

### **2.8.1.3. Gelişme ve Yükselme İmkanları**

İş görenler çoğu zaman bir örgütün üyesi olmadan önce o örgütteki yükselme ve kendilerini geliştirme imkânlarına bakarlar. Çünkü üst kademelere yükseldikçe güç, otorite, sorumluluk, statü ve iş görenler için önemli olan ekonomik şartlarda o derecede iyileşmektedir. Bu sebeple yükselmenin kolay olduğu örgütler iş görenler tarafında daha fazla tercih edilmektedir. Bu durum iş görenlerde çok yönlü bir motivasyon artırıcı tesir yaratır (Can, 1997, s.86).

Bilindiği gibi örgütlerin başarılı olmasında iş görenler en önemli etkidir. İş görenlerin başarısı ve örgüte sağladıkları katma değer kadar örgütün başarısında söz edilebilir. Örgütler iş görenlerine yeteneklerini geliştirici ve yükselmeye imkân tanıyan bir ortam sağladığı zaman, iş gören örgütüne daha çok bağlanacaktır. Bu durum iş görenin emeğinin boşa gittiği duygusuna kapılmasını önleyecek ve örgütüne daha fazla bağlılık hissetmesini sağlayacaktır (Onaran, 1981, s.287).

### **2.8.1.4. Takdir Edilme**

İş görenlerin çalıştıkları örgütte alabileceği en büyük ödül kendisine bir insan gibi davranılması ve örgütü için değerli bir birey olduğunun hissettirilmesidir (Genç, 2004). İş görenleri motive eden unsur sadece ilk başta akıllara gelen ücret veya diğer ekonomik değişkenler değil, yukarıda belirtilen insanın iç dünyasına hitap eden bir takım psikolojik unsurlardır. Bu unsurlar arasında en önemlilerden biri de iş görenlerin takdir edilmesidir. İnsan doğası gereği beğenilme duygusu taşımaktadır. Aynı şekilde yaptığı iş ve bu işin çıktılarının da beğenilmesi veya bu iş sebebiyle

takdir görmesi iş göreni motive eden bir diğer unsurdur. İş görenler için yaptıkları iş karşılığında sadece maddi olarak karşılık almak, bazen yeterince tatmin edici olmamaktadır. İşteki performanslarının karşılığı olarak aynı zamanda yöneticilerinden davranış olarak da beklemektedirler.

## **2.8.2. İşin Dışındaki Faktörler**

İşin dışındaki faktörler, yönetici davranışı, diğer iş görenlerle ilişkiler ve gelecek kaygısı olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Dışsal faktörler, işin kendisiyle alakalı olmayan daha çok bireyin iç dünyası ve etrafında gelişen hadiselerden meydana gelen etkilerdir. Örnek olarak iş görenin aniden ve haberi olmadan işten çıkarılma endişesi, üstleriyle ve arkadaşlarıyla olan ilişkileri verilebilir (Bayraktar, 1996).

### **2.8.2.1. Yönetici davranışı**

Örgütlerde yöneticilerin davranışlarını şekillendirmesinde iş görenlerin rolü büyüktür. Yöneticilerdeki genel eğilim, iş görenler üzerinde daha fazla otorite kurabilmek için ast üst ilişkisinden öteye geçmemektedir. Aynı zamanda yöneticilerin davranışları tamamen bireyseldir ve bu konuda kesin bir sınır çizilmesi mümkün değildir. Her yöneticinin kendine has davranışları vardır. Bu durum özellikle örgüt veya birim değişikliği yapan iş görenler için, işin daha da zor olmasına sebep olmaktadır. İş görenler genellikle yeni gelen yöneticilerle bir süre iletişim kuramazlar. Bu durumun sebebi yukarıda anlatılan durumdur.

Yapılan araştırmalarda iş görenine değer veren ve bireye yönelik yönetici modeli, iş görenleri, diğer yöneticilik modeli olan işe yönelik yöneticilik modelinden daha fazla motive ettiği tespit edilmiştir. Bu iki model arasındaki fark iş görenlerin motivasyonu açısından düşünüldüğünde çok fazladır. Bireye yönelik modelde yöneticiler, altında çalışan iş görenlerle samimi ilişkiler kurabilir, onların iş dışındaki kişisel sorunlarıyla da ilgilenebilir. İş yerinde aile ilişkisine benzer bir ilişki ağı

oluşturarak daha sıcak bir ortam yaratır. Bu modelde iş görenler işlerini sadece görevleri olduğu için değil, yöneticisinin mutlu olması ve ona karşı kendini mahcup hissetmemesi için de yapmaktadırlar. Bu durumun tam tersi olan modelde yöneticiler sadece altlarında çalışanlara görevlerini verir, iş ile ilgili olmayan konularda iletişim kurmaz, performanslarına göre iş görenleri değerlendirip ona göre muamele ederler. Yukarıda anlatılan iki durumun da iş görenlerin motivasyonlarına doğrudan etkisi söz konusudur (Bartolo ve Furlonger, 2000, s.88). Bu duruma benzer olarak, yöneticilerin kendilerine yol göstermesi ve örgütle ilgili bazı kararlara ortak etmesi iş görenleri motive etmektedir (Yousef, 2000).

### **2.8.2.2. Diğer İş Görenlerle İlişkiler**

İnsanın olduğu her yerde iletişimde vardır. Dolayısıyla bir iş ortamında iş görenler arası ilişkiler çok fazla yer tutmaktadır. Çünkü ilişkiler insanların en doğal ürünlerinden biridir. Örgütlerde iş görenler arasındaki ilişkilerin niteliği ortaya çıkan malın veya hizmetin kalitesini etkilemektedir (Başaran, 1991). İş ortamındaki ilişkilerin bir diğer önemli yanı, iş görenlerin sosyal ihtiyaçlarını da bir yere kadar karşılama özelliğine sahip olmasıdır. Bu sebeple iş arkadaşları ile olan ilişkiler iş görenin ruh halini etkileyeceği için motivasyonları üzerinde de kayda değer bir etkisi vardır (Davis ve Newstrom, 1998, s.258).

Geçmişte yapılan bazı araştırmalar iş arkadaşlarıyla uyumlu olan bireylerin işlerinde daha verimli olduğu, daha yüksek performans gösterdiği ve işlerinden tatmin olma seviyelerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu uyumun olmadığı örgütlerde daha fazla zıtlıklar ortaya çıkarak iş görenleri, iş tatmini gibi konularda olumsuz etkilemektedir (Robbins, 1998, s.79).

### 2.8.2.3. Gelecek Kaygısı

İş görenler dâhil oldukları örgütlerde çalışmalarının temel nedenlerinden biri hayatlarını idame ettirebilme düşüncesidir. Çünkü günümüzde hemen hemen yaşamsal olan ihtiyaçların tamamına yakınına karşılamanın bir ücret karşılığında olduğu bilinmektedir. Bu sebeple iş görenler çalıştığı örgütte geleceğiyle ilgili kendini güvende hissetmek istemektedirler. Bunu sağlayabilen örgütlerin iş görenlerinin motivasyonları diğerlerine göre daha yüksektir. Ayrıca örgütteki çalışma ortamının güvenli olması veya güvenli olmayan ortamlarda çalışanların başlarına herhangi bir kaza, rahatsızlık ve benzeri durumla karşı karşıya kaldıklarında kendilerini maddi olarak güvence altında hissetmeleri iş görenler için gelecek kaygısını azaltarak motivasyon düzeylerini arttırmaktadır (Erdoğan, 1996, s.243).

## 2.9. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE MOTİVASYON

Eğitim örgütleri işleyiş ve yönetim açısından her ne kadar diğer örgütlerle benzerlik gösterse de farklı bir kategoride incelenmesi gerekmektedir. Çünkü bu örgütlerde iş görenler diğer örgütlerdeki iş görenlere göre çok daha fazla öneme sahip olan öğretmenlerdir. Öğretmenlerin neden önemli olduğunu kısaca açıklayacak olursak; bir toplumun temel dinamiği, geleceği ve potansiyel iş gücü olan çocuklar öğretmenleri ile uzun vakitler geçirmekte ve öğretmenlerinin rehberliği neticesinde belli düzeylere ulaşmaktadırlar. Durum böyle olduğu için eğitim örgütlerinde yönetim süreçleri çok daha hassas ve karmaşık dengelerden oluşmaktadır. Diğer örgütlerde olduğu gibi öğretmenlere de iş gören gözüyle baktığımızda benzer süreçler eğitim örgütlerinde de yaşanmaktadır. Yani bir öğretmenin motivasyonu performansını ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu durumun önemli olmasının ve diğer örgütlerden ayrılmasının sebebi öğretmenlerin etkisinin doğrudan öğrenciler üzerinde hissedilmesidir. Eğitim örgütlerinde motive olmuş bir öğretmen ile motive olmamış ve işinden memnun olmayan bir öğretmenin yapabilecekleri ve başarabilecekleri şeyler arasında çok büyük bir fark bulunmaktadır. Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin motivasyonu da göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir

konudur. Çünkü öğretmenleri yönlendiren, çeşitli yönetim stratejileriyle öğretmenlerinin performansını arttıran iş gören grubu okul yöneticileridir. Bu sebeple onların motivasyonlarının yüksek olması öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

Eğitim örgütlerinin okul yöneticileri olan müdürler ve müdür yardımcıları motivasyon konusunda en önemli göreve sahip iş görenlerdir. Çünkü okul yöneticisinin okulu nasıl ve hangi tarzda yönettiği okulun diğer iş görenlerini doğrudan etkilemektedir. Okul yöneticileri diğer öğretmenlerle ilişkiler ve görevlendirmeler konusunda şeffaf ve demokratik olmalıdır. Ancak bu durum öğretmenleri motive etmede tek başına motive etmede yeterli bir etkiye sahip değildir. Yöneticiler öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmaya çalışırken öğretmenlerinde buna karşılık olarak yüksek performans göstererek yöneticilerine başarı duygusunu tattırıp kendileriyle birlikte onların motivasyonunu da arttırmalıdır. Yani iki yönlü bir etkileşim söz konusudur (Bursalıoğlu, 2002, s.56).

Eğitim örgütlerinde diğer çoğu örgütten farklı olarak organik bir yapı vardır. Bu sebepler informel etkilere çok açıktır. Informel gruplar organik örgütlerin motivasyonunda önemli bir etkiye sahiptir. Bu gibi durumlarda okul yöneticilerine çok önemli bir iş düşmektedir. Okulun çevresini çok iyi tanımalı, informel gruplara karşı neler yapılması gerektiğini iyi bilmeli ve gerekli motivasyon araçlarını kullanmalıdır. Okul yöneticileri için örgütün moral ve motivasyonunu yüksek seviyede tutmak aslında zannedildiği kadar zor değildir. Alanında uzman bir yönetici özendirme ve ödüllendirme yöntemleriyle kolayca yönettiği grubun motivasyon düzeyini yükseltebilir. Bu tarz yöntemler eğitim örgütü olan okullara çok farklı bir örgüt havası katar, moral ve motivasyonun yükseltilmesi sebebiyle örgütteki eski hava değişebilir. Okul yöneticilerinin dikkat etmesi gereken bir diğer husus; öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaya özen gösteriyor olmasıdır. Öğretmenlerin sosyal ve diğer gereksinimlerini çok iyi bilmelidir. Çünkü iş görenlerinin ihtiyaçlarını bilmeyen bir örgüt yöneticisinin iş görenlerinin motivasyonlarını yükseltebilmesi mümkün görünmemektedir (Griffiths, 1980, s.111).

Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen birçok sebep bulunmaktadır. Bunlardan biri de iş stresidir. Yoğun ders saatleri, ağır bir yıllık plan,

kalabalık sınıflar veya anlayışsız yöneticiler gibi birçok etken öğretmenlerin iş stresi yaşamasına sebep olmaktadır. Bu sebeple öğretmenlik, yoğun stres yaşayan meslek grupları arasında üst sıralarda yer almaktadır. Strese neden olan etkenler, sadece örgüt içi etkenler değil bazen çevresel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Yoğun bir gürültü ortamında ders işlemek, öğretmenin okul ev mesafesinin uzun olması gibi nedenler bu faktörlere örnek olarak verilebilir. Bunların yanında öğretmenlerin stres yaşamasını sağlayan kendileriyle ilgili sebepler de bulunmaktadır. Meslektaşlarıyla yaşanan iletişim bozuklukları, asosyallik, okul yönetiminin verdiği görevleri zamanında yerine getirememesi gibi sebepler bu duruma örnek olarak verilebilir (Korkmaz, 2004, s.94). Eğitim örgütlerinde yukarıda bahsedilen durumlar sebebiyle yaşanan stres, öğretmenlerin motivasyonu düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Eğitim örgütleri, bünyesindeki iş görenlerinin tamamı alanlarında uzman olan iş görenlerden oluşması yönüyle diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Bu sebeple eğitim örgütlerinin yöneticilerine düşen yük ve sorumluluklar daha da farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin amiri her ne kadar okul yöneticileri olsa da öğretmenler sınıf içerisinde tamamen özerk ve bağımsız bir süreç yaşamaktadır. Bu durumun sebebi sınıf özelliklerinin ve öğrencilerin farklılık göstermesidir. Bütün sınıflarda tüm farklılıklara rağmen tek bir yıllık planla öğretim yapmak neredeyse imkânsızdır. İşte tam da burada öğretmenin sınıf yönetiminde ve eğitimin planlanmasında bağımsızca karar vermesi çok önemlidir. Çünkü o sınıfı öğretmenden iyi tanıyan yoktur. Okullardaki bu özel durum sebebiyle işleyiş devam ederken okul yöneticilerinden gelen bazı direktiflerden dolayı çatışmalar çıkabilmektedir. Bu çatışma durumu eğer yöneticiler tarafından iyi yönetilemezse öğretmenin motivasyon düzeyi düşecektir. Bu tür çatışmaların azalması için öğretmenlerin kendilerinin daha iyi bilebileceği ve öğretmenleri daha çok ilgilendiren konularla ilgili kararlar alınırken doğrudan katkı yapmaları çok fazla önem arz etmektedir (Karaboğa, 2007). Böylece yukarıda bahsedilen çatışma en az indirgenmiş olup, yıl içerisinde öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkileyecek bir durum ortaya çıkmamış olacaktır.

Eğitim örgütlerinde motivasyonun artırılması için en önemli yöntemlerden biri de ödüldür. Amacına hizmet eden, şeffaf, işlevsel ve iş göreni gerçekten tatmin eden bir ödül sistemiyle eğitim örgütlerinde motivasyon çok yüksek düzeylere çıkabilmektedir. Verilen ödüllerin adil olması ve performansa dayalı olması ödül



sistemi için olmazsa olmaz bir kuraldır. Ödüllendirme sistemi devreye girmeden önce öğretmenlerin performanslarını çok iyi değerlendirecek bir değerlendirme aracına ihtiyaç vardır. Bu araç, işe yarayan bir ödüllendirme yapabilmenin ön şartıdır. Performans değerlendirmesi sadece ödül vermek için değil iş görenlerin özelliklerinin daha iyi belirlenmesi, onların daha iyi tanınması ve eksiklerinin daha iyi giderilebilmesi için de çok önemlidir. Performans değerlendirmesi her örgüt için motivasyon arttırmaya yönelik bir ön ihtiyaçtır (Fındıkçı, 2000, s.300). Performans değerlendirmesi ardından yapılacak olan ödüllendirme öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yükseltecek ve diğer öğretmenler içinde bir örnek teşkil edip onlarında motivasyon düzeylerini yükseltecektir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde ödüllendirme sistemleri, okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini yükseltmek için kullanılan en önemli araçlardan biridir.

## **2.10. ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Eğitim denilince akla ilk gelen kavramlardan biri de öğretmendir. Bir eğitim sisteminin başarısı da başarısızlığı da büyük oranda öğretmenlerin elindedir. Eğitim sistemini bir restorana benzetecek olursak bu restoranın mutfağındaki iş görenleri öğretmenlerdir. Yani çıkan yemeklerin tadı, tuzu ve kalitesi mutfaktaki aşçıların performanslarına bağlıdır. Eğitim örgütlerinde, bu nedenle öğretmenler her dönemde çok daha fazla önem gösterilen iş gören grubu olmuştur. Öğretmenlerin performansları tüm sistemi etkilediği açık bir şekilde bilindiği için onların performans düzeylerini arttırmanın çeşitli yolları denenmiş ve yıllar süren çalışmalarda motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin daha verimli olduğu anlaşılmıştır.

Motivasyon kavramı son yıllarda eğitim ile ilgili birçok bilimsel platformda dile getirilmeye başlanmıştır. Bu sebeple öğretmenler arasında da sıklıkla dile getirilir hale gelmiştir. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olması eğitim örgütüne sağladıkları katma değer, mesleklerinden aldıkları zevk ve yaptıkları işte gösterdikleri performansın yüksek olması açısından önemli bir konudur.

Öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek olması sadece kendilerini ilgilendiren bir konu değil aynı zamanda öğrencilerin başarı düzeylerini ve eğitim kalitesini de etkileme potansiyeline sahiptir (Yılmaz, 2009). Bireylerin mesleklerinde başarılı olması ve bu başarıyı devamlı hale getirebilmeleri mesleklerine ilgi duymaya ve iş yerindeki motivasyonuna bağlıdır. Konu eğitim olunca öğretmenler; veli, okul yöneticisi, yıllık planlar gibi bir çok farklı değişkenden etkilendiği için motivasyon düzeylerinin yüksek olması ve bu düzeyi hayatları boyunca koruyabilmeleri çok fazla öneme sahiptir (Büyükses, 2010).

Öğretmelerin motivasyonunu etkileyen şeyler birçok araştırmaya konu olmuştur. Çünkü yukarıda bahsedildiği gibi çok önemli bir konu olması uzmanların daha da fazla bu konu üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Öğretmenlerin motivasyonunu arttıran etkileri tek veya birkaç başlık altında incelemek çok zordur. Çünkü tüm öğretmenlerin ilgi, istek ve ihtiyaçları birbirinin aynısı değildir. Her birinin ayrı birer psikolojik ve sosyal duygu dünyaları bulunmaktadır. Bu durumun etkisi en aza indirmek için genel anlamda öğretmenleri nelerin motive edebileceğini ortaya çıkarmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin artmasında hem içsel hem de dışsal faktörlerin çok fazla etkisi vardır. Motivasyon düzeyleri bireyden bireye değişiklik gösterebileceği gibi çevresel şartlara göre de farklılıklar göstermektedir. Eğitim örgütlerinde beklenti öğretmenlerin içsel olarak motive olup meslek hayatlarını bu şekilde devam ettirmeleridir (Yazıcı, 2009). Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada öğretmenlerin mesleki olarak verimli olabilme şartlarından biri de yeterli motivasyon düzeyine sahip olmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Aypay, 2011). Bu nedenle eğitim örgütlerinin başarılı olması için ön koşullardan biri de iş görenlerinin yüksek motivasyona sahip olmalarıdır. Aksi takdirde istenen amaçlara ulaşmak eğitim örgütü için çok zor olacaktır.

Özdoğru ve Aydın'ın (2012) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılma sürecinde aktif rol almasıyla motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin alınan kararlara ne kadar fazla dâhil olurlarsa, motive olma düzeylerinin de o derecede arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Sapkale (2009) tarafından yapılan diğer araştırmada ise öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arttıkça öğretme isteklerinin arttığı yönünde bir sonucuna

ulaşmıştır. Bu da motivasyon düzeyi ile öğretme isteği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin motivasyonlarını yüksek düzeyde tutmak başta bağlı buldukları bakanlık ve alt kademelere doğru diğer müdürlüklerinde üzerinde durduğu bir konudur. Bu durumu destekleyen en önemli uygulama öğretmenlerin bazı başarılarının ödüllendirilmesidir. Başarıların ödüllendirilmesi öğretmenlerin motivasyonlarının yükselmesini sağlayan etkenlerden sadece biridir. Geçmişte bunun örnekleri yapılmıştır. Örneğin bazı öğretmenlerin başarıları sebebiyle uzman öğretmen veya başöğretmen gibi unvanlar ile ödüllendirmeleri ödül alan öğretmenlerin mesleklerine duyduğu sevgiyi arttırmış ve onları uzun yıllar motive etmeye yetmiştir. Ödülleri sadece maddi olarak düşünmemek gerekir. Okul yöneticisi veya daha üst yöneticiler tarafından telefonla aranarak veya birebir iletişime öğretmenlerin sözlü olarak takdir edilmesi veya çalışmalarından dolayı öğretmene teşekkür edilmesi öğretmen için motive edici birer unsur olabilmektedir (Sarpkaya, 2006). Bunun yanında öğretmen ve okul yöneticileri arasında kurulan güvene dayalı bir ilişki de öğretmenlerin motive olmasına sebep olabilmektedir. Örgütlerde iş görenler genelde zihinsel olarak tatmin olacakları bir örgütsel iklime ihtiyaç duymaktadırlar. Bu iklimin oluşmasını sağlayacak en önemli unsur yöneticilerin objektif olması ve iş görenlerine dürüst davranması olarak ifade edilmektedir. Okul yöneticilerinin bu işe hassasiyet göstermesi öğretmenlerin de en önemli beklentileri arasındadır. Çalıştığı okulda bu iklimi hisseden öğretmen daha kolay motive olmaktadır. Bu konuda okul yöneticilerin yapması gerekenler görüldüğü kadar kolay değildir. Çünkü iş görenleri motive eden unsurlar bireyler arası farklılık göstermektedir. Bu sebeple öğretmenlerin motive olacakları araçlarda birbirinden farklılık gösterecektir. Dolayısı ile okul yöneticilerinin seçeceği motivasyon araçları da birbirlerinden farklı olacaktır. Okul yöneticileri bu gibi durumları göz önünde bulundurarak öğretmenler arası bireysel farklılıkları hesaplayarak bütün öğretmenlerin motivasyonlarını arttırabilecek, maksimum sayıda öğretmene ulaşabileceği araçları seçmesi gerekmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

## 2.11. ÖDÜL KAVRAMI

Ödül iş görenlerin motivasyonunu doğrudan etkileyen bir faktördür. Bu durumun farkında olan yöneticiler ödülün bu etkisini çok iyi kullanarak iş görenlerinin çalışmalarında daha verimli olmasını sağlayabilirler. İş görenlerin sadece ödül alması değil, ödül alacağını bilmesi de bir motivasyon kaynağıdır. Ödül gücü yüksek olan yöneticiler, iş görenlerinin iş veriminin artması ve örgütün, amaçlarına ulaşmasını sağlayabilmek için önemli bir güce sahip demektir. Bu durumu etkileyen önemli etkenlerden biri de ödülün iş görenlerin gözünde ne kadar değer ifade ettiğidir. İş görenler için sıradan sayılabilecek ödüllerin kullanılması yukarıda bahsedilenin aksine motivasyon sağlamak için önemli bir etkiye sahip olmayacaktır. Bir yönetici ne kadar ödüllendirme yaparsa yapsın, eğer iş gören bu ödülü aldığı anda doyuma ulaşmıyorsa ödül işlevselliğini kaybedecektir. Ödül, yöneticilerin ve iş görenlerinin motivasyonlarını artırma amaçlı ve bilinçli olarak kullanılan bir motive etme aracıdır. Ödül alan iş gören, kendini işine daha fazla verecek, gelecek sefer tekrar ödül alabilmek için aynı veya daha yüksek performans sergileyecek dolayısıyla örgüte sağladığı kazanç o derecede artacaktır. Bu durumda iş gören motive olmuş bir şekilde görevini yapmaya devam edecektir. Görüldüğü gibi ödülün, iş görenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde doğrudan etkileye sahip olduğu söylenebilir. Tatmin edici ödüller genellikle iş görenlerde gözle görülebilir bir verim artışı sağlar. Bu hususta dikkat edilmesi gereken nokta her ödülün her bireye aynı düzeyde motivasyon sağlayamayacağıdır. Aynı şekilde ödüllerin cinsi, işlevi ve iş gören üzerinde bıraktığı etki de iş görenin motivasyonunu ve iş verimini farklı düzeylerde etkileyecektir. İyi bir yöneticinin bu ayrıntıyı çok iyi fark edip hangi iş görenin hangi ödül ile daha fazla motive olacağını bilmesi gerekmektedir.

Her örgüt iş görenlerini ödüllendirmek için belli bir bütçe ayırmaktadır. Bunun sonucunda iş görenlerin performansı ve iş verimliliği arttığı için ayrılan bu bütçenin çok daha fazlası örgüte katma değer olarak geri gelmektedir. İş görenlerin ödüllendirilmesi, örgütün süreç sonundaki kazanımlarında gözle görülebilir bir artış sağlamaktadır (Balcı, 1992).

### 2.11.1. Ödül ve Ödüllendirmenin Tanımı

Alan yazına bakıldığında ödülün birçok tanımıyla karşılaşmak mümkündür. Ödülü Türk Dil Kurumuna göre kısaca tanımlayacak olursak; sergilenen performans sonucunda ortaya çıkan bir başarının veya faydanın karşılığında bireye verilen mükâfat anlamına gelmektedir. Tanımdan yola çıkacak olursak; ödül sürecinin başlangıcında iş gören vardır. Yani iş görenin çabaları yöneticilerini ona ödül vermeye itecektir. Ödülün oluşabilmesi için ortada bir başarı veya örgüte sağlanan bir katkı olması gerekmektedir.

Ödül, başka bir deyişle iş görenlerin örgüt için yaptıkları hizmetin karşılığı olarak örgütten aldıkları tazminattır. Ödül verilmiş ise ortada başarıyla hedeflerine ulaşılmış bir görev vardır. Bu tanımlarda her ne kadar ödülün maddi yönleri vurgulanmış olsa da maddi olmayan ödüllerde vardır. Bunlar terfi, örgütle ilgili kararlarda söz sahibi olma, özel çalışma alanı gibi çeşitli yöntemlerle iş görenlere verilir. Ödülün bir diğer yönü ise iş görenin öğrenmeye, daha çok çalışmaya ve gelişmeye karşı motivasyonunu arttıran, örgütler için önemli bir araç olmasıdır (Jiang vd., 2009, s.178).

Ödüllendirme kavramı ile ödül kavramı her ne kadar birbiriyle ilişkili olsa da tanım ve içerik itibarıyla birbirlerinden farklıdır. Ödüllendirme örgütlerde uygulanan sistematik bir sürecin adıdır. İş görenlerin örgüte sağladığı katma değeri ve bağlılığını, çalışma performansını ve verimini ve motivasyon düzeylerini arttırmak için örgütün önceden belirlediği vizyona uygun olarak politika haline dönüşmüş bir süreç olarak tanımlanabilir (Canman, 2000, s.231). Başka bir deyişle ödüllendirme, örgütteki iş görenlerin örgüt için harcadıkları emeklerine ve örgüte sağladıkları katkıya karşılık olarak iş görenlerin ilgi ve becerilerine göre iş görenleri ödüllendirmek için oluşturulan politika ve çeşitli pratiklerdir (Armstrong, 2002, s.4).

Modern dönem örgüt yönetimi anlayışına göre ödüllendirme örgütlerdeki değişimin ve gelişimin yönetilmesi çerçevesinde şekil almaktadır. Günümüzde örgütler iş görenlerin yaptıkları katkıları sadece kabul etmekle yetinmeyip, bu katkıları örgütlerin vizyonları doğrultusunda çeşitli planlamalarda kullanmaktadırlar. Ayrıca günümüzde örgütler ödüllendirmeyi sadece maddi bir arayış olarak

görmemekte, ekonomik olmayan yöntemleri de kullanarak çok yönlü bir anlayış ortaya koymak koymaktadır. Diğer bir deyişle ödüllendirme, piyasadaki işini en kaliteli şekilde yapabilen iş görenleri örgüte çekmek, onları geliştirmek, ellerinden kaçırmamak ve örgüt kalitesini yükseltmek gibi bir görevi de içine alan motivasyon aracıdır (Jiang vd., 2009, s.177).

### **2.11.2. Motivasyon Aracı Olarak Ödül Kavramı**

Yapılan araştırmalarda insanların doğuştan ödüle karşı bir isteği olduğunu ve ödülle ilgili beyinde bir mekanizma bulunduğunu ortaya çıkarmaktadır. Hatta konuyla ilgili insanların genlerinin bile etkili olduğu söylenmektedir. Bu sisteme konunun uzmanları limbik sistem demişlerdir. Bu sistem dışarıdan gelen sinyallerle beyinde duyguların olgunlaşmasını sağlamada çok önemli bir işleve sahiptir. Dolayısıyla bireylerin ödülle muhatap olma sürecinde kaçınılmaz bir etkisi olduğu açıkça belirtilmiştir. Bundan yola çıkarak ödül mekanizmasının insanların duygularıyla yakından ilişkisi olduğunu söylenmektedir. (Civelekoğlu, 2015). Yani ödül sayesinde iş görenlerin duyguları, tavırları, psikolojik durumları rahatlıkla değiştirilebilmektedir. Bu durumun çok iyi kullanan ve motivasyon sürecinde bu süreçlerle yakından ilişkisi olduğunu bilen yöneticiler, iş görenlerinin motivasyonlarını arttırmak için ödül sistemlerini devreye sokmaktadırlar. Günümüzde örgütlerin işleyişinde ödül kavramı sistematik bir şekilde yerini almıştır. Örgütlerde genellikle belirli periyotlarla yapılan performans değerlendirmesi ve bireysel olarak örgüte sağlanan katma değer incelemesinden sonra ödül araçları devreye girmektedir.

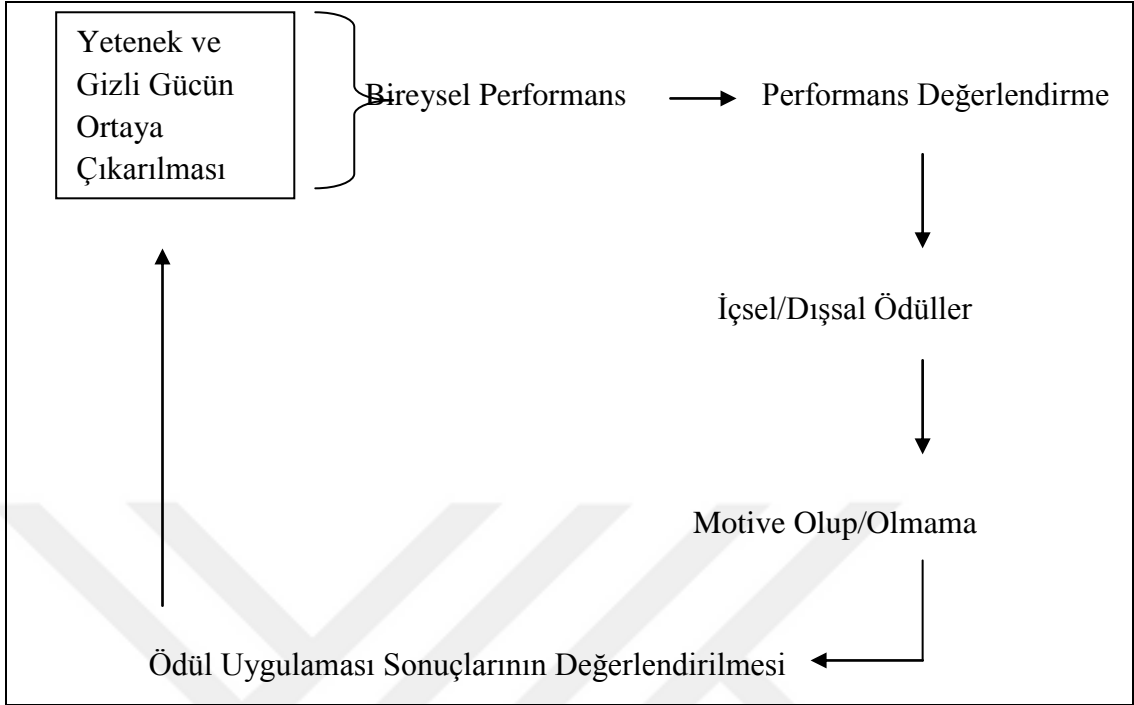
Motivasyon aracı olarak ödüllerin kullanılması, hem iş görenlerin katkı sağlayan davranışlarının kalıcı hale gelmesini sağlayacak hem de örgüt için zararlı olan ve örgüt içerisinde benimsenmeyen davranışların azaltılarak yok edilmesi için bir uyarıcı nitelikte olacaktır (Altındağ ve Akgün, 2015, s.282). Bilindiği gibi iş görenler örgüt için çalıştıklarının karşılığını önceden belirlenmiş olan anlaşmalar neticesinde elde ettikleri ücretlerle alırlar. Bir süre sonra tekrar döngüsüne dönüşen aynı iş ve aynı maaş, iş görenleri tatmin etmekte zorlanmaktadır. Bu gibi durumlarda

iş görenleri, aldıkları ücretler motive etmemektedir. Zaman zaman örgüt için sarf ettikleri ekstra çabaların karşılığında önceden anlaşmış oldukları ücret dışında bir katkı daha beklemektedirler. Bu durumda örgüt yöneticisi iş görene değerli olduğunu hissettirmek ve iş görenin motivasyonunu yükseltmek için ödül sistemini işleme koymaktadır (Gümüş, 2002, s.232).

### **2.11.3. Ödül Süreci**

Örgütler, ihtiyaç duyulan nitelikli iş görenleri bulmak için veya elinde bulunanları geliştirmek, onların örgütteki devamlılığını sayılabilmek ve motivasyonlarını arttırmak için konunun üzerinde durup çeşitli yeni yöntemler geliştirmektedirler. Bu amaçla oluşturulan ödül sistemleri, iş görenlerin becerilerinin tamamından faydalanmak ve bu becerileri performansa dönüştürmek amacıyla oluşturulmaktadır. Ödül sistemleri ekonomik veya psikolojik olarak iş görenlere fayda sağlayacak olan tüm uygulamaları içeren bir süreç olarak açıklanmaktadır (Örnek, 2009, s.43).

**Şekil 5: Ödül Süreci**



**Kaynak:** Eren, E. ve Kaya, N. (2000). *Örgütlenmede yeni düşünce boyutları*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

Şekil 5'te görüldüğü gibi ödül süreci iş görenin bireysel yeteneklerini ortaya çıkarmasıyla başlamaktadır. İş görenler yetenekleri sayesinde bir performans gösterirler. Gösterdikleri performans o işe karşı besledikleri duygularla yakından alakalıdır. Ayrıca performansın artması için bazen dışarıdan bir etki de gerekebilir. Performansın artması için genellikle ilk olarak iş görenin motivasyonunu artırıcı araçlar kullanılmaktadır. İş gören belirli bir düzeyde performans gösterdikten sonra örgüt içerisindeki denetleyici organlar aracılığıyla iş görenin performansı değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucuna göre iş görene bir ödül verilmesine veya verilmemesine karar verilir. Gerekli performansı gösterip ödül alan iş görenler, ödülün kendilerini tatmin edip etmeme durumuna göre motivasyonları artar, azalır veya aynı düzeyde seyretmeye devam eder. İş görenlere verilen ödüllerin etkisini incelemek için ödül sonrası tekrar değerlendirme sürecine gidilir. İş görenin ödülünden tatmin olması ya da olmaması iş görenin performansına yansımaktadır. Eğer ödül amacına ulaşmadıysa süreç başa dönerek tekrar iş görenin yeteneklerini performansa dönüştürecek farklı bir süreç takip edilir.



#### 2.11.4. İçeriklerine Göre Ödüller

Alan yazın incelendiğinde ödüller genellikle içsel ve dışsal ödüller olarak iki başlık altında karşımıza çıkmaktadır. Kısaca açıklayacak olursak içsel ödüller işin kendisiyle ilgili olan ödülleri, dışsal ödüller ise dışarıdan bir etkiyle oluşan ödüllerdir.

##### 2.11.4.1. İçsel Ödüller

İçsel ödüller genellikle bireye has özellikler taşır ve iş görenin görevini yerine getirmesi neticesinde ortaya çıkmaktadır. İş görenin verilen bir görevi en iyi şekilde icra etmesinden doğan doyum ve karşılığında elde ettiği başarı hissi içsel ödüllere örnek olarak gösterilebilir (Brays, 1992, Akt., Öğüt v.d., 2004). İçsel ödüllerde önemli olan iş görenin işine verdiği değerdir. Birey bir ödül alacağını bilmeden işine değer verdiği için çalışmasını en iyi şekilde gerçekleştirip kendi kendini doyuma ulaştırıyorsa içsel ödül durumu gerçekleşmiş demektir. İş görenlerin aldıkları görevleri yerine getirirken başarılı olması, kendini geliştirmesi, sorumluluk alabilmesi, diğer iş görenlerle samimi ilişkiler kurması, işinde ön plana çıkması gibi çeşitli süreçlerden meydana gelmektedir (Yiğit, 2003, s.29).

İçsel ödüller yukarıda anlatılanların dışında kendi için zor olan bir işi başarabilme isteği, kendine verilen fırsatları iyi değerlendirme sonucunda iş görenin iç dünyasında yaşadığı mutluluk gibi doğrudan işin kendisi ve bireyle alakalı olarak seyreden ödüller olarak açıklanmaktadır (Kikoito, 2014, s.9). Yapılan araştırmalarda içsel ödülün dışsal ödüle göre iş görenleri daha fazla motive ettiği ve bu motivasyonun daha kalıcı olduğu söylenmektedir (Yürür, 2005, s.38). Bunun sebebi, iş görenler çalıştıkları örgütü, örgüt amaçlarına biraz daha fazla yaklaştırmannın verdiği haz sayesinde iç dünyalarında daha fazla motivasyon düzeyine ulaşmalarındır (Buelens ve Broeck, 2008, s.66).

İçsel ödüller açıklanırken karşımıza bazı kavramlar çıkmaktadır. Bunlar iş görenlerin zorluklarla başa çıkarak aldığı bir görevi başarmanın verdiği haz, görevini

hakkıyla yerine getirmenin verdiği başarı hissi, diğer iş görenlerden farklı olarak kendisine verilen ayrıcalıklar sayesinde yeni şeyler üretme sürecinde kazanılan otonomi, bilgi ve becerilerini geliştirmek için verilen fırsatlar sayesinde tecrübeli bir iş gören olma özelliğini kazanmanın getirdiği kişisel gelişim gibi kavramlardır. Bu kavramlar da içsel ödüller içeriğine alınabilir (Yürür, 2005, s.40).

#### **2.11.4.2. Dışsal Ödüller**

Dışsal ödüller iş görenlere dışarıdan başkaları tarafından verilen ve genellikle iş görenin performansına göre şekillenen ödüllerdir. Bu ödüller iş görende davranışlarının gücünü artırıcı bir etki yaratır. Ayrıca gerekli yerde kullanılmaması durumunda kazanılan davranışın terk edilmesine de etki edebilmektedir. Dışsal ödüller sadece maddi değil aynı zamanda manevi olarak da verilen pekiştiriciler olarak açıklanmaktadır. Bunun dışında içsel ödüllerin etki ettiği bir diğer durum da iş görenlerin motivasyonlarıdır. Yapılan araştırmalara göre dışsal ödüller iş görenlerin motivasyonlarını güçlü düzeyde etkilemektedir (Yousaf vd., 2014, s.1776).

Dışsal ödüllerin bir diğer yönü, örgütler tarafından iş görenlerde istendik davranışın meydana gelmesi için kontrollü bir şekilde uygulanan araçlar olmasıdır. Bu araçlar kâr payı gibi fazladan ödemeler şeklinde karşımıza çıktığı gibi, iş görenlerin psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan takdir edilme, yapılan işin övülmesi gibi manevi kaynaklar olarak da karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda da bahsedildiği gibi bu ödüller içsel ödüllere göre daha kısa süreli bir etkiye sahiptir. İçsel ödüllerin sağladığı motivasyonun daha uzun ömürlü olduğu bilinmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.149). Bu ödüller şekil ve miktar olarak genellikle örgütten örgüte değişiklik göstermekte olup yine örgütlerin inisiyatifleri neticesinde değişime uğrayabilir (Akın, 2004, s.137).

Dışsal ödüllerin yukarıda anlatılanlardan farklı işlevlerinden birkaçı da içsel ödüllere destek olmak ve örgüte yeni iş gören kazandırma sürecinde etkili bir araç olmaktır. Ödüllendirmenin katkı sağladığı bir diğer durum ise iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleridir. Örgütler çeşitli ödüllendirme mekanizmaları sayesinde iş

görenlerinin örgüte bağlılıklarını yükseltebileceği belirtilmektedir (Ajmal vd., 2015, s.462).

### **2.11.5. Ödüllendirme Sistemleri**

Örgütlerin temel işlevi, kuruluş aşamasında ve daha sonraki süreçlerde ortaya koyulan hedefler doğrultusunda örgütün ilerlemesini sağlayarak, örgütü hedeflere ulaştırmaktır. Örgütler için hedefe ulaşabilmede temel belirleyici unsur iş görenlerdir. Çünkü örgütlerde her türlü görevi iş görenler yerine getirir. Bu sebeple iş görenlerin davranışlarının incelenmesi, performans ve motivasyonlarını etkileyen unsurların ortaya çıkarılması tüm örgütler için dikkatle incelenmesi gereken bir konu durumuna gelmiştir (Aydın, 2014, s.27).

İş görenler, günlük yaşantılarında sevdiği insanlardan aldıkları hediyeyle mutlu oldukları gibi iş hayatlarında da ödül almak hoşlarına gitmektedir. Bazı örgütlerde kişiden kişiye göre değişmek kaydıyla ve çok basit anlamda düşünülecek olursa, bir iş görene ismiyle samimi bir şekilde seslenmek bile ödül niteliği taşıyabilmektedir. Görüldüğü gibi ödüllendirmenin bu kadar önemli olduğu bir süreçte kamu örgütlerinde veya özel örgütlerde ödüllendirme sistemlerini geliştirmek için yeni yollar aranmakta ve bu konu üzerine ciddi sayılabilecek bütçeler harcanmaktadır (Mengüç, 2017). Örgütlerdeki ödüllendirme sistemlerini geliştirme ile ilgili uygulamalar yapılırken sadece örgütsel fayda değil aynı zamanda iş görenlerin bilgi ve yeteneklerini de geliştirmesi de hedeflenmektedir (Salah, 2016, s.2).

Örgütler, iş görenlerinin motivasyon düzeyini arttırma amaçlı daha önceden belirlenmiş bir plan ve program dahilinde olan, hak etme şartları açık ve anlaşılır bir biçimde herkes tarafından bilinen ödül sistemleri oluştururlar. Bu sistemler örgütten örgüte farklılık gösterebileceği gibi aynı örgüt içerisindeki yöneticilerin ve iş görenlerin tavırlarına göre de değişiklik gösterebilir. Örgütler görevinde başarılı olan iş görenleri takdir etmek için ve bu memnuniyeti iş görenlerine göstermek için ödül ve ödüllendirme sistemlerini aktif olarak kullanmaları gerekmektedir (Erdil vd., 2011).

İş görenlerin ve çalıştıkları örgütlerin karşılıklı olarak bazı arzuları vardır. İş gören açısından bu isteklerin en başında, çalışanın kendisinden beklenen verimi veya daha fazlasını örgüte sağladığında bunun karşılığı olarak bir ödülle kendinin onure edilmesini istemesidir. İş görenlerin motivasyonlarını devamlı olarak yüksek tutmak maksadı ile örgütlerde ödül sistemleri uygulanmalıdır (Keskin, 2010). Ödül sistemlerinin oluşturulma amacı genel manasıyla bakıldığı zaman iş görenlerin motivasyon düzeyini arttırmaktır. İş görenlerin motivasyonlarının yüksek olması da örgütün hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlayacaktır. Ödüllendirme sistemleri, “ekonomik ödüller” ve “sosyo-psikolojik ve yönetsel ödüller” olarak iki ana başlıkta incelenmektedir.

#### **2.11.5.1. Ekonomik Ödüller**

Ekonomik ödüller, iş görenin emeğinin karşılığında aldığı ücrete ek olarak gelir elde ettiği ödüllerdir. Günümüzde örgütler ödül sistemi olarak bu yöntemi çeşitli uygulamalarla çeşitlendirerek kullanmaktadırlar. Ekonomik ödüller primler, ikramiyeler, kar ortaklığı gibi çeşitli uygulamalar şeklinde iş görenlere verilir (Onuk, 2015). Ekonomik ödüller iş görenlerin motivasyonu arttırmada etkili olduğu düşünülmektedir. İş görenlerin performansına göre artan verimlilik hem örgüte fayda sağlarken hem de iş görenin kendine ekonomik olarak katkı sağlar. Ekonomik ödüllerle performansın doğrudan bir ilişkisi olduğu söylenebilir. İş görenin, örgüte katma değer kazandırdığı zaman kendinin de kazanacağını bilmesi motivasyonunun her zaman yüksek seviyede olmasını sağlar. Bu sebeple ödül sisteminin yapısı örgütler için çok fazla önem arz etmektedir. Ekonomik ödüller iş görenlerin daha fazla çalışması için bir motivasyon kaynağıdır. Ayrıca ödüllendirilen iş gören, yaptıklarının örgüt için değerli olduğunu ve örgüte fayda sağladığının farkına vararak süreç boyunca motivasyonu yüksek kalacaktır.

Ekonomik ödüllerin ana hedeflerinden birisi, iş görenlerin mevcut verimliliğini sabit tutmak ve daha yüksek düzeylere çıkarmaktır. Örgütlerde iş görenlerin performansları ile aldıkları ödüller arasında ince bir çizgi olmalıdır. Yani farklı seviyedeki performanslara aynı ödeme yapılıyorsa bu durum iş görenlerin

motivasyonunu düşürecektir. İş görenlerin performanslarını arttırmak isteyen bir örgüt yöneticisi, performans ile ödül arasında herkes tarafından anlaşılabilir, açıklanabilir ve adaletli bir ilişki oluşturması gerekmektedir. Bu sistemin temelleri bir örgüt içerisine sağlam bir şekilde oturtulabildiği zaman daha verimli, yenilikçi, üretken ve istekli iş görenlerin ortaya çıkması sağlanabilmektedir (Bölüktepe, 2005).

Örgütlerde ekonomik ödüllerin başka bir kullanım şekli de iş görenlere elde edilen kazançtan kâr payı vermektir. Bu sistemde iş görenle örgütün çıkarları birebir uyumaktadır. Çünkü örgütün hedeflerine ulaşması demek iş göreninde kazanması anlamını taşımaktadır. İş gören ne kadar fazla çalışırsa örgütün o kadar fazla kazanacağı düşüncesini benimseyip, performansını ve örgüte sağladığı katma değeri arttırdığı bir süreç söz konusudur. İş gören sadece bununla kalmayıp örgütün daha fazla kazanç elde etmesi için yeni yollar arayacak ve bu durum motivasyonunu üst düzeye çıkaracaktır. Bu yöntemin iş gören açısından tek dezavantajı örgütün kâra geçmemesi durumudur. Bu durumda iş görenin motivasyonunun düşme ihtimali çok yüksektir (Güney, 2001, s.251).

Ekonomik ödülleri yukarıda bahsedilen yöntemlerle sınırlandırmak çok doğru olmayacaktır. Çünkü çeşitlendirilmesi çok kolay olan bir ödül sistemidir. Örneğin; örgütlerin çeşitli bayramlarda ek ikramiye dağıtması, giyim yardımı yapması, ücretsiz taşıma hizmeti vermesi, yiyecek ve giyecek çekleri verilmesi gibi birçok yöntem ekonomik ödüller başlığı altında uygulanabilmektedir.

#### **2.11.5.2. Sosyo-Psikolojik ve Yönetmel ödülller**

Bu tür ödüller iş görenin iç dünyasını etkileyen, işe ve yöneticilerine karşı daha yumuşak tavır takınmasını sağlayan, iş görene manevi anlamda kendini iyi hissettiren informel ödüllerdir (Keskin, 2010). Yöneticinin güler yüzlü olması, iş görenleriyle iyi ilişkiler kurması, onlara duyduğu minnetini belli etmesi ve her zaman arkalarında olduğunu hissettirmesi gibi davranışlar iş görenler için sosyo-psikolojik ödül anlamı taşımaktadır.

Sosyo-psikolojik ödüller, iş görenlere bunları sağlarken aynı zamanda motivasyonlarının da yüksek olmasını sağlayarak iş verimliliğinde artmasına sebep olur. Bu ödüllerin yanında bir de kaynağı aynı olan yönetmel ödüller yer almaktadır. Yönetmel ödüller örgüt yöneticileri tarafından daha resmi yollarla verilmektedir.

Unvan verme, terfi ettirme, kişiye özel görev verme bu ödül çeşidine örnek olarak gösterilebilir. Bunların dışında iş görenlerin işlerinden arta kalan zamanlarda çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaları da motivasyonlarını arttırmaya yardımcı olmaktadır. Bu tür faaliyetler iş görenlerin çalışma hayatından kaynaklanan streslerini az da olsa atmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durum iş görenleri işe karşı daha istekli hale getirmektedir. Çeşitli zekâ oyunları, film izleme imkanı, kutlamalar, geziler örgütlerdeki sosyal faaliyetlere örnek olarak verilebilir. Bu faaliyetler de sosyo-psikolojik ve yönetsel ödüller kapsamına girmektedir (Kırık, 2003). Bu tarz faaliyetler iş görenlere sadece ödül olarak katkı sağlamakla kalmayıp, örgüt içi iletişimi ve yönetici iş gören arasındaki iletişimi de kuvvetlendirip örgüt içerisinde olumlu bir ilişki ağı oluşmasına fayda sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalarda iş görenlerin en fazla motive olduğu ödüllerin bu ödül grubundaki, örgüt için hiçbir ekonomik yük taşımayan ve yöneticiler tarafından çok basit bir şekilde uygulanabilirliği olan ödüller olduğu ortaya çıkmıştır. En basit anlamda düşünülecek olursa, bir yöneticinin iş görenine gösterdiği performansını beğendiğini hissettirmesi o iş göreni motive etmek için yeterli olmaktadır. Yöneticinin iş görenlerle yaptığı bir toplantıda performansını beğendiği bir iş görenin ismini verip diğer iş görenlerin yanında ona teşekkür etmesi ve onu övmesi benzer diğer bir durumdur (Barutçugil, 2002, s.248).

### **2.11.6. Ödüllendirmenin İş Gören ve Örgüt Açısından Önemi**

Örgütlerde ödüllendirme iş görenlerin motivasyonunu arttırmak için kullanılan yöntemlerden biridir. Bilindiği gibi ödül iş görenler için kullanılır ve iş görenlere maddi veya manevi çeşitli konularda fayda sağlamaktadır. Ödül görünürde iş görenler açısından faydalı gibi görünse de aslında örgütler ödülleri kendi çıkarları için kullanmaktadırlar. Bu sebeple ödüllendirme iş gören açısından ve örgüt açısından olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

### 2.11.6.1. İş Gören Açısından Önemi

Örgütler genellikle yapı itibarıyla birbirlerine benzeseler de günümüzde özellikle iş dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler nedeniyle örgütlerdeki iş ve iş gören kavramları karmaşıklaşarak değişim göstermektedir. Yeni nesil örgütlerde daha çok rutin günlük işler terk edilmiş, yeni şeyler üretmeye, özgün fikirler ortaya çıkarmaya dayalı bir örgüt anlayışı oluşmuştur. Bu sayede iş görenlerin becerileri gelişmekte, yetenekleri ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu tarz örgütlerde iş görenlerine fırsat tanıyan, iş görenlerini geliştirmek için projeler geliştiren örgüt yöneticileri mevcuttur. Bu etkenler iş görenler için bir ödül niteliğindedir. Çünkü bu sayede iş kavramı sevilen, istenen, yapıldığı zaman iş görene heyecan ve tutku veren, iş görenlerin biz duygusunu daha çok yaşadığı bir kavram olarak vücut bulmuştur (Konuk, 2011). Bu tarz örgütlerde ödüllendirme sistemleri, istekli, örgütünü sahiplenen, biz duygusuyla hareket eden iş görenleri kaybetmemenin ilk koşulu halini aldığı ortaya çıkmaktadır (Danish ve Usman, 2010, s.159).

Huling (2000) iş görenlerin motivasyonu ile ilgili yaptığı çalışmada örgütün büyüklüğü küçüklüğü fark etmeksizin ortak bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Ona göre bir örgütün gelişimi ve sürekliliğini sağlamanın yolu insandan geçmektedir. Bu sebeple iş görenlerin yeteneklerinden çok iyi istifade etmek gerekmektedir. Doğru iş görene doğru işler verilerek bunu yapmak mümkün görünmektedir. Bir yönetici her zaman iş görenlerinin seslerine kulak vermelidir. Ardından yapılması gereken şey, çevresel koşulları dikkate alarak sadece ekonomik değil; iş görenleri manevi olarak da ödüllendirmektir. Bu durum sağlandığında iş görenler örgüt bünyesinde çalışmaya devam ederek örgütte daha uzun süreler tutunacaklardır (Hulling, 2000).

Örgütlerde ödüllendirme sürecinin başlangıcı olan ödüllendirme sistemi, henüz iş görene ödül verilmeden iş görenin motivasyonunu artırma etkisine sahiptir. Çünkü iş gören performansını hangi düzeye çıkardığı zaman ve örgüte ne kadar katma değer kattığı zaman ödül alacağını bilmesi, hem ödül sisteminin şeffaf bir sistem olduğunu göstermekte hem de iş görenin motivasyonunu arttırmaktadır. İş görenin ne koşullarda ödül alacağını bilmesi ve bu konuda örgütüne karşı güven

duygusu beslemesi işine dört elle sarılarak performansının ve motivasyonunun artmasına neden olacaktır (Hafiza vd., 2011, s.327). Bahsedilen sebeplerden dolayı motivasyon düzeyi yükselen iş görenler örgüte daha fazla rekabet gücü kazandırmaktadır. Yani örgütlerin başarıya ulaşabilmelerinde en önemli ilkelerden biri, sahada iş görenlerin davranışlarını en iyi şekilde yönetebilmek olarak açıklanmaktadır (Danish ve Usman, 2010, s.195).

Konunun uzmanlarına göre duygular, insanların hedefleri için davranışlar ortaya çıkarmasını ve bu hedefler doğrultusunda harekete geçmelerini sağlayan şeylerdir ve insanların zihinsel dünyalarını doğrudan etkileyip hal ve hareketlerimizi biçimlendirmektedir. Örgütlerde iş görenlerin motivasyon düzeyleri sadece süreç sonunda aldığı ödüle göre değil bu ödülü alma ihtimalini önceden biliyor olmasına göre de değişmektedir (Kartepe, 2005, s.124). Bu sebeple örgütler için ödül sistemleri ve ödüllendirme sürecinin iş görenlerin istek, ihtiyaç ve duygularını tatmin edecek şekilde uygulanması, iş görenlerin istedik yönde daha kolay yönlendirilebilmesi açısından çok önemli bir ilkedir (Çapan, 2018).

#### **2.11.6.2. Örgüt Açısından Önemi**

Örgütlerde ödüllendirme sistemleri artık yönetim süreçlerinin bir parçası haline gelmiştir. Örgütteki birçok önemli süreci yönetmek için ihtiyaç duyulan temel unsurlardan biridir. Ödüller amacına uygun bir şekilde kullanıldığında, alanında uzman olan iş görenleri örgüte çekip onları örgüt bünyesine almak çok daha kolay olacaktır. Bunların yanı sıra bünyesindeki iş görenleri de örgütte tutabilmek açısından önemi büyüktür. Ödüller sayesinde iş görenler takdir edilmiş olup motivasyonları yükselirken aynı zamanda örgütler de verimliliğini arttırmış olup rakiplerine karşı daha kolay mücadele içerisine girebilmektedirler (Usta ve Küçükaltan, 2012, s.74). Yani bu durumda çift taraflı bir çıkar söz konusu olmaktadır. Bir önem derecesine koyacak olursak iş görenlerin daha çok çıkarlarına hitap ediyor gibi görünse de aslında örgüt için önemi daha büyüktür.

Örgütler ödüllendirmeyi genel olarak iyi performans gösteren iş görenleri takdir etmek amacıyla kullanmaktadır. Bu sayede iş görenler örgüt için değerli



olduklarını düşünmektedirler. Kendini değerli hisseden iş görenin örgüte sağlayacağı katma değer artmaktadır. Çünkü iş gören kendini değerli hissettiği zaman bu durum doğrudan motivasyonunu etkilemektedir. Yani sonuçta iş gören için kullanılan küçük bir yatırım örgüte büyük bir kazanç olarak dönmektedir. Sadece bununla kalmayıp iş görenin ödüller sayesinde aldığı haz örgütsel bağlılık düzeyini ve iş verimliliğini de arttıracaktır (Barutçugil, 2005, s.152). Bu sayede iş görenlerin istedik davranışları sürekli hale gelmekte ve örgütün hedefleri doğrultusunda kontrol altında tutulmaktadır (Altındağ ve Akgün, 2015). Bu durum da örgütün yönetilmesini kolaylaştırıp hedeflere daha emin adımlarla ilerlemeyi sağlamaktadır. Ödüllerin örgüt için sağladığı katkılardan biri de örgüt kültürü oluşturmadaki kolaylıklardır. Ödüller örgütlerde hangi tutumların sergilenmesi gerektiği ve hangi tutumlardan uzak durulması gerektiğiyle ilgili iş görenlere örgütün niyetini hissettirme bağlamında yardımcı olmaktadır. Bunu sezen iş görenler birbirleriyle olan ilişkilerini ve örgüt içi davranışlarını bu sezkiye göre düzenlemektedirler. Bu yöntemlerle örgütler, sürmesini istediği davranışları ödüllendirip özendirmekte; istemediklerini ise ya ödüllendirmeyip ya da cezalandırıp sönmesini sağlamaktadırlar (Usta ve Küçükaltan, 2012, s.74). Böylece ödül sayesinde örgüt içerisindeki birçok yönetsel işe çözüm bulunmaktadır. Örgütler ödülleri önemseydiği ölçüde başarılı olma ihtimalleri artmaktadır.

### **2.11.7. Ödüllendirme Sistemlerinin Etkili Olmasını Sağlayan Özellikler**

Her örgütün kendine has bir yapısı vardır. Bu yapı, örgütten örgüte iş görenlerin farklı özelliklere sahip olmasını ve farklı değişkenlere değişik tepkiler vermelerini sağlar. Bu sebeple örgüt yöneticileri kendi yapılarını çok iyi bilip, iş görenlerini neyin daha fazla motive edeceğini ve iş tatmini konusunda doyuma ulaştıracağını çok iyi bilmesi gerekmektedir. Örgüt yapılarına göre ödül sistemleri de farklılık göstermektedir. Bir ödülün etkili olmasını sağlayacak olan temel şey; ödül sisteminin, iş görenlerin bu ödüllerden ne kadar etkileneceğinin tespit edilerek oluşturulmasıdır. Aksi durumlarda ödül sistemi iş görenler için motivasyon kaynağı olma özelliğini kaybedip zamanla onların motivasyonlarının ve performanslarının

düşmesine sebebiyet verecektir. Ödülün iş gören için değeri ne kadar fazla olursa motive etme gücünde doğru orantılı olarak o kadar artacaktır. Bu sebeple ödül sisteminin iş gören için ifade ettiği değer göz ardı edilmemeli ve mutlaka dikkate alınmalıdır (Onuk, 2015).

Ödüller, iş görenlerin emeklerinin karşılığıyla doğru orantılı olmalıdır. Yani çok çalışan daha fazla ödül alırken, az çalışan daha az ödül almalıdır. Tüm iş görenlerin aynı ödülü farklı performanslarla alması çok çalışanlar için ödülün motive edici etkisini kaybetmesi anlamına gelecektir ve daha az çalışınca da aynı ödülün alınacağı fark etmesini sağlayarak iş görenin performansında düşüş gözlenecektir. Ödüllendirme sistemi açık ve tüm iş görenler tarafından anlaşılır olması gerekmektedir. Her iş gören hangi davranış sonucunda hangi ödülü elde edebileceğini önceden bilmez. Bu durum hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak ve iş görenlerin kendilerine önceden uzak ve yakın hedefler belirlemelerine katkıda bulunacaktır (Keskin, 2010).

Ödül sistemi belli bir zaman sonra güncellenmeli veya yenilenmelidir. Çünkü sürekli aynı ödülü alan iş gören için bir süre sonra bu ödül önceden gösterdiği etkiyi gösteremeyecek ve motivasyonunu arttırmayacaktır. İş görenler zamanla insan doğası gereği bu ödüllere alışacak ve ödüller artık doyurucu ve cazip gelmemeye başlayacaktır (Onuk, 2015). Bu sebeple ödüller güncelliğini kaybetmemelidir. Belirli sürelerle ödüllerin iş görenleri ne düzeyde motive ettiği araştırılmalı ve bu araştırma sonuçlarına göre düzenlemeler yapılmalıdır. Ödül sistemleri oluşturulurken iş görenlerin düşünceleri dikkate alınarak, onları en fazla güdüleyecek olan motivasyon kaynakları ödül sistemine dahil edilmelidir.

Etkili bir ödüllendirme sisteminin ölçütlerinin açık olması çok önemlidir. Bu örgütün iş görene verdiği bir söz veya iş görenin ödülü almasındaki garanti belgesi gibi düşünülebilir. Aynı zamanda yazılı bir şekilde belirlenen ölçütler, hangi iş görenin bu ölçütleri taşıdığını belirleyebilmek için yönetimin işini kolaylaştıracaktır. Etkili bir ödüllendirmenin birden çok amacı vardır. Sadece iş göreni tatmin etmeye yönelik ödüllendirme sistemleri tam olarak amacına ulaşamaz. Çünkü ödüllendirme sistemleri iş görenlerin mesleki becerilerini de geliştirme amacı gütmelidir. Bunu yaparken aynı zamanda iş görenler arasındaki ilişkileri ve iş birliğini de

güçlendirmelidir. Bir ödülün verilmesinde kesinlikle iş gören ve yönetici arasındaki samimi ilişkiler belirleyici bir unsur olmamalıdır. Bu durum ödülün diğer iş görenler tarafından yanlış algılanmasını ve yöneticisiyle samimi olmayan iş görenlerin ödüle asla ulaşamayacağı algısını ortaya çıkarır ve zamanla ödül işlevini kaybederek iş görenler üzerindeki motive edici etkisini yitirir (Deniz, 2004, s.255).

## **2.12. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖDÜL SİSTEMİ**

Bilindiği gibi MEB ülkedeki en geniş iş gören grubuna sahip eğitim örgütüdür. MEB kurulduğu ilk yıllardan günümüze kadar birçok kere ödül sisteminde yenilikler ve değişiklikler yapmıştır. Halen günümüzde tamamen işlevsel ve amacına uygun bir ödül sisteminin varlığından söz etmek çok zordur. MEB bu konudaki arayışlarını ülke kuruluşunun ilk yıllarından bu yana devam ettirmekte ve zaman zaman bazı değişikliklere gitmektedir. MEB'in kurulduğu ilk yıllarda yurt dışından gelen bazı eğitim uzmanlarının yaptığı konuyla ilgili eleştirileri, günümüzde de geçerliliğini korumaktadır.

Kamudaki iş görenlerin performanslarının artırılması, yapı gereği zaten hantal bir konumda olan örgütlerin daha çevik bir duruma gelmesi açısından çok önemlidir. Bu konu özellikle gelişmekte olan ülkelerde kamu örgütleri tarafından çok fazla ön planda olan bir konudur. Çünkü bu ülkeler insan kaynaklarını ne kadar etkili kullanırlarsa o kadar fazla gelişmiş ülkelerin düzeyine ulaşabileceklerini düşünmektedirler. Konuyla ilgili, hizmetlerin kalitelileştirilmesi, kamu mallarının yanlış yerlerde ve gereksiz kullanılmaması, üretimin ve yaratıcılığın desteklenmesi gibi birçok yöntem izlenmektedir. Bu sayede kamu örgütleri, işi en iyi yapabilecek yeterliliğe sahip iş görenleri örgüte çekebilmektedirler. İş görenlerin işlevsel ödüllendirmelerle motivasyonlarını arttırarak performanslarını örgüt için faydalı hale getirme imkanı bulmaktadırlar (Bandiera vd., 2017, s.1).

Son olarak 2013 yılının Mart ayında yayınlanan MEB ödül verme yönergesine göre öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin alabileceği ödüller “başarı belgesi”, “üstün başarı belgesi” ve “ödül” başlıkları adı altında üç ayrı şekilde belirlenmiştir. MEB Personeline Başarı Üstün Başarı ve Ödül Verilmesine Dair

Yönerge’de ödül başlığı altında verilmesi gereken ödülün, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 122. Maddesinde açıklandığı şekliyle iş görenlere verildiği görülmektedir.

### **2.12.1. Başarı Belgesi**

MEB ödül sistemindeki okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin alabileceği ödüllerden biri başarı belgesidir. Başarı belgesini alabilmek için Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge’de belirtilen aşağıdaki yeterliliklere sahip olunması gerekmektedir.

Başarı Belgesi, olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle;

- a) Kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında,
- b) Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde veya önlenemez kamu zararlarının önemli 1/6 ölçüde azaltılmasında,
- c) Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları denetimlerde veya disiplin amirleri ile Başarı Belgesi vermeye yetkili makamlarca tespit edilen personele verilebilir (s.1).

Görüldüğü gibi gerekli şartları yerine getiren bir okul yöneticisi veya öğretmenin alabileceği ilk ödül başarı belgesidir. Bu yönergede dikkat edilmesi gereken bir diğer husus yukarıdaki maddelerde bahsedilen özellikleri taşıyan her okul yöneticisinin veya öğretmenin bu belgeyi alacağına dair kesin bir bilginin olmamasıdır. Konuyla ilgili yönergenin “c” maddesinin son cümlesinde açıkça ödül alabilme ihtimalinden söz edilmektedir. Yani bir üst yöneticinin altında çalışan kişi hakkındaki takdiri doğrudan ödül sistemini etkilemektedir. Bu durum ödül sisteminin işlevselliğini ve şeffaflığını olumsuz etkilemektedir. Bir iş görenin bu şartları taşısa bile ödül alamama ihtimalinin olduğunun açıkça belirtilmesi, iş görenler üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır.

### 2.12.2. Üstün Başarı Belgesi

MEB ödül sistemindeki okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin alabileceği ödüllerden bir diğeri üstün başarı belgesidir. İlgili yönergede üstün başarı belgesini alabilmenin şartı, “Üstün Başarı belgesi, üç defa başarı belgesi alan personele verilir” şeklinde ifade edilmektedir. Yani başarı belgesi alma şartlarını taşımayanlar bu belgeyi de almaya hak kazanamazlar. Üstün başarı belgesi alabilmek için öncelikle başarı belgesi alma şartlarını taşıyor olmak gerekir ve aynı şartları üç defa yerine getirerek bu belgeyi almaya hak kazanılabilir.

Bu ödül ile bu ödülün ön şartı olan başarı belgesi arasında okul yöneticileri ve öğretmenler açısından isminin farklı olmasından başka hiçbir ayrımının olmaması, ödül sisteminin tartışılabilirliğini bir kez daha gözler önüne sermektedir. Çünkü başarı belgesi ile üstün başarı belgesinin elde edildikten sonra okul yöneticilerine veya öğretmene getirileri arasında hiçbir farklılık yoktur.

### 2.12.3. Ödül

MEB ödül sistemindeki okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin alabileceği ödüllerden bir diğeri de ödül başlığı altında uygulanan yöntemdir. Bu ödülü alabilme şartı 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 122. Maddesi'nde, “Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) %200'üne kadar ödül verilebilir” şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca maddenin devamında ödül verilmesini sınırlandıran, “Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz” bu ifadeler mevcuttur.

Görüldüğü gibi MEB ödül sistemi geliştirilmeye ve MEB örgütü iş görenlerinin motivasyonunu artırıcı güncellemeler yapılmaya gereksinim

duymaktadır. Ödül başlığı altında verilen ödüllerin başarı ve üstün başarı belgesine göre daha maddi getirileri olması bu ödülü diğer iki ödülde ayıran temel özelliktir. Diğer ödülleri düzenlenerek okul yöneticilerine ve öğretmenlere getirilerinin artırılması gerekmektedir.

## **2.13. ÖDÜL VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ YURT İÇİ VE YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Literatür incelendiğinde ödül ve motivasyon ile ilgili birçok araştırma karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmalar yurt içi ve yurt dışı olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

### **2.13.1. Ödül ve Motivasyon İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Yerli alan yazın tarandığında ödül ve motivasyon konusunda yapılmış çeşitli makaleleri tezler ve kitaplar yazıldığı görülmektedir. Yurt içindeki çalışmalar 80’li yıllardan sonra yoğunlaştığı ve son yıllarda da artarak devam ettiği görülmektedir. Aşağıda ödül ve motivasyon ile ilgili bazı çalışmalar kronolojik olarak verilmiştir.

Balcı’nın (1988) yaptığı “Türk Milli Sisteminde Ödül Kavramı Ve Yılın Öğretmeni Ödülü” adlı çalışmasında kısaca şu sonuçları elde etmiştir. Cumhuriyet tarihinde öğretmenlere verilen ödüllerin genelde “teşekkür” ve “takdir” benzeri içerik olarak benzer ödüller verildiğini belirtmiştir. Bu ödüllerin verilme gerekçesinin de başarılı olma ve kendine özgü eserler ortaya çıkarabilme olarak açıklamıştır. Yapılan araştırmada ödül alan öğretmenlerin 41 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilip ödüllerin geçmişe yönelik ödül olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ödül alabilme şartlarını incelediğinde ilk sırada öğretmen ve yöneticilerin yaptıkları işi düzenli bir şekilde yaparak çalışmalarını devam ettirmesi bulunmaktadır.

Yücel’in (1989) yaptığı “Kamu Yönetiminde Personel Cezalandırma Ve Ödüllendirme Sistemi” isimli çalışmasında örgütte işlerin istenildiği gibi ilerlemesi isteniyorsa iş görenlerin motivasyonlarının artırılması gerektiğini belirtmiştir. Ancak

daha da önemli olan konunun motivasyon düzeylerinin nasıl arttırılacağı konusunun olduğunu ve tüm iş görenler için genel bir ödül sisteminin yapılamayacağını belirtmiştir. Araştırmacı ayrıca yurt içinde ki kamu örgütlerinde ekonomik ödüllendirmenin diğer manevi ödüllere göre çok az yer aldığını belirtmiştir. Ayrıca ödüllendirilecek davranıştan hemen sonra ödülün verilmesi gerektiği aksi durumda sürecin uzaması örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracağı sonucuna ulaşmıştır.

Altaş'ın (1992) literatüre eklediği “Türk Eğitim ve Endüstri Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerinin Analizi” adlı çalışmada eğitim yöneticilerinin özel sektör yöneticilerine göre motivasyonlarının daha düşük düzeyde olduğunu belirtmiştir. Özdayı (1992) tarafından yapılan “Öğretmenlik Mesleğini Tercih Eden Öğretmenlerin Mesleki Tercihlerinin İş Tatminine Etkisi” isimli lise öğretmenleri arasında yaptığı çalışmada öğretmenlerin motivasyon düzeyini en fazla arttıran ödüllerin mesleki güvence, ücret, terfi ve takdir edilme unsurları olduğunu belirtmektedir. Çelik (1987) tarafından yapılan “Teknik Öğretmenlerin Doyumsuzluğu Ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi” adlı çalışmada öğretmenlerin aldıkları ücretlerin onları tatmin etme konusunda etkisiz kaldığı ve sosyal statü, kendini geliştirme ve işlerinde yükselme imkanlarının da tatmin edici düzeyde olmadığını belirtilmiştir. Soyer (1996) tarafından gerçekleştirilen “Örgütlerde Değişimin Güdülenme Üzerine Etkileri” isimli araştırmasında örgütlerde verimliliğin artması ve hedeflere ulaşılabilmesi için iş görenlerin motivasyonlarının yükseltilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. İş görenlerinin motivasyonları yüksek olan örgütlerin daha verimli ve örgütsel değişimlerinin daha hızlı olduğunu vurgulamıştır. Şahin (1997) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı Ve Beklentileri” isimli çalışmada öğretmen alguları cinsiyet faktörü açısından incelendiğinde manidar bir farklılık gözlemlenmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin motivasyonu arttırmak için sergilediği davranışlarının düşük düzeyde olduğunu belirtmektedir. Çiçek (2002) tarafından gerçekleştirilen “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişki Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmada okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttırmak için hangi yöntemleri kullandıklarını ve bu yöntemlerin öğretmenleri ne düzeyde motive ettiğini ortaya çıkarmıştır.

Araştırma sonucunda yönetsel boyutta yer alan motive etme yöntemleri yöneticiler arasında en fazla kullanılan ve öğretmenleri motive etme düzeyi en yüksek olan motivasyon aracı olduğu tespit edilmiştir. Torbacıoğlu (2007) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yöntemleri Ve Güdüleme Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları (Çorum İli Örneği)” isimli çalışmada okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyon artırıcı araçlar ile yöneticilerin cinsiyeti, yaşı, kıdemi ve branşı arasında manidar bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okulda çalışan öğretmen sayısının da öğretmenlerinin motivasyon düzeylerine bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçların yanı sıra okul yöneticilerinin motivasyon araçları kullanma seviyeleri ile öğretmenlerin branşı ve kıdemi arasında manidar bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yıldırım (2009) tarafından gerçekleştirilen “Konya’da İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini Güdüleme Davanışları Ve Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri” adlı çalışmada psiko-sosyal ve ekonomik motivasyon düzeyini yükseltici yöntemler okul yöneticileri tarafından diğer yöntemlere göre daha az kullanıldığı ve bu yöntemlerin öğretmenleri motive etme düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Keskin (2010) tarafından gerçekleştirilen “Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri Ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi (Ankara İli Örneği)” adlı çalışmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin ödüllendirme sistemi hakkındaki görüşlerinin olumsuz olduğunu belirtmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenleri ödül sistemi hakkındaki görüşlerinde yönetici-öğretmen, ödül alan-alamayan öğretmen, okul türü ve öğrenim durumu değişkenleri arasında manidar bir farklılık olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmada ödüllerin okul yöneticileri ve öğretmenleri oldukça motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.13.2. Ödül ve Motivasyon İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Yurt dışındaki alan yazın tarandığında ödül ve motivasyon konusunda yapılmış çeşitli makaleleri tezler ve kitaplar yazıldığı görülmektedir. Yurt dışındaki konuyla ilgili çalışmalara 19. Yüzyılın ortalarından itibaren rastlandığı ve özellikle 90’lı yıllarda yoğunlaşarak devam ettiği görülmektedir. Aşağıda ödül ve motivasyon



ilgili bazı çalışmalar kronolojik olarak verilmiştir. Motivasyon ile ilgili ilk çalışmalara yukarıda “motivasyon kuramları” başlığı altında değinilmiştir. Bu başlık altında daha güncel olan çalışmalar incelenecektir.

Sylvia ve Hutchison (1985) tarafından yapılan ve rretmenlerin motivasyon düzeylerinin araştırıldığı çalışmada rretmenlerin motivasyonlarının zgr düşünce ortamı, iş görene uygun sorumluluk verme ve içsel çalışma gibi değişkenlerle ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. rretmenlerin motivasyon düzeyinin arttırılarak örgüt içerisinde tutmanın yönteminin ücret artışı ve rretmenlerin daha fazla desteklenmesi olduğu belirtilmiştir. rretmenlerin motivasyonlarının düşük olmasının sebebini yönetimin rretmenlere performanslarından ötürü gerekli geri bildirimini vermediği ve arzulanan desteği sağlamadığı olarak belirtmiştir.

Dinham ve Scott (1996) tarafından gerçekleştirilen “rretmen Doyumu, Güdüleme Ve Sağlık: rretmen 2000 Projesinin Birinci Aşaması” isimli çalışmada rretmenler arasında mesleğini benimseyenlerin genellikle diğerlerine göre daha duyumlu olduğunu ve okul yöneticileriyle problem yaşayan rretmenlerin mesleğinden daha az tatmin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca doyumsuzluğun asıl sebebini toplumsal beklenti düzeyi, rretmenin asli görevi dışında yaptığı işler ve çeşitli eleştiriler olduğu belirtilmiştir. Pennington (1997) ve Smith (1999) tarafından farklı zamanlarda yapılan iki çalışmada da okul yöneticisinin liderlik stili ile rretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Ancak cinsiyet, yaş, kıdem gibi değişkenlerin rretmelerin motivasyon düzeyine manidar bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve veri toplama aracının özellikleri belirtilmekte ve verilerin analizi ve yorumlanması ile ilgili bazı açıklamalar yer almaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı ödül sisteminin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel araştırma modeli kullanılmıştır. İlişkisel araştırma modeli, değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini tespit etmek ve değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiyi açıklayabilmek için kullanılan modeldir (Büyüköztürk, 2016).

#### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme ise Şanlıurfa ilindeki merkez ilçeler olan Haliliye, Eyyübiye ve Karaköprü ilçelerinde bulunan öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** İlçelere Göre Öğretmenlerin Dağılımı

İlçeler	Kurum Sayısı	Öğretmen Sayısı	Anket Dolduran Öğretmen Sayısı
Haliliye	250	5186	234
Eyyübiye	236	3421	154
Karaköprü	174	2494	112
Toplam	660	11101	500

Tablo 1’de görüldüğü gibi, Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün verilerine göre, Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde toplam 660 eğitim kurumu bulunmakta olup, bu okullarda 11101 öğretmen görev yapmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken %95 kesinlik düzeyi ve %5 hata payı dikkate alınarak 11.101 kişilik bir evreni 378 kişilik bir örneklemin temsil edebileceği öngörülmektedir (Anderson, 1990). Ölçeklerin geri dönüş oranlarının düşük olması ve hatalı doldurulma ihtimali göz önünde bulundurularak ölçekler 500 katılımcıya uygulanmıştır. Çalışmada oransız tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Şanlıurfa ili merkez ilçelerindeki örnekleme alınacak okul yöneticileri ve öğretmenler; merkez ilçelerdeki okul yöneticisi ve öğretmen sayılarının oranı gözetilerek tabakalı örnekleme yöntemiyle bölgeyi temsil edebilecek sayıda seçilmiş, gidilen okullardaki öğretmenler ise yine okuldaki öğretmen sayısı dikkate alınarak okuldaki toplam öğretmen sayısını temsil edebilecek büyüklükte basit seçkisiz örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Okul yöneticisi sayısının yetersiz olması sebebiyle yine aynı yöntemlerle belirlenen okullardaki bütün okul yöneticilerine ölçek dağıtılmıştır.

Bu hususlar göz önünde bulundurularak Tablo 1’ de görüldüğü gibi Haliliye ilçesindeki 5186 öğretmenden 234 öğretmen, Eyyübiye ilçesindeki 3421 öğretmenden 154 öğretmen ve Karaköprü ilçesindeki 2.494 öğretmenden 112 öğretmen olmak üzere toplam 500 öğretmene anket dağıtılmıştır. Ancak 66 katılımcıdan elde edilen eksik doldurulan veriler araştırma kapsamına alınmamış, 434 katılımcının verileri değerlendirmeye alınmıştır. Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde örnekleme alınan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin cinsiyet, okuldaki görev,

meslekteki çalışma süresi, öğrenim durumu ve görev yapılan kurumlara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de verilmiştir

**Tablo 2:** Demografik Bilgilere Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

DEĞİŞKEN	DÜZEY	F	%
Cinsiyet	Kadın	223	51,4
	Erkek	211	48,6
Görevi	Okul Müdürü	18	4,1
	Okul Müdür Yardımcısı	38	8,8
	Öğretmen	378	87,1
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	174	40,1
	6-10 Yıl	102	23,5
	11-15 Yıl	61	14,1
	16-20 Yıl	59	13,6
	21 Yıl ve Daha Fazla	38	8,8
Öğrenim Durumu	Önlisans	5	1,2
	Lisans	399	91,9
	Yüksek Lisans	30	6,9
Çalıştığı Kurum	Anaokulu	52	12,0
	İlkokul	141	32,5
	Orta okul	138	31,8
	Lise	103	23,7

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımının 223’ü (%51,4) kadınlar, 211’i (%48,6) de erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların okullarında yaptıkları görevler incelendiğinde; 18’inin (%4,1) okul müdürü, 38’inin (%8,8) okul müdür yardımcısı ve 378’inin de öğretmen

olduğu görülmektedir. Bilindiği gibi her okulda bir okul müdürü ve okulun büyüklüğüne göre birkaç tane müdür yardımcısı olduğu için okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen oranları normal dağılmamıştır. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin çalışma sürelerine bakıldığında; 1-5 yıl seçeneğinde bir yığılma olduğu göze çarpmaktadır. Bunun sebebi ölçek uygulanan ilin bölge olarak ilk atamalarda daha çok öğretmen alıyor olmasıdır. Yani öğretmenlerin ilk 5 yılı genellikle bu ve benzer bölgelerde geçtiği için araştırmaya katılan katılımcıların çalışma sürelerinin bu seçenek üzerinde yoğunlaşması olağan bir durumdur. Çalışma sürelerine bakıldığında; katılımcıların 174'ü (%40,1) 1-5 yıl aralığında görev yapan öğretmenlerden, 102'si (%23,5) 4-10 yıl aralığında görev yapan öğretmenlerden, 61'i (%14,1) 11-15 yıl aralığında görev yapan öğretmenlerden, 59'ü (%13,6) 16-20 yıl aralığında görev yapan öğretmenlerden ve 38'i (%8,8) de 21 yıl ve daha fazla görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Yapılan gözlemlere göre 21 yıl ve daha fazla süre görev yapan öğretmenlerin sayılarının az olmasının bir diğer nedeni de, genel olarak bu yaş grubu öğretmenlerin anket doldurmaya daha az istekli olmalarıdır. Tablo 2'de de görüldüğü gibi çalışma süresi arttıkça anket doldurma oranının düştüğü tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğrenim durumları incelendiğinde: önlisans mezunu 5 (%1,2) katılımcının, lisans mezunu 399 (%91,9) katılımcının ve yüksek lisans mezunu 30 (%6,9) katılımcının olduğu görülmektedir. Dağıtılan anketlerde doktora seçeneği olmasına rağmen katılımcıların hiç biri bu seçeneği işaretlemediği için tabloya alınmamıştır. Lisans mezunu öğretmenlerin sayısının diğer gruplara göre çok fazla olduğu görülmektedir. Bunun temel sebebi günümüzde öğretmen unvanı ile görev yapabilmek için aranan asgari şartın en az lisans düzeyinde bir fakülte bitirmek olmasıdır. Ayrıca öğretmenlerin yüksek lisans yapmalarını teşvik edici veya öğretmenlerin yüksek lisans yapmaya ihtiyaç duyacakları herhangi bir ortam, zorunluluk olmaması bu seçeneğin oranının düşük olmasının açıklamasıdır. Günümüzde mümkün olmamasına rağmen daha önce ön lisans mezunu olanların da öğretmen unvanıyla görev yapıyor olmaları az da olsa bu seçeneğin seçilmesine olanak sağlamaktadır. Katılımcılar çalıştıkları kurumlar bakımından incelendiğinde; 52'si (%12) anaokulunda çalışan öğretmenlerden, 141'i (%32,5) ilkokulda çalışan öğretmenlerden, 138'i (%31,8) orta okulda çalışan öğretmenlerden, 103'ü (%23,7) lisede çalışan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Anaokullarında çalışan

öğretmen sayısının diğer okullara göre daha az olması böyle bir tablonun ortaya çıkmasına neden olmuştur.

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veriler okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulanan anket ve ölçekler yoluyla elde edilmiştir. Katılımcılara dağıtılan anket demografik bilgileri (cinsiyet, görev, çalışma süresi, öğrenim durumu, çalıştığı kurum) ile ilgili soruları içermektedir ve araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmada Çelikezen (2015) tarafından “Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Sistemine İlişkin Yönetici Görüşleri: Bursa İli Örneği” adlı yüksek lisans tezi çalışmasına uyarlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Sistemine İlişkin İfadeler Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 17 madde 3 faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler; uygulama (7 madde), adil uygulama (4 madde) ve motivasyon (6 madde) başlıklarından oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipi olup; maddeler, “Hiçbir zaman” 1, “Çok nadir” 2, “Bazen” 3, “Çoğu zaman” 4, “Her zaman” 5 şeklinde puanlanmıştır. Ölçeğin 17 maddesinden alınabilecek en yüksek puan 85 iken en düşük puan ise 17’dir. Ölçeğin faktör analizi için yapı geçerliliği 100 öğretmen üzerinde uygulanarak test edilmiştir. Yapılan analizlerin sonucu Tablo 3’de görülmektedir.

**Tablo 3:** KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Yapılan Testler	Sonuçlar
Kaiser-Meyer-Olkin	0,837
Bartlett Testi	1007,6
Sig. Değeri	0,00

Tablo 3’te görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değeri 0,837; Barlett testi sonucu ( $\chi^2=1007,6$ ;  $p=0,00$ ) manidar bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin yapı geçerliliği kontrolleri için uygun olduğu söylenebilir. Ölçeğin 100

öğretmenlerden elde edilen verilerin sonucuna göre ortaya çıkan madde faktör yükleri Tablo 4’te verilmektedir.

**Tablo 4:** Madde Faktör Yükleri

Madde Numarası	Faktör Ortak Varyansı	Döndürme Sonrası		
		1.Faktörde Yüğü	2.Faktörde Yüğü	3.Faktörde Yüğü
MADDE_1	,757	,874		
MADDE_2	,795	,917		
MADDE_3	,780	,905		
MADDE_4	,679	,848		
MADDE_5	,592	,640		
MADDE_6	,563	,665		
MADDE_7	,484	,661		
MADDE_8	,731		,853	
MADDE_9	,807		,901	
MADDE_10	,841		,905	
MADDE_11	,643		,799	
MADDE_12	,557			,321
MADDE_13	,338	-,303		,581
MADDE_14	,0,45			,314
MADDE_15	,769	,371		,698
MADDE_16	,747	,304		,728
MADDE_17	,751			,804

Büyüköztürk’e (2002) göre maddelerin yük değerlerinin 0,40 üzerinde olması faktörle ilişki açısından iyi düzey olduğu anlamına gelmektedir. Bu yüzden ölçekteki her bir maddenin faktör ilişkilerine bakılmış ve Tablo 4’de görüldüğü gibi 12 ve 14’üncü maddeler hariç tüm maddelerin 0,40 düzeyinin üzerinde olduğu

saptanmıştır. 12 ve 14'üncü maddelerin 0,40'a yakın bir düzeyde olmaları nedeniyle maddeler ölçekten çıkarılmamıştır. Döndürülmüş bileşenler tablosuna bakıldığında 13'üncü,15'inci ve 16'ncı maddelerin aynı anda iki faktörle ( $r > 0,33$ ) ilişkili oldukları görülmektedir. Birden fazla faktörle ilişkisi olan maddelerin, ilişkilerini daha yüksek sergilediği maddelerin altında saymak gerekir. Ancak bu konuda karar verebilmek için binişik maddelerin farklı faktörlerle sergiledikleri ilişki düzeyleri arasındaki farkın 0,1'den fazla olması gerekir (Büyüköztürk, 2006, s.125). Bu uygulamada binişik olan 13'üncü, 15'inci ve 16'ncı maddelerin, iki faktörle ilişki düzeyleri arasındaki farklar 0.1'den fazladır. Bu sebeple düzeyi yüksek sergilendiği faktörün maddesi olarak kabul edilmiştir. Yapılan geçerlilik analizi sonuçlarına göre ölçeğin öğretmenler için de uygulanabileceği kanıtlanmıştır. Bu araştırmada “Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Sistemine İlişkin İfadeler Ölçeği” için hesaplanan Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,59 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değer Tavşancıl'a (2006) göre “düşük derecede güvenilir” düzeyindedir.

Anketin üçüncü bölümünde Polat (2010) tarafından “Okul Öncesi Yöneticilerinden Kullandıkları Yönetmelik Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezi çalışmasına uyarlanan “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 24 madde ve 2 faktörden oluşmaktadır. Birinci faktör; içsel motivasyon (12 madde), ikinci faktör ise dışsal motivasyon (12 madde) olarak adlandırılmıştır. Ölçek beşli likert tipi olup; maddeler, “Hiçbir zaman” 1, “Nadiren” 2, “Bazen” 3, “Çoğunlukla” 4, “Her zaman” 5 şeklinde puanlanmıştır. Ölçeğin 24 maddesinden alınabilecek en yüksek puan 120 iken alınabilecek en düşük puan ise 24'tür.

Polat (2010)'ın araştırmasında faktör analizi neticesinde ölçek iki faktörlü olarak belirlenmiş; birinci faktör 12; ikinci faktör de 12 maddeden meydana gelmektedir. Faktör analizleri sonrası elde edilen alt boyutlarda yer alan maddelerin güvenirlik analizleri için *Cronbach Alpha* yöntemi ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri hesaplanmıştır.  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  aralığında ölçeğin güvenilirliği düşük,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  aralığında oldukça güvenilir ve  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  aralığında yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2006 s.405). Polat (2010), birinci alt boyut için güvenirlik katsayısı  $\alpha = 0,872$  olarak bulunmuş; ikinci alt boyut için ise  $\alpha = 0,876$  olarak bulmuştur. Ölçeğin tamamı için güvenirlik katsayısını 0,917 olarak



hesaplamıştır. Dolayısıyla ölçek yüksek güvenilir olarak bulunmuştur. Her bir maddenin katsayısı 0,45'ten büyük olduğundan hiçbir madde testten çıkarılmamıştır.

Bu araştırmada motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarından elde edilen ölçümlerin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı sırasıyla ölçeğin tümü için 0,90, içsel motivasyon alt boyutu için 0,84, dışsal motivasyon alt boyutu için 0,82 olarak bulunmuştur. (Büyüköztürk'e (2003) göre elde edilen bu değer ölçümlerin güvenilirliği için yeterli olduğunu göstermektedir. Araştırmacının elde edilen ölçümler ile Polat'ın (2010) elde ettiği ölçümler arasında benzerlik bulunmaktadır.

### 3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Ölçeklerden elde edilen veriler, SPSS 24 Windows Paket Programı aracılığıyla betimsel istatistik teknikleri ile çözümlenmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları da (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Bu tezde manidarlık düzeyi 0,05'tir. Analizler ortalama puan kullanılarak yapılmıştır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüş düzeylerinde ve motivasyon düzeylerinde; cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet yılı ve çalıştıkları okul türü değişkenleri bakımından manidar bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla ilk olarak bağımlı değişkenin gruplar içi normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Normal dağılım gösteren veriler için *İlişkisiz Örneklem T Testi* ve *Tek Yönlü ANOVA* istatistikleri uygulanmıştır. Normal dağılım göstermeyen veriler için ise *Mann-Whitney U Testi* ve *Kruskal-Wallis Test'i* uygulanmıştır. Hangi gruplar arasında manidar farklılık olduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma testleri olan *Scheffe* ve *Tamhanes T2* testleri uygulanmıştır. Regresyon analizi yapılmadan önce varyansların homojenliği kontrol edildi. Çoklu doğrudanlık değerleri incelenip *WIF* değerlerine bakılmıştır. Ayrıca regresyonun manidarlığını test etmek için *Durbin Watson* testi yapıldı ardından artık değerler incelenmiştir. Bir diğer regresyon analizi varsayımı olan ilişkilerin doğrusallığı *Scatter Plot* çizilerek kontrol edilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerle ilişkilerine bakılmış ve düşük olduğu

görülmüştür. Son olarak hataların normal dağılımı kontrol edilip regresyon analizi yapılmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde okul yöneticileri ve öğretmenlerden toplanan ölçeklerden elde edilen verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN MEB ÖDÜL SİSTEMİYLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE AİT BETİMSSEL İSTATİSTİK BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerine ait cinsiyet, görev, meslekteki çalışma süresi, öğrenim durumu ve görev yapılan kurum değişkenlerine göre ortalaması incelenmiştir. Tablo 17’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinin herhangi bir değişkene bakılmaksızın genel incelemesi yapılmıştır. Tablo 18’de ise okul yöneticisi ve öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri cevapların incelemesi yapılmıştır.

**Tablo 5:** Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş İstatistiklerine Ait Değerler

Betimsel İstatistikler	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
MEB Ödül Sistemi	434	3,97	0,72

Tablo 5’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,97$ ) standart sapması ise 0,72’dir. Katılımcıların ortalamalarının kısmen yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumun sebebi örneklemin seçildiği yerin daha çok yeni atanan öğretmenlerden oluşması ve bu öğretmenlerin MEB ödül sisteminden henüz yeterince etkilenmemiş olmalarıdır

**Tablo 6:** Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşler Ölçeğinin Maddelerine Ait İstatistiksel Değerler

Maddeler	$\bar{X}$	S
1-Başarılı görev yapmak suretiyle kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlayan personele başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum.	4,32	1,00
2-Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde veya önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında katkısı olan personele başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum.	4,35	0,89
3-Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında katkısı olan personele başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum.	4,31	0,93
4-Sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağlayan personele başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum.	4,38	0,89
5-Üç defa başarı belgesi alan personele üstün başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum.	4,35	1,03
6-Üstün başarı belgesi alan personele ödül verilmesini uygun buluyorum.	4,38	0,95
7-Başarı Belgesinin il sınırları içinde görevli personele Vali, ilçe sınırları içinde görevli personele kaymakam tarafından verilmesini uygun buluyorum.	4,17	1,82
8-Denetimlerde olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapan personel tespiti adil olarak yapılmaktadır	3,17	1,24
9-Disiplin amirleri olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapan personel tespitini adil olarak yapmaktadırlar	3,03	1,18
10-Başarı Belgesi vermeye yetkili makamlar olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapan personel tespitini adil olarak yapmaktadırlar.	2,94	1,13
11-Üstün başarı belgesi alan personele ödül verilmesi adil olarak uygulanmaktadır.	3,07	1,20
12-Emsallerime göre daha fazla çalıştığımdaya verilecek olan başarı belgesi, beni görevimi daha iyi yapmaya motive eder	4,25	1,00
13-Başarı belgesi alırsam, ikinci başarı belgesini almak beni görevimi daha iyi yapmaya motive eder	4,16	1,08
14-İkinci başarı belgesini alırsam üçüncü başarı belgesini dolayısıyla üstün başarı belgesi alacağım için motivasyonum daha da yüksek olmaktadır.	4,19	1,07
15-Üstün başarı belgesi alırsam, ödül alacağım için motivasyonum daha da yüksek olmaktadır.	4,15	1,09
16-Ödül almak görevimi daha iyi yapmaya motive eder	4,12	1,11
17-Başarı, Üstün başarı belgesi ve Ödül, statü değişikliğinde ek avantaj puan sağladığından bu yönüyle beni motive etmektedir.	4,13	1,09

Tablo 6 incelendiğinde MEB ödül sistemi hakkındaki ifadeler ölçeğinin maddelerine verilen cevapların genel olarak kısmen yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Maddelere verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; ortalaması en yüksek olan “Sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağlayan personele başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum” ifadesi ölçeğin dördüncü maddesi ( $\bar{X} = 4,38$ ) ve “Üstün başarı belgesi alan personele ödül verilmesini uygun buluyorum” ifadesi ölçeğin altıncı maddesidir. Ortalaması en düşük olan madde ise, “Başarı Belgesi vermeye yetkili makamlar olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapan personel tespitini adil olarak yapmaktadırlar” ifadesi ölçeğin 10. maddesidir.

#### 4.1.1. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemiyle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular Ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre ortalaması incelenmiştir.

**Tablo 7:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait İstatistik Değerleri

Cinsiyet	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Kadın	223	3,98	0,71
Erkek	211	3,96	0,74

Tablo 7’deki cinsiyet değişkenine ait istatistik değerler incelendiğinde kadınların ( $\bar{X} = 3,98$ ) ve erkeklerin ( $\bar{X} = 3,96$ ) ortalamalarının birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların ve erkeklerin MEB ödül sistemi hakkındaki düşüncelerinin birbirleriyle benzeştiği anlamına gelmektedir. Bir eğitim kurumunda çalışan iş görenler kadın olsun erkek olsun aynı yönergeye göre ödül aldığı için ortalamalarının birbirlerine yakın çıkmasının isabetli bir sonuç olduğu söylenebilir.

#### 4.1.2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemiyle İlgili Görüşlerinin Görev Değişkenine Ait Bulgular Ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinin görev değişkenine göre ortalaması incelenmiştir.

**Tablo 8:** Katılımcıların Görev Değişkenine Ait İstatistik Değerleri

Görev	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Okul Müdürü	18	3,92	0,73
Müdür Yardımcısı	38	4,14	0,51
Öğretmen	378	3,94	0,74

Tablo 8 incelendiğinde okul müdürleri ( $\bar{X} = 3,92$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,96$ ) ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu ve müdür yardımcılarının ( $\bar{X} = 4,14$ ) ortalamalarının okul müdürü ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Standart sapmalar incelendiğinde okul müdürleri ve öğretmenlerin standart sapmaları birbirlerine daha yakın olduğu ve müdür yardımcılarının standart sapmalarının diğerlerine göre daha düşük değere sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.1.3. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemiyle İlgili Görüşlerinin Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular Ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre ortalaması incelenmiştir.

**Tablo 9:** Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Ait İstatistik Değerleri

Çalışma Süresi	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
1-5 Yıl	174	4,11	0,61
6-10 Yıl	102	3,82	0,82
11-15 Yıl	61	3,79	0,69
16-20 Yıl	59	4,03	0,85
21 Yıl ve Daha Fazlası	38	3,91	0,68

Tablo 9 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri için en yüksek ortalamaya sahip olan grup 1-5 yıl çalışma süresine ( $\bar{X} = 4,11$ ) sahip olanlar ardından 16-20 yıl ( $\bar{X} = 4,03$ ) sonra 21 yıl ve daha fazla ( $\bar{X} = 3,91$ ) daha sonra 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3,82$ ) ve son olarak da 11-15 ( $\bar{X} = 3,79$ ) yıl çalışma süresine sahip olanlar görülmektedir.

#### 4.1.4. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemiyle İlgili Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre ortalaması incelenmiştir.

**Tablo 10:** Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Ait İstatistik Değerleri

Öğrenim Durumu	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Ön Lisans	5	4,04	0,49
Lisans	399	3,99	0,72
Yüksek Lisans	30	3,72	0,74

Tablo 10 incelendiğinde ön lisans ( $\bar{X} = 4,04$ ) mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerin ortalamalarının lisans ( $\bar{X} = 3,99$ ) ve yüksek lisans ( $\bar{X} = 3,72$ ) mezunu

okul yöneticisi ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ön lisans mezunu okul yöneticisi ve öğretmenlerin diğer katılımcılara göre daha yaşlı olmaları bu durumu etkilediği söylenebilir.

#### 4.1.5. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemiyle İlgili Görüşlerinin Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinin görev yapılan kurum değişkenine göre ortalaması incelenmiştir.

**Tablo 11:** Katılımcıların Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait İstatistik Değerleri

Görev Yapılan Kurum	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Okul Öncesi	52	3,84	0,78
İlkokul	141	3,95	0,78
Orta Okul	138	4,10	0,59
Lise	103	3,89	0,77

Tablo 11 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri için en yüksek ortalamaya sahip olan grup orta okulda ( $\bar{X} = 4,10$ ) çalışanlar, ardından ilkokulda ( $\bar{X} = 3,95$ ) çalışanlar, sonra lisede ( $\bar{X} = 3,89$ ) çalışanlar ve son olarak okul öncesi ( $\bar{X} = 3,75$ ) kurumlarda çalışanlar olduğu görülmektedir.



## 4.2. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN MEB ÖDÜL SİSTEMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞ DÜZEYLERİNE AIT CİNSİYET, GÖREV, ÖĞRENİM DURUMU, HİZMET YILI VE ÇALIŞTIKLARI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENLERİ AÇISINDAN FARKLARIN İSTATİSTİK BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüş düzeyleri ortalamalarının cinsiyet, görev, öğrenim durumu, hizmet yılı ve çalıştıkları okul türü değişkenleri açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

### 4.2.1. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinde Cinsiyet Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüş düzeyleri ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 12:** Katılımcıların *Mann-Whitney U Testi* Analizine Ait Değerleri

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Sıra Toplamı</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Kadın	223	217,8	48585	23244	0,95
Erkek	211	217,1	48810		

Tablo 12’de görüldüğü üzere 223 kadın ve 211 erkek katılımcıdan oluşan 434 kişilik bir grupta kadınlar ile erkeklerin MEB ödül sistemi hakkında görüşleri arasında manidar bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan *Mann-Whitney U Testi*’nin sonucuna göre, kadın katılımcıların MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri (*Ortanca*: 4,11) ile erkek katılımcıların MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri (*Ortanca*: 4,11) arasında istatistiksel olarak manidar bir fark

gözlemlenmemiştir ( $U= 23244, p>0,05$ ). Bu durum, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenlerinin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri üzerinde manidar bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

#### 4.2.2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinde Görev Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüş düzeyleri ortalamalarının görev değişkeni açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 13:** Katılımcıların Tek Yönlü ANOVA Analizine Ait Değerleri

Varsayın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1,26	2	0,63	1,19	0,30
Gruplar İçi	229,03	431	0,53		
Toplam	230,30	433			

Tablo 13'te görüldüğü gibi farklı 3 gruptan araştırmaya katılan 434 kişilik katılımcı grubunun görev değişkenine göre MEB ödül sistemi hakkında görüşlerinde bir farklılık olup olmadığını sınamak için, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkında görüşlerin ortalamaları *İlişkisiz Örneklem İçin Tek Yönlü Varyans Analizi* ile karşılaştırılmış, test sonunda okul müdürlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,92$ ), müdür yardımcılarının ortalaması ( $\bar{X} = 4,14$ ) ve öğretmenlerin ortalamasının ( $\bar{X} = 3,96$ ) en az ikisi arasında istatistiksel olarak manidar bir farklılık gözlemlenmemiştir [ $F_{(2-431)}= 1,19, p>0,05$ ].

#### 4.2.3. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinde Çalışma Süresi Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüş düzeyleri ortalamalarının çalışma süresi değişkeni açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 14:** Katılımcıların Kruskal-Wallis Analizine Ait Değerleri

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>sd</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	<i>Manidar Fark</i>
1-5 Yıl	174	239,26	4	16,68	0,02	1-5 Yıl - 6-10 Yıl
6-10 Yıl	102	197,01				1-5 Yıl - 11-15 Yıl
11-15 Yıl	61	177,78				
16-20 Yıl	59	240,31				
21 Yıl ve Daha Fazla	38	201,20				

Tablo 14’te görüldüğü üzere farklı 5 gruptan araştırmaya katılan 434 kişilik katılımcı grubunun çalışma süreleri değişkenine göre MEB ödül sistemi hakkında görüşlerinde bir farklılık olup olmadığını sınamak için, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkında görüşlerin ortalamaları *Kruskal Wallis-H Testi* ile karşılaştırılmış, grupların MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinde istatistiksel olarak manidar bir fark gözlemlenmiştir [ $\chi^2_{(4)} = 16,68, p < 0,05$ ]. Yapılan *Tamhanes’s T2* çoklu karşılaştırma testi sonucunda, manidar farkın, 1-5 yıl çalışma süresine sahip olanların ortalaması ile 6-10 yıl çalışma süresine sahip olanların ve 1-5 yıl çalışma süresine sahip olanlar ile 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılar arasında olduğu gözlemlenmiştir. Farkın büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla istatistiksel manidarlığın yanı sıra etki büyüklüğü de 0,03 olarak hesaplanmıştır. Bu durum göre aradaki farkın büyüklüğünün düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 4.2.4. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüş düzeyleri ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 15:** Katılımcıların Tek Yönlü ANOVA Analizine Ait Değerleri

Varsayın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	2,06	2	1,03	1,94	0,14
Gruplar İçi	228,23	431	0,53		
Toplam	230,30	433			

Tablo 15’de görüldüğü üzere farklı 3 gruptan araştırmaya katılan 434 kişilik katılımcıların öğrenim düzeylerine göre MEB ödül sistemi hakkında görüşlerinde bir farklılık olup olmadığını sınamak için, öğrenim düzeylerine göre gruplandırılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkında görüşlerin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, test sonunda ön lisans mezunlarının ortalaması ( $\bar{X} = 4,04$ ), lisans mezunlarının ortalaması ( $\bar{X} = 3,99$ ), ve yüksek lisans mezunlarının ortalamasının ( $\bar{X} = 3,72$ ) en az ikisi arasında istatistiksel olarak manidar bir farklılık gözlemlenmemiştir [ $F_{(2-431)} = 1,94, p > 0,05$ ].

#### 4.2.5. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinde Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüş düzeyleri ortalamalarının görev yapılan kurum değişkeni açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 16:** Katılımcıların Kruskal Wallis Testi Analizine Ait Değerleri

Gruplar	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>sd</i>	$\chi^2$	<i>p</i>
Okul Öncesi	52	197,05	3	5,64	0,13
İlkokul	141	218,09			
Orta Okul	138	235,52			
Lise	103	202,88			

Tablo 16 da görüldüğü gibi farklı 4 gruptan araştırmaya katılan 434 kişilik katılımcı grubunun görev yaptıkları kurum değişkeni açısından MEB ödül sistemi hakkında görüşlerinde bir farklılık olup olmadığını sınamak için okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkında görüşlerin ortalamaları Kruskal Wallis Testi analizi ile karşılaştırılmış, grupların en az ikisi arasında istatistiksel olarak manidar bir fark gözlemlenmemiştir [ $\chi^2_{(4)} = 5,64, p > 0,05$ ].

#### 4.3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNE AİT BETİMSSEL İSTATİSTİK BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ait cinsiyet, görev, meslekteki çalışma süresi, öğrenim durumu ve görev yapılan kurum değişkenlerine göre ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Tablo 29'da

okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri, herhangi bir değişkene bakılmaksızın genel incelemesi yapılmıştır.

**Tablo 17:** Katılımcıların Motivasyon Düzeyleri İstatistiklerine Ait Değerler

Betimsel İstatistikler	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Motivasyon Düzeyi	434	3,82	0,60

Tablo 17’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,82$ ), standart sapması ise 0,60’dır. Katılımcıların ortalamalarına bakıldığında zannedilenin aksine okul yöneticileri ve öğretmenlerin ortalamalarının kısmen yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum için, örneklemin seçildiği bölgedeki okul yöneticisi ve öğretmenlerin görevlerine yeni başlamalarının verdiği içsel motivasyonla ilgili olarak kısmen yüksek çıktığı söylenebilir.

**Tablo 18:** Katılımcıların Motivasyon Düzeyleri Ölçeğinin Maddelerine Ait İstatistiksel Değerler

Maddeler	$\bar{X}$	<i>S</i>
1-Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum.	4,22	0,60
2-Yaptığım iş ile ilgili sorumluluklar verilmesi bana kendimi değerli hissettiriyor.	4,06	0,90
3-İş arkadaşlarımda tavır ve davranışları beni onurlandırıyor.	3,92	0,95
4-İşimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	4,56	0,74
5-İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam, işimi isteyerek yapmama neden oluyor.	4,39	0,81
6-Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	4,31	1,03
7-Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	4,09	1,01
8-Yaptığım işle ilgili konularda karar verebilmem beni mutlu ediyor.	4,35	0,81
9-Yöneticilerin tavır ve davranışları beni onurlandırıyor.	3,71	1,11

10-Gerektiğinde izin kullanabilmem beni rahatlatıyor.	3,76	1,18
11-Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygun olduğunu düşünüyorum.	4,05	1,25
12-Yemek, çay- kahve, ulaşım imkânlarının sağlanması verimli çalışmamı sağlıyor.	3,87	1,15
13-İş yerindeki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,90	1,21
14-Çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olmam, işe keyifle gelmemi sağlıyor.	4,26	0,83
15-Konularında uzman olan kişilerden toplantı, seminer, konferans vb faaliyetlerle eğitim almam etkililiğimi artırıyor.	3,90	1,04
16-Çalıştığım kurumun ileriki yıllarda şuan ki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	3,67	1,15
17-Yöneticimle ilişkilerimin iyi olması işe isteyerek gelmeme neden oluyor.	4,17	0,97
18-İşimde terfi imkânının olması çalışma isteğimi artırıyor.	3,60	1,25
19-Yöneticimin iş arkadaşlarımla ve velilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte verdiği destek beni rahatlatıyor.	3,85	1,13
20-Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi çalışma isteğimi artırıyor.	3,86	1,26
21-Başarımdan dolayı ödüllendirilmem çalışma isteğimi artırıyor.	4,06	1,11
22-Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olması beni rahatlatıyor.	3,65	1,23
23-Bu iş yerimden emekli olabileceğime inanıyorum.	2,86	1,46
24-Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni tatmin ediyor.	2,56	1,34

Tablo 18 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ölçen ölçeğinin maddelerine verilen cevapların genel olarak kısmen yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Maddelere verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; ortalaması en yüksek olan “İşimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.” ifadesi ölçeğin dördüncü maddesidir ( $\bar{X} = 4,56$ ). Ortalaması en düşük olan madde ise, “Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni tatmin ediyor.” ifadesi

ölçeğin 24. maddesidir ( $\bar{X} = 2,56$ ). Ölçeğin 24. Maddesinin ortalamasının bu kadar düşük düzeyde olması araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenlerin mesleki doyumlarının çok düşük düzeyde olduğu anlamına gelmektedir.

#### 4.3.1. Okul Yöneticilerinin ve Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre ortalaması incelenmiştir.

**Tablo 19:** Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait İstatistik Değerleri

Cinsiyet	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Kadın	223	3,81	0,59
Erkek	211	3,83	0,61

Tablo 19'daki cinsiyet değişkenine ait istatistik değerler incelendiğinde kadınların ( $\bar{X} = 3,81$ ) ve erkeklerin ( $\bar{X} = 3,83$ ) ortalamalarının birbirlerine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durum kadınların ve erkeklerin motivasyon düzeylerinin birbirine yakın olduğu anlamına gelmektedir. Bilindiği gibi MEB kurumlarında çalışan okul yöneticisi ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen önemli bir unsur MEB ödül sistemidir. Bu sistem kadınlar ve erkekler için bir farklılık gözetmeksizin yürütülmektedir. Bu sebeple kadınlar ve erkeklerin motivasyon düzeylerinin birbirlerine yakın olduğu söylenebilir.



### 4.3.2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Görev Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin görev değişkenine göre ortalaması incelenmiştir.

**Tablo 20:** Katılımcıların Görev Değişkenine Ait İstatistik Değerleri

Görev	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Okul Müdürü	18	4,03	0,65
Müdür Yardımcısı	38	4,16	0,47
Öğretmen	378	3,77	0,59

Tablo 20 incelendiğinde okul müdürleri ortalamaları ( $\bar{X} = 4,03$ ) müdür yardımcılarının ortalamaları ( $\bar{X} = 4,16$ ), öğretmenlerin ortalamaları ( $\bar{X} = 3,77$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre müdür yardımcılarının motivasyon düzeyleri müdürlere ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Çıkaracağımız bir diğer sonuç bu gruplar arasında en düşük motivasyon düzeyine sahip olan grubun öğretmenler olduğudur.

### 4.3.3. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin çalışma süresi değişkenine göre ortalaması incelenmiştir.

**Tablo 21:** Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Ait İstatistik Değerleri

Çalışma Süresi	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
1-5 Yıl	174	3,81	0,59
6-10 Yıl	102	3,80	0,62
11-15 Yıl	61	3,65	0,60
16-20 Yıl	59	3,98	0,55
21 Yıl Ve Daha Fazla	38	3,94	0,59

Tablo 21 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri sırasıyla en yüksek ortalamaya sahip olan grup 16-20 yıl çalışma süresine ( $\bar{X}=3,98$ ) sahip olanlar ardından 21 yıl ve daha fazla ( $\bar{X} = 3,94$ ) sonra 1-5 yıl ( $\bar{X} = 3,81$ ) daha sonra 6-10 yıl ( $\bar{X} = 3,80$ ) ve son olarak da 11-15 yıl ( $\bar{X} = 3,65$ ) yıl çalışma süresine sahip olanlar olduğu görülmektedir.

### 4.3.4. Okul Yöneticilerinin ve Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.

**Tablo 22:** Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Ait İstatistik Değerleri

Öğrenim Durumu	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Ön Lisans	5	4,13	0,41
Lisans	399	3,83	0,59
Yüksek Lisans	30	3,65	0,64

Tablo 22 incelendiğinde ön lisans ( $\bar{X} = 4,13$ ) mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin lisans ( $\bar{X} = 3,83$ ) ve yüksek lisans ( $\bar{X} = 3,64$ ) mezunu okul yöneticilerinin ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bilindiği gibi içinde bulunduğumuz dönem itibariyle öğretmen olabilmek için en az lisans düzeyinde bir mezuniyete sahip olmak gerekiyor. Ön lisans mezununun okul yöneticileri ve öğretmenlere bakıldığında yaş ortalamalarının yüksek olduğu söylenebilir. Belli bir yaşın üzerindeki okul yöneticisi ve öğretmenler MEB ödül sisteminden beklentisi diğer öğretmenlere göre daha düşük olması sebebiyle olumsuz işleyen MEB ödül sistemi onların motivasyonunu daha az süre görev yapan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde etkilemektedir.

#### **4.3.5. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin görev yapılan kurum değişkenine göre ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir.

**Tablo 23:** Katılımcıların Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait İstatistik Değerleri

Görev Yapılan Kurum	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
Okul Öncesi	52	3,91	0,63
İlkokul	141	3,78	0,61
Orta Okul	138	3,87	0,53
Lise	130	3,75	0,64

Tablo 23 incelendiğinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında en yüksek ortalamaya sahip olan grup okul öncesi ( $\bar{X}=3,91$ ) kurumlarda çalışanlar ardından orta okullarda ( $\bar{X} = 3,87$ ) çalışanlar sonra ilkokullarda ( $\bar{X} = 3,78$ ) çalışanlar ve son olarak lisede ( $\bar{X}=3,75$ ) çalışanlar olduğu görülmektedir. Okul öncesi kurumlarda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin diğer kurumlarda çalışan okul yöneticilerinin ve öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Motivasyonu en düşük olan grup ise lisede çalışan okul yöneticilerinin ve öğretmen grubudur. Bu durumun sebebi liselerde görev yapan öğretmenlerin, öğrencilerinin yaş faktörünün etkisiyle daha fazla zorlanmaya maruz kalmaları olduğu söylenebilir. Standart sapma değerlerinin birbirlerine çok yakın olması gruplardaki katılımcıları her iki grup içinde ortalamadan sapma düzeylerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

#### **4.4. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNE AİT CİNSİYET, GÖREV, ÖĞRENİM DURUMU, HİZMET YILI VE ÇALIŞTIKLARI OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENLERİ AÇISINDAN FARKLARIN İSTATİSTİK BULGULAR VE YORUMLARI**

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalamalarının cinsiyet, görev, öğrenim durumu, hizmet yılı ve çalıştıkları okul türü değişkenleri açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

#### 4.4.1. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinde Cinsiyet Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 24:** Katılımcıların *İlişkisiz Örneklem t-testi* Analizine Ait Değerleri

Gruplar	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	223	3,80	0,59	433	0,45	0,61
Erkek	211	3,83	0,61			

Tablo 24 incelendiğinde, katılımcıların motivasyon düzeylerinde, cinsiyet değişkeninin manidar bir etkisi olup olmadığını ortaya koymak için yapılan ilişkisiz örneklem için t testinde kadın katılımcıların ortalaması ( $\bar{X}_K = 3,80$ ) ile erkek katılımcıların ortalaması ( $\bar{X}_E = 3,83$ ) arasında istatistiksel olarak manidar bir fark gözlemlenmemiştir [ $t_{(432)} = 0,45, p > 0,05$ ]. Bu durumda, cinsiyet değişkeninin motivasyon düzeyi üzerinde manidar bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

#### 4.4.2. Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinde Görev Değişkenine Ait İstatistik Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalamalarının görev değişkeni açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 25:** Katılımcıların Puanlarının *Tek Yönlü ANOVA* Analizine Ait Değerleri

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplar Arası	6,14	2	3,07	8,76	0,00	Öğretmen - Müdür Yardımcısı
Gruplar İçi	151,43	415	0,95			
Toplam	157,18	417				

Tablo 25 incelendiğinde farklı üç gruptan araştırmaya katılan 434 kişilik katılımcı grubunun görev değişkenine göre motivasyon düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını sınamak için, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, test sonunda okul müdürlerinin ortalaması ( $\bar{X} = 4,03$ ), müdür yardımcılarının ortalaması ( $\bar{X} = 4,16$ ) ve öğretmenlerin ortalamasının ( $\bar{X} = 3,77$ ) en az ikisi arasında istatistiksel olarak manidar bir farklılık gözlenmiştir [ $F_{(2-415)} = 8,76$ ,  $p < 0,05$ ]. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü ( $\eta^2 = 0,03$ ) bu farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Örneklem sayıları arasında farklılık olduğu zaman yapılan *Scheffe* çoklu karşılaştırma testi sonucunda, manidar farkın, öğretmenler ile müdür yardımcılar arasında olduğu görülmüştür. Bilindiği gibi okullarda müdür yardımcılar ile öğretmenlerin çalışma ortamındaki rahatlıkları arasında farklılık vardır. Öğretmenin amiri konumunda olan en az bir müdür yardımcısı ve okul müdürü bulunurken, müdür yardımcılarının amiri olarak sadece bir okul müdürü mevcuttur. Bu durum öğretmenler üzerinde daha fazla baskı yarattığı durumlarda motivasyonlarında negatif yönde bir etki yaratabilmektedir. Ayrıca müdür yardımcılar öğretmenken statüsü yükselerek bu göreve getirilmektedirler. Bu durum onlar için bir ödül niteliği taşıması sebebi ile motivasyonları öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olması beklenmektedir.

#### 4.4.3. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinde Çalışma Süresi Değişkenine Ait İstatistik Bulgular Ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalamalarının çalışma süresi değişkeni açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 26:** Katılımcıların Puanlarının *Tek Yönlü ANOVA* Analizine Ait Değerleri

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Manidar Fark
Gruplar Arası	3,77	4	0,94	2,63	0,03	11-15 Yıl – 16-20 Yıl
Gruplar İçi	153,41	119	0,35			
Toplam	157,18	123				

Tablo 26 incelendiğinde farklı 5 gruptan araştırmaya katılan 434 kişilik katılımcı grubunun çalışma süreleri değişkenine göre motivasyon düzeylerinde farklılık olup olmadığını sınamak için, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, test sonunda 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların ortalaması ( $\bar{X} = 3,81$ ), 6-10 yıl çalışma süresine sahip katılımcıların ortalaması ( $\bar{X} = 3,80$ ), 11-15 yıl çalışma süresine sahip katılımcıların ortalaması ( $\bar{X} = 3,65$ ), 16-20 yıl çalışma süresine sahip katılımcıların ortalaması ( $\bar{X} = 3,98$ ) ve 21 yıl ve daha fazla çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X} = 3,94$ ) en az ikisi arasında istatistiksel olarak manidar bir fark gözlenmiştir [ $F_{(4 - 119)} = 2,63$ ,  $p < 0,05$ ]. Test sonucu hesaplanan etki büyüklüğü ( $\eta^2 = 0,02$ ) bu farkın zayıf düzeyde olduğunu göstermektedir. Örneklem sayıları arasında farklılık olduğu zaman yapılan *Scheffe* çoklu karşılaştırma testi sonucunda, manidar farkın, 11-15 yıl çalışma

süresine sahip olanların ortalaması ile 16-20 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların ortalaması arasında olduğu gözlemlenmiştir.

#### 4.4.4. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Ait İstatistik Bulgular Ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalamalarının öğrenim durumu değişkeni açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 27:** Katılımcıların Tek Yönlü ANOVA Analizine Ait Değerleri

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	2,06	2	1,03	1,94	0,14
Gruplar İçi	228,23	431	0,53		
Toplam	230,30	433			

Tablo 27 incelendiğinde farklı 3 gruptan araştırmaya katılan 433 kişilik katılımcıların öğrenim durumu değişkenine göre motivasyon düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını sınamak için, öğrenim durumlarına göre gruplandırılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, test sonunda ön lisans mezunlarının ortalaması ( $\bar{X} = 4,13$ ), lisans mezunlarının ortalaması ( $\bar{X} = 3,83$ ), ve yüksek lisans mezunlarının ortalamasınının ( $\bar{X} = 3,65$ ) en az ikisi arasında istatistiksel olarak manidar bir farklılık gözlenmemiştir [ $F_{(2-431)} = 2,63, p > 0,05$ ].



#### 4.4.5. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinde Görev Yapılan Kurum Değişkenine Ait İstatistik Bulgular Ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ortalamalarının görev yapılan kurum değişkeni açısından manidar bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 28:** Katılımcıların Tek-Yönlü Anova Analizine Ait Değerleri

Varyansın Kaynağı	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Gruplar Arası	3,78	3	1,26	2,39	0,06
Gruplar İçi	226,51	430	0,52		
Toplam	230,30	433			

Tablo 28 incelendiğinde farklı 4 gruptan araştırmaya katılan 433 kişilik katılımcı grubunun görev yaptıkları kurum değişkeni açısından motivasyon düzeylerinde bir farklılık olup olmadığını sınamak için okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, test sonunda okul öncesi ( $\bar{X} = 3,91$ ), ilkokul ( $\bar{X} = 3,78$ ), orta okul ( $\bar{X} = 3,87$ ), ve lise ( $\bar{X} = 3,75$ ) eğitim kurumlarında görev yapan katılımcıların ortalamalarının en az ikisi arasında istatistiksel olarak manidar bir fark gözlenmemiştir [ $F_{(2-431)} = 2,63, p > 0,05$ ].

#### 4.5. OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET, ÖĞRENİM DURUMU, HİZMET YILI, ÇALIŞTIKLARI OKUL TÜRÜ VE MEB ÖDÜL SİSTEMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞ DÜZEYLERİNİN, MOTİVASYON DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İSTATİSTİK BULGULARI VE YORUMLARI

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görev değişkeni ve MEB ödül sistemi hakkındaki görüş düzeylerinin, motivasyon düzeyleri üzerine etkisi incelenmiştir.

##### 4.5.1. Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Cinsiyet, Görev, Çalışma Süresi, Öğrenim Durumu, Görev Yapılan Kurum, ve MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinin Motivasyon Düzeyleri Üzerine Değişkenlerin Aynı Anda Etkisinin İstatistik Bulguları Ve Yorumları

Bu bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görev değişkeni ve MEB ödül sistemi hakkındaki görüş düzeylerinin, motivasyon düzeyleri üzerine değişkenlerin aynı anda etkisi incelenmiştir.

**Tablo 29:** Katılımcıların Çoklu Doğrusal Regresyon Analizine Ait Değerleri

Değişken	<i>B</i>	<i>Standart Hata</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmi r</i>
Sabit	2,95	0,21	-	13,91	0,00	-	-
Görev	-0,19	0,05	-0,15	-3,64	0,00	-0,16	-0,15
MEB Ödül Sistemi	0,35	0,03	0,43	10,16	0,00	0,43	0,44
$R = 0,46$	$R^2 = 0,21$						
$F_{(1-432)} = 59,53$	$p = 0,00$						

Tablo 29 incelendiğinde, okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkisi olduğu düşünülen, görev ve MEB ödül sistemi hakkındaki görüşler gibi değişkenlerin katılımcıların motivasyon düzeylerini ne şekilde yordadığını ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, görev ve MEB ödül sistemi hakkındaki görüşler değişkenleri birlikte, motivasyon ile manidar bir ilişki ( $R= 0,465$ ,  $R^2= 0,216$ ) sergilemişlerdir ( $F_{(1-432)} = 59,53$ ,  $p<0,01$ ). Söz konusu iki değişken, birlikte, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerindeki değişimin %21'sini açıklamaktadır. Standartlaşmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin, motivasyon üzerindeki önem sırası, MEB ödül sistemi hakkındaki görüşler değişkeni ( $\beta= 0,35$ ) ve görev değişkeni ( $\beta= -0,19$ ) şeklindedir. Regresyon katsayılarının manidarlık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden MEB ödül sistemi hakkındaki görüşler ( $p<0,05$ ) ve görev ( $p<0,05$ ) değişkenlerinin, motivasyon düzeyi üzerinde manidar yordayıcı olduğu görülmektedir. Yordayıcı değişkenlerle motivasyon düzeyi arasındaki ilişkilere bakıldığında, MEB ödül sistemi ile ( $r = 0,43$ ) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ( $r= 0,44$ )], görev ile ( $r= -0,16$ ) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ( $r= -0,15$ )] düzeyinde korelasyon gözlenmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, motivasyonu yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Motivasyon Düzeyi} = (0,36 \times \text{MEB Ödül Sistemi}) + (-0,19 \times \text{Görev [Öğretmen olma]}) + (3,16)$$

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

Bu bölümde “Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Sisteminin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyine Etkisi” konulu araştırmanın, uygulanan anket ve ölçeklerden elde edilen veriler neticesinde ortaya çıkan sonuçlarına ve bu sonuçlara göre sunulan önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın genel sonucu MEB ödül sisteminin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyini etkilediğidir. MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerin ortalaması arttıkça motivasyon düzeyinde de bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçtan görüldüğü gibi okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ödül sistemi hakkındaki görüşleri motivasyonlarını etkilemektedir. Bu durumda ödül sistemi okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı niteliğe sahiptir. Bu sebeple çok iyi planlanıp okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyonunu nasıl daha fazla artırır sorusunun cevaplarına göre şekillendirilmelidir. Gerekli kurumların ödül sisteminin bu işlevini daha fazla ön plana çıkarmaları gerekmektedir.

#### **5.1. SONUÇLAR**

Bu bölümde, Şanlıurfa ilinin merkez ilçeleri olan Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyonlarının MEB ödül sisteminden ne düzeyde etkilendiğini incelemeyi amaçlayan bu araştırmanın sonuçları incelenmiştir.

##### **5.1.1. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Sonuçlar**

Katılımcıların MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerinin ortalamasına bakıldığında kısmen yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumda ödül

sistemi hakkındaki görüşlerin tahmin edildiği gibi çok kötü düzeyde olmadığı ve ödül sisteminin uygulanması, adil olarak uygulanması ve okul yöneticilerini ve öğretmenleri motive etme düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir.

Maddelere verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; ortalaması en yüksek olan “Sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağlayan personele başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum” ifadesi ve “Üstün başarı belgesi alan personele ödül verilmesini uygun buluyorum” ifadesidir. Buradan anlaşıldığı gibi okul yöneticisi ve öğretmenler alınacak olan ödüllerin daha somut değerlendirme kriterlerine göre ve daha somut olayların ardından verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca ödül verilirken aranacak olan kriterin hizmet ve kaliteyi yükseltmek olduğunu belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan madde ise, “Başarı Belgesi vermeye yetkili makamlar olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapan personel tespitini adil olarak yapmaktadırlar” ifadesidir. Bu maddeye verilen cevaplara bakıldığında MEB ödül sisteminin uygulanmasında güven sorunu olduğu ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bu maddeye en düşük puanı vermeleri, ödül verme sürecinin yetkili amirler tarafından yeterince adil davranılarak işletilmediğini belirttikleri anlamına gelmektedir.

#### **5.1.1.1. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sonuçları**

Katılımcıların MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kadın ve erkek okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri için kısmen yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Keskin (2010) tarafından yapılan araştırma da aynı sonuca ulaşılarak MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerin cinsiyete göre manidar bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

### **5.1.1.2. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerinin Görev Değişkenine Yönelik Sonuçları**

Katılımcıların MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri görev değişkenine göre incelendiğinde; okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında istatistiksel olarak manidar bir fark bulunamamıştır. Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin ortalamalarına bakıldığında kısmen yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre MEB ödül sisteminin, MEB bünyesindeki okullarda çalışan tüm iş görenler için aynı anlamı taşıdığı söylenebilir.

### **5.1.1.3. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerinin Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sonuçları**

Katılımcıların MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde; 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sırasıyla 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan okul yöneticileriyle ve öğretmenlerle aralarında istatistiksel olarak manidar bir fark bulunmuştur. Bu farkın sebebi incelendiğinde göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çalışma istekleri ve idealist öğretmenlik diye tanımlanan davranış şekillerinin bozulmamış olmasıdır. Bilindiği gibi motive edilmeyen iş görenlerde zamanla motivasyon düşüşü yaşanır ve iş gören işine karşı daha az çalışma isteği duyar. Özellikle ilk atanan öğretmenler beş yıl bu istek çok fazladır ve MEB ödül sisteminin olumsuz etkisini çok fazla hissetmemişlerdir. MEB ödül sisteminin yetersizliği, yaklaşık beş yıl sonra okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini etkilemeye başlamaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin verilerinin analizleri sonucundan bu yargıya ulaşılabilir. Bu araştırmada ulaşılan sonucun aksine Keskin (2010) tarafından yapılan araştırmada çalışma süresinin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşler için manidar bir fark ifade etmediği sonucuna ulaşılmıştır. İki çalışma arasındaki bu farkın sebebi, örneklemelerin birbirlerinden bağımsız iki farklı ilden seçilmiş olması olarak açıklanabilir.

#### **5.1.1.4. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Sonuçları**

Katılımcıların MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre incelendiğinde; okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin ön lisans, lisans, yüksek lisans ya da doktora öğrenimi görmüş olmaları arasında istatistiksel olarak manidar bir fark bulunamamıştır. Grupların ortalamaları incelendiğinde eğitim durumu yükseldikçe ortalama da bir düşüş görülse de genel düzeyleri kısmen yüksek olduğu söylenebilir.

#### **5.1.1.5. Katılımcıların MEB Ödül Sistemi Hakkındaki Görüşlerinin Görev Yaptığı Kurum Değişkenine Yönelik Sonuçları**

Katılımcıların MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri, görev yaptığı kurum değişkenine göre incelendiğinde; okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okul öncesi, ilkokul, orta okul ya da lisede görev yapıyor olmaları arasında istatistiksel olarak manidar bir fark bulunamamıştır.

#### **5.1.2. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerine Yönelik Sonuçlar**

Katılımcıların motivasyon düzeyleri ortalamalarına bakıldığında ortalamalarının kısmen yüksek olduğu görülmektedir. Yani okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyonu hali hazırda çok düşük düzeyde değildir. Benzer sonuca Emir (2017) tarafından yapılan çalışmada da ulaşılmıştır. Bu sonuçtan farklı olarak Ertürk (2014) ve Kurt (2013) öğretmenlerin görevlerine yönelik motivasyon düzeylerinin orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Motivasyon düzeylerinin yüksek olmasını sağlayan birçok neden olabilir bu durumu sadece MEB ödül sistemine bağlamamak gerekmektedir. İş görenler sadece dışarıdan gelen etkilerle değil içsel

olarak da motive olabilmektedir. İş görenlerin hedeflerine ulaşması için çaba sarf etmesi, içsel olarak motive olduğu anlamına gelir (Başaran, 2000).

Maddelere verilen cevapların ortalamaları incelendiğinde; ortalaması en yüksek olan “İşimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum” ifadesidir. Bu ifadeden okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin işlerini içselleştirdiği ve bu mesleğe sahip olmanın onları içsel olarak motive ettiği anlamını çıkarabiliriz. Çünkü hiçbir motive edici araç olmaksızın bu düşünceye sahip bir iş gören kendi kendini motive edebilecek potansiyele sahiptir. Ortalaması en düşük olan madde ise, “Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni tatmin ediyor” ifadesidir. Bu cevaptan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretlerin beklentilerinin altında kaldığını ve bu ücretin onları motive etmek için yetersiz olduğu sonucu çıkarılabilir. Bilindiği gibi her işin ücret olarak bir karşılığı vardır. Öğretmenlere verilen ücretin öğretmenleri motive etmesi sadece bireysel olarak öğretmenleri tatmin etmekle kalmayacak onların performansını da etkileyeceği için eğitimin de kalitesini arttıracığı söylenebilir.

#### **5.1.2.1. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Yönelik Sonuçları**

Katılımcıların motivasyon düzeyleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak anlamı bir fark bulunamamıştır. Kadın ve erkek okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri için kısmen yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak, araştırmanın yapıldığı örneklemdaki okul yöneticileri ve öğretmenlerin daha çok mesleklerinin ilk yıllarında olmaları sebebi ile henüz motivasyonlarının henüz çok fazla düşmemesi ve göreve yeni başlamanın verdiği iç motivasyonun bu durumu etkilemesi söylenebilir. Emir (2017) ve Kahraman (2017) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşıp kadınlar ve erkekler arasında manidar bir fark tespit edilememiştir.



### **5.1.2.2. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Görev Değişkenine Yönelik Sonuçları**

Katılımcıların motivasyon düzeyleri görev değişkenine göre incelendiğinde; müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında istatistiksel olarak manidar bir fark olduğu görülmektedir. Keser'e (2006) göre de iş görenin görev durumu ile motivasyon arasında manidar bir korelasyon vardır. Öğretmenlerin motivasyonları müdür yardımcılarında göre daha düşük düzeydedir. Bunun sebebi öğretmenlerin iş yüklerinin daha fazla olması ve müdür yardımcılarının buldukları konuma gelmeleri onlar için bir ödül teşkil edecek nitelikte olması olduğu söylenebilir. Ayrıca müdür yardımcılarının okul yöneticileri tarafından baskı altında bırakılması durumu olasılığı daha düşüktür. Bu konuda müdür yardımcılarını öğretmenlere göre daha rahat bir ortamda görevlerini yapmaktadırlar. Bu etkilerin, sonuçların bu yönde çıkmasında rol oynadığı söylenebilir. Bu araştırmanın aksine Kahraman (2017) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda motivasyon düzeyinde görev durumuna göre manidar bir fark bulunamamıştır.

### **5.1.2.3. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Sonuçları**

Katılımcıların motivasyon düzeyleri çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde; 11-15 yıl çalışan okul yöneticileri ve öğretmenler ile 16-20 yıl çalışan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin arasında istatistiksel olarak manidar bir fark bulunmuştur. 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyonlarının diğer gruba göre düşük olmasının nedeni 16-20 yıl çalışma süresine sahip okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarından beklentilerinin daha düşük olması olduğu söylenebilir. Beklentileri düşük olduğu için karşılanmayan beklentiler bu gruptaki öğretmenlerin motivasyonunu daha az etkileyecek ve bu grubun motivasyon düzeyinde daha az düşüş gözlenecektir. Emir (2017) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuca ulaşılmış ancak o çalışmada aralarında farklılık olan gruplar 21 yıl ve üzeri ile 6-10 ve 11-15 yıl çalışma süresine

sahip olan gruplar arasında bulunmuştur. Bu iki araştırmanın aksine Kahraman (2017) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde çalışma süresine göre manidar bir farklılık bulunamamıştır.

#### **5.1.2.4. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Yönelik Sonuçları**

Katılımcıların motivasyon düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre incelendiğinde; okul müdürlerinin ve öğretmenlerin ön lisans, lisans, yüksek lisans yada doktora öğrenimi görmüş olmaları arasında istatistiksel olarak manidar bir fark bulunamamıştır. Grupların ortalamaları incelendiğinde öğrenim durumu yükseldikçe motivasyon düzeyinde bir düşüş görülse de genel düzeyleri kısmen yüksek olduğu söylenebilir. Benzer sonuca Emir (2017) tarafından yapılan çalışmada da ulaşılmış ancak o çalışmada buradaki ulaşılan sonucun aksine öğrenim durumu yükseldikçe motivasyon düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu farkın ortaya çıkmasında seçilen örneklemelerin farklılığının etkili olduğu söylenebilir. Araştırmanın aksine Keser (2006) tarafından yapılan çalışmada, doğrudan çalışma hayatıyla ilişkili olmayan fakat bireyin kendisi ve çevresiyle ilişkili olan, iş görenlerin motivasyonunu etkileyen bazı unsurlar bulunduğu ve bu unsurlardan birisi de eğitim düzeyi durumu olduğu belirtilmiştir.

#### **5.1.2.5. Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinin Görev Yaptığı Kurum Değişkenine Yönelik Sonuçları**

Katılımcıların motivasyon düzeyleri görev yaptığı kurum değişkenine göre incelendiğinde; okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okul öncesi, ilkökul, orta okul yada lisede görev yapıyor olmaları arasında istatistiksel olarak manidar bir fark bulunamamıştır. Kahraman (2017) tarafından yapılan çalışmada bu araştırmanın ulaştığı sonucun tam aksine okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerinde görev değişkenine göre manidar bir farklılık bulunmuştur. Bu farkın

sebebi diğer araştırmada alt motivasyon düzeylerinin görev değişkenine göre analiz edilmesidir.

### **5.1.3. Okul Yöneticilerinin Ve  ğretmenlerin Cinsiyet, Görev, alışma Süresi,  ğrenim Durumu, Görev Yapılan Kurum, ve MEB  d l Sistemi Hakkındaki Görüş Düzeylerinin Motivasyon Düzeyleri  zerine Motivasyon Düzeyleri  zerine Etkisine Yönelik Sonuçlar**

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görev ve MEB  d l sistemi hakkındaki görüş düzeylerinin motivasyon düzeyleri üzerine etkisi incelendiğinde; MEB  d l sistemi hakkındaki görüşler ve görev değişkenlerinin, motivasyon düzeyi üzerinde manidar bir etkisi olduğu görülmektedir.

Sonuçlar incelendiğinde okul müdürlerinin, müdür yardımcıları ve öğretmenler için üstten asta doğru bir sıralama yapılırsa, asta doğru gidildikçe motivasyon düzeyinin kademeli olarak düştüğü görülmektedir. Bunun sebebi okul yöneticilerin öğretmenlere göre daha az baskılı bir ortamda çalışıyor olmalarıyla açıklanabilir. Çünkü okullarda öğretmenlerin en az iki veya daha fazla amiri varken bu sayı müdür yardımcılarında bire, m d rlerde ise sıfıra düşmektedir. Tahmin edileceği gibi bu durum öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.

Araştırmanın temel konusu olan “MEB  d l sisteminin okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkisi nedir” sorusuna yanıt olarak araştırmadan şu sonuçlar elde edilmiştir; okul yöneticilerinin ve  ğretmenlerin MEB  d l sistemi hakkındaki görüşlerindeki puan artışı motivasyonlarını da arttırmaktadır. Yani MEB  d l sisteminin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır.

## 5.2. ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sürecinde gerçekleştirilen analizlerden elde edilen sonuçlara göre, uygulamaya ve ileride yapılacak olan araştırmalara yönelik öneriler bulunmaktadır.

### 5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1) Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri ölçeğindeki ortalaması en düşük olan madde “Başarı Belgesi vermeye yetkili makamlar olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapan personel tespitini adil olarak yapmaktadırlar” ifadesidir. Konuyla ilgili yetkili makamlar tarafından gerek yönetmelikte gerek ödül verilecek personelin değerlendirme ölçütlerinde çeşitli düzenlemelere gidilmelidir. Aksi halde ödüllerin işlevselliği ve personeli motive etme oranı daha da düşecek ve etkisini kaybedecektir.

2) Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon ölçeğindeki ortalaması en düşük olan madde “Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni tatmin ediyor” ifadesidir. Bu maddede bahsedilen ücret konusu, öğretmenlerin performanslarını doğrudan etkileyerek motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple yetkili makamlar öğretmenlerin aldığı ücretlerde iyileştirmeye gitmelidir. Çünkü öğretmenlerin motivasyon düzeyinin yüksek olması daha kaliteli bir eğitim ve dolayısıyla daha kaliteli bir gelecek anlamına gelmektedir. Bu sebeple öğretmenleri tatmin edecek bir ücret artışı, karşılığında mevcut durumdan daha iyi sonuçlar doğuracaktır.

3) Araştırma sonuçlarına göre 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüş ortalamalarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum ilerleyen dönemlerde öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki düşüncelerinde olumsuz anlamda değişme meydana geldiği anlamına gelmektedir. Yani okul yöneticileri ve öğretmenler için içine girdikçe ödül sisteminin

çarpıklığını fark edip düşünceleri değişmektedir. Yukarıda bahsedilen sorunlar eğer çözüme kavuşturulursa görevine yeni başlayan bir öğretmen ile 20 yıldır çalışan bir öğretmen arasındaki fark en aza inecektir. Bu sebeple daha şeffaf ve daha anlaşılabilir bir ödül sistemi yürürlüğe sokulmalıdır.

4) Araştırma sonuçlarına göre MEB ödül sisteminin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda yetkili makamların okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini arttırmak için ele almaları gereken başlıca konulardan biri de ödül sistemidir. Araştırma sonucuna göre ödül sistemindeki değişiklik doğrudan öğretmenlerin motivasyonunu etkileyecektir. Bu sebeple ödül sisteminde değişiklik yapılırken kesinlikle önceki sistemden daha etkisiz kalacak uygulamalara yer verilmemelidir. Ödül sistemi hazırlama sürecinde okul yöneticileri ve öğretmenlerden gelen dönütler dikkate alınmalı ve sürecin içerisine okul yöneticileri ve öğretmenler de dahil edilmelidir. Bu durum okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyonunun daha da düşmesine sebep olacaktır.

### **5.2.2. İleride Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler**

1) Bu çalışmada motivasyonu etkileyen bir faktör olan MEB Ödül Sistemi ele alınmıştır ve MEB ödül sisteminin motivasyona etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine araştırma sonucuna göre MEB ödül sistemi motivasyon düzeyindeki değişimin bir kısmını açıklayabilmektedir. Yani bu çalışmanın bir diğer sonucu MEB ödül sisteminin yanı sıra okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen bir çok değişik faktör olduğu sonucudur. Yeni çalışmalar yapacak olan araştırmacılar bu durumu göz önünde bulundurarak motivasyonu etkileyen diğer faktörlerin neler olduğu veya motivasyonu ne düzeyde etkilediği üzerine çalışmalarla bir nevi bu çalışmanın devamını getirmiş olacaklardır.

2) Araştırmanın sonuçlarını kullanmadan önce mutlaka araştırmanın sınırlılıklarını dikkate alarak bir değerlendirme yapılmalıdır. Araştırmanın daha da genelleştirilebilmesi için evren genişletilip örneklem sayısı artırılarak araştırmanın daha geniş kapsamlısı yapılmalıdır. Araştırma sadece Şanlıurfa ile sınırlı tutulmayıp

bölge bazında ya da ülke bazında daha geniş kitlelere kapsayarak yapılarak genişletilebilir.

3) Bilindiği gibi MEB bünyesinde birçok farklı görev ve konumda personel bulundurmaktadır. Görevi ne olursa olsun karar vericiler dahil her biri MEB örgütünün iş görenleri konumundadır ve her birinin motivasyon düzeyleri en az okul yöneticileri ve öğretmenler kadar önem arz etmektedir. Bu sebeple bakanlığın farklı kademeleri için bu tür çalışmalar yaygınlaştırılabilir.

4) Bu çalışmada sadece nicel verilerden faydalanılmıştır. Araştırmadan daha özel sonuçlar elde edebilmek için benzer çalışma mülakat veya röportaj gibi nitel veri toplama araçlarıyla zenginleştirilip karma yöntem ya da nitel bir yöntemle yapılabilir.

5) Yeni bir ödül sistemi oluşturabilmek adına öğretmenlerin motivasyonlarını arttıracak şekilde kendi istek ve ihtiyaçlarını dile getirecekleri ve maddelerini kendilerinin belirlediği bir çalışma yapılabilir. Bu durum yetkili mercilere yeni ödül sistemi yapılırken fikir vererek yeni oluşturulacak yeni ödül sisteminin öğretmenlerin motivasyonlarını daha üst düzeye çıkarmasına yardımcı olacaktır.

6) Bu çalışma eğitim örgütlerini kapsamaktadır. Çalışmanın benzeri farklı türdeki örgütler için de yapılabilir. Çünkü bütün örgütlerde benzer süreçler yaşanmaktadır.

## KAYNAKÇA

Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt kültürünü oluşturan unsurların çalışanlar üzerindeki motivasyonel etkileri*. Ankara: MPM Yayınları.

Açıkgöz Ün, K. (2003). *Etkili öğrenme ve öğretme*. İzmir: Eğitim Dünyası.

Adair, J. (2003). *Etkili motivasyon: insanlardan en iyi verimi nasıl alabilirsiniz*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarını üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.

Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Khan, M. M. ve Saqib, S. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic rewards on employee attitudes; mediating role of perceived organizational support. *Journal of Service Science and Management*, 8(4), 461-470.

Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006(13), 343-361.

Akın, A. (2004) Mülkiyet sahipliğinden kaynaklanan yönetim hakkının devri açısından post-modern yönetsel kontrol yaklaşımları ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004(22), 127-148.

Aksaraylı, M. ve Kıdak, L. (2009). Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94.

Aksu, G. (2010). *Takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi: çağrı merkezi incelemesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Altas, A. (1992). *Türk eğitim ve endüstri yöneticilerinin iş doyumu düzeylerinin analizi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerine etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.

Armstrong, M. (2002). *Employee reward (people & organisations)*. London: Chartered Institute of Personnel Development.

Aydın, S. (2014). *Kamu sektörü organizasyonları ile özel sektör organizasyonlarında çalışanların motivasyon algıları üzerine bir değerlendirme: Ankara ili örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Turgut Özal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Aypay, A. (2011). İlk ve ortaöğretim öğretmenlerinin davranış alışkanlıkları ve “iyi öğretmen” özelliklerine ilişkin algıları. *İlköğretim Online Dergisi*, 10(2), 620-645.

Balcı, E. (1992). *Ödüller, güdüleme kuramları ve Türkiye’de öğretmen ödülleri*. Ankara: Adım Yayıncılık.



Bandiera, O., Hansen, S., Prat, A. ve Sadun, R. (2017). Rewarding bureaucrats: can incentives improve public sector performance. *International Growth Centre*, 2017(1), 1-8.

Bartolo, K. ve Furlonger, B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 87-93.

Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları

Barutçugil, İ. (30 Kasım 2015). Ödüllendirme [Yönetim]. <https://ismetbarutcugil.com/2015/11/30/odullendirme/> adresinden edinilmiştir.

Başaran, E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi

Başaran, G.E. (1979). *Beş bakanlıktaki yönetmenlerin yönetimde insan ilişkilerine ilişkin tutumları* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi: Ankara.

Bayraktar, S. (1996). *Job satisfaction of instructors of English at private and State Universities* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Bölüktepe, F. (2005). İşletmelerde performansa dayalı ücret sistemlerinin işgücü verimlilik üzerine etkileri. *Anahtar MPM Yayın Organı*, 2005(1), 200-218.

Buelens M. ve Van den Broeck H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bykses, L. (2010). *ğretmenin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

Büyüköztürk, ř. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Can, H. ve Kavuncubaşı, ř. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Canpolat, C. (2011). *ğretmen kariyer basamakları uygulaması ile ğretmen motivasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.

Ceviz, H. (2018). *Toplumdaki öğretmenlik mesleğine ilişkin algı ile öğretmenin mesleki motivasyonu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Düzce

Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2012). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.

Civelekoğlu, R. F. (29 Ocak 2015). Ödül mekanizması [Psikoloji konuşmaları]. <http://fatihresitcivelekoglu.blogspot.com/2015/01/ongorulemeyen-ceza-ve-odul.html> adresinden edinilmiştir.

Çapan, B. (2018) *Yetkinliklerin ödül kapsamında çalışan motivasyonuna etkileri: havacılık sektörü örneği* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Çiçek, A. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Rize ili örneği)*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Danish Q. R. ve Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.

Demir, M. (2005). *Maarif müfettişlerinin sınıf öğretmenlerine mesleki rehberlik yapma düzeyleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Uşak.

Dinham, S. ve Scott, C. (Ed.). (1996). *Teacher satisfaction, motivation and helath: Phase One of the Teacher 2000 Project* (Proje No. 405295). ERIC, web sitesinden erişilen adres: <https://eric.ed.gov/?id=ED405295>

Doğan, M. (1982). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları.

Doğanlı, B. ve Demirci, Ç. (2014). Sağlık kuruluşu çalışanlarının (hemşire) motivasyonlarını belirleyici faktörler üzerine bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 47-60.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. ve Serhat, E. (2011). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerine etkisi (Manisa ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Manisa.

Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Goleman, D. (2009). *Duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Griffiths, D. E. (1980). *Human relations in school administration*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.

Gümüş, M. (2002). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gürel, E. ve Gürüz, D. (2006). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Hafiza N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H. ve Zaman, K. (2011). Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 327-334.

Hoy, Daniel, K., Miksel ve Cecil, G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama*. Çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Huling, E. (22 Ocak 2000). Motivate employees [Togrow your agency]. <http://www.propertycasualty360.com/2000/01/22/motivate-employees-togrow-your-agency> adresinden edinilmiştir.

İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H. ve Xiao, L. (2009). Total reward strategy: a human resources management strategy going with the trend of the times. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 177-183.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Karaboğa, M. (2007). *Avcılar ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan (öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Keskin, A. (2010). *Ödüllendirmenin ortaöğretim okullarındaki öğretmenleri ve yöneticileri güdüleme düzeyi (Ankara ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Kırık, S. (2003). *Ödüllendirme sistemlerinin işletmenin verimliliğine etkisi – drogsa ilaç ve doğadan çay fabrikalarında bir uygulama çalışması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Kikoito, J. N. (2014). *Impact of reward systems on the organizations performance in Tanzania banking industry: a case of commercial banks in Mwanza City* (Yayınlanmamış doktora tezi). The Open University of Tanzania: Tanzania.

Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-91.

Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği, yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Konuk, E. (1 Nisan 2011). Motivasyon IV [İletişim-motivasyon]. [http://iyiturks.blogspot.com.tr/2011\\_04\\_01\\_archive.html](http://iyiturks.blogspot.com.tr/2011_04_01_archive.html) adresinden edinilmiştir.

Korkmaz, Ö. (2004). *Müzik öğretmenlerinin motivasyon kaynakları ve mesleki tükenmişlikleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Mengüç, H. (2 Ocak 2007), *Ödüllendirme yönetimi kriterleri* [Makale]. <http://www.kigem.com/odullendirme-yonetimi-kriterleri.html> adresinden edinilmiştir.

Newstrom, J. W. (2013). *Organizational behavior human behavior at work*. New York: Mc Graw Hill Education.

Onuk, Z. (2015). *Ödüllendirmenin eğitim kurumları çalışanlarının performansı üzerine motivasyonu(güdülemesi)na ait Adana ili Seyhan ilçesinde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Mersin.

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004(12), 277-290.

Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Örnek, N. (2009). *Ödül sistemleri ve ödüllendirmenin güdülemeye etkisi üzerine inşaat sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.

Özdayı, N. (1992). Öğretmenlik mesleğini tercih eden öğretmenlerin meslek tercihlerinin iş tatminine etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1992(4), 177-188.

Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 357-367.



Özer, P. S. ve Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyonda kapsam kuramları. liderlik ve motivasyon.* <http://www.tayfuntopaloglu.com/akademik-yayinlar/> adresinden edinilmiştir.

Pennington, P. W. (1997). *Principal leadership and teacher motivation in secondary schools* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Tennessee State University Graduate School: Tennessee.

Robbins, S. (1998). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Salah, A. ve Raja, M. (2016). The influence of rewards on employees performance. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 13(4), 1-25.

Semerci, A. S. (2005) *İş motivasyonu ve konular: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası' nda bir uygulama* (Yayınlanmamış uzman yeterlik tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü: Ankara.

Sancar, İ. (1996). *İşletmelerde motivasyon ve iş doyumunu ilişkisi uygulamadan bir örnek.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Sapkale, A. P. (2009). A study of relationship of work motivation and job satisfaction towards teaching attitude of secondary school teachers of Dhule City. *International Referred Research Journal*, 2(22), 28-41.

Sarpkaya, R. (2006). Yöneticilerin öğretmenleri güdülemede içerik kuramlarından yararlanması ve bir örnek olay. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(77), 95-105.

Silah, M. (2005). *Sosyal psikoloji: Davranış bilimi*. Eskişehir: Seçkin Kitabevi.

Soyer, Z. (1996). *Örgütlerde değişimin güdüleme üzerine etkileri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Slyvia, D. R. ve Hutchinson, T. (1985). What makes ms. johnson teach? a study of teacher motivation. *Human Relations*, 38(9), 841-856.

Smith, T. M. (1999). *A study of the relationship between principal's leadership style and teacher motivation: the teachers' perspective*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Georgia State University College of Education: Georgia.

Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Fikret, A. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009(22), 395-408.

Şahin, S. (1997). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulu müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algı ve beklentileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004(11), 523-547.

Şenufuk, Y. R. (2004). *Ödüllerle diğer özendiricilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.

Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımlar değerlemesi ve iş doyumunu analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 141-163.

Tastan, S. (2 Ocak 2004). Motivasyon ve iş tatminini etkileyen faktörler [Makaleler]. [www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016.html](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016.html) adresinden edinilmiştir.

Torbacıoğlu, D. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen algıları (Çorum ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Torlak, G. N. (2008). *Organizasyon teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Türk Dil Kurumu (<http://www.tdk.gov.tr>).

Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 71-89.

Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar, kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.

Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminini etkileyen faktörler* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85.

Yıldırım, O. (2015) *Okul müdürlerinin mesleki yeterlikleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Yiğit, M. (2003). *Öğretmenlerin ödül ve cezaya ilişkin alguları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.

Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S. Ve Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non financial rewards on employee motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(10), 1776-1786.

Yücel, T. S. (1989). *Kamu yönetiminde personel cezalandırma ve ödüllendirme sistemi ile uygulamaya ait örnekler* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bursa

# EKLER



## EK-1: ÖĞRETMEN MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

### ÖĞRETMEN MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

<b>Açıklama:</b> Aşağıdaki ifadelerin gerçekleşme sıklığı ile ilgili cümle sonlarındaki rakamlardan sizin için uygun olanını daire içine alınız.		<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Her zaman</b>
1.	Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.	Yaptığım iş ile ilgili sorumluluklar verilmesi bana kendimi değerli hissettiriyor.	1	2	3	4	5
3.	İş arkadaşlarımda tavır ve davranışları beni onurlandırıyor.	1	2	3	4	5
4.	İşimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
5.	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam, işimi isteyerek yapmama neden oluyor.	1	2	3	4	5
6.	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
7.	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
8.	Yaptığım işle ilgili konularda karar verebilmem beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticilerin tavır ve davranışları beni onurlandırıyor.	1	2	3	4	5
10.	Gerektiğinde izin kullanabilmem beni rahatlatıyor.	1	2	3	4	5
11.	Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygun olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12.	Yemek, çay- kahve, ulaşım imkânlarının sağlanması verimli çalışmamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
13.	İş yerindeki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.	Çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olmam, işe keyifle gelmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5

15.	Konularında uzman olan kişilerden toplantı, seminer, konferans vb faaliyetlerle eğitim almam etkililiğimi artırıyor.	1	2	3	4	5
16.	Çalıştığım kurumun ileriki yıllarda şuan ki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticimle ilişkilerimin iyi olması işe isteyerek gelmeme neden oluyor.	1	2	3	4	5
18.	İşimde terfi imkânının olması çalışma isteğimi artırıyor.	1	2	3	4	5
19.	Yöneticimin iş arkadaşlarımla ve velilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte verdiği destek beni rahatlatıyor.	1	2	3	4	5

20.	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi çalışma isteğimi artırıyor.	1	2	3	4	5
21.	Başarımdan dolayı ödüllendirilmem çalışma isteğimi artırıyor.	1	2	3	4	5
22.	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olması beni rahatlatıyor.	1	2	3	4	5
23.	Bu iş yerimden emekli olabileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
24.	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5

## **EK-2: MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖDÜL SİSTEMİ HAKKINDA İFADELER ÖLÇEĞİ**

### **MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖDÜL SİSTEMİNİN OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

Sayın Okul Yöneticim ve Değerli meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı ödül sisteminin okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkisini araştırmaktır. Araştırmada ankete vereceğiniz yanıtlar değerlendirme için önem taşıdığından tüm soruları sizi gerçek etkileme düzeyini yansıtacak şekilde içtenlikle yanıtlayınız. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ödül sistemi, üçüncü bölümde ise motivasyon düzeyinize ilişkin sorular yer almaktadır. Toplanan bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacağından ankete isim yazmayınız. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

**Muhammet Furkan YILMAZ**  
**Sınıf Öğretmeni**

#### **Bölüm I**

**Aşağıda verilen kişisel özelliklerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.**

**1. Cinsiyetiniz:**

1-( ) Kadın                      2-( ) Erkek

**2. Göreviniz:**

1-( ) Okul Müdürü

2-( ) Okul Müdür Yardımcısı

3-( ) Öğretmen

**3. Meslekteki çalışma süreniz:**

1-( ) 1–5 yıl

2-( ) 6–10 yıl

3-( ) 11–15 yıl

4-( ) 16–20 yıl

5-( ) 21 yıl ve daha fazla

**4. Öğrenim durumunuz:**

**5. Görev yaptığınız**



## 5. kurum:

- 1-( ) Ön Lisans  
2-( ) Lisans  
3-( ) Yüksek Lisans  
4-( ) Doktora

- 1-( ) Okul Öncesi  
2-( ) İlkokul  
3-( ) Ortaokul  
4-( ) Lise

## Bölüm II

### MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖDÜL SİSTEMİ HAKKINDA İFADELER ÖLÇEĞİ

Lütfen duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak en uygun seçeneği işaretleyiniz.

	Milli Eğitim Bakanlığı Ödül Sistemine ilişkin ifadeler	(5)Her Zaman	(4)Çoğu Zaman	(3)Bazen	(2)Çok Nadir	(1)Hiçbir Zaman
1	Başarılı görev yapmak suretiyle kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlayan personele başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde veya önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında katkısı olan personele başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında katkısı olan personele başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağlayan personele başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Üç defa başarı belgesi alan personele üstün başarı belgesi verilmesini uygun buluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Üstün başarı belgesi alan personele ödül verilmesini uygun buluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

7	Başarı Belgesinin il sınırları içinde görevli personele Vali, ilçe sınırları içinde görevli personele Kaymakam tarafından verilmesini uygun buluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
---	---	-----	-----	-----	-----	-----



8	Denetimlerde olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapan personel tespiti adil olarak yapılmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
9	Disiplin amirleri olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapan personel tespitini adil olarak yapmaktadırlar	( )	( )	( )	( )	( )
10	Başarı Belgesi vermeye yetkili makamlar olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapan personel tespitini adil olarak yapmaktadırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Üstün başarı belgesi alan personele ödül verilmesi adil olarak uygulanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Emsallerime göre daha fazla çalıştığımda verilecek olan başarı belgesi, beni görevimi daha iyi yapmaya motive eder	( )	( )	( )	( )	( )
13	Başarı belgesi alırsam, ikinci başarı belgesini almak beni görevimi daha iyi yapmaya motive eder	( )	( )	( )	( )	( )
14	İkinci başarı belgesini alırsam üçüncü başarı belgesini dolayısıyla üstün başarı belgesi alacağım için motivasyonum daha da yüksek olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Üstün başarı belgesi alırsam, ödül alacağım için motivasyonum daha da yüksek olmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Ödül almak görevimi daha iyi yapmaya motive eder	( )	( )	( )	( )	( )
17	Başarı, Üstün başarı belgesi ve Ödül, statü değişikliğinde ek avantaj puan sağladığından bu yönüyle beni motive etmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )

## EK-3: ANKET UYGULAMA İZİNİ



T.C.  
ŞANLIURFA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 26292541-44-E.22034432  
Konu : Anket Çalışması

19.11.2018

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 12.11.2018 tarih ve 9885 sayılı yazınız.

Üniversitenizin Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli yüksek lisans öğrencilerinin tezleri ile ilgili anket çalışmaları ve uygulanmasına ilişkin ilgi yazı ve ekleri değerlendirilmiş olup;

Söz konusu ilgi yazınızda belirtilen öğrencilerin anket çalışmalarının sonuçlarının Müdürlüğümüzce paylaşılması ve anket çalışmalarının eğitim öğretim faaliyetini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Erdal ŞEKEROĞLU  
İl Millî Eğitim Müdür V.

Adres: Hamidiye Mah. Necmettin Cevheri Cad. Harran Üniv. Yanı  
No 20 Haliliye / Şanlıurfa  
Elektronik Ağ:  
e-posta: arge63@meb.gov.tr

Bilgi için:

Tel: 0 (414) 280 63 57  
Faks: 0 (414) 280 63 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 538c-a438-3837-bd55-1ee0 kodu ile teyit edilebilir.