

Öğretim Elemanlarına Yönelik Ödüllendirme Uygulamaları *

Ruhi SARP KAYA¹, Pınar YENGİN SARP KAYA²,
Tahir YILMAZ³, Burcu ALTUN⁴

Geliş Tarihi: 07.06.2016

Kabul Ediliş Tarihi: 16.06.2016

ÖZ

Bu çalışmada, üniversitelerde öğretim elemanlarına yönelik olarak uygulanan ödüllendirme uygulamalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada, varolan bir durum, var olduğu biçimiyle betimlendiği için tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2013-2014 öğretim yılında, 4 üniversitenin Eğitim Fakültelerinde çalışan toplam 621 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, Sarpkaya (2001) tarafından ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine yönelik olarak geliştirilen ve araştırmacıların öğretim elemanlarına yönelik olarak uyarladıkları "Öğretim Elemanlarına Yönelik Ödüllendirme Uygulamaları Ölçeği" ve "Öğretim Elemanlarının Doğal Ödülleri Önemseme Düzeyleri Ölçeği" aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bazı sonuçlara göre, öğretim elemanları yaptıkları işlerin takdir edilmesine yönelik içsel ödüllerle daha fazla karşılaşmaktadır. Öğretim elemanlarının içsel ve dışsal ödüllerle karşılaşma sıklıkları unvana göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretim elemanları açısından doğal ödüller çerçevesinde akademik yükselmeler birinci sırada öneme sahiptir

Anahtar kelimeler: ödül, öğretim elemanları, üniversite

Rewarding Applications towards Instructors at Universities

ABSTRACT

In this study it is aimed to analyze reward applications towards instructors at universities. This is a descriptive study, which aims to describe existing situation in discipline and reward applications. The population of the study is composed of 621 instructors in total working at 4 universities. Data of the study were collected by "The Scale For The Rewarding Applications towards Instructors" and "The Scale of Instructors' Level of Importance of Natural Rewards" based on Sarpkaya's (2001) towards primary and secondary school teachers. It was adapted for instructors by the researchers. According to the results, instructors experience internal rewards towards the appreciation of their jobs more frequently. Instructors' experimenting internal and external reward frequencies differentiate significantly according to their titles. For Instructors, academic promotion is primarily important in terms of natural rewards.

Keywords: reward, instructors, university

* Bu çalışma Adnan Menderes Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından desteklenen EĞF-13001 kodlu "Üniversite Çalışanlarına Yönelik Uygulanabilecek Disiplin ve Ödüllendirme Uygulamaları" adlı çalışmadan türetilmiştir.

¹ Prof. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, ruhi@sarpkaya.net

² Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, pinar@sarpkaya.net

³ Arş. Gör., Adnan Menderes Üniversitesi, yilmaztahir26@gmail.com

⁴ Arş. Gör., Adnan Menderes Üniversitesi, burcualtun88@gmail.com

GİRİŞ

Eğitim örgütlerinde hem örgütü amaçlarına ulaştırmak ve devamlılığını sağlamak hem de bireysel amaçları gerçekleştirmek için performans değerlendirme kilit bir role sahiptir. Performans değerlendirme ve buna bağlı olarak uygulanacak ödüllendirme politikaları da ifade edilen amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt yönetimlerinin kullandığı temel araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarının diğer örgütlerden farklı yanlarının bulunması gerçeğinden hareketle, performans yönetiminin ve özellikle değerlendirmenin eğitim kurumları açısından yeniden ortaya konması gerekmektedir. Aydın (2005: 203), eğitim örgütlerinde yöneticilerin, öğretim elemanlarının mesleki gereksinimlerinin grup ve birey düzeyinde karşılanması gerekliliğini ifade etmiştir. Kaya (1993: 126) da, eğitim örgütlerinde başarımın değerlendirilmesi sürecinde denetlemenin önemine vurgu yapmaktadır ve bunu: *“Yapılan işlerin ölçülmesi, belirlenmiş standartlara uygunluğu açısından karşılaştırılması ve hataların düzeltilmesi denetimin üç önemli aşamasıdır. Bununla birlikte; eğitim örgütlerinde etkinliği sağlamaya ve sürdürmeye yönelik denetimin rehberlik ve geliştiricilik yanı sıra önem kazanır.”* şeklinde ifade etmektedir.

Üniversiteler, bilginin üretilmesi, kullanımı ve topluma yayılımının sağlandığı eğitim örgütleridir. Bu anlamda üniversiteler, salt eğitim vermekle kalmayıp, aynı zamanda bilimsel çalışmaların gerçekleştirildiği yerlerdir. Dolayısıyla temelde bir eğitim ve araştırma kurumları olarak, bu örgütlerde yönetim olgusunun farklı bir yaklaşımla düşünülmesi hatta özel olarak ele alınması gerekmektedir (Açıkgöz ve Açıkgöz, 1992). Bu ele alış çerçevesinde hem üniversitenin amaçlarının gerçekleştirilmesi hem de öğretim elemanlarının bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesinin üzerinde durulması gerekmektedir. Sonuç olarak üniversiteler ve öğretim elemanlarına yönelik olarak işe koşulacak yönetim süreçleri ile birlikte özellikle değerlendirme ile ödüllendirme uygulamaları büyük önem taşımaktadır.

Performans Değerlendirme

Örgütlerde işgörene yönelik olarak uygulanacak ödüllendirme uygulamalarının temelini işgören performansının değerlendirmesi oluşturmaktadır. Lunenburg ve Ornstein'a göre (1996: 513-514) eğitim işgörenlerinin performansının değerlendirilmesinin kimi nedenleri vardır. Bunlar, işgören seçiminin etkililiğinin değerlendirilmesi; ödül, terfi, yer değiştirme, derece indirme ya da işe son verme gibi konularda karar verilmesi; hizmet içi eğitim ve yetiştirme konusunda eksikliklerin belirlenmesi ve işgörenler ileride başarılı olursa, onların geçmişte hangi yollarla başarılı kılındığının bilinmesi gibi nedenlerdir. Cunningham ve Cordeiro'ya göre (2006: 289), eğitim örgütlerinde performans değerlendirmenin öncelikli amacı, işgörenlerin profesyonel gelişiminin sağlanması ve bu yolla da eğitim-öğretim sürecinin gelişiminin sağlanmasıdır. Bu da geliştirilebilecek alanların belirlendiği ve gelişim planlarına göre yapılan formatif değerlendirme ve

işgörenlerin devamlılığının sağlanması, maaşları ve yükselme potansiyelleri gibi konularda karar verebilmek için işgörenin genel kalite ve gelişim düzeylerinin belirlenmesine göre yapılan summatif değerlendirmedir.

Etkili bir performans değerlendirmesi ve buna bağlı olarak verilecek ödüller, örgüt için hem performans üzerinde (Brewer, 2010; Üstüncü, 2013) hem de bireysel ve grup olarak işgörenlerin örgüte bağlılığı (Newman ve Sheikh, 2012), işdoymaları ve motivasyonları üzerinde etkilidir (Cantt, 2012). Örgütlerde performans değerlendirme işgören odaklı olmakla birlikte bu yolla hem bireysel hem de örgütsel anlamda verimliliği ve etkililiği artırmaya dönüktür. Üniversite açısından bakıldığında da etkili bir performans değerlendirme ve buna bağlı olarak ödüllendirme, öğretim elemanlarının güdülenmesi, bağlılıklarının artırılması gibi konularda önem kazanmaktadır.

Örgütlerde Ödüllendirme

Örgütün amaçları olduğu gibi, örgütteki bireylerin de amaçları vardır. Bireysel amaçların gerçekleştirilmesi, hem bireysel performansın artırılmasına hem de bireylerin örgütsel amaçlara ulaşmada daha yüksek çaba göstermesine neden olmaktadır. Bireysel anlamda da beklentileri ya da amaçları karşılanan işgörenlerin örgüte yönelik bağlılıklarının (Yücel, 2006), işgören motivasyon ve işdoymalarının (Keskin, 2010; Akçit, 2011) artacağı söylenebilir. Dolayısıyla örgüt içi süreçlerde ödüllendirme sıkça kullanılmakla birlikte, doğru ve etkili kullanılması gereken bir olgudur.

Ödül en genel anlamda, işgörenlerin örgütsel anlamdaki performansları karşılığında aldıkları teşvikler (Hoy ve Miskel 1996: 315) olarak tanımlanabilir. Başaran'a (2000: 166) göre de ödül, işgörenin performansını yükseltmesi ve örgüt içinde istenen davranışı sergilemesi için ona yönelik olarak yapılan *haz verici etkilerdir*. Ödüller işgörenleri yönlendirme işlevine sahip olabildiği için etkili bir ödül sisteminin kurulmasının, hem bireysel hem de örgütsel anlamda etkililiği ve verimliliği artırıcı bir etki yarattığı düşünülebilir.

Örgütlerde ödüllerin kullanımı hem pozitif yönlü olması hem de daha istenen bir durum olması nedeniyle cezalara göre daha fazla tercih edilmelidir. Ancak bu süreçte dikkat edilmesi gereken kimi konular vardır. Güney'e göre (2011: 320), ödül sisteminin açık ve işgörenlerin beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olması da beklenir. Ödülün işgörenleri güdüleyici bir işleve sahip olması gerekmektedir. Güdüleme genel anlamda, işgörenleri çalışmaya isteklendirmek, örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırmak (Yüksel, 2004) veya insanların belirli bir yönde davranmasına yol açan, bir işi yapmaya istekli kılan iç durumu harekete geçirmek (Argon ve Eren 2004, Eren, 2010) olarak tanımlanabilir. Güdülemede amaç, insanları amaçlı bir çaba ile beklenen doğrultuda yönlendirmek ve aynı zamanda işgörenlerin güdülenmesini sağlamaktır. Daha önce de belirtildiği gibi örgütlerde ödüllerin verilmesinin amaçları arasında örgüte bağlılığın artırılması ve işdoyumunun sağlanmasının (Podsakoff, Podsakoff ve Kuskova 2010)

yanında, işgörenlerin güdülenmesi (Çelebi 2009; Karatepe 2005; Raus 2014) de sayılmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalara göre, ödüllendirmenin çalışanların özgüvenini artırdığı (Akgün, 2014) ve çalışanları güdülediği (Keskin, 2010) ifade edilmektedir. Çalışanları ortak amaçlara yönlendirme ve güdüleme için kullanılacak farklı ödül türleri vardır. Bu çerçevede bu ödül türlerini daha derinlemesine incelemek gerekmektedir.

Ödül Türleri

Ödüllerin güdüleme ile ilişkilerinden hareketle örgüt içinde işgörenlere yönelik kullanılacak ödül türleri farklılaşabilmektedir. Bu çerçevede önemli olan ödüllerin kullanılma sıklığı, derecesi ve etkililiği gibi olgulardır. Alanyazında örgütlerdeki ödüllere yönelik olarak genellikle ikili bir sınıflandırma yer almaktadır. Bunlar: *içsel ödüller* ve *dışsal ödüller*dir. Shields (2007: 31) bu ayrımı Tablo 1'deki gibi ifade etmektedir:

Tablo 1. *Ödül Türleri*

Dışsal Ödüller	Finansal Ödüller <ul style="list-style-type: none"> • Maaş • Direkt Fayda • Performansla İlişkili Ödemeler
	Gelişimsel Ödemeler <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenme, Yetiştirme ve Gelişim • Yedekleme Planlaması (Succession Planning) • Kariyer İlerlemesi • Diğer Dolaylı ve Maddi Olmayan Ödüller
İçsel Ödüller	Sosyal Ödüller <ul style="list-style-type: none"> • Örgüt İklimi ya da Yönetim Kültürü • Performans Desteği • Çalışma Grubu Benzerliği (work-group affinity) • İş Yaşam Dengesi • Diğer Dolaylı ve Maddi Olmayan Ödüller
	<ul style="list-style-type: none"> • İş Yükseltme • Sorumluluk • Otonomi • İş Çeşitlendirme

Kaynak: Shields, J. (2007: 31)

Örgütlerde kullanılan ödülleri içsel ve dışsal ödüller olarak gruplandırmak, ayrıca dışsal ödüllerini maddi ödüller ve maddi olmayan ödüller şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Shields 2007: 31). Her iki kategoride de öncelikli nokta, “*ödüllere işgörenler tarafından nasıl bir değer verildiğidir*” (Gibson, Ivanevich, Donnelly ve Konopaske 2012: 177).

İçsel Ödüller

İçsel ödüller, işgörenlerin yaptıkları işten duydukları kişisel doyum olarak ifade edilebilir. Bu ödüller, işin kendisinden ileri gelmektedir. İşin sağladığı doyum, iş çeşitliliği ve özerklik, dönüt ve işe yüklenen anlam olarak ifade edilebilir (Shields 2007: 30). İçsel ödüller arasında, işi tamamlama, başarıma, özerklik, bireysel gelişim (Gibson, vd., 2012: 178-180), iş tasarımı ve rol geliştirme, başarı ve gelişim fırsatları, iş hayatı kalitesi ve iş/hayat dengesi (Armstrong 2007: 131) gibi ödüller sayılabilir.

Dışsal Ödüller

Dışsal ödüller, işle ilgili faktörleri içeren ödüllerdir ve dışarıdan işgörene verilen ödülleri kapsar (Shields 2007: 30-31). Bu ödüller, temel olarak finansal ödüller ve finansal olmayan ödüller olarak ikiye ayrılabilir. Daha ayrıntılı bir sınıflama maaş ve ücretler, ek ücretler, kişilerarası ödüller, terfiler (Gibson, vd. 2012: 177-178), parasal ya da diğer maddi ödüller, tanınma, övülme, dönüt (Armstrong, 2007), ya da parasal ödüller, gelişimsel ödüller ve sosyal ödüller (Shields 2007: 32) şeklinde yapılabilir.

Bu türlerin yanında bir de resmi olmayan, fakat işgörenleri güdülemede yaygın kullanılan doğal ödüller bulunmaktadır. Bunlar, örgüt mevzuatında yazılı olarak bulunmayan, ancak işgörenlerin içsel ve dışsal anlamda güdülenmeleri, olumlu bir örgüt kültürünün oluşturulması, işgören performansının artırılması için yöneticiler tarafından dışsal olarak verilen ödüller kapsamında değerlendirilebilir. Maddi ve manevi olmak üzere farklı doğal ödüllerden bahsetmek mümkündür.

Sonuç olarak bakıldığında örgütlerde performans değerlendirme ve buna dayalı olarak kullanılan ödüllendirme uygulamaları, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim kurumları ve özelde de üniversiteler açısından bakıldığında ödüllerin, yönetimde etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasının yanında, öğretim elemanlarının işdoyumlarının, üniversiteye yönelik bağlılıklarının geliştirilmesi; tükenmişliklerinin azaltılması ve ortadan kaldırılması sürecinde önemli olduğu ifade edilebilir.

Türkiye açısından değerlendirildiğinde, öğretim elemanlarının değerlendirilmesi sürecinin sınırlı olduğu görülmektedir. Üniversitelerde değerlendirme ve buna bağlı olarak disiplin ve ödüllendirme uygulamaları, genel olarak “Öğretim Üyeliğine Yükseltme ve Atama Yönetmeliği” kapsamında gerçekleştirilmektedir. Diğer bir değerlendirme türü olarak “Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Sicil Yönetmeliği”ne (Resmi Gazete, 1984) dayalı olarak, yıllık olarak düzenlenen sicil raporları ifade edilebilir. Bu raporlar yıllık olarak düzenlenmekte ve öğretim elemanını değerlendirmeye yetkili sicil amirleri tarafından her yılın temmuz ayında doldurularak personelin sicil dosyasında saklanmaktadır. Bunun yanı sıra üniversitelerin kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri öğrenci değerlendirme anketleri gibi

uygulamalar ve değerlendirme yöntemleri de bulunmakta ve bunlar kurumdan kuruma değişmektedir.

Üniversite örgütünün sağlıklı işleyişi için bu kadar önemli olan ödüllendirme uygulamalarının beklendiği gibi etkili olmadığı ifade edilebilir. Mohammed (2010) çalışmasında, akademik personelin, ödüllendirme uygulamalarından genel anlamda memnun olmadığını, dışsal ödül bakımından yeteri kadar takdir edilmediğini belirtmiştir. Yine farklı çalışmalarda içsel ödüllere yönelik olarak öğretim elemanlarının karara katılmadıkları (Gül ve Gül, 2014), niteliksel sorunlar nedeniyle içsel ödül anlamında öğretim elemanlarının yaşadıkları doyum sorunu (Doğan, 2013) gibi sorunlarla karşılaştığı ifade edilmektedir. Bu da hem dışsal hem de içsel ödüllendirme açısından üniversitelerdeki uygulamaların değerlendirilmesi gereğini doğurmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, üniversitelerde öğretim elemanlarına yönelik olarak uygulanan ödüllendirme uygulamalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Problem Cümlesi

Üniversite çalışanlarının ödüllendirme uygulamalarına ilişkin görüşleri nedir?

Alt problemler:

1. Öğretim elemanlarının içsel ve dışsal ödüllendirme uygulamaları ile karşılaşma sıklığı nedir?
2. Öğretim elemanlarının içsel ve dışsal ödüllerle karşılaşma sıklığı demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, kıdem ve unvan) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretim elemanlarına göre doğal ödüller ne derecede önemlidir?
4. Öğretim elemanlarının doğal ödüllere önem verme derecesi demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, kıdem ve unvan) göre farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Bu araştırmada, var olan bir durum, var olduğu biçimiyle betimlendiği için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama araştırmaları, *“geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan...”* tasarımlardır (Cipani 2009: 7; Karasar 2012: 77; Singh 2007: 64).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2013-2014 öğretim yılında, Adnan Menderes Üniversitesi (n=94, %15), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (n=161, %26), Pamukkale Üniversitesi (n=172, %28) ve Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi (n= 194, %31) Eğitim Fakültelerinde çalışan toplam 621 öğretim elemanı oluşturmaktadır.

Araştırmada tam sayım yapılarak evrenin tamamına ulaşılmış ancak gönüllü 240 öğretim elemanı araştırmaya katılmış, doğal olarak bu grup araştırmanın çalışma

grubunu oluşturmuştur. 240 veri toplama aracını yanıtlayan katılımcıların; 123'ü (%52) kadın ve 113'ü (%48) de erkektir; katılımcıların en fazla olduğu yaş aralığı 33-44'tür (%43). Bunu sırasıyla 23-33 (%37), 45 ve üzeri (%20) izlemektedir; öğretim elemanlarının kıdemlerine göre öğretim elemanlarının sıralaması 1-10 yıl (%52), 11-20 yıl (%30), 21 ve üzeri yıl (%17) şeklindedir; çalışmaya katılan öğretim elemanlarının unvanları sıralaması ise, Araştırma Görevlisi (%35), Yardımcı Doçent Doktor (%33), Doçent Doktor (%13), Öğretim Görevlisi (%9), Okutman (%5) ve Profesör (%4) şeklindedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada, Sarpkaya (2001) tarafından ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine yönelik olarak geliştirilen “*İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Ödül ve Disiplin Uygulamaları Ölçeği*”nin ödül boyutu alınarak “*Öğretim Elemanlarına İlişkin Ödüllendirme Uygulamaları Ölçeği*” ve “*Öğretim Elemanlarının Doğal Ödülleri Önemsene Ölçeği*” olmak üzere iki farklı ölçek oluşturulmuştur.

Öğretim Elemanlarına İlişkin Ödüllendirme Uygulamaları Ölçeği

Ölçek daha önce öğretmenlere uygulandıktan, araştırmacılar tarafından ölçeğin maddeleri öğretim elemanlarına yönelik olarak uyarlanmış, bazı maddeler çıkarılmış ve yeni maddeler eklenmiştir. Ölçeğin 35 madde olan son hali 7 alan uzmanına verilmiş ve görünüş ve kapsam geçerliği için görüş alınmıştır (Büyüköztürk, 2007: 168-169). Uzmanlar arası görüşlerin tutarlığına bakılmış ve tutarlığın %90 düzeyinde olduğu görülmüştür. Başta 35 maddeden oluşan “*Öğretim Elemanlarına İlişkin Ödüllendirme Uygulamaları Ölçeği*” uzmanlardan gelen görüşler doğrultusunda yeniden düzenlenmiş ve 27 maddelik bu yeni haliyle 240 katılımcıya uygulanmıştır. Madde analizi ile madde yükü .30'un altında olan maddeler ölçekten çıkarılmıştır (4, 8, 9, 10, 11 ve 23). Böylece ölçek toplamda 21 maddeden oluşmuştur. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin alpha değeri ölçeğin geneli için $\alpha=.93$; içsel ödüllendirme için $\alpha=.88$ ve dışsal ödüllendirme için $\alpha=.87$ olarak bulunmuştur.

Öğretim Elemanlarının Doğal Ödülleri Önemsene Düzeyleri Ölçeği

Öğretim elemanlarının doğal ödülleri önemseme düzeyleri ölçeği, öğretim elemanları için uyarlandığında 36 madde haline gelmiş ve görünüş ve kapsam geçerliğinin sağlanması için uzman görüşüne (n=7) başvurulmuştur (Büyüköztürk, 2007: 168-169). Uzman görüşleri doğrultusunda ölçeğe 33 madde olarak son hali verilmiş ve ölçek 240 katılımcıya uygulanmıştır. Madde analizinde ölçeğin maddelerinin madde yük değerlerinin .30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin alpha değeri $\alpha=.90$ olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin Uygulanması ve Verilerin Analizi

Çalışma evreninde bulunan fakültelere toplam 621 adet ölçek dağıtılmıştır. Ölçek dağıtılan katılımcıların 240'ı araştırmaya gönüllü olarak katıldığından 240 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, one way ANOVA, Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testleri kullanılmıştır.

BULGULAR

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretim elemanlarının hangi içsel ödüllerle ne sıklıkla karşılaştıklarına ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretim Elemanlarının İçsel Ödüllerle Karşılaşma Sıklıkları

Madde No	İçsel Ödüller	n	X	Ss	Sıra
14	Yaptığım işlerin takdir edilmesi beni çalışmaya daha çok teşvik eder	240	4,12	0,93	1
13	Verilen her türlü görevi zevkle yaparım	240	3,54	0,99	2
1	Fakültemde üstesinden gelebileceğim konularda bana sorumluluk verilir	240	3,53	1,10	3
3	Fakültedeki olumlu davranışlarımın sonucunda, arkadaşlarım tarafından takdir edilirim	240	3,50	0,98	4,5
15	Fakülteye yönelik aidiyet duygusuna sahibim	240	3,50	1,24	4,5
16	Fakültemde gerçekleştirdiğim görevler bana iş doyumunu sağlıyor	240	3,35	1,14	6
12	Akademik çalışmalarında her türlü destek verilir	240	3,18	1,14	7,5
5	Yöneticim akademik konularla ilgili bir işi başarmam için bana olanak sunar	240	3,18	1,23	7,5
6	Fakültem akademik kadrolarda ilerleyebilmek için her türlü fırsatı sunar	240	3,12	1,29	9
2	Yöneticim rutin bir işten daha iyi bir iş yaptığım zaman beni över	240	3,11	1,25	10
7	Sınıfların, odamın donatılmasında ve düzenlenmesinde fikrim alınır	240	2,40	1,37	11

Tablo 2’deki bulgulara göre öğretim elemanlarının en sık karşılaştıkları doğal ödül “Yaptığım işlerin takdir edilmesi beni çalışmaya daha çok teşvik eder” ($X=4.12$) dir. Bunu sırayla “Verilen her türlü görevi zevkle yaparım” ($X=3.54$) ve “Fakültemde üstesinden gelebileceğim konularda bana sorumluluk verilir” ($X=3.53$) ifadeleri izlemektedir. Öğretim elemanlarının en az sıklıkta karşılaştığı doğal ödül türleri ise “Sınıfların, odamın donatılmasında ve düzenlenmesinde fikrim alınır” ($X=2.40$), “Yöneticim rutin bir işten daha iyi bir iş yaptığım zaman beni över” ($X=3.11$) ve “Fakültem akademik kadrolarda ilerleyebilmek için her türlü fırsatı sunar” ($X=3.12$) şeklindedir.

Öğretim elemanlarının hangi dışsal ödüllerle ne sıklıkla karşılaştıklarına ilişkin bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretim Elemanlarının Dışsal Ödüllerle Karşılaşma Sıklıkları

Madde No	Dışsal Ödüller	n	X	Ss	Sıra
27	Verilen görevleri tamamladığımda mesai saati koşulu aranmaz	240	3,35	1,39	1
25	Yaptığım bir işin sonunda yönetimden olumlu tepki görürüm	240	3,20	1,21	2
20	Yöneticilerim, ücretlerin zamanında ödenmesi için çaba harcar	240	3,10	1,29	3
19	İşimi en iyi şekilde yapmak için iyi bir eğitim-öğretim ortamı oluşturulur	240	2,92	1,17	4
26	Kongre, konferans ve toplantılara katılmam için maddi teşvik sunulur	240	2,83	1,27	5
24	Yöneticim hak edene takdir ve teşekkür gibi belgeler verir	240	2,68	1,35	6
21	Branşım ile ilgili en son yayınlar (kitap, dergi, online materyaller vb.) yönetim tarafından sağlanır	240	2,09	1,21	7
22	İşimdeki başarıyı yükseltmek için, bana ek gelir getirecek görevler verilir	240	1,78	1,06	8
18	Akademik etkinliklerimde iyi bir performans gösterdiğim zaman, bana bilgisayar, kitap vb. ders araçları verilir	240	1,67	1,02	9
17	Fakültenin eğitsel ve sosyal etkinliklerinde yer aldığımda maddi ödül verilir	240	1,62	1,01	10

Tablo 3'e göre, öğretim elemanlarının en sık karşılaştıkları dışsal ödüller "Verilen görevleri tamamladığımda mesai saati koşulu aranmaz" ($X=3.35$), "Yaptığım bir işin sonunda yönetimden olumlu tepki görürüm" (3.20) ve "Yöneticilerim, ücretlerin zamanında ödenmesi için çaba harcar" ($X=3.10$) şeklindedir. Öğretim elemanlarının en seyrek karşılaştığı dışsal ödüller ise "Fakültenin eğitsel ve sosyal etkinliklerinde yer aldığımda maddi ödül verilir" ($X=1.62$), "Akademik etkinliklerimde iyi bir performans gösterdiğim zaman, bana bilgisayar, kitap vb. ders araçları verilir" ($X=1.67$) ve "İşimdeki başarıyı yükseltmek için, bana ek gelir getirecek görevler verilir" ($X=1.78$) şeklindedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretim elemanlarının içsel ödüllerle karşılaşma sıklığı, onların cinsiyetlerine [$t_{(234)}= 1.14, p>.05$], yaşlarına [$F_{(2, 228)}=0.25, p>.05$], kıdemlerine [$F_{(2, 224)}=0.19, p>.05$] göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Öğretim elemanlarının içsel ödüllerle karşılaşma sıklığının unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir

Tablo 4. Öğretim Elemanlarının İçsel Ödüllerle Karşılaşma Sıklığının Unvana Göre Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Unvan	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamli Fark
Prof.	10	91.95	5	11.52	.042	
Doç.	32	126.91				
Yrd. Doç.	78	133.68				Yrd. Doç. – Okt.
Öğr. Gör.	21	113.74				
Okt.	12	75.83				
Arş. Gör.	83	111.57				

Tablo 4 incelendiğinde öğretim elemanlarının içsel ödüllerle karşılaşma sıklığının unvanlarına göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($\chi^2_{(5)}=11.52$, $p<.05$). Mann Whitney U testi ile yapılan karşılaştırmalar sonucunda bu farkın Yardımcı Doçent Doktor ve Okutman unvanına sahip olan öğretim elemanları arasında olduğu bulunmuştur ($U=255,5$, $p<.05$). Buna göre, Yardımcı Doçent Doktor unvanına sahip öğretim elemanlarının Okutman unvanına sahip öğretim elemanlarına göre içsel ödüllerle daha sık karşılaştığı ifade edilebilir.

Öğretim elemanlarının dışsal ödüllerle karşılaşma sıklığı onların cinsiyetlerine [$t(234)=-0.666$, $p>.05$], yaşlarına [$F_{(2, 228)}=1.982$, $p>.05$], kıdemlerine [$F_{(2, 224)}=1.269$, $p>.05$] göre anlamlı bir fark göstermemiştir. Öğretim elemanlarının dışsal ödüllerle karşılaşma sıklığının unvanlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretim Elemanlarının Dışsal Ödüllerle Karşılaşma Sıklığının Unvana Göre Kruskal-Wallis Tesi Sonuçları

Unvan	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamli Fark
Prof.	10	107.85	5	27.16	.000	Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd.
Doç.	32	139.25				Doç. Dr., Öğr. Gör., Arş.
Yrd. Doç.	78	138.85				Gör.– Okt
Öğr. Gör.	21	121.13				
Okt.	12	50.21				Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr.
Arş. Gör.	83	101.83				– Arş. Gör.

Analiz sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının dışsal ödüllerle karşılaşma sıklığı onların unvanları bakımından anlamlı bir fark göstermektedir ($\chi^2_{(5)}=27.16$, $p<.05$). Unvanlar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Mann Whitney U testi ile yapılan karşılaştırma sonuçlarına göre, Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr., Öğr. Gör. ve Arş. Gör. unvanına sahip öğretim elemanlarının Okutman unvanına sahip olan öğretim elemanlarından; Doç. Dr. ve Yrd. Doç. Dr. unvanına sahip öğretim elemanlarının Arş. Gör. unvanına sahip öğretim elemanlarından daha fazla sıklıkta dışsal ödüllerle karşılaştıkları belirlenmiştir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretim elemanları için hangi doğal ödüllerin ne derecede önemli olduğuna ilişkin bulgular aşağıda Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretim Elemanlarının Doğal Ödülleri Önemseme Düzeyleri

Madde No	Doğal Ödül Türleri	n	X	Ss	Sıra
11	Alanımda akademik yükselme (Yar. Doç., Doç., Prof.) olanağı sağlanması	240	4,76	0,49	1
28	Çalışmam için uygun fiziksel ortamın sağlanması	240	4,70	0,55	2
10	Kongre ve sempozyumlara gitmede maddi kolaylıklar sağlanması	240	4,64	0,61	3
21	Beni etkileyecek kararların alınması sürecine katılma	240	4,63	0,59	4,5
16	Etkili bir eğitim-öğretim ortamının sağlanması	240	4,63	0,58	4,5
30	Görüşlerimin göz ardı edilmemesi	240	4,55	0,71	7
27	Bilgisayar desteğinin kurumum tarafından sağlanması	240	4,55	0,75	7
8	Projelerimin maddi olarak desteklenmesi	240	4,55	0,74	7
31	Zor durumda kaldığımda yönetimin arkamda olduğunu hissettirmesi	240	4,54	0,76	9
3	Öğrencilerimin/hocalarımdan bana değer verdiğini hissetmek	240	4,53	0,70	10
26	Akademik bilgisayar yazılımlarının kurumum tarafından satın alınması	240	4,49	0,75	10,5
29	İşbirliği içinde çalışma olanağının sunulması	240	4,49	0,72	10,5
22	Alanımda derslerimle ilgili konuların öncelikli olarak bana sorulması	240	4,48	0,69	13
7	Yurt dışına eğitim amaçlı gönderilmek	240	4,46	0,82	14
33	Yayınlanan makale ve kitap başına maddi teşvikler sunulması	240	4,34	0,87	15
20	Ücretli derslerin dağıtılmasında hakkımın gözetilmesi	240	4,19	0,88	16
4	Kitap, ders notu gibi ders araçlarının üniversitece basılması	240	4,15	1,00	17
2	Meslektaşlarımdan yanına takdir edilmek	240	4,08	1,02	18
14	Ders/Çalışma programının yapılmasında düşüncem sorulması	240	4,04	1,03	19
23	Hafta içi bir günümün kütüphane taraması için ayrılması	240	3,99	1,07	20
9	Öğrencilerimin yanına takdir edilmek	240	3,96	1,12	21
1	Bir maaş tutarında para verilmesi	240	3,95	1,03	22
5	Fakültenin yönetimine ilişkin kararlara katılmak	240	3,93	1,04	23
12	Fakülteyi çeşitli toplantılarda temsil etmek	240	3,83	1,04	24
15	Çalışmalarımı arkadaşlarımdan takdir etmesi	240	3,80	1,08	25
17	Başarılarımdan dolayı akademik kurullarda övülmek	240	3,41	1,25	26
25	Öğle yemeklerinin kurumumca desteklenmesi	240	3,21	1,32	27
6	Yönetim aracılığıyla özel günlerimin (doğum, evlenme, düğün vb.) kutlanması	240	3,12	1,33	28
13	Rutin işlerimin dışında ek sorumluluklar verilmesi	240	3,05	1,09	29,5
32	Hafta sonu yemekleri, çay toplantıları gibi aktivitelerin yapılması	240	3,05	1,21	29,5
24	İşe geliş-gidişlerde servis verilmesi	240	2,97	1,33	31
19	Çalıştığım birimi törenlerde temsil etme görevinin verilmesi	240	2,84	1,18	32
18	Kusurum varsa yönetimde görmezden gelinmesi	240	2,73	1,16	33

Tablo 6'ya göre, öğretim elemanları için en önemli doğal ödülleri, "Alanımda akademik yükselme (Yar. Doç., Doç., Prof.) olanağı sağlanması" (X=4.76),

“Çalışmam için uygun fiziksel ortamın sağlanması” ($X=4.70$) ve “Kongre ve sempozyumlara gitmede maddi kolaylıklar sağlanması” ($X=4.64$) olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretim elemanlarının diğerlerine oranla daha az önem verdikleri doğal ödüller ise, “Kusurum varsa yönetimce görmezden gelinmesi” ($X=2.73$), “Çalıştığım birimi törenlerde temsil etme görevinin verilmesi” ($X=2.84$) ve “İşe geliş-gidişlerde servis verilmesi” (2.97) şeklindedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretim elemanları açısından doğal ödüllere önem verme derecesi onların cinsiyetlerine [$t(234)=2.271$, $p>.05$], yaşlarına [$F(2, 228)=0.41$, $p>.05$], kıdemlerine [$F(2, 228)=0.295$, $p>.05$] ve unvanlarına [$\chi^2_{(5)}=2.69$, $p>.05$] göre anlamlı bir fark göstermemiştir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

“Yaptığım işlerin takdir edilmesi beni çalışmaya daha çok teşvik eder” ifadesi, öğretim elemanlarının en sık karşılaştığı içsel ödül türüdür. Diğer yandan öğretim elemanlarının en az olarak “Sınıfların, odanın donatılmasında ve düzenlenmesinde fikrim alınır” maddesi ile karşılaştıkları belirlenmiştir. Bu bulgu, örnekleme alınan fakültelerde, fiziksel koşulların yetersiz olduğu, yönetimin bu konularda süreci tek başına yürüttüğü ve bu durumla öğretim elemanlarının fazla karşılaştığı şeklinde yorumlanabilir. Öğretim elemanlarının karşılaştıkları içsel ödüllerin onların performansları üzerinde etkili olabileceği düşünülebilir. Akman, Kelecioğlu ve Bilge'nin (2006) çalışmalarında akademisyenlerin yöneticiler tarafından önemsenmelerinin onların işdoyumları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Özutku'nun (2012) çalışmasında da içsel ödüllerin performans üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Yine Cantt (2012), içsel ödüllerin işdoyumunu üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir. Gkorezis ve Petridou (2008) ve Keskin (2010), özellikle tanınmanın psikolojik güçlendirme ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Yine, özellikle karar verme sürecinde örgütteki bireylerin görüşlerinin alınması onların örgütsel adalet algıları üzerinde de etkilidir (Akyol, 2015). Bu nedenle özellikle, takdir edilme, tanınma duygusunun güçlendirilmesinin bu süreçte öğretim elemanlarının güdülenmeleri, güçlenmeleri ve örgütsel adalet algıları üzerinde etki açısından önemli olduğu söylenebilir.

“Verilen görevleri tamamladığımda mesai saati koşulu aranmaz” ifadesi, öğretim elemanlarının en sık karşılaştığı dışsal ödül türüdür. Bu açıdan bakıldığında, akademisyenliğin doğasından kaynaklı olan mesai koşulu aranmaması, yöneticilerin dışsal olarak öğretim elemanlarına yönelik sık kullandığı doğal ödüllerdendir. Öztürk ve Şahbudak'ın (2015) Cumhuriyet Üniversitesinde yaptıkları araştırmada, öğretim elemanlarının yüksek düzeyde işdoyumunu nedenlerinden birisinin esnek mesai şartları olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle esnek çalışma saatleri uygulamasıyla sık karşılaşılmaları öğretim elemanlarını güdüleme konusunda olumlu olarak değerlendirilebilir. Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan (2014), farklı alanlarda çalışanlara yönelik yaptıkları çalışmalarında,

ödüllendirme ve özerklik algılarının çalışanların performansları üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum, özellikle akademisyenlerin özerklik algılarının yükseltilmesine yönelik olarak mesai saati koşulu aranmaması gibi uygulamaların onların performansı üzerinde olumlu bir etki yapabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Öğretim elemanlarının unvana göre dışsal ödüllerle karşılaşma sıklığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre unvanı Profesör, Doçent Doktor, Yardımcı Doçent Doktor, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlisi olan öğretim elemanlarının Okutman unvanına sahip olan öğretim elemanlarına göre daha sık olarak dışsal ödüllerle karşılaştığı söylenebilir.

Podsakoff ve Todor (1985), performansa dayalı olarak ödüllendirmenin, çalışanlar arasında eşitlik algısının pozitif olmasına katkı sağladığını ve grup içerisinde bireylerarası etkileşimi olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Buna bağlı olarak dışsal ödüllendirmelerde, performansa bağlı olarak verilecek ödüllerin öğretim elemanları arasındaki iletişim ve etkileşime olumlu katkı yapacağı düşünülebilir. Araştırma sonuçları açısından da düşünüldüğünde, dışsal ödüllendirmede Profesör, Doçent Doktor, Yardımcı Doçent Doktor, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlisi unvanına sahip olan öğretim elemanları ile Okutman unvanına sahip öğretim elemanları arasındaki farklılığın, örgüt içerisinde eşitlik algısını zedeleyebileceği ve öğretim elemanları arasındaki iletişim ve etkileşimi olumsuz etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Okutman olan öğretim elemanları, çoğunlukla rektörlüğe bağlı olarak çalıştıklarından, çeşitli fakültelerde ya da bölümlerde de görevler alabilmektedirler. Bu durum onların Profesör, Doçent Doktor, Yardımcı Doçent Doktor, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlisi kadrolarında çalışan öğretim elemanlarına oranla fakültede daha az görünmelerine neden olmaktadır. Ayrıca, Profesör, Doçent Doktor, Yardımcı Doçent Doktor ve Öğretim Görevlisi kadrolarında çalışan öğretim elemanları Okutmanlara göre daha yüksek statüde görüldükleri için bu öğretim elemanlarına daha fazla önem verilmesinden dolayı dışsal ödüllerle karşılaşma sıklıklarının Okutmanlara göre daha fazla olduğu düşünülebilir.

“Alanımda akademik yükselme (Yar. Doç., Doç., Prof.) olanağı sağlanması” ifadesi öğretim elemanları açısından en önemli görülen doğal ödül türüdür. Bu durum akademik yükselmelerin öğretim elemanları açısından önem derecesi olarak en önde geldiği şeklinde yorumlanabilir. Cho ve Perry (2012), işsel güdülenmenin çalışanların işten doyum sağlamasına katkı sağladığını ve işten ayrılma düşüncesi ile negatif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Alparlan'ın (2014) çalışmasında öğretim elemanlarının kurumları adına gerektiğinden fazlasını yapma davranışlarının yönetimin akademik teşviği ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, yönetsel amaçların gerçekleştirilmesi için de akademik teşviklerin kullanılmasının öneminden bahsedilebilir. Akman, vd. (2006) de mesleki anlamda gelişmenin akademisyenlerin işdoyumunu etkilediğini ifade etmiştir. Akademik kadrolarda yükselmenin öğretim

elemanlarının içsel güdülenmesini artırabileceği düşünüldüğünde bu artışın öğretim elemanlarının işdoyumunu artıracığı ifade edilebilir. Özellikle Türkiye’de belli kadrolarda üniversitelerdeki kadro yetersizliği, kadroların dağıtımında fakültelere göre kimi adaletsizlikler yaşanması, kadrolara atama ve yükseltmelerdeki kimi kayırmacılık uygulamaları nedeniyle, öğretim elemanları açısından kimi zorluklar yaşanacağı düşüncesi akademik yükselme sürecine önem kazandırıyor olabilir. Bunun da öğretim elemanları tarafından yükselmelere olanak sağlanmasının önemsenmesi sonucunu doğurduğu öne sürülebilir.

Öğretim elemanlarının ikinci sırada önem gösterdiği “Çalışmam için uygun fiziksel ortamın sağlanması” ifadesi, onların işlerine gösterdiği önemi ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, öğretim elemanlarının sağlıklı çalışma ortamını öncelikli olarak önemsedikleri ifade edilebilir. Bu durumda öğretim elemanlarının niteliksel anlamda olumlu bir görüş savunduğu ifade edilebilir.

Bir diğer önemli doğal ödül, “Kongre ve sempozyumlara gitmede maddi kolaylıklar sağlanması” şeklindedir. Bu beklenen bir bulgudur. Çünkü akademisyenlerin temel görevlerinden biri de akademik çalışmalar yapma ve kongre, sempozyum vb. toplantılar aracılığı ile akademide bilginin yayılımına katkı sağlamadır. Bu nedenle özellikle böylesi paylaşımların daha kolay ve yoğun olarak sağlanabilmesi düşüncesinin öğretim elemanları tarafından bu maddeye yüksek düzeyde önem gösterilmesine neden olduğu ifade edilebilir. Özellikle kongrelere katılım, yol ve konaklama masrafları gibi kimi masraflar öğretim elemanları (özellikle Bilim Kurulu dışında kalan öğretim elemanları açısından) tarafından karşılanmaktadır. Öğretim elemanları bu masrafları kendi üniversitelerinin bütçelerinden destek alarak karşılama konusunda da eşit koşullarda değildirlir. Bu gibi nedenlerden dolayı öğretim elemanlarının bu maddeye yüksek düzeyde önem göstermeleri de araştırma açısından beklenen bir bulgudur. Alparıslan (2014), öğretim elemanlarının iş tatminini en fazla açıklayan değişkenin akademik teşvikler olduğunu belirtmiştir. Eğitim işgörenleri genel anlamda düşünüldüğünde Keskin’in (2010) çalışmasında da benzer bir sonuca ulaşılmış, öğretmenleri ve okul yöneticilerini en çok güdüleyen ödüllendirme uygulamalarının başında mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağının sağlanmasının geldiği ifade edilmiştir. Eldeki çalışma da düşünüldüğünde, akademik anlamda öğretim elemanlarının teşvik edilmesinin onların işdoyumlarına da katkı sağlayacağı söylenebilir.

Öğretim elemanlarına göre önem derecesi en düşük olan doğal ödül, “Kusurum varsa yönetimce görmezden gelinmesi” şeklindedir. Bu bulgu araştırma açısından önemli bir bulgudur, çünkü öğretim elemanlarının bu ifadesi, ödül uygulamalarında şeffaflığı benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu doğrultuda akademik ortamlarda yönetsel adaletin sağlanması açısından öğretim elemanlarının bu düşüncesi araştırma açısından olumlu bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Öğretim elemanlarının görece daha az önemsedikleri bir diğer doğal ödül türü ise “Çalıştığım birimi törenlerde temsil etme görevinin verilmesi” şeklindedir. Buradan hareketle, öğretim elemanlarının resmi törenlere temsili olarak katılım konusunda isteksiz olduğu ifade edilebilir. Bunun pek çok nedenini saymak mümkündür. Bu nedenler arasında, resmi toplantıların öğretim elemanlarınca fazla önemsenmemesi, öğretim elemanlarının rutin toplantılardan ziyade daha akademik konulara ağırlık vermesi, çalıştıkları fakülterele yönelik adanmışlıklarının düşük olması gibi durumların bu konuda isteksiz davranmalarına neden olduğu ifade edilebilir.

Öğretim elemanlarının görece daha az önem gösterdikleri bir diğer doğal ödül de “İşe geliş-gidişlerde servis verilmesi” şeklindedir. Bu anlamda öğretim elemanlarının işe geliş-gidişlerde ulaşım açısından daha rahat oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun farklı nedenleri olabilir. Bu nedenler arasında, öğretim elemanlarının kişisel araçlarının olması, şehir içi ulaşımın etkililiği ve verimliliği, ikamet edilen bölgelerin fakülterele yakınlığı gibi kimi etkenler gösterilebilir.

Araştırmamanın bu sonuçları çerçevesinde araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik şu öneriler getirilebilir:

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Öncelikli olarak fakülteadaki fiziksel ortamın düzenlenmesinde öğretim elemanlarının görüşlerine başvurulabilir.

Çalışma kapsamında Okutman kadrolu öğretim elemanlarının Profesör, Doçent Doktor, Yardımcı Doçent Doktor, Öğretim Görevlisi ve Araştırma Görevlisi unvanına sahip öğretim elemanlarına oranla dışsal ödüllerle daha az karşılaştıkları görülmüştür. Bu çerçevede Okutman olan öğretim elemanlarının örgütsel bağlılığını artırmak, yalnızlık ve tükenmişlik düzeylerini azaltmak için daha fazla içsel ve dışsal ödülle güdülenmeleri sağlanabilir.

Öğretim elemanları açısından doğal ödüller kapsamında en fazla akademik yükselmelerin önemsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Hak edilen kadroların bekletilmeden verilmesi veya bu süreçte varsa kayırmacılık, haksız kadro dağılımı gibi uygulamaların önüne geçilmesi önerilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Öncelikli olarak alanyazın incelendiğinde, öğretim elemanlarına yönelik olarak kullanılabilecek alternatif ödüllendirme uygulamaları konusunda araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu konuyla ilgili farklı evren ve örneklemelerde yapılacak çalışmalara gereksinim vardır.

Ödüllendirme uygulamaları açısından okutmanların, diğer öğretim elemanları ile algısal farklılıkları olduğu görülmüştür. Bu nedenle Okutman ve diğer öğretim elemanlarını karşılaştırmalı olarak inceleyen, bu farklılıkların nedenlerine ilişkin nitel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. Ü., ve Açıkgöz, K. (1992). *Üniversite denilen yer*. Malatya: Uğurel Matbaası.
- Akçit, V. (2011). *Örgütlerde ödüllendirme ve cezalandırmanın örgüt çalışanlarının performansına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akgün, B. (2014). *Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi üzerine ampirik bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akman, Y., Kelecioğlu, H., ve Bilge, F. (2006). Öğretim elemanlarının işdoyumlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 11-20.
- Akyol, B. (2015). Organizational justice in decision-making process. In K. Norley, M. A. Icbay & H. Arslan (Eds.), *Contemporary approaches in education* (pp. 223-230). Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Alparslan, A. M. (2014). Öğretim elemanlarının işlerinden tatmin, üniversitelerinden memnun ve gönüllü olmalarındaki öncüller: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 11, 82-101.
- Argon, T., ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Noel Akademi Yayıncılık.
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward, management and practice*. London: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Brewer, G. A. (2010). Public service motivation and performance. In R. M. Walker, G. A. Boyne, & G. A. Brewer (Eds.), *Public management and performance: Research directions* (pp. 152-177). New York: Cambridge University Press.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2008). *Building more effective organizations: HR management and performance in practice*. New York: Cambridge University Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cantt, W. (2012). Relationship between intrinsic rewards and job satisfaction: A comparative study of public and private organization. *International Journal of Research in Commerce, IT & Management*, Vol: 2, No: 6, 33-41.
- Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- Cipani, E. (2009). *Practical research methods for educators: Becoming an evidence-based practitioner*. New York: Springer Publishing Company.
- Cunningham, W. G. & Cordeiro, P. A. (2006). *Educational leadership: A problem based approach*. Boston: Pearson Education Inc.
- Çelebi, N. (2009). Resmî ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin disiplin sorunları ve ödüllendirme uygulamaları. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 75-100.
- Doğan, D. (2013). Yeni kurulan üniversitelerin sorunları ve çözüm önerileri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 108-116.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th Ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Gkorezis, P., & Petridou, E. (2008). Employees' psychological empowerment via intrinsic and extrinsic rewards. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(1), 17-38.
- Gül, S. S., ve Gül, H. (2014). Türkiye'de Yükseköğretimin Gelişimi, Güncel Durumu ve Eleştirisi. *Toplum ve Demokrasi*, Yıl 8, Sayı 17-18, 51-66.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw Hill Inc.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme yönetimi: Örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 117-132.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.
- Keskin, A. (2010). *Ödüllendirmenin ortaöğretim okullarındaki öğretmenleri ve yöneticileri güdüleme düzeyi (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Mohammed, F. M. E. (2010). *Akademik personel performans değerlendirme kriterlerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational commitment in Chinese small- and medium-sized enterprises: The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol: 23, No: 2, 349-367.
- Öztürk, M., ve Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte iş doyumunu. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 40, 494-501.
- Özutku, H. (2012). The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: An empirical analysis in Turkish manufacturing industry. *Business and Economic Research Journal*, Vol: 3, No: 3, 29-48.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., ve Gürkan, G. Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 43, Sayı: 2, 332-350.
- Podsakoff, P. M., & Todor, W. D. (1985). Relationship between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity. *Journal of Management*, Vol: 11, No: 1, 55-73.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., & Kuskova, V. V. (2010). Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior. *Business Horizons*, 53, 291-303.
- Raus, A. (2014). Rewards, punishments, intrinsic factors and human needs within a M.A.I. educational institution. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Vol: 7, No: 2, 80-87.
- Resmi Gazete (1984). Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Sicil Yönetmeliği.
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.10171&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> adresinden 02 Şubat 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Sarpkaya, R. (2001). *İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine yönelik disiplin ve ödüllendirme uygulamaları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. New Delhi: Sage Publications India Pvt Ltd.

- Üstünkal, F. T. (2013). *Eğitim örgütlerinde performans değerlendirmenin öğretmenler üzerindeki etkisi (insan kaynakları uygulamaları açısından)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yücel, D. (2006). *The influence of motivation and rewarding on job satisfaction and organizational commitment and an application*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

SUMMARY

Performance evaluation has a key role both in achieving organizational goals and survive and achieving personal goals. Performance evaluation and rewarding applications based on it are fundamental tools used by organizational management to realize mentioned aims. As being educational and research institutions, in universities, achieving institutional and personal goals must be considered. Therefore, it is important to keep eye on with management processes and especially performance evaluation and rewarding applications towards instructors. Raising organizational commitment and job motivation of the staff are basic aims of rewarding in organizations. According to the variable studies, it is told that rewarding raises selfconfidence and motivates individuals.

Rewards in applications can be grouped as intrinsic and extrinsic rewards. Among intrinsic ones fulfillment, accomplishment, autonomy, personal development, job design and role development, development opportunities, job life quality and job/life balance can be thought. Extrinsic rewards are financial and nonfinancial rewards.

When Turkey considered, it is seen that rewarding process of instructors is limited. Evaluation and rewarding applications in universities are realized based on "Instructors' Promotion and Assignment Regulation". Another evaluation method is based on "Registry Regulation of Higher Education Institutions", in which registry reports are prepared for each instructors annually. In addition to these, there are some other evaluation methods like student questionnaires and evaluation and rewarding methods can vary among universities.

In this study, analysis of rewarding applications towards instructors was aimed. To this aim, frequence of experiencing intrinsic and extrinsic rewards of instructors; whether the frequence of experiencing these rewards vary significantly according to gender, age, service length and job titles; levels of significance of natural rewards according to instructors and whether its' vary according to the gender, age, service length and job titles of the istructors were analyzed.

Screening model was used in this study. Population of the study was composed of 621 instructors working at Adnan Menderes University, Muğla Sitki Kocman University, Pamukkale University and Canakkale On Sekiz Mart University in 2013-2014. No sampling process was done and study group of the study was composed of 240 voluntary attendants.

Data of the study were collected by "The Scale For The Rewarding Applications towards Instructors" and "The Scale of Instructors' Level of Importance of Natural Rewards" based on Sarpkaya's (2001) towards primary and secondary school teachers. It was adapted for instructors by the researchers. In the analysis

of data, percentage, frequencies, standard deviation, t-test, One Way Anova, Mann Whitney U and Kruskal Wallis tests were used.

Most frequent experienced intrinsic reward is “Appreciation of my work motivates me to work more”. After that, “I do every kind of work given to me with pleasure” and “Responsibilities that I can handle are given to me in my faculty” comes.

Most frequently encountered extrinsic rewards are “No exact shift hours were expected if I accomplish my tasks”, “I am appreciated by top management after I completed a work” and “My administrator efforts for me to get my payment on time”.

Levels of experiencing frequencies of intrinsic and extrinsic rewards of the instructors do not show significant difference according to their gender, age and length of service. There is significant difference between experiencing frequencies of intrinsic and extrinsic rewards and instructors title. To this, experiencing frequency of Associate Professors are more than Instructors. Professors, Assistan Professors, Associate Professors, Lecturers and Research Assistants encounter extrinsic rewards more frequently than Instructors.

Most important natural rewards are “Being provided for promotion in my position (Assoc. Prof., Assist. Prof.)”, “Being provided suitable physical environment for my studies” and “Being provided monetary conveniences for attending congress and symposiums”. The levels of significance of natural rewards by instructors do not show significance according to their gender, age, length of service and titles.

Being appreciated, being considered as important and recognition can be seen as important for motivation of instructors and correspondingly raising their commitment. As an other reward, no exact shifting hours are expected from the instructors. This is not a surprising finding that the nature of the profession requires flexible working hours. Also, flexible working hours also motivates instructors to show better performance.

Monetary rewards are not used frequently. Hence, it can be stated that alternative rewarding methods can be used towards instructors at universities. These alternative methods can have critical role to motivate instructors.

According to the findings, instructors experience extrinsic rewarding less than professors, assistant professors, associate professors, lecturers and research assistants; experience intrinsic rewarding less than associate professors. As a reason of this instructors’ working under rectorship can be thought. However, it can be said that this difference in rewarding applications can cause decreasing of instructors’ motivation.

Most important natural reward for instructors is promotion possibilities. When intrinsic motivation of the instructors raise with promotion is considered, this increased motivation can also raise their job satisfaction and performance. Also one of the main causes that promotion is seen important can be position shortage in Turkey especially for associate professors, unbalanced position distribution among universities, clientelism in assignment and promotions. Therefore, these factors cause increasing of the importance level of promotion by the instructors.