

# ANKARA ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİ GÜDÜLEYEN ÖZENDİRME ARAÇLARI

*Kamile Demir\**

## ÖZET

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi araştırma görevlilerini güdüleyen özendirme araçlarını belirlemeye yönelik bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen veriler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, t-testi, Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U testi kullanılarak çözümlenmiştir. Bu çalışmanın iki önemli sonucu vardır: (1) Genelde araştırma görevlilerinin özendirme araçlarının güdüleme düzeylerinde, cinsiyet ve mesleki deneyim değişkenlerinden bağımsız olarak benzerlik göstermeleri, (2) Araştırma görevlilerinin manevi ödülleri ücret gibi ekonomik özendiricilere tercih etmeleridir.

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu nedenle örgütte çalışan işgören, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araçtır. Buna karşılık örgütte çalışan işgörenin de gereksinimleri vardır. İşgören yönünden de, örgüt gereksinimlerini gerçekleştirmek için bir araçtır. Örgütün amaçları ile işgörenin gereksinimleri dengeli bir senteze ulaştırılmalıdır. Bu sentezin gerçekleştirilebilmesi için yöneticiler güdüleme araçlarından yararlanmalıdır. Bunun için insanları güdüleyen nedenler saptanmalı ve istekleri yerine getirilebilmesi için çaba harcanmalıdır. Böylece işgörenlerin hem kendi gereksinimlerini karşıladıkları hem de örgütü amaçlarına ulaştırmak için çalıştıkları bir ortam yaratılabilir.

Güdülemenin kökü olan güdü; bir insanı harekete geçiren güç demektir. Ayrıca güdü; harekete geçirici ve olumlu güce yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Güdü temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belli bir yöne doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan

---

\* Araş Gör. Kamile Demir Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

çabaların toplamıdır (Tikici 1995, 110). Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı yaratılarak bireyin harekete geçmesi için etkilendirilmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Can 1992, 164).

İşgörenin iş başındaki davranışını anlamada güdülemenin üç ögesi son derece önemlidir. Bunlar; bireyleri belli davranışlar göstermeye zorlayan onları harekete geçiren içsel güçler, amaca yönelim ve bireyin içindeki güçleri, bireysel dürtüleri yoğunlaştıran, bireysel enerjilerin yönünü pekiştiren çevresel güçlerdir (Aydın 1993, 77).

Görüldüğü gibi, bireylerin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler içseldir. Güdülerin aksine özendirme araçları kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçleridir. Birey, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen araçlar, onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır (Tikici 1995, 112).

Örgütlerde kullanılan özendirme araçlarını üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar sosyo-ekonomik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, psiko-sosyal araçlardır.

### **Sosyo-Ekonomik Araçlar**

Güdülemede kullanılan özendirme araçları içerisinde ekonomik yönü olanlar, ücret, güvenlik ve ödüllerdir.

**Ücret.** Ücret, yetenekli işgörenleri çekmede ve örgüte bağlanmasındaki en önemli güçtür. İşgörenlerin ücrete ilişkin davranışları birbirinden farklı iki nedene dayanabilir. Bunlardan ilki, kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğidir (Pehlivan 1995, 27). Ödeme yalnız emeğin, edimin karşılığı olarak değil, ayrıca işteki başarının da karşılığı olarak görülmektedir (Başaran 1992, 203). Bu durum ücretin birey için önemli bir özendirme aracı haline gelmesinin başlıca nedenlerinden birisidir.

Güdülemede en çok kullanılan özendirici araç, ücretlerin artışıdır. Çalışanlar arasında ücretin adaletli dağılımı işgören için önemlidir. Aldığı ücreti diğer işgörenler ve işe verdiği emek ile karşılaştırdığında bir eşitlik olduğu kanısında ise, verimliliği arttıkça ücretinin de yükseleceğine inanıyorsa ücreti tatmin edici bulur.

**Ödüller.** Ödül, birey için işin olumlu değere sahip getirileridir. Çalışanların işe ve örgütün amaçlarına güdülenmesini artırmada ödüllerin zenginliği önemli bir rol oynar. Örgütte çalışanlara yönelik ödüller, temel olarak dışsal ödüller ve içsel ödüller olmak üzere ikiye ayrılır. Dışsal ödüller ücret artışı, ikramiye, izin vb. ödüllerdir. İçsel ödüller ise kendini yeterli hissetme, bireysel gelişme gibi ödüllerdir (Schermerhorn 1996, 145).

**Güvenlik.** Örgütlerin çalışanlara iş güvencesi sağlaması önemli bir özendirme aracıdır. İşten çıkarılma kaygısı, işgörenler üzerinde güçlü bir baskıdır. Çalışanlara emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza vb. durumlarda sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri de çalışanlar için önemli bir güdüleyici faktördür.

### Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlayan amaçlar örgütsel ve yönetmel araçlar dır.

**Yükselmeye olanağı.** İşgörenler işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, işi tekdüze bir hale gelecek, buldukları konumdaki yetkilerini ve dolayısı ile sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek mevki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir (Eren 1989, 411). Bir mevkide uzun zaman kalmasına göz yumulan işgören bir süre sonra silikleşecektir hatta ücret artışları bile onun işine olan bağlılığını sağlamaya yaramayabilir (Norfolk 1989, 45).

**Eğitim Olanağı.** Her işgören bulunduğu örgütte bilgi, yetenek ve deneyim, görgü ve becerisini geliştirmek ister. Bu, işte başarılı olmak ve ileride yapmayı düşündüğü işin gereklerini önceden öğrenme isteklerinden kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılayacak yönde eğitim olanaklarına sahip işgörenin güven duygusu, kuruma bağlılığı artar ve istekli çalışmaya güdülenmiş olur (Özkalp ve Sabuncuoğlu 1994, 100-101).

**Kararlara Katılma.** İşgörenler, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına katılmak, düşüncelerinin ifade etmek istemektedirler. Katılım öğesinin de bulunduğu çeşitli örgütsel öğelerin birbiriyle etkileşiminden oluşan örgüt ikliminin, çalışanların huzurları ve mutlulukları üzerine etkisi büyüktür (MPM 1993, 65). Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar açısından güdüleyici bir etkiye sahiptir.

**İletişim.** Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt

içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, işgören ve yöneticiler açısından güdüleyici özelliklere sahiptir (Akat, Budak ve Budak 1994, 217).

**İşi çekici kılma.** Kendine uygun bir işi olmayan kişi örgütün sosyal düzeni içinde sahip olduğu pozisyonu ve değeri hakkında genellikle kendini engellenmiş, tedirgin, açıkça ödüllendirilmemiş hissetmeye başlar (Albrecht 1988, 164). Yapılan işin niteliğinin bu derecede önemli olması, çalışanlara yaptıkları işleri daha çok sevdirebilme çabaları, işin genişletilmesi yada zenginleştirilmesi şeklindeki programların uygulamaya konmasına neden olmuştur. Bu tür çalışma ve programlar bireyi güdülemede örgütsel özendiricilerin en etkilisidir (Sapançalı 1993, 62).

**Fiziksel çalışma şartları.** Çalışma ortamı işgören üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Çalışma ortamı sağlık, temizlik, rahat çalışma için imkanlar yaratabilecek bir şekilde düzenlenmesi gereklidir. İşgörenin çalıştığı çevrenin fizik şartlarının iyi düzenlenmesi, örgüte ve işe bağlamaya yarayan önemli bir unsurdur.

**Araç-gereç yetersizliği.** İşgörenlerin kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi için gerekli yetenek, istek ve heveslere sahip olmalarının yanında, gerekli olan araç ve gereçlerle donatılmaları gerekir (Tosun 1987, 244). İş yerinde kullanılacak araç-gereçler, çalışanlarla işi arasında iyi uyum sağlayarak işteki performansı artırır.

### **Psikolojik ve Sosyal Araçlar**

Örgütlerde yöneticiler, kurumun yapısı ve işgörenlerin sosyal ve psikolojik özelliklerine göre aşağıdaki araçları kullanabilirler.

**Değer ve statü.** Yöneticiler, işgörenlerin kişiliklerine, yaptıkları işlere ve önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Çünkü işgörenler, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimi duyarlar (Akat, Budak ve Budak 1994, 216).

**Yetki devri.** Yöneticiler yetki devrettiği astlarının, bu yetkilerini kullanarak arzu edilmeyen şeyler yapacağından ve bu durumdan kendisinin sorumlu olacağından korkarlar. Bu nedenle yöneticiler mümkün olduğunca az yetki devrederler, hatta çoğu kereler devredilen yetki, astın kendisinden istenilen işi yapmaya yeterli gelmez (Ertürk 1995, 109). Oysa ki yetki devri işgörende saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir güdüleme aracıdır.

Yetkilerin yetersiz olduğu durumlarda ast kendisine verilen görevleri tam anlamıyla yapamadığından başarısız olabilir. Yetkilerin artırılması ise işgörenler yönünden yetkilerin kullanılabilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmayı gerektirir. Özellikle yetki ile sorumluluk arasında bir dengesizlik söz konusu ise işgöreni olumsuz etkilemektedir.

**Rekabet.** Rekabet, işin yoğunluğu ve monotonluğunu hissettirmeyecek dinamizmi ve şevki artıracak, çalışma ve dolayısıyla verimliliği artıracak önemli özendirici araçlarından biridir. Rekabet çoğu zaman insanın gelişmesini sağlar. Aslında rekabet saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür (Sapançalı 1993, 65).

**Özel yaşama saygı.** Kişilerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir (Eren 1991, 400). İşgörenlerin özel yaşamlarına müdahale çatışma ve huzursuzluklara neden olabilir. Bu nedenle işgörenlerin özel yaşamlarına saygı duyulmalı ve gereksiz müdahalelerden kaçınılmalıdır.

**Sosyal uğraşlar.** İşgörenin boş zamanlarını değerlendirme amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlar düzenleyebilir. Bunlar sportif etkinlikler, geziler ve özel gün ve eğlencelerdir.

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların örgüt tarafından desteklenmesi işgörenlerarası kaynaşmayı sağlar. Sosyal uğraşlar, işgörenleri örgüte bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel bir araçtır (Sabuncuoğlu 1987, 97).

Akademik yaşamın başlangıç aşamasını temsil eden araştırma görevliliği, geleceğin öğretim üyeliğine temel oluşturmaktadır. Elde edilecek bilgi, deneyim ve düşünce biçiminin gelecek için yatırım olduğu da göz önüne alınırsa araştırma görevlileri geleceğin akademisyenleri olma yolunda önemli bir yere sahiptirler. Bu nedenle araştırma görevlilerinin verimli bir şekilde çalışması için amaçlar doğrultusunda güdülemesi gereklidir. Bu amacı gerçekleştirmek için kullanılan özendirme araçları, araştırma görevlilerinin içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır.

## Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı araştırma görevlilerini güdüleyen özendirme araçlarını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçlara ulaşmak için şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesinde araştırma görevlilerini güdüleyen;

- a. Sosyo-ekonomik,
  - b. Örgütsel ve yönetsel,
  - c. Psiko-sosyal
- özendirme araçları nelerdir?

2. Araştırma görevlilerinin cinsiyet ve mesleki deneyim demografik özellikleri bakımından birinci sorudaki özendirme araçlarını tercihleri arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

## YÖNTEM

### Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi araştırma görevlilerinden oluşmaktadır. Araştırma görevlileri sayısı örneklem alınacak kadar fazla olmadığı için, araştırma görevlilerinin tümü araştırmaya alınmıştır.

### Veriler ve Toplanması

Araştırma için gerekli veriler anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Konu ile ilgili literatürden elde edilen bilgilere dayanılarak elde edilen bilgilere dayanılarak anketler için ön uygulama yapılmış ve uzman görüşü alınmıştır. Ön uygulama ve uzman görüşü sonunda gerekli düzenlemeler yapılarak anket işler hale getirilmiştir. katılımcılardan elde edilen verilerine göre aracın güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı bulunarak sınıandı. Cronbach Alpha katsayısı araştırmanın sosyo-ekonomik özendirme aracı boyutu için .77, örgütsel ve yönetsel özendirme aracı boyutu için .90 ve psiko-sosyal özendirme aracı boyutu için .65 olarak hesaplanmıştır.

Anket, kişisel bilgilere ve özendirme araçlarına yönelik olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ölçme araçlarına yönelik olarak 22 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Birinci bölümün dışındaki bölümlerde sorular için beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Bu derecelemede pek çok (4), çok (3), orta (2),

## ÖZENDİRME ARAÇLARI

az (1), hiç (0) seçenekleriyle sayısallaştırılmıştır. Cevaplanarak geriye dönen 34 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada verilerin çözümlenmesinde betimsel ve anlam çıkartıcı istatistik teknikleri kullanılmıştır. Sorulara verilen yanıtların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Araştırma görevlilerinin söz konusu özendirme araçlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve mesleki deneyime göre farklılaşım farklılaşmadığı t-testi ve Kruskal-Wallis H testi ile çözümlenmiştir. H testi sonucunda gruplar arasında bir fark saptandığında, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinden sadece 5 tanesi üç yıl ve daha az mesleki deneyime sahip olduğundan bu iki parametrik olmayan test veri çözümlemede tercih edilmiştir. Öğrenim durumu değişkende önlisans grubunun iki katılımcıdan oluşması nedeni ile sadece frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır.

Anlamlılık derecesini belirlemede 0.05 anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir. Ankette kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen ortalama puanların yorumlanması ve derecelendirilmesi için 0-0.80 (çok az), 0.81-1.60 (az), 1.61- 2.40 (orta), 2.41-3.20 (çok), 3.21-4.00 (pek çok) puan aralıkları kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi SPSS paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Çözümleme sonucunda elde edilen bulgular, araştırma alt problemlerine uygun olarak çizelgelere dönüştürülmüş ve gerektiğinde tablolar birleştirilerek yorumlanmıştır.

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma görevlilerinden anket aracılığıyla elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular araştırmanın alt sorularının yanıtlanmasına çalışılmıştır. Katılımcılara ilişkin veriler tablolara işlenmiştir. Bu araştırmada yüzde, frekans, ortalama, standart sapma, t-testi, Kruskal-Wallis H testi ve Mann-Whitney U testi sonuçlarına ilişkin çizelgelerde yer alan bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

## Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki deneyimlerine göre dağılımlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

### Katılımcıların Cinsiyetleri

Araştırma görevlilerinden oluşan katılımcıların 18'i kadın (% 52.9) ve 16'sı erkektir (% 47.1). Araştırmaya katılan 34 katılımcının 2'si yüksek lisans (% 5.9), 32'si doktora (%94.1) grubundadır. Katılımcıların 5'i 3 yıl ve daha az (% 14.7), 15'i 4-6 yıl (% 44.1), 14'ü 7 ve daha fazla yıl mesleki deneyime sahip gruptadır (% 0.5).

### Sosyo-Ekonomik Özendirme Araçlarına İlişkin Bulgular

Araştırma görevlilerine sosyo-ekonomik özendirme araçlarına ilişkin görüşlerini almak için yedi soru sorulmuştur. Bu sorulara katılımcılardan alınan görüşlerin aritmetik ortalamalarına göre önem sırası, standart sapması, t testi, Kruskal-Wallis H testi ve Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Çizelge 1

Sosyo-Ekonomik Özendirme Araçları İle İlgili Maddelere Verilen Cevaplar

Önem Sırası	Madde No	ÖZENDİRME ARAÇLARI	n	X	SS	Derecesi
1	2	Yapılan işin taktir edilmesi	34	2.53	2.53	çok
2	6	İşyerindeki ödüllendirme adaleti	34	2.26	1.14	orta
3	1	Ücret düzeyi	34	2.24	1.21	orta
4	4	Sağlık hizmetleri	34	2.24	1.07	orta
5	3	İşteki tatil ve izin durumu	34	2.06	0.98	orta
6	5	Meslekten çıkarılma tehlikesi	34	2.03	1.24	orta
7	7	Ücret dışındaki yardımlar (lojman, servis vb.)	34	1.56	1.42	az

Çizelge 1'de görüldüğü gibi sosyo-ekonomik özendirme araçlarından yapılan işin taktir edilmesi ( $X=2.53$ ) araştırma görevlilerince birinci sırada özendirme aracı olarak belirtilmiştir. Bunu işyerindeki ödüllendirme adaleti ( $X=2.26$ ), ücret düzeyi ( $X=2.24$ ), sağlık hizmetleri ( $X=2.24$ ), işteki tatil ve izin durumu ( $X=2.06$ ), meslekten çıkarılma tehlikesi ( $X=2.03$ ) ve ücret dışındaki yardımlar (lojman, servis vb.) ( $X=1,56$ ) izlemektedir.



## ÖZENDİRME ARAÇLARI

**Çizelge 2**

**Araştırma Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Sosyo-Ekonomik Özendirme Araçları**

ÖZENDİRME ARAÇLARI	Grup	n	X	SS	t	Derecesi	Önem Sırası
Yapılan işin taktir edilmesi	1	18	2.44	1.46	0.45*	çok çok	1
	2	16	2.63	0.81			
İşyerindeki ödüllendirme adaleti	1	18	2.33	0.97	0.36	orta orta	2
	2	16	2.19	1.33			
Ücret düzeyi	1	18	2.11	1.18	0.63	orta orta	4
	2	16	2.38	1.26			
Sağlık hizmetleri	1	18	2.28	0.90	0.24	orta orta	3
	2	16	2.19	1.26			
İşteki tatil ve izin durumu	1	18	2	1.09	0.37	orta orta	6
	2	16	2.13	0.89			
Meslekten çıkarılma tehlikesi	1	18	2.17	1.29	0.68	orta orta	5
	2	16	1.88	1.20			
Ücret dışındaki yardımlar (lojman, servis vb.)	1	18	1.33	1.28	0.97	orta orta	7
	2	16	1.81	1.56			

\*P < .05 1. Grup; Kadın, 2. Grup; Erkek

Çizelge 2'den de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan araştırma görevlileri cinsiyetlerine göre ele alındığında yapılan işin taktir edilmesi dışında anlamlı bir farklılık göstermemektedirler.

**Çizelge 3**

**Araştırma Görevlilerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Sosyo-Ekonomik Özendirme Araçları**

ÖZENDİRME ARAÇLARI	Grup	n	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>
Yapılan işin taktir edilmesi	1	5	18.40	4.78
	2	15	21	
	3	14	13.43	
İşyerindeki ödüllendirme adaleti	1	5	19.70	6.77* (2-3)
	2	15	21.33	
	3	14	12.61	
Ücret düzeyi	1	5	13.50	4.50* (2-3)
	2	15	21.43	
	3	14	14.71	
Sağlık hizmetleri	1	5	19.9	4.02
	2	15	20.37	
	3	14	13.57	

## KAMİLE DEMİR

İşteki tatil ve izin durumu	1	5	19	1.39
	2	15	19.13	
	3	14	15.21	
Meslekten çıkarılma tehlikesi	1	5	12.40	4.13* (2-3)
	2	15	15.67	
	3	14	21.29	
Ücret dışındaki yardımlar (lojman, servis vb.)	1	5	16.90	6.93* (2-3)
	2	15	22.10	
	3	14	12.79	

\*P <.05 Sd:2 1. Grup; 3 yaş ve altı, 2. Grup; 4-6 yaş, 3. Grup; 7 yaş ve daha üstü

Mesleki deneyim değişkenine göre, araştırma görevlilerinin işyerindeki ödüllendirme adaletini, meslekten çıkarılma tehlikesini ve ücret dışındaki yardımlara ilişkin 2. ve 3. gruptan alınan yanıtlar arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmektedir (Çizelge 3).

### Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçlarına İlişkin Bulgular

Araştırma görevlilerine örgütsel ve yönetmel özendirme araçlarına ilişkin görüşlerini almak için on soru sorulmuştur. Bu sorulara katılımcılardan alınan görüşlerin aritmetik ortalamalarına göre önem sırası, standart sapması, t testi, Kruskal-Wallis H testi ve Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

**Çizelge 4**  
**Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları İle İlgili Maddelere Verilen Cevaplar**

Önem Sırası	Madde No	ÖZENDİRME ARAÇLARI	n	X	SS	Derecesi
1	12	Yapılan işi sevme	34	3.12	1.01	çok
2	17	İşyerinizdeki gelişme ve eğitim olanakları	34	2.79	1.09	çok
3	11	Yönetici ile olumlu ilişkiler	34	2.74	0.99	çok
4	13	Sorumluluk alma	34	2.71	0.80	çok
5	8	Yükselme olanağı	34	2.56	1.19	çok

## ÖZENDİRME ARAÇLARI

6	16	Çalışma saatlerinin düzeni	34	2.50	0.79	çok
7	14	İşinizde yetkilerin yeterliliği	34	2.32	0.94	orta
8	10	İşyerinizdeki fiziksel olanaklar (aydınlatma, ısıtma vb.)	34	2.26	1.05	orta
9	15	Çalışırken kullanılan araç-gereçlerin durumu	34	2.24	1.21	orta
10	9	Karara katılma	34	2.12	1.43	orta

Çizelge 4’de görüldüğü gibi örgütsel ve yönetsel özendirme araçlarından yapılan işi sevme ( $X=3.12$ ) araştırma görevlilerince birinci sırada özendirme aracı olarak gösterilmiştir. Bunu işyerindeki gelişme ve eğitim olanakları ( $X=2.79$ ), çalışma saatlerinin düzeni ( $X=2,50$ ), sorumluluk alma ( $X=2.71$ ), yükselme olanağı ( $X=2.56$ ), işinizde yetkilerin yeterliliği ( $X=2.32$ ), işyerindeki fiziksel olanaklar (aydınlatma, ısıtma vb.) ( $X=2.26$ ), çalışırken kullanılan araç-gereçlerin durumu ( $X=2.24$ ) ve karara katılma ( $X=2,12$ ) izlemektedir.

### Çizelge 5

Araştırma Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel ve Yönetsel Özendirme Araçları

ÖZENDİRME ARAÇLARI	Grup	F	X	SS	t	Derecesi	Önem Sırası
Yapılan işi sevme	1	18	3.28	0.75	0.95	çok	1
	2	16	2.94	1.24		çok	1
İşyerinizdeki gelişme ve eğitim olanakları	1	18	2.94	1.11	0.85	çok	2
	2	16	2.63	1.09		çok	3
Yönetici ile olumlu ilişkiler	1	18	2.72	0.96	0.08	çok	4
	2	16	2.75	1.07		çok	2
Sorumluluk alma	1	18	2.78	0.81	0.55	çok	3
	2	16	2.63	0.81		çok	4
Yükselme olanağı	1	18	2.56	1.25	0.02	çok	6
	2	16	2.56	1.15		çok	5
Çalışma saatlerinin düzeni	1	18	2.61	0.78	0.87	çok	5
	2	16	2.38	0.81		orta	6
İşinizde yetkilerin yeterliliği	1	18	2.56	0.78	1.52	çok	7
	2	16	2.06	1.06		orta	8

KAMİLE DEMİR

İşyerinizdeki fiziksel olanaklar (aydınlatma, ısıtma vb. )	1	18	2.33	1.03	0.40	orta	10
	2	16	2.19	1.11		orta	7
Çalışırken kullanılan araç-gereçlerin durumu	1	18	2.44	1.27	0.87	orta	8
	2	16	2	0.78		orta	9
Karara katılma	1	18	2.44	1.38	1.43	orta	9
	2	16	1.75	1.44		orta	10

\*P <.05 1. Grup; Kadın, 2. Grup; Erkek

Çizelge 5'ten anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan araştırma görevlileri cinsiyetlerine göre ele alındığında örgütsel ve yönetsel özendirme araçlarına ilişkin yanıtları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Çizelge 6**

**Araştırma Görevlilerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Örgütsel ve Yönetsel Özendirme Araçları**

ÖZENDİRME ARAÇLARI	Grup		Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>
Yapılan işi sevmeye	1	5	20.10	4.39
	2	15	20.37	
	3	14	13.50	
İşyerinizdeki gelişme ve eğitim olanakları	1	5	20.70	5.37
	2	15	20.60	
	3	14	13.04	
Yönetici ile olumlu ilişkiler	1	5	24.10	5.74
	2	15	19.17	
	3	14	13.36	
Sorumluluk alma	1	5	25	5.71
	2	15	18.50	
	3	14	13.75	
Yükselme olanağı	1	5	22.60	3.50
	2	15	18.97	
	3	14	14.11	
Çalışma saatlerinin düzeni	1	5	22.50	2.76
	2	15	15.17	
	3	14	18.21	
İşinizde yetkilerin yeterliliği	1	5	24.40	5.50
	2	15	18.83	
	3	14	13.61	
İşyerinizdeki fiziksel olanaklar (aydınlatma, ısıtma vb. )	1	5	25.90	6.35*
	2	15	18.33	

## ÖZENDİRME ARAÇLARI

	3	14	13.61	
Çalışırken kullanılan araç-gereçlerin durumu	1	5	24.90	5.21
	2	15	18.53	
	3	14	13.75	
Karara katılma	1	5	22.60	8.19* (2-3)
	2	15	21.10	
	3	14	11.82	

\*P <.05 Sd:2 1. Grup; 3 yaş ve altı, 2. Grup; 4-6 yaş, 3. Grup; 7 yaş ve daha üstü.

*Mesleki deneyim değişkenine göre araştırma görevlilerinin işyerindeki fiziksel olanaklarda 1. ve 3. gruplardan alınan yanıtlar arasında, karara katılmada 2. ve 3. gruplardan alınan yanıtlar arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır (Çizelge 6).*

### Psiko-Sosyal Özendirme Araçlarına İlişkin Bulgular

Araştırma görevlilerine piko-sosyal özendirme araçlarına ilişkin görüşlerini almak için beş soru sorulmuştur. Bu sorulara katılımcılardan alınan görüşlerin aritmetik ortalamalarına göre önem sırası, standart sapması t testi, Kruskal-Wallis H testi ve Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

**Çizelge 7**

#### Psiko-Sosyal Özendirme Araçları İle İlgili Maddelere Verilen Cevaplar

Önem Sırası	Madde No	ÖZENDİRME ARAÇLARI	n	X	SS	Derecesi
1	18	Yapılan işin önemine olan inanç	34	3.03	0.97	çok
2	21	Özel yaşama saygı	34	2.74	1.05	çok
3	20	Personelin değerlendirilmesindeki tarafsızlık	34	2.50	1.24	çok
4	22	İş yerinde düzenlenen kültürel ve sportif etkinlikler	34	1.82	0.94	orta
5	19	İş arkadaşları ile olan rekabet	34	1.53	0.93	az

Çizelge 7'de görüldüğü gibi psiko-sosyal özendirme araçlarından yapılan işin önemine olan inanç (X=3.03) araştırma görevlilerince birinci sırada özendirme aracı olarak gösterilmiştir. Buna özel yaşama saygı (X=2.74), personelin değerlendirilmesindeki tarafsızlık (X=2.50), iş yerinde düzenlenen kültürel ve sportif etkinlikler (X=1.82) ve iş arkadaşları ile olan rekabet (X=1.53) izlemektedir.

Çizelge 8

## Araştırma Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Psiko-Sosyal Özendirme Araçları

ÖZENDİRME ARAÇLARI	Grup	n	X	SS	t	Derecesi	Önem Sırası
Yapılan işin önemine olan inanç	1	18	3.17	0.92	0.87	çok	1
	2	16	2.88	1.03		çok	1
Özel yaşama saygı	1	18	2.94	0.87	1.21	çok	2
	2	16	2.50	0.21		çok	2
Personelin değerlendirilmesindeki tarafsızlık	1	18	2.67	1.28	0.83	çok	3
	2	16	2.31	1.26		orta	3
İş yerinde düzenlenen kültürel ve sportif etkinlikler	1	18	1.94	0.99	0.80	orta	4
	2	16	1.69	0.88		orta	4
İş arkadaşları ile olan rekabet	1	18	1.56	0.92	0.17	orta	5
	2	16	1.50	0.97		orta	5

\*P <.05 I. Grup; Kadın, II. Grup; Erkek

Çizelge 8'den anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan araştırma görevlileri cinsiyetlerine göre ele alındığında psiko-sosyal özendirme araçlarına ilişkin yanıtları anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 9

## Araştırma Görevlilerinin Mesleki Deneyimlerine Göre Psiko-Sosyal Özendirme Araçları

ÖZENDİRME ARAÇLARI	Grup	n	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>
Yapılan işin önemine olan inanç	1	5	21.30	1.04
	2	15	17.23	
	3	14	16.43	
Özel yaşama saygı	1	5	21.60	2.29
	2	15	18.63	
	3	14	14.82	
Personelin değerlendirilmesindeki tarafsızlık	1	5	24.80	3.83
	2	15	17.43	
	3	14	14.96	
İş yerinde düzenlenen kültürel ve sportif etkinlikler	1	5	26.30	7.59* (1-3)
	2	15	17.70	
	3	14	14.14	
İş arkadaşları ile olan rekabet	1	5	17.70	1.29
	2	15	15.57	
	3	14	19.50	

\*P <.05 Sd:2 Grup; 3 yıl ve altı, 2. Grup; 4-6 yıl, 3. Grup; 7 yıl ve daha üstü

## ÖZENDİRME ARAÇLARI

Mesleki deneyim değişkenine göre psiko-sosyal özendirme araçlarından kültürel ve sportif etkinliklere ilişkin 1. ve 3. gruplardan alınan yanıtlar arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmemektedir (Çizelge 9).

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma görevlilerinde cinsiyete göre yapılan karşılaştırmalarda özendirme araçları ölçeğine giren maddelerden yapılan işin taktir edilmesi dışındakilerde cinsler arasında bir farklılık bulunmamaktadır. İki cinsinde özendirme araçlarını benzer düzeyde güdüleyici buldukları söylenebilir. Erkek araştırma görevlileri yapılan işin taktir edilmesine daha fazla önem vermektedirler.

Araştırma görevlilerinin mesleki deneyimlerine göre oluşturdukları üç küme de iş yerindeki ödüllendirme adaleti, ücret dışındaki yardımlar, karara katılma, iş yerindeki fiziksel olanaklar ve işyerinde düzenlenen kültürel ve sportif etkinlikler dışında özendirme araçlarını benzer düzeyde güdüleyici bulmaktadırlar. İş yerindeki ödüllendirme adaleti, ücret dışındaki yardımlar ve karara katılma özendirme araçlarının güdüleme düzeyleri iki ve üçüncü gruplar arasında anlamlı derecede bir farklılık saptanmıştır. Aynı şekilde iş yerindeki fiziksel olanaklar ve işyerinde düzenlenen kültürel ve sportif etkinliklerin birer özendirme aracı olarak güdüleme düzeyleri birinci ve üçüncü arasında anlamlı derecede bir farklılık görülmektedir. Altı yılın altında mesleki deneyime sahip araştırma görevlilerinin işlerinden beklenti düzeylerinin daha fazla olması özendirme araçlarına ilişkin beklentilerinin de daha yüksek olmasına neden olabilir.

Araştırma görevlilerinin genelde cinsiyet ve mesleki deneyim değişkenlerinden bağımsız olarak özendirme araçlarını aynı düzede güdüleyici bulmaktadırlar. Bütün maddelere verilen yanıtlar bir arada ele alındığında, araştırma görevlilerinin en çok güdüleyici bulunduğu özendirme aracı yapılan işin önemine olan inançtır. Araştırma görevlilerinin sosyo-ekonomik özendirme araçları arasından yapılan işin taktir edilmesini, örgütsel ve yönetsel özendirme araçları arasından işyerindeki gelişme ve eğitim olanaklarını, psiko-sosyal özendirme araçları arasından yapılan işin önemine inancı diğer özendirme araçlarına oranla daha güdüleyici buldukları görülmektedir. Bu tercihlerin nedeninin araştırma görevlerinin başlıca amacının alanlarında kendilerini geliştirme ve iyi bir yetişmenin kariyerleri açısından en önemli etken olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yapılan işin önemine olan inanç ve yapılan işin taktir edilmesi de bu amaca ulaşmada araştırma görevlilerini güdüleyen ve iş doyumunu artıran önemli etkenler olarak ele alınabilir.

Bu araştırmanı iki çarpıcı bulgusu vardır: (1) Genelde araştırma görevlilerinin özendirme araçlarının güdüleme düzeylerinde, cinsiyet ve mesleki

## KAMİLE DEMİR

deneyim değişkenlerinden bağımsız olarak benzerlik göstermeleri, (2) Araştırma görevlilerinin manevi ödülleri ücret gibi ekonomik özendiricilere tercih etmeleridir. Araştırma görevlilerinin ücreti bir özendirme aracı olarak görmekle birlikte, manevi özendiricilere göre daha az güdüleyici buldukları söylenebilir. İşteki tatil ve izin durumu, sağlık hizmetlerinin yeterliliği, ücret dışındaki yardımlar gibi ekonomik özendiricileri orta derecede güdüleyici olarak görmeleri de bu görüşü desteklemektedir. Araştırma görevlileri ödüller kadar, ödüllerin dağıtılmasında tarafsız davranılmasını da önemli bir güdüleyici olarak görmektedirler.

Araştırmanın bulguları, araştırma görevlilerinin daha verimli çalışmalarını için özendirme araçlarının seçiminde kullanılabilir. Araştırma görevlilerinin güdülenmesine kullanılan özendirme araçları ile ilgili daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilmesi için bu araştırmanın daha kapsamlı olarak yapılması gereklidir.

### KAYNAKLAR LİSTESİ

- Akat, İter; Gönül Budak; Gülay Budak. (1994). **İşletme Yönetimi**. İstanbul:Beta Basım Yayın ve Dağıtım A. Ş.
- Aydın, Mustafa. (1993). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Pegem Yayın No:4
- Başaran, İbrahim Ethem. (1992).**Yönetimde İnsan İlişkileri**.. Ankara: Kadioęlu Matbaası
- Can, Halil. (1994). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 3.Basım.
- Eren, Erol. (1991).**Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- Yönetim Psikolojisi**. (1989). İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:209, Genişletilmiş Dördüncü Baskı.
- Ertürk, Mümin. (1995). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayın ve Dağıtım A. Ş.
- MPM. (1993). "Çalışma yaşamındaki psikososyal etmenler ve bu etmenlerin çalışanların fiziksel ve ussal sağlığına etkisi". (Çev. Gülten İncir). **Verimlilik Dergisi**, 3. s.59-58.
- Norfolk, Donald. (1989). **İş Hayatında Stres Kaynakları**. (Çev. Leyla Serdaroęlu). İstanbul: Form Yayınları, No:3.
- Pehlivan, İnyet. (1995). **Yönetimde Stres Kaynakları**. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi yayınları, No:16.
- Robbins, Stephen. (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**.(Çev. Sevgi Ayşe Öztürk). Eskişehir:ETAM A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1995). **Çalışma Psikolojisi**. Bursa: Ezgi Kitapevi.



## ÖZENDİRME ARAÇLARI

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Enver Özkalp. (1995). **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116

Schermerhorn, John R. (1996). **Management and Organizational Behaviour**. Ohio:Wiley&Sons.

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**.1987. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, no:186.

Sapançalı, Faruk. (1993). “Çalışanların güdülenmesinde kullanılan özendirme araçları”. **Verimlilik Dergisi**. Ankara: MPM yayınları, no: 4.

Tikici, Mehmet. (1995). **Personel Yönetimi**. Malatya: ?.

Varol, Muharrem. (1993). **Örgüt Sosyolojisine Giriş**. Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları, no: 2