

Received/Geliş	:	2022 October	/	Ekim 2022	Accepted/Kabul	:	2022 November	/	Kasım 2022	Published/Yayın	:	2022 December	/	Aralık 2022
----------------	---	-----------------	---	--------------	----------------	---	------------------	---	---------------	-----------------	---	------------------	---	----------------

Okullarda Uygulanan Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Uygulamalarının Öğretmenlerin Verimlilik ve Performanslarına Etkisinin İncelenmesi

Hakan Şaroğlu¹

Meltem Banu Şaroğlu²

Atıf/Reference: Şaroğlu, H. ve Şaroğlu, M.B. (2022). Okullarda Uygulanan Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Uygulamalarının Öğretmenlerin Verimlilik ve Performanslarına Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.

Özet

Bu çalışma öncelikle Samsun İlinde eğitim kurumlarında çalışan motivasyonunu etkileyen farklı faktörlerin etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı, ilgili literatürün incelenmesi ve gözden geçirilmesi sonucunda bu konuyla ilgili yapılmış çalışmaların eksikliğinin olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle, bu makale, bu çalışmada kapsanan seçilmiş değişkenler arasındaki ve aralarındaki bağlantıya yönelik ampirik kanıtlar sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmacı, Samsun İlindeki eğitim kurumlarında çalışan 255 öğretmene anket göndermiş ve anketler nicel araştırma analizi yöntemini kullanmıştır. Araştırma sonucu ayrıca, 3 ölçek ile (verimlilik, performans ve örgütsel-yönetimsel motivasyon) söz konusu kuruluşun personelini ve çalışanlarını olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları ve bulgularına dayanarak, araştırmacılar, insan kaynakları geliştirme politikaları için bazı uygulanabilir ve kabul edilebilir önerilerde bulunulmuştur. Bu tür öneriler, çalışanın söz konusu kurumdaki motivasyonunu artırabilir. Veri toplama kolaylığı için kolayda örnekleme benimsenmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikleri içeren SPSS 22 sürümü kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, hemen hemen tüm değişkenlerin, çalışanların işyerinde işlerini yapma motivasyonları, verimlilikleri ve performansları arasında pozitif korelasyona sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca motivasyon verimlilik ve performansı etkilediği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Motivasyon faktörleri, verimlilik, performans, öğretmen.

Investigation of the Effects of Organizational-Managerial Motivation Practices in Schools on Teachers' Efficiency and Performance

Abstract

This study primarily aimed to determine the effects of different factors affecting employee motivation in educational institutions in Samsun. As a result of the examination and review of the relevant literature, the researcher determined that there is a lack of studies on this subject. Therefore, this article aims to provide empirical evidence for the interrelationship between and among the selected variables covered in this study. The researcher sent a questionnaire to 255 teachers working in educational institutions in Samsun and the questionnaires used the quantitative research analysis method. The result of the research also revealed that with 3 scales (efficiency, performance and organizational-managerial motivation), the institution in question positively and significantly affects its personnel and employees. Based on the research results and findings, some feasible and acceptable recommendations have been made for researchers, human resource development policies. Such suggestions can increase the motivation of the employee in the institution in question. Convenience sampling was adopted for the convenience of data collection. Data were analyzed using SPSS version 22, which includes

¹ Milli Eğitim Bakanlığı, Orcid: 0000-0002-1238-924X

² Milli Eğitim Bakanlığı, Orcid: 0000-0002-1285-3436

descriptive and inferential statistics. The results of the study showed that almost all variables have a positive correlation between the motivation of the employees to do their work at the workplace, their productivity and performance. It has also been revealed that motivation affects productivity and performance.

Keywords: Motivational factors, productivity, performance, teacher.

1. Giriş

Genel olarak ve özel olarak birçok işletme için ekonominin gelişimi birçok faktöre, koşula, sosyal ve çevresel güçlere bağlıdır. En önemlisi insan kaynaklarına dayanmaktadır. Piyasadaki rekabet, ekonomi günden güne sert bir şekilde artarken, entegrasyon ve küreselleşme eğilimi, özellikle bilim ve teknolojinin son zamanlardaki ilerlemesi, 4.0 teknoloji devrimi ile her firmaya daha yakın hale gelmiştir. İnsan kaynağının kalite seviyesi, tüm şirketlerin artan kalkınma talebini yerine getirmesi için başarının anahtarıdır. Motivasyonu etkileyen farklı faktörleri incelemek ve değerlendirmek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak; bunlar bağlamsal ve coğrafi olarak incelenmektedir.

Hitka ve arkadaşları (2019) motivasyonu, bireyin işi, görevleri veya projeleri ile ilgili eylemlerini besleyen ve sürdüren psikolojik bir süreç olarak tanımlamaktadır. Motivasyon, çalışanların üretkenliği üzerinde önemli bir rol oynamıştır ve yönetim sürecinin ana bileşenlerinden biri olarak, yöneticiler ve liderler, motivasyonu artıran faktörler ve güçler hakkında yeterli anlayışa sahip olmalıdır. Motivasyon odaklı çalışanlardan yalnızca beklentilerin ötesinde performans göstermeleri değil, aynı zamanda kurumsal hedeflere ulaşılmasına da katkıda bulunmaları beklenmektedir. Phuong ve Tu (2017) daha önce motivasyonu, örgütsel hedeflere ve çalışan performansına ulaşmak için istek, tutku ve çaba olarak tanımlamaktadır. Ayrıca motivasyon, çalışanların işyerlerinde deneyimledikleri işgücü potansiyellerinin önemli bir unsurudur ve çalışan verimliliği ile önemli ölçüde ilişkilidir (Cantele & Zardini, 2018). Aslan ve Doğan (2020) motivasyonu, bireysel güce, yola ve amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik çabaların belirlenmesine odaklanan bir yöntem olarak tanımlamaktadır.

Çalışan motivasyonu, 3 gruba ayrılabilir birçok farklı faktörden etkilenmektedir: 1.Grup, insanla ilgili faktörlerdir. Bir kişiye bir şeyler yapması için enerji veren içsel faktörlerdir. Örneğin kişinin yararı, kişisel hedefi, kişisel tutumu, bir kişinin yeteneği, deneyimi verilebilir. 2.Grup, bir çalışanı etkileyen dış faktörlerdir. Örneğin şirket kültürü, insan kaynakları politikaları gösterilebilir. 3.Grup ise işin doğasıyla ilgili faktörler, iş istikrarı ve özerkliği, bir görevin tutarsızlık düzeyi, sorumluluk, görev karmaşıklığı ve işin çekiciliği gibi bir kuruluştaki çalışanın maaşını belirleyen ana unsurlardır.

Motivasyonun nasıl sağlanabileceğini açıklayan bir diğer model, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aracılığıyla bireyin ihtiyaç düzeyini anlamaktır. Bu modele dayanarak, bir insanda beş seviyeli ihtiyaç piramidi vardır: Fizyolojik ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlara genellikle insanlar için hayatta kalmak için fiziksel veya biyolojik ihtiyaçlar denir ve bunlar arasında yiyecek, su, barınak, hava, giysi, sıcaklık vb. Maslow'a göre bunlar birincil ihtiyaçlardır, ancak diğer tüm ikincil ihtiyaçlardan önce karşılanması gereken en düşük ihtiyaç düzeyidir (Küçüközkan, 2015). Güvenlik ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardan daha yüksek kabul edilir ve Maslow'un hiyerarşisine göre güvenlik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsar. İnsanların barış ve düzeni deneyimleme aciliyeti, öngörülebilirlik ve insanların yaşamları üzerinde kontrolün varlığıdır. Bunlar bireyler, aileler ve toplum tarafından okulların, iş yerlerinin, polis, tıbbi bakımın vb. mevcudiyeti gibi deneyimlenebilir. Bu tür ihtiyaçların yaygın örnekleri arasında finansal ve duygusal güvenlik, sosyal istikrar, sağlık ve esenlik, yasalar yer almaktadır. Sevgi ve ait olma ihtiyacı ise kişiler arası ilişkileri, arkadaşlıkları, aidiyet duygusunu vurgulayan üçüncü yüksek ihtiyaçlara aittir. Bu tür ihtiyaçların örnekleri arasında, bunlarla sınırlı olmamak üzere, kabul edilme; sevgi ve aşk; güven; samimiyet; aile, meslektaşlar, arkadaşlar ve diğer ilgili ihtiyaçlarla ilişkiler yer almaktadır (Yapar, 2005).

Saygı ihtiyacı ise insanların kendileri hakkında değişmeyen ve güvenilir bir şekilde olumlu değerlendirmeye sahip olma özlemini kapsar. Maslow'un modeline göre, ihtiyaçlar dördüncü ihtiyaç düzeyidir ve iki kategoriye ayrılır: (i) kendine saygı (onur, başarı, ustalık ve bağımsızlık) ve (ii) itibar veya başkalarından saygı görme arzusu (örn. statü, prestij) şeklindedir. Buna göre, saygı veya itibar, çocuklar ve ergenler için önemli bir rol oynamaktadır (Tekke, 2019). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Bu ihtiyaçlar, ihtiyaçların en üst seviyesi olarak kabul edilir ve bireyin potansiyelini gerçekleştirme, kendini gerçekleştirme, doruk deneyimleri ve bir

zamanlar özlemine duyduğu şeyleri başarması olarak adlandırılır. Maslow (1943), bu ihtiyaçları, insanların olabilecekleri ihtiyaç ve arzuları en olası şekilde gerçekleştirmek olarak belirtilmektedir.

Öte yandan, motivasyon teorilerinden biri, Hijyen Faktörleri (İş Memnuniyeti) ve Motivasyon Faktörleri (İş Memnuniyeti) olarak bilinen Herzberg'in iki faktörlü teorisidir. Motive edici faktörler ise tanınma, başarı duygusu, büyüme ve fırsatlar, sorumluluk ve işin anlamlılığıdır (Kayım, 2018). Ayrıca hijyen faktörleri, iş ortamlarında motivasyonun oluşması için önemli olan iş güçleridir. Bu güçler işyerinde mevcut değilse iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Hijyen faktörleri, bireylerin arzu ettikleri ve yerine getirilmesini bekledikleri fizyolojik ihtiyaçları simgelemektedir. Hijyen faktörlerinin kısa tanımları, kuruluşlar tarafından oluşturulan ve çalışanlara sundukları hizmetlere göre makul bir şekilde verilen maaş yapısına atıfta bulunularak ücret ile belirtilir; şirket ve idari politikalar, genellikle operasyon el kitabı ve diğer ilgili düzenlemeler tarafından kanıtlanan, kuruluşun operasyonlarını yöneten açık ve adil politikalarıdır; yan haklar, aile yardımları, sağlık bakım planları, sağlık sigortaları vb. gibi çalışanlara sağlanan faydaları kapsar. Fiziksel çalışma koşulları, kuruluşlarda mevcut olan güncellenmiş ve bakımı yapılmış ekipman ve fiziksel kaynaklara sahip temiz, hijyenik ve güvenli işyeri anlamına gelir; durum, çalışanların şirketteki durumunu tanımlar; kişilerarası ilişkiler çalışanların, amirlerin, akranların ve astların ilişkisini dikkate alır; ve çalışanların iş güvenliğini tanımlayan güvenlik kısımlarıdır (Korkmazer & Aksoy, 2017).

Ayrıca, motive edici faktörler iş tatmini faktörleridir ve bunlar kısaca tanımlanmıştır: tanınma, çalışan başarıları için övgü ve ödülleri tanımlar; başarı duygusu, çalışanların belirli görevleri yerine getirme ve mutlulukla yerine getirme konusundaki duygusal hissini kapsar; büyüme ve fırsatlar, çalışanların kariyerlerinde ve kişisel gelişimlerinde gelişme fırsatları içerir; çalışanların kendilerini yaptıkları işten sorumlu tutmaları gerektiği anlamına gelen sorumluluk; bu da çalışanların yaptıkları işin sorumluluğunun ve hesap verebilirliğinin olduğunu anlaması gerektiği anlamına gelmektedir. Çalışanları motive etmenin bir yolu olarak işin kendisinin nasıl anlamlı, zorlayıcı ve ilginç olabileceğine dayanan işin anlamlılığı kısımları yer almaktadır (Kayım, 2018).

Verimlilik, örgütsel kaynaklarının paranın karşılığını en iyi şekilde almak için kullanılıp kullanılmadığını ölçmektedir. Ekonomik verimlilik kriterini benimsemek, toplumun hizmetlere tahsis edilen kaynaklardan elde edilen sonuçlarını en üst düzeye çıkaran seçimler yapması anlamına gelmektedir. Kaynaklar, üretilen hizmet sonuçlarını artıracak şekilde yeniden tahsis edilebildiğinde verimsizlik ortaya çıkmaktadır (Yükçü & Atağan, 2009).

Performans, bir birey, ekip, organizasyon veya süreç tarafından elde edilen başarı düzeyidir. Bir şirketin hedeflere ulaşma, yani beklentileri karşılama yeteneği olarak anlaşılabilir ve bu nedenle daha geniş anlamda sonuçlardan ve aynı zamanda ilgili hedef belirlemeden etkilenmektedir. Ayrıca performans, ilgili paydaşlar için bir organizasyonun önemli özelliklerine ilişkin hedeflere ulaşma derecesi veya potansiyel olarak olası başarı anlamına gelmektedir. Bu nedenle performans, esas olarak çok boyutlu bir dizi kriter aracılığıyla belirlenmektedir. Performansın kaynağı, iş süreçlerindeki oyuncuların eylemleridir (Uysal, 2015). Performans, hedefe ulaşmak için tüketilen minimum kaynaklarla bireylerden ziyade bir organizasyonun hedefe ulaşmasıdır. Çalışan motivasyonunu teşvik eden bir ortam yaratmak için, çalışanların onları motive eden faktörlere karşı sahip oldukları tutumları keşfetmek önemlidir.

Bu çalışma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda çalışanların verimlilik, performans ve motivasyonları arasında ilişkiyi incelemeye ve odaklanmaya çalışmaktadır. Eğitim öğretim hizmetleri, doğası gereği, nitelikli insan faktörü ve işin yoğunluğundan dolayı verimlilik ve performans ihtiyacı bulunmaktadır. Bu çalışmayla, eğitim öğretim kurumlarının istikrarlı gelişimi için bazı yeni bakış açılarına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırma, Samsun İlinde Millî Eğitim Bakanlığı kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin performansı etkileyen faktörleri analiz etmeyi, değerlendirmeyi ve böylece yönetsel eylemler önermeyi amaçlamaktadır. İlk olarak, öğretmen ve yöneticilerin motivasyonu ile birlikte verimlilik ve performanslarının bazı demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenecektir.

2.1. Araştırma soruları

Araştırma amacına ulaşmak için bu çalışma aşağıdaki araştırma sorularını yanıtlamaya odaklanmaktadır.

- ❖ Öğretmenlerin ve yöneticilerin motivasyonu, verimliliği ve performansı hangi düzeydedir?
- ❖ Cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, görev yaptığı bölüme ve çalıştığı süreye göre çalışanın motivasyonu, verimliliği ve performansı arasında farklılık var mıdır?
- ❖ Çalışanların motivasyonu, verimliliği ve performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- ❖ Motivasyonun, verimlilik ve performans üzerindeki etkisi var mıdır?

3. Malzeme ve Yöntem

Araştırma Modeli: Bu araştırma, Samsun İlinde Millî Eğitim Bakanlığı kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin verimlilik, performans ve örgütsel-yönetimsel düzeylerini ele alan betimsel bir araştırmadır.

Evren ve Örneklem: Araştırmanın evrenini Samsun ilinde Millî Eğitim Bakanlığı kurumlarında aktif olarak çalışan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar rastgele seçilmiş, araştırmaya katılım için herhangi bir kriter belirlenmemiş ve gönüllülük esas alınmıştır.

Veri Toplama Araçları: Araştırmada veri toplama aracı olarak literatür taraması yapılarak geliştirilen Kişisel Bilgiler ve Örucü ve Kanbur (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel ve yönetsel motivasyon ölçeği kullanılmaktadır. Diğer yandan Linda Koopmans tarafından 2014 yılında geliştirilen ve Gözcü (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Bireysel İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Yine Yılmaz (2016) tarafında Türkçe'ye uyarlanan verimlilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler 5'li Likert tipi bir ölçek olup, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) seçeneklerinden oluşmaktadır.

4. Analiz ve Bulguların Yorumlanması

Veri Analizi: Veri analizi için SPSS 22 istatistik programı kullanılacaktır. Verilerin frekans ve yüzde dağılımları alınacak, parametrik gruplarda t-testi ve ANOVA testi kullanılacaktır.

4.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Araştırmanın demografik değişkenlerine ait bulgular aşağıda birlikte verilmiştir.

Tablo 1 : Demografik değişkenler

	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	124	48,6
	Erkek	131	51,4
Yaş	18-24 arası	2	,8
	25-31 arası	14	5,5
	32-38 arası	48	18,8
	39-45 arası	84	32,9
	46 ve üzeri	107	42,0
Eğitim Durumu	Önlisans	6	2,4
	Lisans	214	83,9
	Yüksek Lisans	35	13,7
Görevi	Öğretmen	207	81,2
	Müdür Yardımcısı	22	8,6
	Okul Müdürü	26	10,2
Çalıştığımız Süre	0-5 yıl arası	2	,8
	6-10 yıl arası	26	10,2
	11-15 yıl arası	44	17,3
	16-20 yıl arası	45	17,6
	21 yıl ve üstü	138	54,1

Araştırmaya katılanların % 51,4 ünün kadın olduğu; % 42,0'sinin 46 yaş ve üzeri olduğu; %83,9 u lisans mezunu olduğu;%81,2 sinin öğretmen olduğu ve % 54,1 inin 21 yıl ve üstü çalışma süresi olduğu görülmektedir.

Tablo 2 : Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	S. s	Skewness		Kurtosis	
						İstatistik	S. H	İstatistik	S. H
Verimlilik	255	1,78	5,00	3,55	0,60	-0,48	0,15	0,31	0,30
Görev Performansı	255	1,29	5,00	4,14	0,50	-1,42	0,15	0,81	0,30
Bağlamsal Performansı	255	1,75	5,00	3,91	0,54	-0,38	0,15	1,27	0,30
Performans Genel	255	1,58	5,00	3,99	0,49	-0,80	0,15	0,99	0,30
Yapılan İşin Özellikleri	255	1,00	5,00	4,03	0,77	-0,84	0,15	1,26	0,30
Grup İlişkileri	255	1,00	5,00	3,93	0,79	-1,12	0,15	1,22	0,30
Fiziki Unsurlar	255	1,00	5,00	2,94	1,05	-0,05	0,15	-0,71	0,30
Katılımcılık Uygulamaları	255	1,00	5,00	3,96	0,79	-1,36	0,15	1,87	0,30
Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Genel	255	1,30	5,00	3,76	0,65	-0,69	0,15	1,29	0,30

Araştırma ölçeği analizinde, Hair ve arkadaşlarına (2013) göre çarpıklık ve basıklık değeri +1.0 ile -1.0 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2013). Aynı şekilde Tabachnick ve Fidell' e göre de çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Diğer yandan George ve Mallery'e (2010) göre ise çarpıklık ve basıklık değeri +2 ile -2 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir. Bu anlamda *Verimlilik ölçeği, Performans Ölçeği ve alt boyutları ile Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Ölçeği ve boyutlarının* normallik varsayımına göre uygun ve parametrik analizlerin yapılabileceği gerekmektedir.

Ayrıca verimlilik ölçeği aritmetik ortalaması $3,55 \pm 0,60$; performans ölçeği aritmetik ortalaması $3,99 \pm 0,49$ ve Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon ölçeği aritmetik ortalaması $3,76 \pm 0,65$ çıktığı ve ortalamanın üstünde çıktığı görülmektedir.

4.2. Fark Testleri

4.2.1. Cinsiyete Göre

Verimlilik ölçeği, Performans Ölçeği ve alt boyutları ile Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Ölçeği ve alt boyutları ile Cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 3 : Verimlilik, Performans ve Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Tutumlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması

	<i>Değişken</i>	N	Ortalama	S.S.	t	p
Verimlilik	Kadın	124	3,4489	,54936	-2,616	,009*
	Erkek	131	3,6421	,62479		
Görev Performansı	Kadın	124	4,1601	,39433	,779	,437
	Erkek	131	4,1112	,58401		
Bağlamsal Performansı	Kadın	124	3,8367	,50129	-2,173	,031*
	Erkek	131	3,9835	,57265		
Performans Genel	Kadın	124	3,9559	,42016	-1,210	,228
	Erkek	131	4,0305	,55274		
Yapılan İşin Özellikleri	Kadın	124	4,0121	,82013	-,348	,728
	Erkek	131	4,0458	,72709		

Grup ilişkileri	Kadın	124	3,8495	,80799	-1,576	,116
	Erkek	131	4,0051	,76904		
Fiziki Unsurlar	Kadın	124	2,7823	1,07870	-2,319	,021*
	Erkek	131	3,0840	,99837		
Katılımcılık Uygulamaları	Kadın	124	3,8898	,81175	-1,422	,156
	Erkek	131	4,0305	,76845		
Örgütsel-Yönetmel Genel	Motivasyon Kadın	124	3,6806	,63881	-1,936	,054
	Erkek	131	3,8366	,64703		

Bağımsız örneklem t testi, Katılımcıların cinsiyetlerine göre *Verimlilik*, *Performans* ve *Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Tutumlarının* tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda;

Bağlamsal Verimlilik ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur $t(253) = -2,616$, $p = ,009$. Bu sonuçlara göre, kadın katılımcıların ($X = 3,44$) Verimlilik tutum düzeylerinin erkek katılımcılara ($X = 3,64$) göre daha düşük çıkmıştır. Diğer bir ifade ile erkek öğretmenlerin verimlilikleri kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bağlamsal Performansı alt boyut ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur $t(253) = -2,173$, $p = ,031$. Bu sonuçlara göre, kadın katılımcıların ($X = 3,83$) Bağlamsal Performansı alt boyutu tutum düzeylerinin erkek katılımcılara ($X = 3,65$) göre daha yüksek çıkmıştır. Diğer bir ifade ile erkek öğretmenlerin bağlamsal performansları kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Fiziki Unsurlar alt boyut ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur $t(253) = -2,319$, $p = ,021$. Bu sonuçlara göre, kadın katılımcıların ($X = 2,78$) Fiziki Unsurlar alt boyutu tutum düzeylerinin erkek katılımcılara ($X = 3,08$) göre daha düşük çıkmıştır. Diğer bir ifade ile erkek öğretmenlerin Fiziki Unsurlardan kaynaklı motivasyonu kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.2. Yaş durumu

Verimlilik ölçeği, *Performans Ölçeği* ve *alt boyutları ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Ölçeği* ve *alt boyutları* ile yaş durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4 : Verimlilik ölçeği, Performans Ölçeği ve alt boyutları ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Tutumlarının yaş durumlarına göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	<i>f, x ss Değerleri</i>				ANOVA Sonuçları					
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p	
Verimlilik	18-24 arası	2	3,6667	,47140	Gruplar arası Grup içi Toplam	1,045 89,200 90,245	4 250 254	,261 ,357	,732	,571	
	25-31 arası	14	3,5079	,66483							
	32-38 arası	48	3,4259	,51269							
	39-45 arası	84	3,6032	,57652							
	46 ve üzeri	107	3,5628	,63906							
	Total	255	3,5481	,59607							
Görev Performansı	18-24 arası	2	4,5000	,30305	Gruplar arası Grup içi Toplam	1,660 61,957 63,617	4 250 254	,415 ,248	1,674	,156	
	25-31 arası	14	4,1837	,36926							
	32-38 arası	48	4,0060	,46684							
	39-45 arası	84	4,2143	,42627							
	46 ve üzeri	107	4,1175	,57271							
	Total	255	4,1350	,50046							
Bağlamsal Performansı	18-24 arası	2	4,0417	,05893	Gruplar arası Grup içi Toplam	1,703 73,209 74,911	4 250 254	,426 ,293	1,453	,217	
	25-31 arası	14	3,8810	,36648							
	32-38 arası	48	3,7500	,59151							
	39-45 arası	84	3,9742	,51305							
	46 ve üzeri	107	3,9377	,55938							
	Total	255	3,9121	,54307							
Performans Genel	18-24 arası	2	4,2105	,07443	Gruplar arası Grup içi Toplam	1,576 60,210 61,786	4 250 254	,394 ,241	1,636	,166	
	25-31 arası	14	3,9925	,33597							
	32-38 arası	48	3,8443	,51453							

	39-45 arası	84	4,0627	,44476						
	46 ve üzeri	107	4,0039	,53090						
	Total	255	3,9942	,49321						
Yapılan İşin Özellikleri	18-24 arası	2	4,7500	,35355	Gruplar arası	6,124	4	1,531	2,632	,035*
	25-31 arası	14	3,7857	,95503	Grup içi	145,405	250	,582		4>3
	32-38 arası	48	3,8333	,76027	Toplam	151,529	254			
	39-45 arası	84	4,1964	,69429						
	46 ve üzeri	107	4,0047	,79056						
	Total	255	4,0294	,77238						
Grup İlişkileri	18-24 arası	2	3,8333	,23570	Gruplar arası	2,128	4	,532	,849	,495
	25-31 arası	14	3,9286	,76436	Grup içi	156,602	250	,626		
	32-38 arası	48	3,7500	,85469	Toplam	158,729	254			
	39-45 arası	84	4,0079	,76918						
	46 ve üzeri	107	3,9502	,78615						
	Total	255	3,9294	,79052						
Fiziki Unsurlar	18-24 arası	2	3,5000	,70711	Gruplar arası	5,735	4	1,434	1,314	,265
	25-31 arası	14	2,5714	1,19062	Grup içi	272,761	250	1,091		
	32-38 arası	48	2,7396	1,12036	Toplam	278,496	254			
	39-45 arası	84	3,0595	,97685						
	46 ve üzeri	107	2,9673	1,04446						
	Total	255	2,9373	1,04711						
Katılımcılık Uygulamaları	18-24 arası	2	3,6667	,47140	Gruplar arası	2,480	4	,620	,990	,414
	25-31 arası	14	3,7857	1,05090	Grup içi	156,598	250	,626		
	32-38 arası	48	3,8611	,85284	Toplam	159,078	254			
	39-45 arası	84	4,0873	,72647						
	46 ve üzeri	107	3,9377	,77721						
	Total	255	3,9621	,79139						
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Genel	18-24 arası	2	3,9000	,28284	Gruplar arası	2,930	4	,733	1,774	,135
	25-31 arası	14	3,5857	,77941	Grup içi	103,238	250	,413		
	32-38 arası	48	3,5979	,66380	Toplam	106,168	254			
	39-45 arası	84	3,8798	,59166						
	46 ve üzeri	107	3,7607	,65513						
	Total	255	3,7608	,64652						

Tabloda görülebileceği üzere, *Verimlilik*, *Performans* ve *Örgütsel-Yönetmel Motivasyon* ölçekleri ve alt boyutları tutumlarına ait aritmetik ortalamalarının yaş durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda;

Yapılan İşin Özellikleri alt boyutu ile yaş durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(4,250); , 035). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre 39-45 arası olan grubu 32-38 arası gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır.

Geriye kalan diğer ölçek ve alt boyutlarındaki ortalamalar yaş değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır

4.2.3. Eğitim durumu

Verimlilik ölçeği, *Performans Ölçeği* ve alt boyutları ile *Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Ölçeği* ve alt boyutları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 5 : Verimlilik ölçeği, Performans Ölçeği ve alt boyutları ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Tutumlarının eğitim durumlarına göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	f, x ss Değerleri			ANOVA Sonuçları										
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p					
Verimlilik	Önlisans	6	3,2222	1,25708	Gruplar arası	1,272	2	,636	1,802	,167					
	Lisans	214	3,5358	,56734							Grup içi	88,973	252	,353	
	Yüksek Lisans	35	3,6794	,60665											Toplam
	Total	255	3,5481	,59607											
Görev Performansı	Önlisans	6	3,6190	1,58737	Gruplar arası	1,702	2	,851	3,464	,033*					
	Lisans	214	4,1409	,45922							Grup içi	61,915	252	,246	2>1
	Yüksek Lisans	35	4,1878	,35969											
	Total	255	4,1350	,50046											

Bağlamsal Performansı	Önlisans	6	3,6250	1,40312	Gruplar arası	1,513	2	,756	2,597	,077
	Lisans	214	3,8933	,52255	Grup içi	73,399	252	,291		
	Yüksek Lisans	35	4,0762	,39831	Toplam	74,911	254			
	Total	255	3,9121	,54307						
Performans Genel	Önlisans	6	3,6228	1,46895	Gruplar arası	1,378	2	,689	2,874	,058
	Lisans	214	3,9845	,46225	Grup içi	60,408	252	,240		
	Yüksek Lisans	35	4,1173	,34750	Toplam	61,786	254			
	Total	255	3,9942	,49321						
Yapılan İşin Özellikleri	Önlisans	6	3,6667	1,21106	Gruplar arası	,901	2	,450	,753	,472
	Lisans	214	4,0304	,78289	Grup içi	150,629	252	,598		
	Yüksek Lisans	35	4,0857	,61220	Toplam	151,529	254			
	Total	255	4,0294	,77238						
Grup İlişkileri	Önlisans	6	4,1667	1,13039	Gruplar arası	,792	2	,396	,632	,533
	Lisans	214	3,9408	,77831	Grup içi	157,938	252	,627		
	Yüksek Lisans	35	3,8190	,81386	Toplam	158,729	254			
	Total	255	3,9294	,79052						
Fiziki Unsurlar	Önlisans	6	3,3333	1,63299	Gruplar arası	1,378	2	,689	,627	,535
	Lisans	214	2,9112	1,03985	Grup içi	277,118	252	1,100		
	Yüksek Lisans	35	3,0286	,99220	Toplam	278,496	254			
	Total	255	2,9373	1,04711						
Katılımcılık Uygulamaları	Önlisans	6	3,6667	1,22927	Gruplar arası	,820	2	,410	,653	,521
	Lisans	214	3,9829	,76791	Grup içi	158,258	252	,628		
	Yüksek Lisans	35	3,8857	,85918	Toplam	159,078	254			
	Total	255	3,9621	,79139						
Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Genel	Önlisans	6	3,7500	1,16919	Gruplar arası	,030	2	,015	,035	,965
	Lisans	214	3,7654	,63639	Grup içi	106,138	252	,421		
	Yüksek Lisans	35	3,7343	,61927	Toplam	106,168	254			
	Total	255	3,7608	,64652						

Tabloda görülebileceği üzere, *Verimlilik*, *Performans* ve *Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon* ölçekleri ve alt boyutları tutumlarına ait aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda;

Görev Performansı alt boyutu ile eğitim durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(2,252); ,033$). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre Lisans ve Yüksek lisans mezunu olan gruplar önlisans grubuna göre daha yüksektir.

Geriye kalan diğer ölçek ve alt boyutlarındaki ortalamalar eğitim durumu değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır.

4.2.4. Görev durumu

Verimlilik ölçeği, *Performans Ölçeği* ve *alt boyutları ile Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Ölçeği* ve *alt boyutları* ile görev durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 6 : Verimlilik ölçeği, Performans Ölçeği ve alt boyutları ile Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Tutumlarının görev durumlarına göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	<i>f, x ss Değerleri</i>			ANOVA Sonuçları					
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Verimlilik	Öğretmen	207	3,4761	,58693	Gruplar arası	5,973	2	2,986	8,930	,000*
	Müdür Yardımcısı	22	3,7778	,43238	Grup içi	84,272	252	,334		2>1
	Okul Müdürü	26	3,9274	,61258	Toplam	90,245	254			3>1
	Total	255	3,5481	,59607						
Görev Performansı	Öğretmen	207	4,1277	,50612	Gruplar arası	,574	2	,287	1,147	,319
	Müdür Yardımcısı	22	4,2792	,33424	Grup içi	63,043	252	,250		
	Okul Müdürü	26	4,0714	,56315	Toplam	63,617	254			
	Total	255	4,1350	,50046						
Bağlamsal Performansı	Öğretmen	207	3,8676	,53957	Gruplar arası	2,304	2	1,152	3,998	,020*
	Müdür Yardımcısı	22	4,1591	,43561	Grup içi	72,607	252	,288		2>1
	Okul Müdürü	26	4,0577	,58820	Toplam	74,911	254			
	Total	255	3,8676	,53957						

Total		255	3,9121	,54307						
Performans Genel	Öğretmen	207	3,9634	,49370	Gruplar arası	1,281	2	,641	2,668	,071
	Müdür Yardımcısı	22	4,2033	,35036	Grup içi	60,505	252	,240		
	Okul Müdürü	26	4,0628	,55561	Toplam	61,786	254			
	Total	255	3,9942	,49321						
Yapılan İşin Özellikleri	Öğretmen	207	4,0435	,77931	Gruplar arası	,362	2	,181	,302	,740
	Müdür Yardımcısı	22	3,9091	,70096	Grup içi	151,167	252	,600		
	Okul Müdürü	26	4,0192	,79348	Toplam	151,529	254			
	Total	255	4,0294	,77238						
Grup İlişkileri	Öğretmen	207	3,8953	,82130	Gruplar arası	1,729	2	,864	1,387	,252
	Müdür Yardımcısı	22	4,1818	,46833	Grup içi	157,001	252	,623		
	Okul Müdürü	26	3,9872	,73322	Toplam	158,729	254			
	Total	255	3,9294	,79052						
Fiziki Unsurlar	Öğretmen	207	2,8575	1,04984	Gruplar arası	8,217	2	4,108	3,831	,023*
	Müdür Yardımcısı	22	3,4545	,88518	Grup içi	270,279	252	1,073		>1
	Okul Müdürü	26	3,1346	1,03497	Toplam	278,496	254			
	Total	255	2,9373	1,04711						
Katılımcılık Uygulamaları	Öğretmen	207	3,8969	,81458	Gruplar arası	5,592	2	2,796	4,591	,011*
	Müdür Yardımcısı	22	4,3939	,43200	Grup içi	153,486	252	,609		>1
	Okul Müdürü	26	4,1154	,71766	Toplam	159,078	254			
	Total	255	3,9621	,79139						
Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Genel	Öğretmen	207	3,7179	,65316	Gruplar arası	2,428	2	1,214	2,949	,054
	Müdür Yardımcısı	22	4,0455	,40559	Grup içi	103,740	252	,412		
	Okul Müdürü	26	3,8615	,70432	Toplam	106,168	254			
	Total	255	3,7608	,64652						

Tabloda görülebileceği üzere, *Verimlilik*, *Performans* ve *Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon* ölçekleri ve alt boyutları tutumlarına ait aritmetik ortalamalarının görev durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda;

Verimlilik ile görev durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(2,252); , 000). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre Müdür yardımcısı ve okul müdürü grupları öğretmen grubuna göre daha yüksektir.

Bağlamsal Performansı alt boyutu ile görev durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(2,252); , 020). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre Müdür yardımcısı grubu öğretmen grubuna göre daha yüksektir.

Fiziki Unsurlar alt boyutu ile görev durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(2,252); , 023). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre Müdür yardımcısı grubu öğretmen grubuna göre daha yüksektir.

Katılımcılık Uygulamaları alt boyutu ile görev durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(2,252); , 011). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden LSD sonucuna göre Orta Kademe Yönetici olan grubu Çalışan ve Alt Kademe Yönetici grubuna göre daha yüksektir. göre Müdür yardımcısı grubu öğretmen grubuna göre daha yüksektir.

Geriye kalan diğer ölçek ve alt boyutlarındaki ortalamalar görev durum değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır.

4.2.5. Çalıştığı Süre durumu

Verimlilik ölçeği, *Performans Ölçeği* ve alt boyutları ile *Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Ölçeği* ve alt boyutları ile çalıştığı süre durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 7 : Verimlilik ölçeği, Performans Ölçeği ve alt boyutları ile Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Tutumlarının çalıştığı süre durumlarına göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	<i>f, x ss Değerleri</i>			ANOVA Sonuçları					
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p

Verimlilik	0-5 yıl arası	2	4,0556	,07857	Gruplar arası	1,862	4	,466	1,317	,264	
	6-10 yıl arası	26	3,5897	,64312		Grup içi	88,383	250	,354		
	11-15 yıl arası	44	3,4167	,48469		Toplam	90,245	254			
	16-20 yıl arası	45	3,6568	,45122							
	21 yıl ve üstü	138	3,5395	,65611							
	Total	255	3,5481	,59607							
Görev Performansı	0-5 yıl arası	2	4,5714	,40406	Gruplar arası	,569	4	,142	,564	,689	
	6-10 yıl arası	26	4,1429	,44447		Grup içi	63,048	250	,252		
	11-15 yıl arası	44	4,1494	,36055		Toplam	63,617	254			
	16-20 yıl arası	45	4,1778	,34747							
	21 yıl ve üstü	138	4,1087	,58599							
	Total	255	4,1350	,50046							
Bağlamsal Performansı	0-5 yıl arası	2	4,4583	,53033	Gruplar arası	1,217	4	,304	1,032	,391	
	6-10 yıl arası	26	3,7949	,54530		Grup içi	73,694	250	,295		
	11-15 yıl arası	44	3,8561	,48868		Toplam	74,911	254			
	16-20 yıl arası	45	3,9537	,49764							
	21 yıl ve üstü	138	3,9306	,57193							
	Total	255	3,9121	,54307							
Performans Genel	0-5 yıl arası	2	4,5000	,48381	Gruplar arası	,763	4	,191	,782	,538	
	6-10 yıl arası	26	3,9231	,48700		Grup içi	61,023	250	,244		
	11-15 yıl arası	44	3,9641	,40479		Toplam	61,786	254			
	16-20 yıl arası	45	4,0363	,39765							
	21 yıl ve üstü	138	3,9962	,54610							
	Total	255	3,9942	,49321							
Yapılan İşin Özellikleri	0-5 yıl arası	2	4,7500	,35355	Gruplar arası	1,720	4	,430	,718	,581	
	6-10 yıl arası	26	4,1154	,80384		Grup içi	149,809	250	,599		
	11-15 yıl arası	44	3,9318	,79673		Toplam	151,529	254			
	16-20 yıl arası	45	4,0667	,67082							
	21 yıl ve üstü	138	4,0217	,79430							
	Total	255	4,0294	,77238							
Grup İlişkileri	0-5 yıl arası	2	4,5000	,70711	Gruplar arası	,781	4	,195	,309	,872	
	6-10 yıl arası	26	3,9359	,89452		Grup içi	157,949	250	,632		
	11-15 yıl arası	44	3,8788	,72991		Toplam	158,729	254			
	16-20 yıl arası	45	3,9481	,73840							
	21 yıl ve üstü	138	3,9300	,81297							
	Total	255	3,9294	,79052							
Fiziki Unsurlar	0-5 yıl arası	2	3,5000	,70711	Gruplar arası	6,436	4	1,609	1,479	,209	
	6-10 yıl arası	26	2,8077	1,24962		Grup içi	272,060	250	1,088		
	11-15 yıl arası	44	2,6591	1,02170		Toplam	278,496	254			
	16-20 yıl arası	45	3,1333	,87516							
	21 yıl ve üstü	138	2,9783	1,06001							
	Total	255	2,9373	1,04711							
Katılımcılık Uygulamaları	0-5 yıl arası	2	4,1667	,23570	Gruplar arası	1,249	4	,312	,495	,740	
	6-10 yıl arası	26	3,8590	,89529		Grup içi	157,829	250	,631		
	11-15 yıl arası	44	3,9394	,79817		Toplam	159,078	254			
	16-20 yıl arası	45	4,0963	,69494							
	21 yıl ve üstü	138	3,9420	,80641							
	Total	255	3,9621	,79139							
Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Genel	0-5 yıl arası	2	4,2500	,21213	Gruplar arası	1,316	4	,329	,785	,536	
	6-10 yıl arası	26	3,7231	,76016		Grup içi	104,851	250	,419		
	11-15 yıl arası	44	3,6636	,59848		Toplam	106,168	254			
	16-20 yıl arası	45	3,8533	,51549							
	21 yıl ve üstü	138	3,7616	,67956							
	Total	255	3,7608	,64652							

Tabloda görülebileceği üzere, *Verimlilik*, *Performans* ve *Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon* ölçekleri ve alt boyutları tutumlarına ait aritmetik ortalamalarının çalıştığı süre durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; ölçek ve alt boyutlarındaki ortalamalar çalıştığı süre durumları değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır.

4.3. İlişki Testleri

Aşağıdaki tabloda Sosyal Medya Kullanımı ve Aile İletişimi ölçeği ile Aile Değerlendirme ölçeği ve alt boyutlarının parametrik analizlerden Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular bulunmaktadır.

Tablo 8 : Ölçekler ve alt boyutlarla Korelasyon Tablosu

Değişkenler	N	X	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Verimlilik	255	3,55	0,60	1	,499**	,391**	,459**	,368**	,486**	,425**	,534**	,600**
2 Görev Performansı	255	4,14	0,50		1	,724**	,878**	,481**	,395**	,270**	,466**	,518**
3 Bağlamsal Performansı	255	3,91	0,54			1	,966**	,402**	,374**	,225**	,439**	,468**
4 Performans Genel	255	3,99	0,49				1	,460**	,408**	,257**	,480**	,519**
5 Yapılan İşin Özellikleri	255	4,03	0,77					1	,366**	,324**	,407**	,627**
6 Grup İlişkileri	255	3,93	0,79						1	,308**	,787**	,843**
7 Fiziki Unsurlar	255	2,94	1,05							1	,412**	,665**
8 Katılımcılık Uygulamaları	255	3,96	0,79								1	,886**
9 Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Genel	255	3,76	0,65									1

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

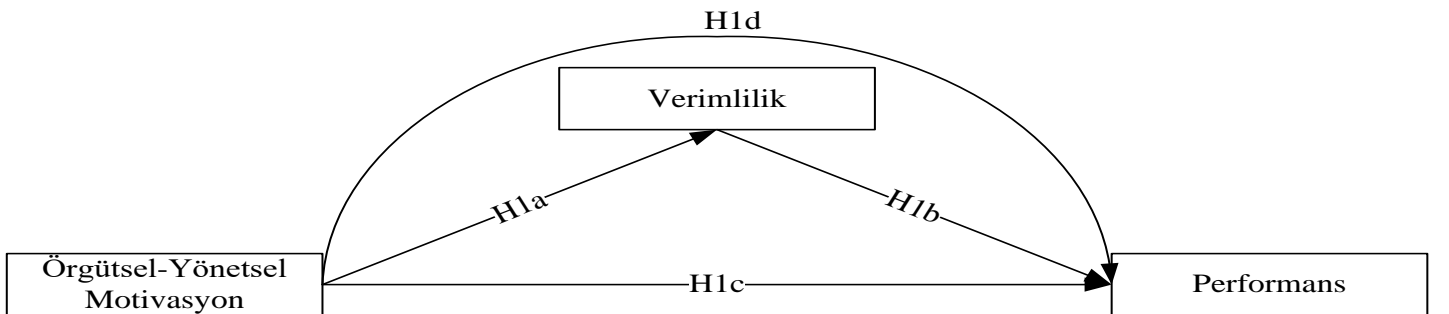
Yukarıdaki tablodaki korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; araştırma kapsamındaki katılımcıların; Verimlilik ile Performans ölçeği genel boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, $r=0,459$, $p<0,01$.

Verimlilik ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Genel ölçeği genel boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, $r=0,600$, $p<0,01$.

Performans ölçeği ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Genel ölçeği boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, $r=0,519$, $p<0,01$.

4.4. Etki Analizi

Katılımcıların performans ve verimlilik algıları üzerine örgütsel-yönetmel motivasyon algılarının ne gibi etkilerinin olduğunu incelemek için Baron ve Kenny yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Buna göre model aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 1. Regresyon modeli

H1a: Örgütsel ve yönetmel motivasyon verimliliği etkiler.

H1b: Verimlilik performansı etkiler.

H1c: Örgütsel ve yönetmel motivasyon performansı etkiler.

H1d: Örgütsel ve yönetsel motivasyon ve performans arasındaki verimlilik aracı değişken etkisine sahiptir.

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4

Y : Performans

X : Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon

M : Verimlilik

Sample

Size: 302

OUTCOME VARIABLE:

Verimlilik

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5997	,3597	,2284	142,1136	1,0000	253,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4687	,1770	8,2984	,0000	1,1201	1,8172
OYMGNL	,5529	,0464	11,9211	,0000	,4616	,6443

Standardized coefficients

	coeff
OYMGNL	,2952

Yukarıdaki değerlere göre doğrudan etki bulunmaktadır (p: 0000). Örgütsel ve Yönetsel Motivasyonun Verimlilik üzerindeki etkisi anlamlıdır ve bu etki %55,29 değerindedir.

OUTCOME VARIABLE:

Performans

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5508	,3034	,1708	54,8661	2,0000	252,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant		2,2252	,1726	12,8900	,0000	1,8852	2,5651
OYMGGenel		,2904	,0501	5,7939	,0000	,1917	,3891
Verim		,1908	,0544	3,5087	,0005	,0837	,2978

Standardized coefficients

	coeff
OYMGNL	,4518
Verimlilik	,0278

Yukarıdaki değerlere göre doğrudan etki bulunmaktadır (p: 0000). Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyonun Performans üzerindeki etkisi anlamlıdır ve bu etki %29,04 değerindedir.

Ayrıca Verimliliğin Performans üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Verimliliğin Performans üzerindeki etkisi anlamlıdır ve bu etki %19,08 değerindedir.

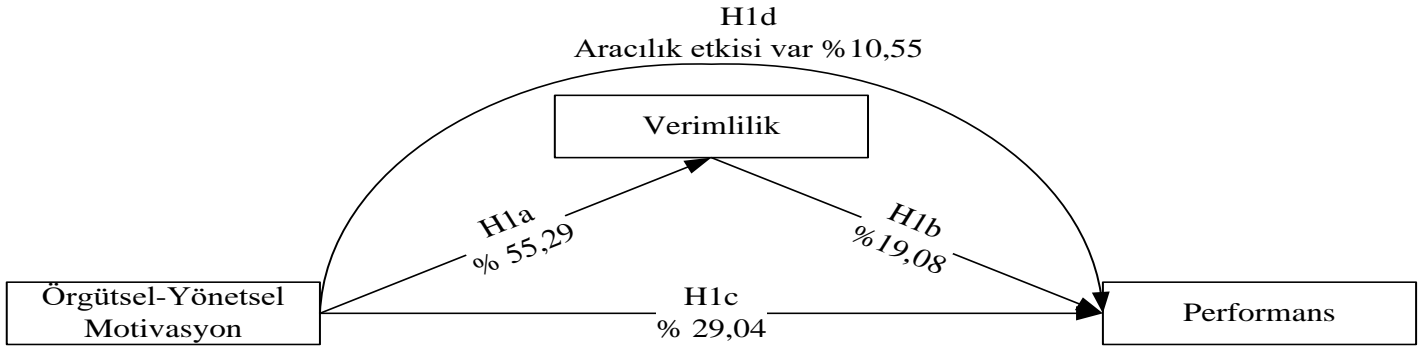
Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2904	,0501	5,7939	,0000	,1917	,3891

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Verim	,1055	,0444	,0244	,1971

Dolaylı etki bulunmaktadır. Burada p değeri yoktur onun yerine BootLLCI ve BootULCI değerlerine bakılır. Eğer sıfırdan farklı pozitif ise pozitif etki. Negatif ise negatif etki ve sıfır ise etki yoktur diyebiliriz. Burada her ikisi de pozitif (BootULCI=,0244) ve diğeri ise pozitif (BootLLCI=,1971) değerdedir. Buna göre Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyonun verimlilik üzerinden performans üzerindeki etkisi anlamlıdır ve bu etki %10,55 değerindedir.



Şekil 2. Regresyon modeli sonuçları

H1a: Örgütsel ve yönetimsel motivasyon verimliliği etkiler. **KABUL**

H1b: Verimlilik performansı etkiler. **KABUL**

H1c: Örgütsel ve yönetimsel motivasyon performansı etkiler. **KABUL**

H1d: Örgütsel ve yönetimsel motivasyon ve performans arasındaki verimlilik aracı değişken etkisine sahiptir. **KABUL**

5. Sonuç ve Öneriler

Çalışma, motivasyonu etkileyen faktörlerin etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Bulgular, Performans ölçeği alt boyutu olan Görev Performansı ile Örgütsel-Yönetimsel Motivasyonun alt boyutu olan Yapılan İşin Özellikleri ortalamalarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. En düşük ortalama Örgütsel-Yönetimsel Motivasyonun alt boyutu olan Fiziki Unsurlar ortalaması çıkmıştır. Diğer yandan erkeklerin Verimlilik, Performans ölçeği alt boyutu olan Bağlamsal Performansı ve Örgütsel-Yönetimsel Motivasyonun alt boyutu olan Fiziki Unsurlar boyutları kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Katılımcıların yaş durumu incelendiğinde Örgütsel-Yönetimsel Motivasyonun alt boyutu olan Yapılan İşin Özellikleri alt boyutu ile yaş durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna 39-45 arası olan grubu 32-38 arası gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır. Eğitim durumu incelendiğinde grup ilişkilerinde Görev Performansı alt boyutu ile eğitim durum gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre Lisans ve Yüksek lisans mezunu olan gruplar önlisans grubuna göre daha yüksektir.

Görevler bakımından incelendiğinde verimlilik ile görev durum gruplarının aritmetik ortalamalarında Müdür yardımcısı ve okul müdürü grupları öğretmen grubuna göre daha yüksektir. Bağlamsal Performansı alt boyutu ile görev durum gruplarının aritmetik ortalamalarında Müdür yardımcısı grubu öğretmen grubuna göre daha yüksektir. Fiziki Unsurlar alt boyutu ile görev durum gruplarının aritmetik ortalamalarında Müdür yardımcısı grubu öğretmen grubuna göre daha yüksektir.

Katılımcılık Uygulamaları alt boyutu ile görev durum gruplarının aritmetik Orta Kademe Yönetici olan grubu Çalışan ve Alt Kademe Yönetici grubuna göre daha yüksektir. göre Müdür yardımcısı grubu öğretmen grubuna göre daha yüksektir. *Verimlilik, Performans* ve *Örgütsel-Yönetimsel* Motivasyon ölçekleri ve alt boyutları tutumlarına ait aritmetik ortalamalar çalıştığı süre durumları değişkenine göre farklılık bulunmamaktadır. *Verimlilik, Performans* ve *Örgütsel-Yönetimsel* Motivasyon ölçekleri ve alt boyutları tutumlarına ait aritmetik ortalamaları arasında orta ve yüksek düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Sonuçlara göre, motivasyon, çalışan performansı ve verimlilik birbirleriyle pozitif olarak ilişkilidir.

Etki analizinde örgütsel ve yönetsel motivasyonun performans ve verimliliği etkilediği; verimliliğin performansı etkilediği, örgütsel ve yönetsel motivasyon, verimlilik üzerinden performansı etkilediği yani verimlilik aracı değişken etkisine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Motivasyon, her insanı hedeflerine ulaşmaya iten kritik bir özelliktir. Gerçekten de motivasyon, insanların zorluklar karşısında başarıya giden yola odaklanmalarını sağlayan itici güçtür. Bu, hem kişisel hem de mesleki amaç ve hedefleri kapsar (Vohs & Baumeister, 2016). Tüm sektörler, çalışanlarından yüksek performans almaya çalışıyor. Çalışan motivasyonu, onları yüksek üretime ulaşmak için çok ve şevkle çalışmaya motive ettiği için önemlidir (Sunyoto, 2015). Çalışma motivasyonu söz konusu olduğunda performans ihmal edilemez. Düşük motivasyon altında personel performansı iyi olsa da, çıktılar azalacaktır (Sinambela, 2012). Bir kişinin yeterliliğini belirleyen unsurlar gibi, bir kişinin yeteneğini etkileyebilecek Yetenek ve motivasyonlar gibi çok sayıda unsur vardır (Tosti & Amarant, 2005). Bir organizasyonda motivasyon, kapsamı oldukça geniştir ve organizasyonu geliştirmeye yönelik çeşitli amaç ve hedeflerden oluşur. Bunlar arasında, çalışan performansını artıran çalışan iş memnuniyetini artırmak yer alır (Notoatmodjo, 2009). Bir çalışan ile görevleri arasındaki bağlantıya odaklanır ve genellikle çalışanın kendisi tarafından uygulanır. Hedeflere ulaşmak, görevleri başarmak, zorluklarla çalışmak ve görevlerin üstesinden gelmek motivasyona örnektir (Afful-Broni, 2012). Bir eğitim kuruluşu olarak, çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmalarına yardımcı olmak için belirli ve kasıtlı bir motivasyon sistemi veya programının varlığından yoksun değildir, bu da kuruluşun toplum içindeki rolünü harekete geçirmeye olumlu yansır, ve böylece amaçlarına ulaşabilecektir.

Verimlilik, iş motivasyonlarının yanı sıra iş teşvikleriyle güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Bir organizasyonun etkinliği, insan unsurunun çalışma yeteneği ve bunu yapmak için kişisel motivasyonları ile ilgilidir. Etkili bir yaklaşım, eğitim sektöründe performansı en üst düzeye çıkarmak için mevcut kaynakları ve insanları kullanmaktır. Çalışmanın bulguları, motivasyonun performansı iyileştirmede bir etkisi olduğunu ortaya koydu, bu sonuç, çalışan motivasyonunun eğitim çalışanlarının performansı için önemli olduğunu belirten Franco ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan çalışma ile uyumludur. Mevcut çalışmanın diğer bulguları, finansal olmayan diğer güdülerin eğitim sektörlerinde çalışanlar arasında verimlilik ve performansın artmasında önemli bir rolü olduğu sonucuna varmıştır, bu bulgu Peters ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışma ile benzerdir.

Yöneticiler ve yasa koyucular, mevcut beceri geliştirme olanakları gibi diğer finansal olmayan motivasyonları da dikkate almalıdır. Ancak yöneticiler, yerel olarak koşulları izlemenin gerekliliğini ve eğitim çalışanlarına ilham vermek için birtakım teşviklerle uğraşmanın gerekliliğini de göz önünde bulundurmalıdır. Quarshie, Attafua ve Sarfo (2020) araştırmasında, motivasyonun elde tutmayı güçlendirmek, çalışan performansını, etkinliğini ve verimliliğini artırmak için özellikle önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu, eğitim kurumlarının motivasyonel zorluklarının doğasının, uygun şekilde ele alınmadığı takdirde personelin işte tutulması üzerinde bir etkisi olabileceği anlamına gelmektedir (İzci, Othman, & Ameen, 2021). Bu durum, personel performansı, etkinliği ve verimliliği üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir ve sonuç olarak eğitim kurumlarındaki çalışan devir hızının artmasına neden olabilir.

Çalışma koşulları ve personel motivasyon seviyeleri, yüksek kaliteli bakım ve üretkenlik sağlanmasıyla olumlu bir şekilde ilişkilidir ve aynı anda okullarda, kalite iyileştirme programlarına dahil edilmeleri gerekmektedir (Alhassan, ve diğerleri, 2013). İnsanları neyin motive ettiğini ve neyin daha yüksek verimlilik ve

performansa yol açtığını bilmek, odaklanmış sürekli iyileştirme tekniklerini benimsemeyi sağlar. Olango ve Jarvis' (2014) göre maaş, çalışanların motivasyonunu ve elde tutulmasını belirlemede kritik bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.

Okello ve Gilson'un (2015) çalışmasında, işyerindeki güven ilişkilerinin çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimleri ve işbirliğini kolaylaştırdığını, motivasyonları üzerinde bir etkiye sahip olduğunu ve elde tutma, performans ve hizmet kalitesi üzerinde etkileri olduğunu göstermiştir. İnsan kaynakları yönetimi ve organizasyonel politikalar, işyeri güvenliğini korumada ve çalışanları motive etmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Afful-Broni'ye (2012) göre, daha fazla maaşın her zaman daha fazla üretkenlik anlamına gelmediğini bulsa da, çalışanların işteki tutku eksikliğinin birincil nedeni olarak sıklıkla motivasyon eksikliğine işaret ettiğini belirtmekte fayda vardır. Ayrıca, net bir kariyer ilerlemesinin olmaması ve terfideki gecikmeler morali düşürebilir ve iş performansını olumsuz etkileyebilir. Bonenberger, Aikins, Akweongo ve Wyss'e (2014) göre, insan kaynakları yönetim stratejileri iyi uygulandığı zaman, çalışanların motivasyonunu iyileştirerek verimliliği olumlu etkilemektedir.

Motivasyon konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise, yöneticilerin motivasyon teşvik araçlarını ve bunların birey üzerindeki etkilerini, çalışanların bireysel niteliklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak belirlemesi gerektiğidir. Ayrıca organizasyonun imkanlarının neler olduğunu ve bu ihtiyaçların ne ölçüde karşılanabileceğini bilmek gerekir. Bu bağlamda yöneticiler, motivasyonun verimlilik üzerindeki etkisinden yararlanmak için çalışanları motive edecek araçları belirlemeli ve kullanmalıdır. Yöneticilerin işlerinde bireysel ve örgütsel düzeyde performans ve verimliliğin artmasına katkı sağlayan en önemli faktörün, işletmelerdeki motivasyon uygulamalarına yönelik çalışanların tutumlarını değerlendirmek olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları doğrultusunda yöneticilerin performans ve verimlilik açısından örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarına, performans ve motivasyon ilişkisi açısından ise diğer motivasyon uygulamalarına dikkat etmeleri gerektiği ifade edilebilir. Sonuç olarak, organizasyonların temel amacı olan karlılık ve iş değeri yaratmak, motive olmuş çalışanların performans ve verimliliklerinin artmasıyla çok daha kolay ulaşılabilecektir.

6. Kaynakça

- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between motivation and job performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Creative Education*, 30(3), 309-314.
- Alhassan, R. K., Spieker, N., van Ostenberg, P., Ogink, A., Nketiah-Amponsah, E., & de Wit, T. F. (2013). Association between health worker motivation and healthcare quality efforts in Ghana. *Human Resources for Health*, 11(1), 1-11.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon Ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 291-301.
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. *Human resources for health*, 12(1), 1-12.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small business? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability financial relationship. *Journal of Cleaner Production*, 166-176.
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social science & medicine*, 54(8), 1255-1266.
- Gözcü, H. (2019). *Spor Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansı İle İlişkisi*. Sakarya : Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Boston: Pearson Education Limited.
- Hitka, M., Rozsa, Z., Potkany, M., & Lizbetinova, L. (2019). Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of Business Economic Management*, 674-693.

- İzci, F., Othman, N. K., & Ameen, S. (2021). The Importance of Staff Motivation in Improving Performance and Job Satisfaction in The Public Health Sector. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 6(2), 1-18.
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi. *Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, 31-45.
- Korkmazer, F., & Aksoy, A. (2017). Herzberg'in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 821-833.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 86-115.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Human Resource Development*. Jakarta: Rineka.
- Ojakaa, D., Olango, S., & Jarvis, J. (2014). Factors affecting motivation and retention of primary health care workers in three disparate regions in Kenya. *Human resources for health*, 12(1), 1-13.
- Okello, D. R., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human resources for health*, 13(1), 1- 18.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 85-97.
- Peters, D. H., Chakraborty, S., Mahapatra, P., & Steinhardt, L. (2010). Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. *Human resources for health*, 8(1), 1-11.
- Phuong, N., & Tu, H. (2017). Factors affecting employee's motivation at VNPT branch Binh Duong. *Industry And Trade magazine*, 90-95.
- Quarshie, M. A., Attafuah, A., & Sarfo, G. (2020). Motivation and Labour Turnover in the Health Sector: Perception of Healthcare Professionals at the Dunkwa-on-Offin Government Hospital, Central Region, Ghana. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(2), 104-113.
- Sinambela, L. P. (2012). *Employee Performance, Measurement Theory and Implications*. Yogyakarta: Graha Science.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan sumber daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson.
- Tekke, M. (2019). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin En Son Düzeyleri: Kendini Gerçekleştirme ve Kendini Aşmışlık. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - ENAD*, 2148-2624.
- Tosti, D. T., & Amarant, J. (2005). Energy investment beyond competence. *Performance Improvement*, 44(1), 17-22.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sistemi ve Kamu Kurumlarında Bireysel Performansın Değerlendirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-40.
- Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2016). *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*. Guilford Publications.
- Yapar, T. (2005). *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi* . İstanbul : İstanbul Üniversitesi.
- Yılmaz, B. (2016). *Personel Memnuniyetinin İş Verimliliği Üzerine Etkisi: Gümrüksüz Satış Mağazasında Bir Uygulama* . İstanbul : İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık (*). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1-13.