

**T.C.**  
**KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN**  
**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARI**  
**(NEVŞEHİR ÖRNEĞİ)**

**Rabia TAŞDEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KIRŞEHİR, 2019**

**©2019-Rabia TAŞDEMİR**

**T.C.**  
**KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN**  
**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARI**  
**(NEVŞEHİR ÖRNEĞİ)**

**Hazırlayan**

**Rabia TAŞDEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**

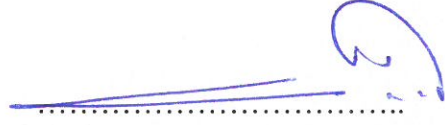
**Prof. Dr. Cemalettin İPEK**

**KIRŞEHİR, 2019**

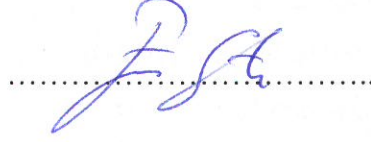
## KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi, Rabia TAŞDEMİR tarafından hazırlanan *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Alguları (Nevşehir Örneği)* adlı tez çalışması 26/03/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

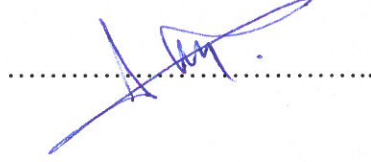
Danışman: Prof. Dr. Cemalettin İPEK



Üye: Doç. Dr. Enes GÖK



Üye: Doç. Dr. Tufan AYTAÇ



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../2019

(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

26/03/2019

Rabia TAŞDEMİR

İmza

## ÖZET

# İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARI (NEVŞEHİR ÖRNEĞİ)

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan: Rabia TAŞDEMİR**

**Danışman: Prof. Dr. Cemalettin İPEK**

**2019 – (XIV+83)**

**Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**

**Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**Jüri**

**Prof. Dr. Cemalettin İPEK**

**Doç. Dr. Enes GÖK**

**Doç. Dr. Tufan AYTAÇ**

Araştırmanın amacı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarını incelenmektir. Araştırma kapsamında öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları betimlendikten sonra bu algıların; öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi, branşı ve görev yapmakta oldukları okuldaki görev süresi gibi değişkenlere göre istatistiksel açıdan farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Araştırmada ayrıca, öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algıları arasındaki korelasyon ve öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının motivasyon algıları üzerindeki yordayıcı etkisi incelenmiştir.

Araştırma, 2017–2018 eğitim-öğretim yılında Nevşehir il merkezindeki ilk ve ortaokullarda görev yapmakta olan 159 ilkokul ve 165 ortaokul öğretmeni ile yürütülmüştür. Araştırmada İpek (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Ölçeği ile Uçar (2014) tarafından geliştirilen Öğretmen Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür algılarına ilişkin aritmetik ortalamalarının güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü alt boyutlarında; motivasyon algılarına ilişkin aritmetik ortalamalarının ise içsel ve dışsal motivasyon alt boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetlerine, kıdemlerine, branşlarına ve okuldaki görev sürelerine bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algıları ile motivasyon alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmada başlıca şu sonuçlara ulaşılmıştır: Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon düzeyi içsel motivasyon boyutunda çok katılıyor, dışsal motivasyon boyutunda ise tamamen katılıyor aralığında

gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin örgütsel kültür algılarına ilişkin aritmetik ortalama en yüksek destek kültürü boyutunda tespit edilmiş; bu ortalamayı sırasıyla başarı, rol ve güç kültürü alt boyutları izlemiştir. İçsel motivasyon ile örgütsel kültür boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, dışsal motivasyon ile örgütsel kültür boyutları arasında ise pozitif yönlü, zayıf ve orta düzeyde ilişki gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin motivasyon algılarının örgütsel kültür algılarından yordanma düzeyini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının, dışsal motivasyon algılarındaki varyansın %13'ünü, içsel motivasyon algılarındaki varyansın ise %25'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, Motivasyon, Öğretmen, Örgütsel Kültür.



**ABSTRACT**

**TEACHERS' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
MOTIVATION IN PRIMARY AND MIDDLE SCHOOLS (NEVŞEHİR  
SAMPLE)**

**M.Sc. Thesis**

**Preparer: Rabia TAŞDEMİR**

**Advisor: Prof. Dr. Cemalettin İPEK**

**2019 – (XIV+83)**

**Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School of Social Sciences**

**Educational Sciences Department**

**Educational Management Science**

**Jury**

**Prof. Dr. Cemalettin İPEK**

**Doç. Dr. Enes GÖK**

**Doç. Dr. Tufan AYTAÇ**

The aim of the study is to analyse the perception of organizational culture and motivation of the primary and secondary school teachers. Within the scope of the study, teachers' organisational culture and motivation perceptions were described and whether their perception is statistically differs among some variables such as gender, seniority, branch, and the length of the work experience in the school they are employed was analysed. Furthermore, the relationship between organisational culture and motivation perception of the teachers were examined and if teachers' motivation perception can be predicted by their organizational culture perception was questioned.

The study was carried out with 159 primary and 165 secondary school teachers who are working in central Nevşehir in the 2017- 2018 academic year. The Organizational Culture Scale (İpek, 1999) and the Teacher Motivation Scale (Uçar, 2014) were used in data gathering process.

Study participants' organizational culture perception mean score was analysed under power culture, role culture, success culture and support culture sub-dimensions and their



motivation perception mean score was sub-scaled as internal and external motivation. The t-test and the one-way analysis of variance (*ANOVA*) were applied in order to analyse whether these motivation sub-scores and organizational culture sub-scores are significantly different among the variables of gender, seniority, branch and length of work experience in the schools they are currently working. Moreover, the relationship between sub-dimensions of organizational culture and sub-dimensions of motivation perceptions were analysed with correlation and regression analysis. The result of the study is while participating teachers' intrinsic motivation levels are mostly within "agree" level, external motivation levels are mostly within "strongly agree" level. The highest mean scores of organizational culture perception of teachers was shown in support culture sub-dimension and followed by success, role and power culture respectively. It is observed that there are a positive and medium level relationship between intrinsic motivation and organizational culture sub-dimension. Also, a positive and, weak and medium level relationship are demonstrated between extrinsic motivation and organizational culture sub-dimensions. Regression analysis was applied in order to find out the estimate level of motivation perception of teachers from organizational culture perception. It was found out that 13% of extrinsic motivation perception variance and 25% of intrinsic motivation perception can be explained by organizational culture perception of teachers.

**Keywords:** Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, Motivation, Organizational Culture, Teachers.

## ÖN SÖZ

Toplumların kendine has değerlerini, davranışlarını ve yaşam tarzlarını yansıtan kültürleri vardır. Her toplum gibi örgütler de kendilerine özgü kültüre sahiptir. Bu kültür örgüt çalışanlarının davranışlarını, dolayısıyla örgütün işleyişini etkilemektedir. Hiç kuşkusuz okullar da birer örgüt olarak, kendine has bir kültüre sahiptir ve bu okul kültürü olarak da ifade edilmektedir. Okul kültürünün, diğer örgütlerde olduğu gibi, okuldaki bireylerin (yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar) davranışlarını etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, insan odaklı faaliyet gösteren eğitim örgütlerinin (okulların) kültürü ve bu kültürle öğretmenlerin motivasyonu algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın amacı Nevşehir il merkezindeki ilk ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algılarını tespit etmektir. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişki incelenerek, öğretmenlerin motivasyon algılarının örgütsel kültür algılarından yordanma düzeyinin ne olduğu sorusuna da cevap aranmıştır.

İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının cinsiyet, deneyim, medeni durum, branş ve okul türü gibi değişkenlere bağlı olarak karşılaştırıldığı, ayrıca öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş, araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımlar ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel kültür, motivasyon ve örgütsel kültür ile motivasyon arasındaki ilişki literatüre dayanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde örgütsel kültür ile motivasyon konusunda yapılan araştırmalar ve sonuçlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Beşinci bölümde elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Araştırma boyunca bilgisi ve tecrübesi ile beni destekleyip yönlendiren sayın hocam Prof. Dr. Cemalettin İpek'e, manevi destekleri ile her zaman yanımda olan aileme, sevgili eşim Deniz Taşdemir'e ve varoluşuyla hayatımı güzelleştiren biricik oğlum Alparslan Efe'ye teşekkürlerimi sunarım.

Kırşehir, Mart 2019

Rabia TAŞDEMİR

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	ii
BİLDİRİM .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
ÖN SÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
<b>BÖLÜM I .....</b>	<b>1</b>
<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. VARSAYIMLAR.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. SINIRLILIKLAR .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. TANIMLAR.....</b>	<b>6</b>
<b>BÖLÜM II.....</b>	<b>8</b>
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. KÜLTÜR.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR.....</b>	<b>8</b>
2.2.1. Örgütsel Kültürün Oluşumu .....	10

2.2.2. Örgütsel Kültürün Öğeleri .....	11
2.2.3. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması .....	14
<b>2.3. OKUL KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. MOTİVASYON.....</b>	<b>18</b>
2.4.1. Kapsam Kuramları.....	19
2.4.2. Süreç Kuramları.....	22
2.4.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon.....	25
<b>2.5. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE MOTİVASYON .....</b>	<b>26</b>
<b>2.6. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ .....</b>	<b>27</b>
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>29</b>
<b>3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ</b>	
<b>ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. MOTİVASYON İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN</b>	
<b>ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>37</b>
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>40</b>
<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMA MODELİ .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3. VERİ TOPLAMA ARACI .....</b>	<b>43</b>
<b>4.4. VERİLERİN ANALİZİ.....</b>	<b>45</b>

<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>46</b>
<b>5. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>46</b>
<b>5.1. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARININ CİNSİYETE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR .....</b>	<b>48</b>
<b>5.3. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARININ OKUL TÜRÜNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR .....</b>	<b>51</b>
<b>5. 4. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARININ BRANŞLARINA GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR .....</b>	<b>53</b>
<b>5.5. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARININ KIDEMLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR .....</b>	<b>55</b>
<b>5.6. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARININ ÇALIŞTIKLARI OKULDAKİ GÖREV SÜRESİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR.....</b>	<b>57</b>
<b>5.7. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR</b>	<b>59</b>
<b>5.8. ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON ALGILARININ ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ALGILARDAN YORDANMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR .....</b>	<b>60</b>

<b>BÖLÜM VI.....</b>	<b>64</b>
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>64</b>
<b>6.1. SONUÇ.....</b>	<b>64</b>
<b>6.2. ÖNERİLER.....</b>	<b>65</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>67</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>75</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>83</b>



<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 2.1.</b> Herzberg 'in Motivasyon- Hijyen Teorisi	21
<b>Tablo 4.1.</b> Araştırmanın Evren ve Örneklemde Yer Alan Öğretmen Sayıları	41
<b>Tablo 4.2.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri	42
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcıların Meslek Özellikleri	43
<b>Tablo 4.4.</b> Ölçek Puanlarının Değerlendirme Aralığı	44
<b>Tablo 5.1.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler	46
<b>Tablo 5.2.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	48
<b>Tablo 5.3.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması	51
<b>Tablo 5.4.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarının Branşlarına Göre Karşılaştırılması	53
<b>Tablo 5.5.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması	55
<b>Tablo 5.6.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarının Çalıştıkları Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırılması	57
<b>Tablo 5.7.</b> Örgütsel Kültür ve Motivasyon Ölçekleri Alt Boyutlarının Arasında Korelasyon İlişkisi	59
<b>Tablo 5.8.</b> İçsel Motivasyon Algılarının Örgütsel Kültür Alt Boyutlarına İlişkin Algılardan Kestirilmesi	60
<b>Tablo 5.9.</b> Dışsal Motivasyon Algılarının Örgütsel Kültür Alt Boyutlarına İlişkin Algılardan Kestirilmesi	62

## ŞEKİLLER LİSTESİ

## Sayfa

Şekil 2.1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

19

Şekil 2.2. Vromm'un Beklenti Teorisi

23

Şekil 2.3. Eşitlik Kuramı

24





# BÖLÜM I

## 1.GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amacına, önemine, varsayımlara ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Kültür birçok alanda kullanılan popüler bir kavramdır. Antropolojide kültür, toplumların yaşayış tarzı anlamında kullanılmıştır. Toplumların kendine has değerlerini, davranışlarını ve benliklerini yansıtan kültürleri vardır. Bu değerler ve davranışlar kişisel birer ürün olmanın ötesinde insanların ortaklaşa oluşturduğu bir bütünü ifade eder. İnsanlar paylaşma ve sosyalleşme ihtiyaçları ile var oldukları için bireysel yaşam yerine toplumsal bir düzeni kabul etmişlerdir. Toplumsal yaşamın devamı için bireyler kendi kendilerine yetmediklerinde, örgütlenme girişiminde bulunmuşlardır. İnsanların örgüt olarak hareket etmeleri örgütte bir liderin olmasını, örgüt içi işleyişin belli değerlere göre bir düzene konulmasını ve bu kapsamda örgütte bazı kuralların belirlenmesini beraberinde getirmiştir. Bireylerin, örgütteki bu değerler sistemini benimseyip, örgütsel kurallara göre davranış sergilediklerinde örgüte kolayca uyum sağlamaları, aksi durumda örgütten dışlanmaları söz konusudur. Nasıl ki toplumların kendine has oluşturdukları düzen, kurallar, dil, hikâye ve inanışları onları diğer toplumlardan ayırıyorsa, örgütlerde de kendini diğer örgütlerden ayıran düzen, kural, hikâye ve inançlardan oluşur. Toplumlarda olduğu gibi örgütler de bu kendine has özellikleri üyeleri aracılığı ile örgütteki gelecek kuşaklara aktarmak durumundadır.

Her toplum gibi toplumu oluşturan örgütler de kendilerine özgü kültürlere sahiptir. Örgütlerin sahip olduğu bu kültür örgütsel kültür olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel kültür bulunduğu toplumsal kültürden ayrı bir oluşum olarak düşünülemez. İçinde bulunan toplumsal yapı, kültürel değerler, çalışılan sektör, devlet, kanunlar, rakipler ve etkileşim halinde bulunan her türlü etmen örgütün dış çevresini oluşturmaktadır. Bir açık sistem özelliği gösteren tüm örgütler az ya da çok dış çevresiyle etkileşim içindedir ve kültürel anlamda hem bu dış çevreden etkilenir hem de bu dış çevreyi etkiler (Akıncı Coşkun ve Vural, 2007: 25).

Yönetim alanında yapılan bilimsel çalışmalar geliştirilen model, kuram, yaklaşım ve ilkelerin her zaman her örgütte geçerli olmasa dahi uygun şartlar ve uygun zamanda olası faydaya ulaşılmasını sağladığını göstermiştir. Bu çalışmalardan sonra yönetim bilimcilerin en önem verdikleri iş, örgütlerin içinde buldukları durumu, şartları incelemek ve bunlara

uygun örgütsel yapı ve yönetim stilini meydana getirmek olmuştur. Farklı bilimsel çalışma alanlarının ögesi olan kültür kavramı böylelikle yönetim biliminin de dikkat çeken bir ögesi olmuştur (Doğan, 2012: 16).

Örgütsel kültür hakkında yapılan tanımlarda değişik bakış açılarından kaynaklanan bazı farklılıklar mevcuttur. Örgütsel kültürü tanımlamanın bir zorluğu ise kültür tanımının değerler, inançlar ve varsayımlar gibi sınırları belirli olmayan kavramları barındırmasıdır (Yağmurlu, 1997: 719). Örgütsel kültür örgüt üyelerin ortak olduğu normlar, düşünceler, davranışlar, değerler, hikâyeler, semboller, dil ve tüm etkinlikleri içine almaktadır. Örgütsel kültür ile örgüt lideri arasında bağ kurmak kaçınılmaz gibi görünmektedir. Örgütsel kültür temelini örgütün kurucu liderinden alır. Örgüte katılan her üye, kurucu liderin oluşturduğu örgütsel kültüre hem uyum sağlar hem de kendi davranışları ile örgütsel kültürü zenginleştirir. Örgütsel kültür zamana bağlı olarak hem yeni üyelerinden hem de zamanın getirdiği yeniliklerden ve teknolojiden de etkilenerek oluşumuna devam eder. Örgütler büyüklüklerine, örgütsel yapılarına ve çalıştıkları alana göre de kültürlerini şekillendirirler. Örgütsel kültür kurumların var oluşunu ve devamlılığını etkilemektedir. Örgütsel kültürün öğeleri örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmaktadır.

Örgütler buldukları iç ve dış etmenler, çevre ve barındırdıkları örgütsel yapı nedeniyle kültürel olarak birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Fakat araştırmacıların ortak kanaatte buldukları 4 ortak özellik aşağıdaki gibidir (Eren, 2010: 138-139):

*Örgütsel kültür öğrenilmiş ve kazanılmış bir olgudur.* Örgütsel kültür örgütün çalıştığı alan, toplumdaki konumu, amacı, kurucusu, geçmişteki önemli yöneticileri ve halen görevde olan yönetici grubunun aşıldığı inanç, norm ve davranışlardan oluşur ve tüm örgüt üyelerini etkiler.

*Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılmalıdır.* Örgütsel kültür örgütün kendine özgü ve örgüt üyelerinin ortak ürünüdür. Örgüt üyeleri de bu ortak kültüre saygı duymalı gerekli norm ve davranışlara uyum göstermeli, örgüte yeni katılan üyelere davranışları ve ifadeleriyle bu kültürün özelliklerini aktarmalıdır. Bu şekilde örgütsel kültürün tüm üyelerce paylaşılması hedefine ulaşılır.

*Örgütsel kültür yazılı bir metin halinde değildir.* Örgütsel kültür yazılı olmayan üyeler aracıyla aktarılan bir olgudur.

*Örgütsel kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplardır.* Örgütsel kültürün yayılmasında üyelerce tekrarlanan birbiri ile bütünlük halinde olan davranışsal durumlar oldukça önem arz etmektedir. Örgütsel kültürde devamlı olarak

tekrar edilen ve üyeler arasında geçmişten bugüne ve geleceğe aktarılan bir yapı mevcuttur.

Motivasyon kavramı kişileri bir amaç için harekete geçirmeye teşvik eden, içten ya da dıştan gelen motive edici dürtülerin etkisi ile davranış sergileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 38). Örgüt üyelerinin, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışları için motive edilmesi gerekmektedir. Üyelerin hem bireysel hem de örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar sergilemesi örgütün geleceği için oldukça önemlidir. Örgütsel amaçlara ulaşılması, örgüt üyeleri motive edildiğinde daha kolay olacaktır. Üyelerde iş tatmini oluşturabilmek için öncelikle bireysel faktörlerden yola çıkılması gerekmektedir. Çünkü bireyler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için daha kolay motive olabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için bireysel amaçlarla örgütsel amaçların örtüşmesi gerekmektedir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirilen insanlardan oluşan örgütlerde, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları hizmetler karşılığında, bireylere ücret, terfi vb. karşılıklar verilir. Böylece çalışanlar, işlerinde sürekli olarak teşvik edilmiş olur (Öztürk ve DüNDAR, 2003: 58). Bir örgütün işlevini kesintisiz devam ettirerek varlığını kesintisiz sürdürebilmesi için bir yandan bulunduğu çevre ile uyum sağlaması gerekirken, bir yandan da çalışanlarını örgütün ortak amaçları doğrultusunda bütünleştirerek, onları bu amaçları gerçekleştirmek için sürekli motive edebilmesi gerekir (Doğan, 2012: 8).

Eğitim kurumları örgütsel amaçlarını okullar aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Eğitim hizmeti vermekten sorumlu toplumsal bir örgüt olan okulların ortak amaçlarından biri de eğitim hizmeti talep eden öğrencilerde istendik davranış değişikliği oluşturmaktır. Bu davranış değişikliğinin amaçlandığı şekilde gerçekleştirilebilmesi için okullarda öğrenme ortamını etkileyen tüm faktörlerin incelenmesi, bu ortamı olumlu etkileyen faktörlerin desteklenmesi, olumsuz etkileyenlerin ise ortamdan ayıklanması gerekmektedir. Bu araştırmada, iki örgütsel faktörün incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu faktörlerden biri örgütsel kültür (okul kültürü) diğeri ise motivasyon faktörüdür.

Okul, eğitim hizmeti sunan bir örgüt olarak, kendine has bir kültüre sahiptir. Okul kültürü olarak ifade edilen bu örgütsel unsurun bir araştırma konusu olarak ele alınıp öğretmenlerin algıları üzerindeki etkisinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Çünkü eğitim hizmeti talebi ile okula gelen öğrenciler akranları, öğretmenleri ve diğer okul çalışanları ile örgütün bir parçası haline gelirler. Zamanla bu örgütlerde, tüm üyelerince benimsenip paylaşılan kendine has bir kültür oluşur. Örgütsel kültür ya da okul kültürü olarak ifade edilen bu ögenin, diğer örgütlerde olduğu gibi, okuldaki bireylerin de (yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar) davranışlarını etkilemesi kaçınılmazdır. Öte yandan okullarda

bazı bireyler (öğrenciler, öğretmenler ya da yöneticiler) eğitsel amaçlara ulaşmak için performans sergilemede çok istekli bir tutum ve davranış sergilerken, diğerleri daha isteksiz tutum ve davranış sergileyebilmektedir. Okullarda söz konusu tutum ve davranışlar arasında gözlemlenen bu farkın en önemli kaynaklarından biri hiç kuşkusuz motivasyondur. Bilindiği gibi motivasyon, bireyin öğrenme öğretme sürecinde önemli bir enerji kaynağıdır ve aynı zamanda bireyin bu sürece istekli bir şekilde katılmasını sağlamaktadır (Akbaba, 2006: 1). Bu yönüyle, araştırılmaya değer bir başka faktörün de motivasyon olduğu görülmektedir. Özellikle öğretmenlerin motivasyon algıları önemli bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin merkezinde yer alan öğretmenlerin motivasyonları konusunda yapılacak araştırmalar büyük önem taşımaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı görülmektedir (Okçu, 2015: 65). Eğitim-öğretim sürecinde öğrencilerle en çok vakit geçiren ve bu süreçte kritik rol oynayan öğretmenlerin motivasyon algılarının ne düzeyde olduğu, ayrıca okulların sahip olduğu kültürle öğretmenlerin motivasyonu arasında ilişki olup olmadığı soruları bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın genel amacı ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algılarının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (örgütsel kültür ve motivasyon alt boyutlarında) ne düzeydedir?
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (örgütsel kültür ve motivasyon alt boyutlarında) cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (örgütsel kültür ve motivasyon alt boyutlarında) kıdemlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (örgütsel kültür ve motivasyon alt boyutlarında) çalıştıkları okuldaki görev sürelerine göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (örgütsel

kültür ve motivasyon alt boyutlarında) branşlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?

6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algıları (örgütsel kültür ve motivasyon alt boyutlarında) arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon algıları, örgütsel kültür algılarından (örgütsel kültür ve motivasyon alt boyutlarında) yordanabilmekte midir?

### **1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Eğitim örgütleri de tüm örgütler gibi belirli amaçlara ulaşmak için oluşturulmuştur. Örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt üyelerinin önemi yadsınamaz. Örgüt yönetiminde, örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında uyum sağlandığında, örgütsel amaçlara ulaşılması kolaylaşmaktadır. Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyumlu olup olmadığını belirlemek için örgüt üyelerinin görev yaptıkları örgütün sahip olduğu özelliklere yönelik algılarının araştırılması önem arz etmektedir. Çalışanların motivasyon algılarının belirlenmesi örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında uyum olup olmadığı konusunda yorum yapılabilmesine katkı sağlayacaktır. Öte yandan, çalışanların motivasyon algıları ile örgütsel kültür algılarının birlikte ele alınması, çalışanların görev yaptıkları örgütte algıladıkları kültür ile motivasyon algıları arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya çıkaracaktır. Literatür incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel kültür veya motivasyon algılarını belirlemeye yönelik birçok araştırma olduğu görülmektedir (İpek, 1999; Terzi, 1999; Aydın, 2008; Ebcim Özkan, 2012; Esinbay, 2008; Fırat, 2007). Ancak, ilk ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının birlikte ele alındığı herhangi bir araştırma yapılmamış olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, kesintisiz ilköğretim eğitimi uygulamasının başladığı 1998 yılı ile bu uygulamadan vazgeçilerek 4+4+4 sisteminin uygulamaya başlandığı 2012 yılı arasında ilkokul ya da ortaokul öğretmenleri örnekleminde yapılmış herhangi bir araştırma söz konusu değildir. Dolayısıyla bu araştırmanın bu yönüyle de literatüre özgün bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, birer eğitim örgütü olan ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, görev yaptıkları okulların sahip olduğu örgütsel kültüre yönelik algıları ile motivasyon algıları belirlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu araştırma ile okul yöneticilerinin, görev yaptıkları okulun sahip olduğu örgütsel kültür konusunda farkındalık kazanmalarına ve bu kültür ile öğretmenlerin çalışma motivasyonu algıları arasında nasıl bir

ilişki olduğunu fark etmelerine katkı sağlanması hedeflenmektedir. Böylece, okul yöneticileri görev yapmakta oldukları okulun kültürel özellikleri hakkında bilgi sahibi olacak ve ileride yapacakları çalışmalarda bu bilgidan faydalanabileceklerdir. Öte yandan, öğretmenlerin motivasyon algılarının belirlenmesi, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin mesleklerinde nasıl motive edilebilecekleri konusunda da bilgi sahibi olmalarına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyon kaynağının (iç motivasyon/dış motivasyon) doğru olarak belirlenmesi ve motivasyon algıları ile örgütsel kültür algıları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi, okul yöneticilerine bir öz-değerlendirme yapma fırsatı da sağlamış olacaktır.

### 1.3. VARSAYIMLAR

Araştırmada, öğretmenlerinin, “Örgütsel Kültür Ölçeği” ve “Öğretmen Motivasyonu Ölçeği” veri toplama araçlarına verdikleri yanıtların görüşlerini doğru olarak yansıttığı varsayılmıştır.

### 1.4. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda ifade edilmiştir:

1. Araştırma Nevşehir ili, merkez ilçesi resmi ilk ve ortaokullarda 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır.
2. Araştırmada elde edilen bulgular kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

### 1.5. TANIMLAR

Araştırmada geçen temel kavramlar aşağıda tanımlanmıştır:

**Örgütsel kültür:** Örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt üyelerinin benimsediği normlar, değerler, varsayımların tümüdür.

**Güç kültürü:** Gücün merkezde toplandığı, otokratik yönetime sahip örgütlere hâkim olan örgütsel kültür alt boyutudur.

**Rol kültürü:** Gücün uzmanlaşmaya dayalı olduğu bürokratik örgütlerde daha sık görülen örgütsel kültür alt boyutudur.

**Başarı kültürü:** İşlerin devamlılığı ve başarıya önem verilen daha çok küçük gruplarda rastlanan örgütsel kültür alt boyutudur.

**Destek kültürü:** Bireyin ve insani ilişkilerin ön planda tutulduğu örgütlerde

karşılaşılan örgütsel kültür alt boyutudur.

**Motivasyon:** Kişinin bir iş için harekete geçmesini, istekli hale gelmesini sağlayan güçtür.

**İç motivasyon:** Kişinin içten gelen bir güç ile istekli hale gelmesidir.

**Dış motivasyon:** Kişinin dışarıdan gelen etmenler ile istekli hale gelmesidir.



## BÖLÜM II

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde örgütsel kültür ve motivasyon kavramları ele alınmış, ayrıca örgütsel kültür sınıflamaları ve motivasyon kuramları açıklanmıştır.

#### 2.1. KÜLTÜR

Kültür farklı alanlarda kullanılan popüler bir sözcüktür. Geniş bir içeriğe sahip olan ve farklı disiplinlerde kullanılan kültür sözcüğü için birçok tanım yapılmıştır. Terzi (2000: 5) kültürü en geniş anlamı ile farklı insan topluluklarının sahip oldukları farklı yaşam stilleri olarak tanımlamıştır. Kültür topluma özgüdür ve toplumdan topluma değişir. Kültürle ilgili olarak yapılan tanımlarda, insanların yaşam biçimleri, davranışları, gelenek-görenekleri, yemek yapma stilleri, giyim kuşamları ve daha birçok unsurun kültürü oluşturduğu ifade edilmektedir.

Antropolojide genelde kabul gören kültür tanımı Tylor (1871) tarafından yapılan tanımdır. Tylor kültürü, bir toplumun üyesi olarak insanların kazandığı bilgi, görenek, gelenek, sanat ve inançlar ile yetenek, beceri ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün şeklinde tanımlamıştır (Akt. Güneş Ergin, YTY: 2). Tylor'ın tanımına yapılan eleştiriler ışığında Schein (1990) kültürü; “toplumun çevresiyle birlikte yaşamak ve mücadele etmekten ortaya çıkan problemlerin çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevsel olması nedeniyle yeni grup üyelerine aktarılması istenilen deneyim, beceri, alışkanlık, gelenek, görenek, yöntem, değer ve inançlar bütünü” olarak yeniden tanımlamıştır (Akt. Doğan, 2012: 16). Bu tanımlardan hareketle, kültürün yaşantı yoluyla kazanılan değerler ve davranışlar olduğunu söyleyebiliriz. Kültür insanların birbirleriyle etkileşimleri sonucu kazanılır, zamanla oluşur, değişir ve gelişir.

#### 2.2. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

Örgütsel kültür kavramı yönetim bilimi literatürüne 1980'li yıllarda girmiştir. Daha öncesinde sosyoloji, antropoloji gibi alanlarda sıkça kullanılan kültür terimi yönetim alanında da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Unutkan, 1995: 34). Örgüt iki ya da daha fazla kişinin ortak bir amaç için bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Örgütü oluşturan insanlardır. İnsanların birbirleriyle etkileşimi sonucunda ise kültür ortaya çıkmaktadır. Örgütün insanlarla var olması, kültürü örgütler için önemli bir kavram haline getirmektedir. Terzi (2000: 1) örgütü herkesçe anlaşılabilir ortak bir amaç için koordinasyonlu insan etkinliği



olarak tanımlamaktadır. Ortak amaçlar için bir araya gelen bireyler etkileşim ve iletişim halindedir. Çünkü amaçların gerçekleştirilebilmesi bireyler arası iletişimi gerektirmektedir. Bu iletişim sonucunda kurallar, değerler vb. kendine özgü ifade biçimleri ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kültür konusunda çalışan araştırmacılar, örgüt ve kültür arasında bir bağ kurarak, örgütleri kültür üreten kurumlar olarak nitelendirmektedir (Terzi, 2000: 16).

Literatürde örgütsel kültür için yapılmış birçok tanım vardır. Örneğin, Dinçer (1992) örgütsel kültürü, örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren değerler, davranışlar, normlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlamıştır (Akt. Güçlü, 2003: 148). Bir başka tanımda ise örgütsel kültür, inançlar, duygular, davranışlar ve semboller gibi, organizasyon özelliklerinin bütünü kabul edilmiştir (Lunenburg ve Orntein, 2013: 55). William Ouchi (1981) ise örgütsel kültürü “örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlara aktaran semboller, törenler ve efsaneler” olarak tanımlamıştır (Akt. Hoy ve Miskel, 2015: 165).

Örgütsel kültürle ilgili yapılan tanımlarda örgütün soyut (görünmez) ya da somut (görünür) tarafına odaklanıldığı görülmektedir. Bazı yazarlar örgütsel kültürü ele alırken norm, değer ve inançları öne çıkartırken bazıları dil, hikâye, kahraman vb. gibi net olarak gözlemlenebilen öğeleri kullanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel kültür, örgüt içindeki davranışların sembolik hareketlerle somutlaştırıldığı, üyelerin davranış, karar ve tutumlarını şekillendiren ortak norm, değer ve inançlar bütünü olarak tanımlanabilir (Unutkan, 1995: 39-40). Örgütsel kültür konusunda yapılan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir (Şişman, 2002: 84):

- ✓ Örgütte işlerin yapılış biçimi.
- ✓ Üyelerce paylaşılan norm ve temel değerler.
- ✓ Üyelerce paylaşılan örüntü ve davranış kuralları.
- ✓ Üyelerce paylaşılan varsayım, inanç ve semboller sistemi.
- ✓ Üyelerce paylaşılan düşünce, felsefe, anlam, anlayış, beklenti ve tutumlar.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, ortak bir amaç için bir araya gelmiş insan toplulukları olan örgütlerin kendine has kültürü vardır. Bu kültür, örgütün içinde yer aldığı toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kümesi olarak kabul edilir. Çünkü örgütler buldukları toplumun bir parçasıdır. Dolayısıyla toplumdaki etkenlerden etkilenirler. Bununla birlikte her örgüt, kendine özgü amaçları, politikaları, uygulamaları, yaklaşımları ile birbirilerinden farklılık göstermektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 7). Örneğin normlar, değerler, inançlar her örgütte aynı anlamı ifade etmez. Bu durum, örgütsel kültürün özgünlüğünü ortaya çıkarır. Örgütsel kültür, örgütün çevreye tanıtılmasında, değerlerinin,

standartlarının bireylere ve diğer örgütlere yansımada önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, örgütsel kültür örgütün çevreyle olan ilişkisini, başarısını, toplumdaki konumunu ve önemini etkileyen önemli bir etkidir. Ancak, örgütsel kültürün çevre kültürlerden etkilenip onları etkileyebileceği, toplumun kültürüyle ters düşmeyeceği, ters düşerse örgütün devamlılığının tehlikeye gireceği unutulmamalıdır (Eren, 2010: 136).

### 2.2.1. Örgütsel Kültürün Oluşumu

Örgütsel kültür, örgütlerin gelişimi ve devamını sürdürmesi açısından önemli bir işleve sahiptir. Güçlü bir örgütsel kültüre sahip olan örgütler diğerlerine göre daha iyi durumdadır. Çünkü örgütsel kültür ve onu oluşturan öğeler örgüt üyelerinin davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkiler. Örgütün ve üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde ortak kabul gören tutum, davranış ve inançlar örgütsel kültürün oluşmasına ve örgütü diğerlerinden ayıran özellikler kazanmasına katkı sağlar (Unutkan, 1995: 42). Örgütsel kültürün oluşumunda etkili olan farklı etmenler söz konusudur. Bu oluşum sürecinde, örgütü kuran kişinin (liderin) etkisi küçümsenemez. Çünkü örgüt kurucularının kendi değerlerini ve inançlarını yapılandırdıkları örgüte katmaları/yansıtılmaları son derece doğaldır (Terzi, 2000: 28). Bununla birlikte, örgütsel kültür üzerinde sadece kurucu üyelerin etkisinden söz edilemez. Hiç kuşkusuz, örgütsel kültür üzerinde diğer örgüt üyeleri ile birlikte, örgütün iç ve dış çevresinin de etkisi vardır. Bu yönüyle örgütsel kültür, örgütteki tüm yaşantıların bir yansıması olarak kabul edilmektedir.

Doğan (1997: 63-64) örgütsel kültürün oluşumunu dört aşamada özetlemiştir;

- *Birinci* aşamada, örgüt kurucusu yeni bir düşünce geliştirir.

- *İkinci* aşamada, örgüt kurucusu etkili kişileri örgüte katar ve düşüncelerini onlarla paylaşır. Örgütün yeni üyeleri, örgüt kurucusunun görüş açısını paylaşırlar. Örgütün bütün üyeleri örgüt liderinin düşüncesinin yararlı, olumlu ve kıymetli olduğuna her ne kadar riskli olsa da vakit, kazanç ve güç sarf etmeye degeceğine inanırlar.

- *Üçüncü* aşamada, oluşturulan yeni grup örgüt için kaynak, mekân vb. bulurlar.

- *Dördüncü* aşamada ise, daha çok üye örgüte alınır ve örgütsel kültür oluşmaya başlar.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, örgütsel kültürün oluşmasında öncü isimler örgüt kurucularıdır. Kurucular kendileriyle ortak amaçları paylaşan kişileri bir araya getirerek örgütü genişletirler. Her gelen üye ile birlikte örgüt değişim içine girer ve genişler. Bireyler duyguları, tutum ve davranışlarıyla örgütsel kültürün oluşumuna da katkı sağlamış olurlar.

Kurucular vizyonlarını örgüte yansıtarak örgütün ne ya da nasıl olması gerektiği konusunda rehberlik ederler. Kültür oluşumu üç yolla gerçekleşir. Birincisi kurucu kendisiyle aynı yöne bakan, aynı yolda yürüyen kişileri işe alır ve onları örgütte tutar. İkincisi kurucular kendi dünya görüşleri doğrultusunda örgüt üyelerine yol gösterirler. Üçüncüsü ise kurucunun davranışı, çalışanları kültürü belirlemeye iter, içselleştirmeyi sağlar. Örgüt başarılı olduğu zaman kurucuların kişilikleri örgütsel kültürün önemli bir unsuru haline gelir (Robbins ve Judge, 2015: 526). Örgüt kurucusu bunların yanında örgütte çalışanların benimseyebileceği, kalıcı, geçerliliğini kolayca yitirmeyecek ve çalışanlara yol gösterecek bir değerler sistemi oluşturabilir. Kurucunun bunları yapabilmesi için örgüt üyelerine davranışlarıyla rol model olması, örgütün geleceğine aktarılacak törenler, efsaneler oluşmasına ortam hazırlaması gerekir. Kurucunun ayrıca örgüt üyelerini motive etmesi, örgütte birlik, aidiyet ve takım ruhu oluşturarak, üyelerin birbiriyle yakınlaşmalarını sağlaması gerekmektedir (Alganer, 2000: 15).

### **2.2.2. Örgütsel Kültürün Öğeleri**

Tanımlarda olduğu gibi örgütsel kültürün öğeleri hakkında da birçok farklı açıklama bulunmaktadır. Terzi (2000: 42) bu öğeleri örgütsel kültürün esas öğeleri ve kültürün ifade ediliş biçimleri olmak üzere ikiye ayırarak değerlendirmiştir. Örgütsel kültürün esas/temel öğeleri normlar, değerler ve inançlar (varsayımlar); kültürün ifade ediliş biçimleri ise semboller, kahramanlar, mitler, hikâyeler, törenler, ritüeller (adetler) ve dil olarak sıralanmaktadır.

#### **2.2.2.1. Örgütsel Kültürün Esas Öğeleri**

Örgütsel kültürün temel öğeleri varsayımlar, değerler ve normlar alt başlıklarında açıklanmaktadır.

##### **2.2.2.1.1. Varsayımlar**

Varsayımlar, örgütü oluşturan üyelerin örgütün işleyişine yönelik paylaştıkları ortak görüşlerdir. Diğer bir deyişle insanların ve örgütlerin etkileşimde buldukları çevreye ilişkin tavrıdır (Şişman, 2002: 3). Varsayımlar, örgüt üyeleri tarafından sorgusuzca kabul edilen, tartışmaya açık olamayan doğrular olarak da bilinmektedir. Varsayımlar, insan zihninde, değerlere göre daha derin bir yer teşkil etmekte ve insan ilişkileri, doğru, yanlış, gerçek gibi kavramların doğasıyla ilgili yorumları içermektedirler (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 12).

### **2.2.2.1.2. Değerler**

Örgütte önemli olanı işaret eden değerler, örgütün standartlarını, ideallerini ve temel amaçlarını yansıtır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 11). Değerler ayrıca, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve doğru-yanlış ya da iyi-kötü olanı belirlemede kullanılan ilkeler olarak da kabul edilmektedir (Şişman, 2002: 3). Her kültürde benimsenmiş olan değerler evrensel değerler, belli bir grup ya da kişi tarafından benimsenen değerler ise bireysel değerler olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2012: 43).

Örgütlerde, üyelerin sergiledikleri davranışlara yükledikleri anlamların incelenmesi yoluyla örgütsel kültürün esas unsurlarından biri olan temel değerler hakkında fikir sahibi olunabilir. Örgütlerde, temel değerlerin üyeler tarafından anlaşılıp paylaşılması, üyeler arasında uyum ve işbirliğini, üyelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygusunu artırmaktadır (Aladağ, 2007: 15).

### **2.2.2.1.3. Normlar**

Normlar, değerlerin ve varsayımların bireyin davranışlarına yansıyan yönünü oluştururlar. Değer ve varsayım kavramlarına göre daha somut olarak gözlemlenebilen normlar, örgüt içi ilişkileri belli bir düzene koyar. Owens ve Steinhof (1989) normları sosyal sistemi kurumsallaştıran ve örgütsel kültür içinde davranışları belirleyen öğeler olarak tanımlamışlardır (Akt. Güçlü, 2000: 151). Başaran (1991) ise normları örgütsel kültüre uygun olarak, üyelerce geliştirilen ve çoğu üyece kabul edilen davranış ilkeleri olarak tanımlamıştır (Akt. Güçlü, 2000: 151). Normlar örgüt üyelerinden beklenen davranışlar olduğu için, üyelerin örgüt içi iletişimlerini, davranışlarını belirler ve onlara yol gösterir (Güçlü, 2003: 151). Örgüt üyelerinin nasıl davranmaları ne yapıp ne yapmamaları gerektiği sorularının cevabı normlarda saklıdır. Örneğin; ‘kapıyı çalmadan üstlerin odasına girilmemesi’ ya da ‘üstlerle yüksek sesle konuşulmaması’ birer norm örneğidir. Görüldüğü gibi normlar yazılı olmayan kurallar/ilkelere dayanmaktadır. Bu normlar örgütsel kültür aracılığıyla gelecek kuşaklara aktarılmaktadır.

### **2.2.2.2. Örgütsel Kültürün İfade Ediliş Biçimleri**

Kültürün ifade ediliş biçimleri semboller, kahramanlar, mitler, hikâyeler, törenler, ritüeller (adetler) ve dildir.

*Semboller*, bireylere özel anlamlar ifade eden çağrışım yaptıran olaylar, objeler ve hareketlerdir. Örgütler kolayca hatırlanıp akıllarda kalabilecek semboller seçerler. Semboller örgütler için önemli ve gereklidir. Sembollere bu değer katan ise birden çok mesajı ekonomik ve etkin bir şekilde aktarabilmesidir. Mekan, alan, mobilya, dekorasyon, logo,

kılık kıyafet gibi maddi semboller örgütsel kültürün taşıyıcısıdır (Akıncı Vural, Coşkun, 2007: 12). Semboller örgüt lideri tarafından koordinasyon, etkileme ve kontrol amaçlı kullanılabilir. Hatta bazı yazarlar yönetim işini tamamen sembollere dayalı bir faaliyet olarak nitelirmektedir (Şişman, 2002: 97).

*Kahramanlar*, içinde buldukları örgütün karakterini doğrudan etkileme ve oluşturma fırsatına sahiptirler. Kahramanlar örgütlerde saygı duyulan bu nedenle davranışları ile rol model olan hayali ya da gerçek, yaşayan ya da ölmüş kişilerdir. Bu kişiler toplumsal bir problem ya da ortak bir çalışma sırasında ortaya çıkar ve örnek teşkil ederler (Doğan, 2012: 55). Örgütlerin kültürlerini geleceğe aktaran unsurlardan biri de kahramanlardır. Kahramanlara atfedilen özellikler örgüt üyelerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilir.

*Mitler*, örgütteki düzeni, işleyişi temele alarak örgütün yaşadığı olayların hayalleştirilerek anlatılmasıdır. Anlaşılmasız olaylara açıklık getirme, kişileri uzlaştırma, zıtlık ve ikilemlere çözüm bulma gibi işlevlere sahiptir (Doğan, 2012: 55).

*Hikâyeler*, dün ile bugün arasında bağ kurar. Örgütler genellikle kahramanların başından geçen hikâyelerle örgütsel kültürlerini, kültürel özelliklerini gelecek kuşaklara aktarırlar. Kahramanlara istendik davranışlar atfedilerek, örgüt üyelerinin bu hikâyelerden mesaj almaları amaçlanır. Etkili örgütlerde üyeler ve yöneticiler örgütün temel değerlerini konu alan hikâyeler anlatırlar. Bu hikâyelerde örgüt liderleri ve çalışanların başarı öyküleri vb. konulara değinilir. Hikâyeler toplu törenlerde sık sık anlatılır ve üyelerin sosyalleşmesini, örgütle bütünleşmesini sağlar (Şişman, 2002: 98).

*Törenler*, örgütlerin kültürel değerlerine ilişkin düzenlemelerdir. Törenler örgütsel bağlılık, aidiyet duygusu, kişiler arası ilişkilerin güçlenmesi amacıyla yapılır. Kuruluş yıl dönümleri, veda yemekleri, kurucuyu anma etkinlikleri, yılbaşı ve yılsonu etkinlikleri örgüt üyelerinin sosyalleşmesi amacıyla yapılan törenlere örnek verilebilir.

*Ritüeller*, örgüt içinde tekrarlanan eylemlerdir. Örgütsel kültürü güçlendirmek için başvurulan ritüeller sürekli tekrarlanır ve örgüte yeni katılan üyeler bu davranışları görerek edinirler.

*Dil*, örgütsel kültürün temellerinden biri de dildir. Dil, iletişim aracı olmasının yanında örgütsel kültür için de oldukça önemlidir. Her örgütün deyimler, mecazlar, argolar, şakalar ve metaforlardan oluşan kendine özgü bir dili (jargonu) vardır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 13). Dil insanlar gibi sosyal bir varlıktır. Aynı algıyı taşıyan insanların oluşturduğu örgütlerde kendine özgü bir dil oluşur. Dil örgütlerin sözel sembollerinin en etkili olanıdır (Şişman, 2002: 97).

### **2.2.3. Örgütsel Kültürün Sınıflandırılması**

Örgütsel kültür üzerine çalışan bilim adamları tarafından çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bu başlık altında Harrison, Handy ve Pheysey tarafından yapılan, aynı zamanda bu çalışmada kullanılan örgütsel kültür ölçeğinin temelini oluşturan örgütsel kültür sınıflamaları açıklanmaktadır.

#### **2.2.3.1. Harrison ve Handy'nin Örgütsel Kültür Sınıflaması**

Harrison (1972) 'Örgüt Karakterini Anlamak' isimli makalesinde örgütlerin taşıdıkları ideolojik düşüncelerin örgütün karakterini etkilediğinden bahsetmiştir. Ayrıca örgütsel ideoloji olarak isimlendirdiği kavramın örgütsel verimlilik, çalışanların davranışları ve örgüt-çevre ilişkisi gibi birçok unsur üzerinde etkili olduğunu söylemiştir. Harrison (1972) örgütlerin ideolojik eğilimlerinin dört farklı grupta olabileceğini ancak bunların hiçbirinin tek başına baskın olamayacağını ifade etmiştir. Söz konusu eğilimleri güç, rol, görev ve birey olarak sınıflandırmış ve örgütlerin bu eğilimlerin hepsini az ya da çok bir arada barındırdığını dile getirmiştir (Akt: İpek, 1999: 38-39).

Handy (1981) yapmış olduğu sınıflamada, Harrison'ın (1972) 'örgütsel ideoloji' sınıflamasını merkeze alarak, eski Yunan tanrılarının özellikleriyle örgütsel kültürün alt boyutlarını eşleştirmiştir. Kısaca Handy güç, rol, görev ve birey kültürleri ile eski Yunan tanrıları olan Zeus, Apollo, Athena ve Dionisus'un özellikleri arasında benzerlik kurmuştur (İpek, 1999: 54). Bu sınıflama ile ilgili olarak aşağıda özet bilgiler sunulmuştur.

##### **2.2.3.1.1. Zeus (Güç Kültürü)**

Güç kültürü küçük örgütlerde görülen bir kültür tipidir. Güç ve denetim merkezde toplanmıştır. Güce hâkim olan yönetici Zeus ile eşleştirilmiştir. Örümcek ağı şeklinde yapılan bu örgütlerde bürokratik işlemler ve kurallar azdır. İşlerin güven odaklı ve informal ilişkilere dayalı olarak yürütüldüğü bu tür örgütlerde liderler kendini merkezde tutarak, örgüte yeni gelen üyelerle etrafını örümcek ağı gibi örerler (Handy, 1995: 19-22). Güç kültürünün hâkim olduğu örgütler olaylara ani tepkiler verebilme ve hızlı hareket

edebilme yeteneğine sahiptirler (İpek, 1999: 54). Geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen bu tür örgütlerde yöneticiler, üyeler üzerinde belirgin şekilde etki kurma eğilimindedir. Bu nedenle bu tür örgütlerde güç-çakar çatışmaları sıkça yaşanır (Bütüner, 2011: 45).

#### **2.2.3.1.2. Apollo (Rol Kültürü)**

Örgütlerden bahsedildiğinde ilk akla gelen kültür tipi rol kültürüdür. Kişilerden çok yapılan işlerin ön planda olduğu bu tür örgütlerin yapılanması eski Yunan tapınaklarına benzetilmektedir. Bu tür örgütlerin yöneticileri, eski Yunan tanrısı Apollo'ya benzetilmektedir. Mantık ve aklın üstün tutulduğu bu tür örgütlerde çalışanlar adeta makinanın bir parçası olarak görülmektedir. Bu tip örgütlerde uzmanlık birimleri ve işlevler örgütsel yapı içerisinde örgütü ayakta tutan birer sütun olarak kabul edilmektedir. Kişilerin güçlerini buldukları makamdan aldıkları bu örgütlerde her işin tanımı bellidir ve işe en uygun üyelerin örgüte alınmasına özen gösterilmektedir. Yöneticilerin Apollo özelliğine sahip olduğu bu tür örgütlerde çalışanlardan beklenen şey, sadece kendilerine verilen görevi yerine getirmeleridir; çalışanlardan ne daha azı ya da daha fazlası beklenir (Handy, 1995: 22-23).

#### **2.2.3.1.3. Athena (Görev Kültürü)**

Görev ve iş odaklı olan bu tarz örgütler file şeklinde yapılanmışlardır, ancak her nokta aynı güçte değildir. Güç file iplerinin kesiştiği noktalarda toplanmıştır. Bu tip örgütlerde görev yapan yöneticiler eski Yunan'da bilgelik tanrısı olarak kabul edilen Athena ile özleştirilmiştir. Gücün uzmanlığa dayalı olduğu bu tip örgütlerde sorumluluk ve güç paylaşılmaktadır (Handy, 1995: 28). Örgütsel amaçlara ulaşılmasına odaklanılmış olan bu tür örgütler, örgütsel amaçlar doğrultusunda yeniden planlanıp yapılandırılabilir (İpek, 1999: 56).

#### **2.2.3.1.4. Dionisus (Birey Kültürü)**

Birey odaklı olan bu tür örgütlerde, örgütün, üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmek için var olduğu anlayışı hâkimdir. Yöneticileri eski Yunan tanrısı Dionisus ile özleştirilen bu tip örgütsel yapılar, dairesel bir model içinde birbirinden bağımsız noktalar şeklinde temsil edilmektedir. Bireysel özellik ve amaçların ön planda olduğu bu tür örgütlerin yönetilmesi zordur (Handy, 1995: 33-34; İpek, 1999: 56).

#### **2.2.3.2. Pheysey'in Örgütsel Kültür Sınıflaması**

Pheysey (1993), Harrison ve Handy tarafından yapılmış olan örgütsel kültür sınıflamalarını esas alarak yeni bir örgütsel kültür sınıflaması yapmıştır. Harrison ve

Handy'nin sınıflamasında olduğu gibi dört boyutlu olan bu sınıflamada örgütsel kültür güç kültürü (power culture), rol kültürü (role culture), başarı kültürü (achievement culture) ve destek kültürü (support culture) şeklinde ele alınmıştır (Akt. İra ve Şahin, 2011: 3). Aşağıda bu sınıflamada yer alan örgütsel kültür boyutları ayrı başlıklar altında kısaca açıklanmıştır.

#### **2.2.3.2.1. Güç Kültürü**

Pheysey (1993) güç kültürünü tanımlarken aile şirketlerinin ve mafyaların buna iyi birer örnek olabileceğini söylemiştir. Bu tür örgütlerde gücü elinde tutan ve ona hizmet edenler (itaat eden) vardır (Akt. İpek, 1999: 51). Yetkinin tek elde toplandığı bu örgütlerde merkezîyetçilik söz konusudur. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde güç, denetim, statü ve itaat gibi kavramlar önemlidir. Ağ ya da piramit şeklinde yapılanmış bu tür örgütlerde, kurallar evrensel kabul edilir ve herkese uygulanır (İpek, 1999: 51).

#### **2.2.3.2.2. Rol Kültürü**

Daha çok hiyerarşik olarak yapılanmış büyük örgütlerde genelde rol kültürü hâkimdir. Rol kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, hiyerarşik yapıda üst kademelere doğru çıktıkça kişi sayısı azalır. Bu tür örgütlerde önceden belirlenmiş iş tanımları vardır ve herkes kendinden bekleneni bu tanıma göre yapmakla yükümlüdür. Yetki ve hiyerarşinin ön plana çıktığı bu örgütler otoriter bir şekilde yönetilir. Rol kültürü, daha çok devlet örgütlenmelerinde karşılaşılan bürokratik yapı ile de örtüşmektedir (İpek, 1999: 49-50).

#### **2.2.3.2.3. Başarı Kültürü**

Pheysey (1993) başarı kültürüne bölgesel ve geleneksel örgütleri örnek olarak göstermiştir. Bu özellikteki örgütlerde, *nasıl yapılırsa yapılsın ama işler yürüsün* mantığı hâkimdir. İşlerin yürümesine odaklı olan bu örgütlerde, ortaya çıkan problemler çalışanlar tarafından çözülür. Araştırma ve küçük danışmanlık şirketlerinin örnek gösterilebileceği bu örgütlerde paylaşılan bir sorumluluk söz konusudur. Matrikse benzeyen bu tür örgütsel yapılanmada, üstler uzun vadeli işlerle ilgilenirken, kısa vadeli işler astlara bırakılmıştır (Akt. İpek, 1999: 50; İra ve Şahin, 2011: 4).

#### **2.2.3.2.4. Destek Kültürü**

Destek kültürü, bireysel ihtiyaçların fazlaca önemsendiği kültür tipidir. Bu tür örgütlerde çalışanlar arasında iş birliği ve yardımlaşma ön plandadır. Destek kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, önemsendiklerini ve örgütün bir parçası olduklarını hissederler. Bu tip örgütlerde informal ilişkiler ön planda olduğu için formal yapı zayıftır (Pheysey, 1993'ten Akt. İpek, 1999: 51).



Bu araştırmada, Pheysey tarafından yapılan örgütsel kültür sınıflaması esas alınarak İpek (1999) tarafından geliştirilmiş olan ve dört alt boyuttan oluşan (güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü) örgütsel kültür ölçeği kullanılmıştır. Bu sınıflamanın ilk olarak Harrison (1972) tarafından yapıldığı, daha sonra Handy (1981) ve Pheysey (1993) tarafından temel alınarak dört alt boyut halinde yeniden adlandırıldığı bilinmektedir (Akt. İpek, 1999: 62).

### 2.3. OKUL KÜLTÜRÜ

Bir eğitim örgütü olan okullar da tüm örgütler gibi bir kültüre sahiptir. Okul kültürü örgütsel kültürün ta kendisidir. Araştırmacılar, eğitim örgütlerinin kültürünü tanımlarken genelde okul kültürü kavramını kullanmaktadır. Kùltürleri oluşturan unsurlarda, en çok örgüt liderinin etkisi olduğunu hatırlarsak, okul kültürünün oluşumunda bu görevin okul müdürlerine düştüğünü söyleyebiliriz. Okul müdürlerinin yanı sıra öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanların da okul kültürünün oluşumunda rolü vardır. Eğitim örgütü olan okullar, diğer örgütlerde olduğu gibi, kendilerine hastırlar. Her okulun kendine has değerleri, inançları ve normları vardır. Aslında okul kültürü, okulun kuruluşunda ekilen bir tohum gibidir; yıllar geçtikçe o tohum filiz verir ve büyür. Zamanla okul kültürü, gelişip şekil alarak, okula özgü bir hal alır. Okulun kültür yapısına başarı, destek ya da bürokratik bir düşüncenin hâkim olmasına bağlı olarak öğretmen, öğrenci ve çalışanların davranışları farklılık gösterir. Bürokratik kültürün egemen olduğu bir okulda katı, hiyerarşik ve merkezi bir yapı varken, destek kültürünün hâkim olduğu bir okulda, çalışanlar arası yardımlaşma ve iş birliği ön plandadır (Özdemir, 2012: 605).

Okullarda oluşan okul kültürü aslında toplumun sahip olduğu kültürün bir yansımasıdır. Okul kültürü toplumun sahip olduğu norm ve değerleri içerir. Topluma ait kültür, okul örgütünün düzeni içerisinde yeni bir forma sokularak öğrencilere aktarılır. Öğrenciler okul kültürünü benimseyip uyum sağladıkça topluma da uyum sağlamış olurlar (Çelikten, 2006: 271). Bununla birlikte, okul kültürü okuldan okula değişkenlik de gösterir. Bu değişkenlik, okuldan okula farklılık gösteren öğretmen ve öğrenci davranışlarında kendini gösterir.

Eğitim örgütlerinde, her okula has bir kültürün oluşmasına yol açan birçok unsur vardır. Bu unsurlar aşağıda listelenmiştir (Özdemir, 2006: 415):

- Okulun yaşı
- Okulun gelişim süreci ve tarihçesi
- Okulun misyonu ve vizyonu

- Okulun bulunduğu çevre
- Öğrencilerin ekonomik düzeyleri
- Kırsal ve kentsel alanlar
- Okulun tesisleri
- Okulda kullanılan teknoloji
- Okul ve sınıf büyüklüğü
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin beklentileri
- Velilerin beklentileri
- Eğitim sisteminin merkezîyetçi olup olmaması,
- Eğitim kurumlarının kamu ya da özel sektöre bağlı olması
- Eğitim sisteminin yapısı olarak sıralanabilir.

Okullar eğitim işini gerçekleştirmek üzere kurulmuş aynı amaca hizmet eden kurumlardır. Fakat her okul, çalışanları, öğrencileri, fiziki yapısı ve sosyo-ekonomik çevresi ile kendi kültürünü oluşturur.

#### **2.4. MOTİVASYON**

Psikolojik bir süreç olarak açıklanan motivasyon farklı literatürlerde kullanılan bir kavramdır. Latince de hareket etme anlamına gelen “movere” kökünden türetilen bu kavram, “kişinin çabalarının belirli amaçlara ulaşabilmek maksadıyla kasti olarak yönlendirilmesi için harekete geçen ve kısmen kişinin içinden gelen güç” olarak tanımlanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 55). Dilimize isteklendirme, güdüleme olarak çevrilen motivasyon kavramı ise insana, önceden belirlenmiş bir hedefe varması için bir yön belirleyen, onu kendi istek ve arzusuyla harekete geçiren ve o amaca ulaşması için ona kararlılık, gayret ve azim sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Hoy ve Miskel: 2015: 157, Eren, 2010: 497, Robbins ve Judge, 2015: 205). Bu tanımlardan hareketle, motivasyon kavramı özetle, belirli bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçme eylemi olarak da tanımlanabilir. Tanımlardan anlaşılacağı gibi, motivasyonun oluşabilmesi için bireyin bir amacı olması ve o amaca ulaşmak için harekete geçmesi gerekmektedir. Çünkü insanlar ihtiyaçlarına göre motive olur ve harekete geçerler. Örneğin, susayan bir insanın su içmek için ayağa kalkması, güdülenmiş olduğunu göstermektedir.

Motivasyon üzerine yapılan birçok araştırma mevcuttur. İnsan motivasyonu ile ilgili yönetim alanında yapılan ilk çalışmalarda ücretin en büyük paya sahip olduğu düşünülmüştür. İlerleyen zamanlarda yapılan araştırmalarda ise bireyle ilgili motivasyonel faktörlerin de ön plana çıktığı görülmektedir. Yıllar içinde yönetim alanında yer verilen ve

sıkça başvurulan motivasyon kuramlarından bazıları aşağıda açıklamıştır.

#### 2.4.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları insanların ihtiyaç ve isteklerini anlayarak onları nelerin motive ettiğini incelemektedir. İnsanlar, başkaları için değil kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederler. İnsanları istenilen davranışlar için harekete geçiren, bir başka ifadeyle motive eden etkenler kapsam kuramları tarafından ele alınıp açıklanmıştır. Kapsam kuramları içinde yer alan motivasyon yaklaşımları aşağıda ayrı başlıklar halinde kısaca açıklanmaya çalışılmıştır (Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Clayton Alderfer' in Erg Kuramı ).

##### 2.4.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyonla ilgili ilk çalışmaları yapan uzmanlardan biri olan Abraham H. Maslow'a göre insanların doğuştan getirdiği bazı ihtiyaçları, onları belirli davranışları yapmaya iter. Söz konusu ihtiyaçlar hiyerarşik bir sıra takip eder ve biri doyuma ulaşmadan diğerine geçilmez. İhtiyaçlar hiyerarşisi olarak bilinen motivasyon yaklaşımı aşağıda (Şekil 2. 1) açıklanmaktadır.



Şekil 2.1. Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Kaynak: Hoy ve Miskel, 2010: 128)

Maslow, Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi ihtiyaçları beş gruba ayırmış; en alttaki üç ihtiyacı kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli görmüş, üstteki iki grubun ihtiyacın

ise kişinin gelişimi ile ilgili olduğunu belirtilmiştir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 120). Alttaki üç ihtiyaç öncelikli olmalarına karşın düşük düzeyli ihtiyaçlar, diğerleri ise yüksek düzeyli ihtiyaçlar olarak kabul edilmektedir. Aralarındaki temel fark ise düşük düzeyli ihtiyaçların dışsal faktörlerle, yüksek düzeyli ihtiyaçların ise içsel faktörler ile karşılanmasıdır (Robbins ve Judge, 2015: 206).

İhtiyaç hiyerarşisindeki basamaklar aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir (Akıncı Vural, Coşkun, 2007: 121):

- *Fizyolojik İhtiyaçlar*: En temel insani ihtiyaçlardır. Yeme, içme, uyku, cinsellik vb.
- *Güvenlik İhtiyaçları*: İş güvenliği, tehlikeden korunma, can güvenliği vb.
- *Sosyal İhtiyaçlar*: Aidiyet, bir gruba kabul edilme, arkadaşlık kurma vb.
- *Kendini Gösterme İhtiyacı*: İtibar kazanma, takdir görme, kendine güven duyma vb.
- *Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı*: Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanması, kendini kanıtlama vb. ihtiyaçlar.

Maslow'a göre bu ihtiyaçların giderilmesi bireylerin yaşamlarını devam ettirmeleri ve yaşamsal motivasyonlarını sağlamaları için gereklidir.

#### **2.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen Kuramı)**

Herzberg'in çift faktör kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan gereksinimlerin alt ve üst düzey olmak üzere ikiye ayrılması ile oluşmuştur (Akın Acuner, 2010: 39). Çift faktör (motivasyon-hijyen) kuramı, kişinin iş ile olan temel ilişkisinin başarısını ya da başarısızlığını belirleyeceğini savunmaktadır. Herzberg, 'insanlar işlerinden ne beklerler?' sorusunun cevabını aramıştır. Çift faktör kuramında, çalışanların ihtiyaçlarının doyumunu sağlayan etmenler alt düzey ve üst düzey olarak ikiye ayrılmıştır. Çalışanların üst düzey ihtiyaçlarını gidermeye yönelik etmenler motivasyon faktörleri olarak adlandırılırken, alt düzey ihtiyaçları karşılayan etmenler ise hijyen faktörler şeklinde adlandırılmıştır. Herzberg, hijyen faktörlerinin var olduklarında insanların tatminsizlik hissetmeyeceğini ancak bunun onları motive etmeye yetmeyeceğini belirtmiştir. Ona göre, eğer çalışanlar motive edilmek isteniyorsa, motive edici faktörlere odaklanılmalıdır (Robbins ve Judge, 2015: 207-208). Hijyen faktörleri çalışanda kısa süreli farklılık oluştururken motive edici faktörler ise uzun süreli farklılıklar oluşturmaktadır (Akın Acuner, 2010: 40). Tablo 2.1'de Herzberg'in hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olarak gruplandığı davranışlar gösterilmektedir.

**Tablo 2.1.** Herzberg 'in Motivasyon- Hijyen Kuramı (**Kaynak:** Hoy, Miskel, 2010: 133.)

<b>HİJYEN FAKTÖRLERİ</b>	<b>MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER</b>
Kişiler arası ilişkiler (astlarla)	Başarı
Kişiler arası ilişkiler (üstlerle)	Tanınma
Denetleme	Kendi eseri
Çalışma koşulları	Sorumluluk
Ücret	İlerleme
İş güvenliği	

Çift faktör kuramına göre hijyen faktörlerinin yokluğu çalışanların örgütlerinden uzaklaşmasına sebep olabilir. Bu faktörlerin varlığı çalışanları örgütte tutmakla birlikte, onların motive olması için yeterli değildir (Eren, 2010: 514). Kısaca, hijyen faktörleri kişiye tatmin sağlamaz ama tatmin için zemin hazırlar. İş hayatında çalışanlar için esas tatmini sağlayan motivasyon faktörleridir.

#### **2.4.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı**

McClelland bireysel ihtiyaçları güç kazanma, bağlılık ve başarı olmak üzere üç başlık altında toplamıştır. Ona göre bireylerin farklı ihtiyaçları vardır ve bireyler bu ihtiyaçların karşılandığı ölçüde tatmin olurlar. Bu kuramda ele alınan ihtiyaçlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Eren, 2010: 526)

*Güç kazanma ihtiyacı:* İnsanların çevresini etkileme, başkaları üzerinde güç ve egemenlik kurma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı önceleyen kişiler yönetici pozisyonunda olmak isterler.

*Bağlılık (ilişki kurma) ihtiyacı:* İnsanların diğer insanlarla sosyal ilişkiler kurma, arkadaş çevresi kazanma, aidiyet ihtiyacını yansıtmaktadır.

*Başarı ihtiyacı:* İnsanların işlerinde mükemmel ve en iyi olma arayışı olarak açıklanmaktadır. Bu ihtiyacı önceleyen bireyler, kendilerine zor hedefler belirlerler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler.

McClelland, yukarıda açıklanan üç ihtiyaç içinde, başarı ihtiyacının bireyleri en çok etkilediğini savunmuştur. Ona göre, başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin performansları da diğerlerinden daha yüksektir. Bununla birlikte bireysel motivasyonun tek kaynağı başarı ihtiyacı değildir; insanların çoğu güç elde etme ve bağlılık ihtiyacı da duymaktadır (Eren, 2010: 527-528).

#### **2.4.1.4. Clayton Alderfer' in Erg Kuramı**

Erg kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına uyarlanmış halidir. Alderfer ihtiyaçları varoluş (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) olarak üç başlık altında incelemiştir. Başlıkları somuttan soyuta doğru sıralayan Alderfer'in varoluş ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına, ilişki kurma ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyacına, gelişim ihtiyacı ise kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir (Eren, 2010: 511).

Alderfer, kuramında ihtiyaçları üç grupta toplamıştır (Torlak, 2008: 248-249):

- Varoluş İhtiyacı: Güvende olma, açlık, susuzluk gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar bu gruptadır. Bu gruptaki ihtiyaçlar bireylerin temel fizyolojik gereksinimleridir.
- İlişki Kurma: Bireylerin diğer bireylerle sosyalleşme ve bir arada olma gereksinimleri bu grupta yer alır. Bu ihtiyaçlar diğer insanlarla etkileşim içinde olmayı gerektirmektedir.
- Gelişme İhtiyacı: bireylerin kendini fark etme ve yeteneklerini kullanarak kendini geliştirmesi bu grupta yer almaktadır.

ERG kuramında ihtiyaçlar üç bölüme ayrılrsa da ihtiyaçların kesin bir sıra izlemeden ortaya çıkabileceği ve bireyin aynı anda birden fazla grupta ihtiyaçları ile motive olabileceği söylenmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 125).

#### **2.4.2. Süreç Kuramları**

Süreç kuramları motivasyonun oluşum sürecine odaklanmıştır. Bu kuramlar, insanların nasıl harekete geçtiğini ve bu hareketin nasıl devam ettiğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Victor Vroom'un Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'ın Amaç Kuramı, Porter-Lawer'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı).

##### **2.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı**

Vroom, motivasyon kapsamında, bireyi farklı hareket seçenekleri arasında karar verecek kişi olarak görmektedir. Bu model, bireyin farklı hareket seçeneklerinden hangisini seçeceğini açıklamaya çalışmaktadır. Beklenti kuramına göre, bireyi davranışa yönlendiren şey, sadece motivasyon değil, bunun yanında seçeceği davranışın ihtiyacını tatmin edip etmeyeceğine ilişkin beklentisidir. Bu modelde üzerinde durulan başlıca kavramlar şunlardır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2010: 128):

- *Bekleyiş*: Kişinin yaptığı hareket sonucunda amacına ulaşacağına dair beklentisidir.
- *Birinci kademeli amaç (sonuç)*: Kişinin hareketi başarıya ulaştığında varmayı umduğu amaç/sonuç.
- *Araç olabilirlik*: Kişinin ulaştığı ilk sonucun onu ikinci bir sonuca ulaştıracağına ilişkin beklentisidir.
- *İstek ya da ihtiyacın şiddeti (valence)*: Kişinin sonuç için duyduğu ihtiyaç ya da isteğin şiddetidir.

Vroom'un beklenti kuramı içinde yer alan kavramlar arasındaki ilişki aşağıda (Şekil 2. 2.) gösterilmektedir.



*Şekil 2. 2. Vroom'un Beklenti Teorisi (Kaynak: Robbins ve Judge, 2015: 226).*

Beklenti kuramında yer alan kavramlar arasındaki ilişki şu şekilde açıklanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 226):

- *Gayret–performans ilişkisi*: Bireyin gayreti ve bunun sonucunda oluşan performansına yönelik algısıdır.
- *Performans–ödülleri ilişkisi*: Gösterilen performans düzeyi ile istenen sonuca ulaşma arasındaki ilişkidir.
- *Ödülleri–kişisel hedefler ilişkisi*: örgütsel hedeflerin kişisel ihtiyaçları karşılama oranı.

Vroom'a göre bireylerin motivasyonunu anlayabilmek için sadece ulaşmaya çalıştıkları amacı bilmek yeterli değildir, bireyin hareketlerinin doğrultusu da önemlidir. Bireyler kendileri için en çok istedikleri yönde motive olmaya daha yatkın olacaklardır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 128). Beklenti teorisiyle çalışanların işe neden motive olamadıkları ya da az ile yetindikleri açıklanabilir.

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

Eşitlik kuramı, çalışanların örgüte kattığı değerlerle aldığı ödülleri diğer çalışanlarla karşılaştırıp, eğer bir eşitsizlik varsa bunun giderilmesi için tepki göstereceklerini söylemektedir (Robbins ve Judge, 2015: 222-223). Adams, General Electric firmasında çalışanların güdülenmesi üzerine gözlemler yapmıştır. Çalışanların örgüte sağladıkları yararlar karşılığında aldıkları ödüllerle gördüklerini kendilerine verilen ödüllerle diğerlerinin aldığı ödülleri sürekli kıyasladıklarını gözlemlemiştir. Çalışanların, kendilerine verilen

ödülde adaletsizlik olduğunu düşündüklerinde, motivasyonlarının düştüğü, bunun da örgütte dengesizliğe yol açtığı gözlenmiştir (Eren, 2010: 542). Adams'ın eşitlik kuramında motivasyonun oluşum süreci Şekil 2. 3.'de gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Eşitlik Kuramı (Kaynak: Robbins ve Judge, 2015: 222-223)

Çalışanlar, Şekil 2. 3.'deki sıraya göre kendinin ve diğerlerinin performanslarını ve aldıkları ödülleri kıyaslarlar. Çalışan birey, kıyaslama sonucunda, sergilediği performansa göre daha az ödüllendirildiğini düşünürse kızgınlık hissine, daha fazla ödüllendirildiğini düşünürse suçluluk hissine kapılırlar (Robbins ve Judge, 2015: 222).

#### 2.4.2.3. Locke'in Amaç Kuramı

Amaç kuramının temeli çalışanlar ile yöneticilerin işin başında belirli hedefler üzerinde uzlaşması ve belirlenen dönemin sonunda bu hedeflerin gerçekleşme oranına göre performans değerlendirmesi yapması vardır (Akın Acuner, 2010: 45). Bireyler kendi algılarına ve farklılıklarına göre amaçlar belirlerler, sahip oldukları farklı özellikler nedeniyle, birbirinden farklı amaçlar edinebilirler. Bireyler genelde kendilerine uygun amaçlar belirleyip, bu amaca uygun hareket ederler. Kişisel amaçlarla örgütsel amaçları ortak noktada birleştirmesi amaç kuramının önemli yanını oluşturmaktadır (Eren, 2010: 549).

Locke'in kuramında hedef belirleme beş basamakta ele alınmaktadır. Aşağıda bu aşamalarla ilgili kısa bilgi verilmiştir (Akın Acuner, 2010: 46):

*Birinci basamak;* kişinin hedefini belirlemek için hazır olduğunu anladığı aşama.

*İkinci basamak;* yöneticilerin çalışanlarını hedef belirlemeye hazır olmaları için çeşitli iletişim eğitimleri ve hareket planları hazırladığı aşamadır.

*Üçüncü basamak;* yönetici ve çalışanların belirleyecekleri hedeflerin özelliklerini tayin ettiği aşamadır.

*Dördüncü basamak;* hedefler üzerinde düzeltme yapıldığı ve hedeflerin kontrol edildiği aşamadır.

*Beşinci basamak;* belirlenen hedeflerin ne oranda başarılı olduğunu kontrol etme



aşamasıdır.

Bu kurama göre, bireyin kendine belirlediği amaç ne kadar net olursa, motivasyonun sağlanması da o kadar kolay olur.

#### **2.4.2.4. Porter-Lawer'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Bu kuram, Vroom'un beklenti kuramının geliştirilmiş halidir. Birey, örgüte katkısını göz önünde bulundurarak, ödüllendirmenin onu tatmin edip etmediğini değerlendirir. Aynı zamanda, diğerlerine verilen ödüllerle kendinin ödülleri kıyaslayarak, adaletsizlik görürse bundan olumsuz şekilde etkilenir. Öte yandan, bu kurama göre, örgütte rol tanımı belirgin olduğunda, bireyin başarısı ve motive olma olasılığı artar. Ayrıca, örgütsel yapının olumlu olması ve işlerin iyi planlanması çalışanların motive olmalarını kolaylaştırır. Bu kurama göre, çalışandan yüksek başarı ve doyum isteniyorsa, örgütte ödüllerin adil olması gereklidir (Eren, 2010: 542).

#### **2.4.3. İçsel ve Dışsal Motivasyon**

Motivasyon kuramlarının önemli bir unsuru da motive edici etmenlerdir. Motivasyon üzerine yapılan araştırmalarda motivasyonun içsel olduğu kişisel merak ilgi ve zevk alma gibi etkenlerden ortaya çıktığı söylenirken bazı araştırmalarda ise dışardan gelen ödül, para teşvik vb. dışsal etmenlerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 157). Bilişsel kuramcılar Tolman ve Lewin'in yaptığı çalışmalarda ilk kez içsel ve dışsal motivasyon ayrımına değinildiği görülmektedir. Bu çalışmalar davranışçı kuramın motivasyonun sadece dışsal etmenlerden kaynaklandığını ifade eden görüşlerinden ayırmıştır. İhtiyaç kuramcılarının bilişselliği ve üst düzey ihtiyaçları ön plana çıkaran çalışmalarıyla içsel motivasyon geliştirilmiştir (Uçar, 2015: 100).

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki farkı, bireyin harekete geçmesini sağlayan etmen oluşturmaktadır. Bireyi harekete geçiren kaynağın içsel mi yoksa dışsal mı olduğu önemlidir. Harekete geçmenin kaynağını kişisel tercihler oluşturuyorsa motivasyon içseldir. Öte yandan, birey çıkar ve kazançlarını düşünerek harekete geçiyorsa, dışsal motivasyondan söz edilir (Hoy ve Miskel, 2010: 157).

##### **2.4.3.1. İçsel Motivasyon**

İçsel motivasyon, başarıma hissi ve öğrenme duygusunun kendiliğinden olduğu motivasyon türüdür (Ryan ve Deci, 2000'den Akt. Dede ve Argün, 2004: 50). İçsel motivasyon kişiye dayalıdır. Birey, içsel motivasyonla harekete geçtiğinde, gerçekleştirdiği iş dışında bir ödülden bahsedilmez (Özdaşlı ve Akman, 2012: 76). İçsel motivasyonda,

bireyin, hareketlerini denetleyen dışsal bir etken olmadan, kendi kendini motive etmesi söz konusudur. Dolayısıyla içsel motivasyon, herhangi bir zorunluluk yokken, bireyi harekete geçiren g olarak da ifade edilebilir (Hoy ve Miskel, 2010: 157). Direkt işin yapılması ile ilgili olan içsel motivasyon araçları işin içeriğini ve işin yapılması ile elde edilen geri besleme gibi etmenleri içerir (Mottaz, 1985'den Akt. Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83).

#### **2.4.3.2. Dışsal Motivasyon**

Bireyin motive olma sürecinde, dışardan gelen etkileri içeren motivasyon türü dışsal motivasyon olarak adlandırılmaktadır. Bireyin yapacağı iş sonucunda terfi alması, takdir edilmesi, katlanan ücret tarifesi gibi çevreden gelen ödüller dışsal motivasyonun örnekleridir. Bireyin motive olmasında dışsal motivasyon araçları önemlidir fakat içsel motivasyon sağlanmadan bu araçların etkili bir motivasyon sağlaması beklenemez (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83-84). Dışsal motivasyon açıklanırken ödül ve ceza kavramlarından yola çıkılarak davranışı bir tutum izlenmiştir. Dışsal motivasyon kişileri isteklendirir ya da olumsuz koşullara göre hareket etmesini sağlar (Hoy ve Miskel, 2010: 157). Dışsal motivasyon araçları sosyal ve örgütsel araçlar olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Örgütsel araçlar, örgütün çalışanlara sunduğu olanaklar, fiziksel şartlar, ücret, iş güvencesi vb. faktörlerden oluşmaktadır. Sosyal araçlar ise soyut ve informal ilişkileri içine alan yönetici desteği, arkadaşlık, yardımseverlik vb. faktörleri içermektedir (Mottaz, 1985'den Akt. Ersarı ve Naktiyok, 2012: 84).

### **2.5. EğİTİM ÖRGÜTLERİNDE MOTİVASYON**

Eğitim rgtleri, girdisi ve çıktısı insan olduğu için, diğer örgütlerden birçok farklılık göstermektedir. Eğitim rgtleri topluma şekil verdiği için bu örgütte çalışanların motivasyonu büyük önem taşımaktadır. Çünkü motive olan ğretmen işini daha rahat ve zevkle yapacaktır. Örgütler, alışanlarının motive olabilmesi için bir yandan kendi amaçlarına ulaşmaya çalışırken, diğer yandan da çalışanlarının amaçlarına ulaşmasını nemsemelidir.

Öğrencileri bilgiyi içselleştirmeye, üretmeye özendirmek öğrencilerin bütünsel gelişimleri açısından önemlidir. Öğrencilerin gelişimlerini sağlayabilmek için hazırlanan öğrenme etkinlikleri öğrencilere tatmin duygusu vermelidir. Bu yönüyle, öğretme-öğrenme eylemi motivasyonel bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu sürecin düzenlenmesinden sorumlu olan öğretmenlerin işlerini içselleştirerek ve azimle yapabilmeleri için motive edilmeleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü ğretmenin motivasyonu tüm öğrenme sürecini etkilemektedir (Arıkıl ve Yorgancı, 2012: 4).

## 2.6. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Küreselleşme ile birlikte örgütler arasındaki rekabet artmaya başlamıştır. Her örgüt kendi pazarında rakiplerinden öne geçmek için bir farklılık oluşturma zorunluluğu hissetmiştir. Yönetim teorileri de bu değişim içerisinde klasik anlayıştan daha çok modern anlayışa uyum sağlamaya başlamıştır. İlk başlarda bir makine gibi görülen insanların sosyal bir varlık olduğu kabul edilmiştir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 113). İnsanların bir makine gibi çalışmasını bekleyen, insanların sadece fiziksel ihtiyaçlarla motive olabileceğine inanan klasik anlayıştan insanların sosyal ihtiyaçlarının da var olduğu kabul edilen modern bir anlayışa geçilmiştir. Örgütler belirli amaçlara ulaşmak için kaynakları ve çalışanları etkili ve verimli kullanmakla yükümlüdür. Her ne kadar fiziki ve parasal kaynaklar yeterli olsa da çalışanlar olmadan örgütlerin bu kaynakları kullanması mümkün değildir (Akın Acuner, 2010: 36).

Örgütsel kültürü örgüt çalışanları oluşturur ve bu kültürün getirdiği davranış normları, ödül ve cezalar da örgüt çalışanlarını şekillendirir. Örgütsel kültür çalışanların örgütsel bağlılığı, performansı ve motivasyonu gibi birçok değişkeni etkilemektedir. Örgütler amaçlarına ulaşmak için örgüt yararına olan istendik davranışları ödüllendirmek durumundadır. Çalışanlar istendik davranışlara motive edildiklerinde, bu davranışları tekrarlamaları muhtemeldir (Akın Acuner, 2010: 37). Örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların motive edilmesi, çalışanların örgütsel kültüre uygun davranışlar göstermesi büyük önem taşımaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 133-134).

Çalışanların motivasyonunu arttırmada birçok farklı araç ve yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntem ve araçlardan örgütsel kültüre en uygun olanının seçilebilmesi önemlidir. Genel olarak çalışan motivasyonu için kullanılan araçlar üç grupta açıklanmaktadır (Acuner Akın, 2010: 48-60):

- *Ekonomik Araçlar:* Ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül, ekonomik güvenlik.
- *Psiko-Sosyal Araçlar:* Çalışmada bağımsızlık verme, sosyal katılma, sosyal statü, çevreye uyum, öneri sistemleri, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar.
- *Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar:* İşin özellikleri, amaç birliği ve hedeflerle yönetim, yetki ve sorumluluk devri, eğitim ve yükselme, yönetime katılım, karara katılma, iletişim ve geri bildirim, takdir ve ödüllendirme, yaratıcılığın kullanılması, takım çalışması, yönetim ve yönetilenlere bakış ve yaklaşım.

Öztürk ve Dündar (2003) kamu çalışanları ile yaptıkları araştırma sonucunda, yöneticilerin çalışanları çalışmaya sevk ederek, sorumluluk almaya teşvik ederek, onlara

problem çözüme becerileri kazandırarak çalışanların başarılarının ödüllendirileceğini bildikleri bir çalışma iklimi oluşturmaları gerektiğini önermişlerdir (Öztürk ve Dündar, 2003: 58-59).

Eğitim örgütleri özelinde Yılmaz (2009), Arpaguş (2011), Çevik ve Köse (2017) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyonu algıları arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca Yılmaz (2009) tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmada örgütsel kültür algısının öğretmenlerin motivasyon algılarındaki değişimi %44 oranında açıkladığı sonucuna varılmıştır. Çevik ve Köse (2017) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin motivasyon algılarındaki değişimin belli bir kısmının ( $R^2 = .26$ ) örgütsel kültür algılarından yordandığı tespit edilmiştir.

## BÖLÜM III

Bu bölümde örgütsel kültür ve motivasyon ile ilgili araştırmalara ve araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

### 3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel kültür ve motivasyon alanlarında yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar ile iki konunun beraber çalışıldığı araştırmalar (yüksek lisans, doktora çalışmaları vb.) hakkında özet bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu başlık altında örgütsel kültür alanında yapılan araştırmalar (yüksek lisans, doktora çalışmaları vb.) hakkında tarih sırası ile özet bilgilere yer verilmiştir.

İpek (1999) tarafından yapılan araştırmada resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür algıları ve öğretmen-öğrenci ilişkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada resmi liselerde algılanan örgütsel kültür alt boyut sıralaması; güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü iken özel liselerde sıralama başarı kültürü, güç kültürü, destek kültürü ve rol kültürü olarak tespit edilmiştir.

Önal (2002) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile bürokrasi algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel kültür algıları yükseldikçe bürokrasinin fonksiyonel bir şekilde çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel kültürün boyutları ile bürokrasinin fonksiyonelliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

McMurray (2003) tarafından yapılan araştırmada üniversitelerde görevli akademik personellerin örgütsel kültür algıları ile örgütsel iklim algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırma sonucunda, akademik personelin örgütsel kültür algıları ile örgütsel iklim algıları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Terzi (2005) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarının kültürel yapısı incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada ilköğretim okullarında başat kültürün görev kültürü olduğu tespit edilmiştir. Görev kültürünü başarı kültürü, bürokratik kültür ve destek kültürü izlemiştir. Bürokratik kültür hariç diğer kültür alt boyutları arasında pozitif

yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Narsap (2006) tarafından yapılan araştırmada genel ve mesleki liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel kültür ile ilgili görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Nicel yöntemle yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin öğretmenlere göre, erkek öğretmenlerin ise kadın öğretmenlere göre örgütsel kültür algılarının daha pozitif olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel kültürün oluşumunda en etkili grubun yönetici grubu olduğu tespit edilmiştir.

Yalazan (2006) tarafından yapılan araştırmada genel liselerde görevli okul yöneticilerinin yaratıcı örgütsel kültürün oluşumundaki rolleri incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada örgütsel kültür ile yönetici rolleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel kültürün oluşumunda en büyük rolün yöneticilere düştüğü belirtilirken, yöneticilerinin bu rolü orta düzeyde gerçekleştirebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Özkan (2007) tarafından yapılan araştırmada ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum okullarda güçlü bir örgütsel kültürün olmadığı şeklinde ifade edilmiştir.

Yurttakal (2007) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının nötr düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültüre ilişkin algılarında cinsiyet, branş ve çalışma yılı değişkenlerine göre anlamlı düzeyde bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Çelik (2008) tarafından yapılan araştırmada anadolu liselerinde örgütsel kültür algıları ve örgütsel kültürün oluşumunda öğretmenlik tutumlarının etkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada okullarda personel, öğretmen ve yöneticiler arasında güvene dayalı güçlü bir örgütsel kültürün var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tecrübeli öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiş, ayrıca anadolu liselerinde, güçlü bir örgütsel kültürün varlığından söz edilmiştir.

Esinbay (2008) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel kültür algıları incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada örgütsel kültür algılarının alt boyut sıralaması; görev kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür şeklinde oluşmuştur. Yöneticilerinin kuralcı bir tutum

içinde olmadıkları, bürokratik işleri daha geri planda tutukları görüşünün bürokratik kültürün son sırada olmasını beraberinde getirdiğinden bahsedilmiştir.

Aydınlı (2008) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel kültür oluşumundaki etkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan çalışmada örgütsel kültürün oluşumunda öğretmen algılarının etkisi, cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu algılara sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin örgütsel kültür ile ilgili daha olumlu algılara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Koşar (2008) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde kullandıkları güç tiplerinin, okuldaki örgütsel kültüre etkisi incelenmiştir. Çalışmada okul yöneticilerinin, kullandıkları kişilik gücü ve ödül gücü arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel kültürün alt boyutları ile de anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Ergül (2009) tarafından yapılan çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş değerlerine verdikleri önem ve iş değerleri ile örgütsel kültür algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan çalışmada örgütsel kültür alt boyutlarıyla iş değerleri ölçeğinin alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel kültürü oluşturan unsurlar değiştikçe iş değerlerinin de değiştiği görülmüştür.

Karataş (2009) tarafından yapılan çalışmada eğitim yöneticilerinin sahip olduğu iş değerlerinin örgütsel kültür ile ilişkisi ve bu değerlerin örgütsel kültüre nasıl yansıdığı incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan çalışmada yöneticilerin benimsediği değerlerin örgütsel kültüre görülebilir bir şekilde yansıdığı sonucuna varılmıştır.

Ohlson (2009) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okullarında örgütsel kültür ve öğretmen niteliklerinin öğrenci devamlılığı ve okuldan uzaklaştırma ile ilişkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan çalışma sonucunda örgütsel kültür (okul kültürü) ölçeğinin amaç birliği alt boyutu puanları arttıkça öğrenci devamlılığının arttığı ve işbirlikçi liderlik alt boyutu puanları arttıkça okuldan uzaklaştırma durumunun azaldığı tespit edilmiştir.

Çit (2012) tarafından yapılan çalışmada endüstri meslek liselerinde görev yapan meslek grubu öğretmenlerinin yönetime katılma düzeyleri ile örgütsel kültür arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel kültür algılarıyla yönetime katılma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu; örgütsel kültür algıları arttıkça

yönetime katılma düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir.

Yalınkılıç (2012) tarafından yapılan araştırmada öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgütsel kültür algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada okul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla örgütsel kültür algıları arasında anlamlı, orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları arttıkça örgütsel kültür algılarının azaldığı tespit edilmiştir.

Awadh ve Saad (2013) tarafından yapılan araştırmada telekom şirketi çalışanlarının örgütsel kültür algıları ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırma sonucunda örgütsel kültür ile çalışan performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Güngör (2013) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu ve liselerde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin damgalama eğilimleri ile örgütsel kültür algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle gerçekleştirilen araştırmada, yöneticilerin damgalama eğilimleri azaldıkça okul kültürünün güçlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tokat (2013) tarafından yapılan araştırmada çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile fiziksel mekân koşulları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nitel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel kültür hakkında bilgi sahibi olduğu, örgütsel kültür alt boyutlarının, öğretmen görüşlerine göre sembol, norm, değer ve inanç olarak, somuttan soyuta doğru sıralandığı görülmüştür. Bu sonuç ile öğretmenlerin örgütsel kültürün somut alt boyutlarındaki algı ortalamalarının daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tanrıoğen (2013) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgütsel kültür algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenler ve okul müdürlerin örgütsel kültür algıları arasında anlamlı düzeyde bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin yönetici olarak kendilerini etkili gördüğü tespit edilmiştir.

Şimşek (2014) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görevli okul yöneticilerinin örgütsel kültür algıları araştırılmıştır. Nicel yöntemle yapılan araştırmada çalışanların yöneticilerle çatışma yaşamaktan çekindiği ve yöneticilerin işlerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel kültür algılarının branş öğretmenlerine göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.



Altuğ (2014) tarafından yapılan araştırmada resmi ve özel ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile sendikalara ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada okullardaki örgütsel kültür algısının öğretmenlerin sendikalara ilişkin tutumları üzerinde etkili rol oynadığı, özellikle görev kültürünün ve bürokratik kültürün yoğun olarak algılandığı okul ortamlarında öğretmenlerin sendikalara ilişkin daha olumlu tutum geliştirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre sendikalara karşı daha olumsuz tutum geliştirdiği sonucu da elde edilmiştir.

Toytok (2014) tarafından yapılan araştırmada resmi ilkokul, ortaokul, lise ve meslek liselerinde okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile örgütsel kültür algıları arasındaki ilişki öğretmen algılarına göre incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel kültür algılarından yaş, branş ve çalışma süresi gibi değişkenler açısından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Yöneticilerin etik liderlik davranışları ile örgütsel kültür algıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Süne (2016) tarafından yapılan araştırmada ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgütsel kültür algıları arasındaki ilişki yöneticilerin kıdemleri açısından incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada örgütsel kültür ile kıdem ve özdeşleşme düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kantarcıoğlu (2016) tarafından yapılan araştırmada Ermeni Azınlık Okulları'nda görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada bürokratik kültür ve görev kültürünün sinizmle ilişkisi olmadığı, başarı ve destek kültürünün sinizmle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Leblebici (2016) tarafından yapılan araştırmada mesleki ve teknik eğitimde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel kültür, örgütsel imaj ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada örgütsel kültür algılarına göre alt boyutlar; görev, destek, başarı, bürokratik kültür şeklinde sıralandığı belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi normal, örgütsel imaj (prestij) ise düşük bulunmuştur.

### 3.2. MOTİVASYON İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde motivasyon alanında yapılan araştırmalar (yüksek lisans, doktora çalışmaları) hakkında tarih sırası ile özet bilgiler verilmiştir.

Oades (1983) tarafından yapılan araştırmada devlet okullarında görevli öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenlerin motivasyon düzeyleri orta seviyede tespit edilmiştir. Denetimin, terfi ve çalışma arkadaşlarının motivasyon düzeyini etkilediği, cinsiyet ve yaş değişkenlerinin ise öğretmen motivasyonu ve iş tatminine etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Bankowski (2002) tarafından yapılan araştırmada ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyi ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmen motivasyon düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Karaboğa (2007) tarafından yapılan araştırmada ortaöğretim örgütlerinde yönetici motivasyonunun öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada yöneticilerin motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özdöl (2008) tarafından yapılan araştırmada ortaöğretim fizik öğretmenlerinin öğrenci motivasyonu üzerindeki etkileri ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenlerin kullandıkları motivasyonel etkenlerin öğrenci motivasyonu üzerinde anlamlı düzeyde farklılık oluşturmadığı, ayrıca öğretmenlerin öğrenciyi motive etme düzeyleri arttıka iş tatmini düzeylerinin azaldığı görülmüştür.

Ergen (2009) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin motivasyon algıları arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Bektaş (2010) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada yöneticilerin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonları arasında orta düzeyde, olumlu

yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin olumlu tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonunu arttırdığı tespit edilmiştir.

Yanmaz (2010) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarında güdülenmeyi sağlama düzeyleri öğretmen ve yönetici görüşleri de alınarak incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan çalışmada öğretmen görüşlerinin yönetici görüşlerine göre daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler görüşleri yöneticilerin motivasyon etkinliklerini daha az gerçekleştirdikleri yönündedir.

Polat (2010) tarafından yapılan çalışmada okul öncesi eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilerin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan çalışmada okul öncesi eğitim kurumları yöneticilerinin yönetsel güç türlerinden, uzmanlık gücünü, bilgi gücünü, bağımlılık gücünü, ödül gücünü, karşılıklı gücü ve karizmatik gücü kullanması ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonları arasında anlamlı düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Zorlayıcı güç ile öğretmen motivasyonu arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Demirci (2011) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin (kadrolu- sözleşmeli) özlük haklarındaki farklılıklar ile iş motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nitel ve nicel yöntemle yapılan çalışmada sözleşmeli öğretmenlerin genel motivasyon düzeylerinin kadrolu öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Arslan (2012) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları demokratik tutum ve davranışların öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısı ile ilişkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan çalışmada okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Fırat (2012) tarafından yapılan çalışmada vakıf ve devlet üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki yabancılaşma algıları ile örgütsel bağlılık ve iş motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan çalışmada öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık ve iş motivasyon düzeyleri azaldıkça mesleki yabancılaşma algılarının arttığı görülmüştür.

Ebcim (2012) tarafından yapılan çalışmada resmi ilköğretim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan çalışmada öğretmenlerin motivasyon algıları ve

örgüt sağlığı algılarında yaş, cinsiyet, medeni durum vb. değişkenler açısından anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Koçak (2013) tarafından yapılan araştırmada ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyon algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyon algıları arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okçu (2015) tarafından yapılan araştırmada ilkokullarda eğitimde yapılan dönüşümlerin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Nitel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenlerin yarısından fazlası yenileşme hareketlerinin olumlu bir etkiye sahip olmadığını belirtmiştir. Olumsuz görüş geliştiren öğretmenlerin motivasyonunun olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Onuk (2015) tarafından yapılan araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı çalışanlarının ödül sistemi hakkındaki görüşleri ve öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ile ödül olabilecek nitelikteki diğer teşviklerin, yönetici ve öğretmen motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenlere yönelik ödüllerin artması ile motivasyon düzeylerinin yükselteceği sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik (2015) tarafından yapılan araştırmada çeşitli eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim biçimleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada okul müdürlerinin uyguladıkları yönetim biçimlerinin öğretmen motivasyonu ile ilişkisi incelendiğinde; yetkeci yönetim biçimi ve başıboş yönetim biçimi ile öğretmen motivasyonunun ters yönlü bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Öğretmen motivasyonunu yüksek tutmak isteyen okul yöneticilerinin koruyucu, destekçi ve birlikçi anlayışları öne çıkarması gerektiği ifade edilmiştir.

Işık (2016) tarafından yapılan araştırmada ilkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle öğretmenlerin motivasyon algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada yöneticilerin karizmatik liderlik özelliklerinin öğretmen motivasyonu ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Sucu (2016) tarafından yapılan araştırmada Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, Anadolu lisesi yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerine etkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla, öğretmen motivasyonu

arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

### **3.3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde örgütsel kültür ile motivasyon alanında yapılan araştırmalar (yüksek lisans, doktora çalışmaları) hakkında tarih sırası ile özet bilgiler verilmiştir.

Sözer (2006) tarafından yapılan araştırmada İstanbul Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü çalışanları ile örgütsel kültürün iş gören motivasyonuna etkisi üzerine bir uygulama yapılmıştır. Mülakat ve gözlem teknikleri kullanılan araştırma sonucunda örgütsel kültür ve motivasyon ilişkisini destekleyen veriler elde edilmiştir.

Aladağ (2007) tarafından yapılan araştırmada Sarar fabrikası çalışanlarının örgütsel kültür algıları ile motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırma sonucunda çalışan motivasyonu ile örgütsel kültür algıları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Mahal (2009) tarafından yapılan araştırmada Ranbaxy şirketi çalışanlarının örgütsel kültür ve örgütsel iklim algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada örgütsel iklim ve örgütsel kültür algılarının motivasyon algılarıyla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz (2009) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algısının öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmada öğretmenlerin motivasyon algılarının eğitim düzeyi ve kıdemlerine bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Araştırmada ayrıca, okul kültürü ölçeğinin alt boyutları ile iş motivasyonu ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bileght (2011) tarafından yapılan araştırmada özel bir işletme çalışanlarının örgütsel kültür algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırma sonucunda örgütsel kültür ile motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel kültürün motivasyonu belirli bir ölçüde etkilediğinden ve iş motivasyonunu etkileyen diğer faktörlerin varlığından da söz edilmiştir.

Kavi (2011) tarafından yapılan çalışmada bankacılık sektörü çalışanları ile çift s model boyutuyla (sosyalleşme ve dayanışma boyutları ile 4 örgütsel kültür tipini barındırır) örgütsel kültürün motivasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan

araştırma sonucunda örgütsel kültürün çalışanların motivasyon düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir.

Nayak, Pahdi, Barık, Mohanty ve Pradhan (2011) tarafından yapılan çalışmada Hindistan'daki bir çelik fabrikasında örgütsel kültür ve motivasyon ilişkisi incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırmanın sonucunda örgütsel kültürün çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Dur (2014) tarafından yapılan çalışmada liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ve motivasyon algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırma sonucunda örgütsel kültür ve motivasyon algıları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Alayoğlu ve Doğan (2015) tarafından yapılan çalışmada belediye çalışanlarının örgütsel kültür algılarının, motivasyonları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Nicel yöntem ile yapılan araştırma sonucunda örgütsel kültür ve çalışan motivasyonu arasında anlamlı düzeyde, pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel kültürün çalışan motivasyonunu yükseltmede önemli bir yere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yenihan (2015) tarafından yapılan çalışmada üniversite öğrencilerinin örgütsel kültür algılarının motivasyon düzeylerine etkisi incelenmiştir. Nitel yöntemle yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel kültürün fiziksel kısmının öğrenci motivasyonunu düşürdüğü belirlenmiştir.

Sop (2016) tarafından yapılan çalışmada üniversitede görev yapan akademik personelin örgütsel kültür algılarının çalışan motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Nicel yöntem ile yapılan araştırma sonucuna göre örgütsel kültür ile motivasyon arasında çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Çevik ve Köse (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel yöntemle yapılan araştırma sonucunda okul kültürü ile motivasyon algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul kültürünün öğretmenlerin motivasyonları üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel kültür ve motivasyon konularındaki literatür incelendiğinde kamuya ve özel sektöre ait kurumlarda birçok araştırma yapılmış olduğu görülmektedir (İpek, 1999; McMurray, 2003; Terzi, 2005; Awardh ve Saad, 2013; Bankowski, 2002; Polat, 2010; Işık, 2016 vb.). Okul öncesinden yükseköğretime kadar farklı eğitim kademelerinde de bu iki konuda birbirinden bağımsız bazı araştırmaların yapılmış olduğu görülmektedir (Bankowski,

2002; Önal, 2002; Özkan, 2007; Koşar, 2008; Polat, 2010; Çit, 2012;). İlgili literatür incelendiğinde, gerek kamuya ve özel sektöre bağlı kurumlarda, gerekse eğitim kurumlarında örgütsel kültür ve motivasyon algıları arasındaki ilişkinin birlikte ele alındığı araştırmaların oldukça sınırlı olduğu anlaşılmaktadır (Sözer, 2006; Aladağ, 2007; Mahal, 2009; Bilegıt, 2011; Nayak vd., 2011; Sop, 2016; Çevik ve Köse, 2017). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algıları arasındaki ilişkinin ele alındığı bu araştırmanın örneklem seçimi yönüyle ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu araştırmanın, veri toplama sürecinde kullanılan örgütsel kültür ve motivasyon ölçekleri ve araştırmanın yürütüldüğü il (Nevşehir) kapsamında ele alındığında, ilgili literatüre özgün katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.



## BÖLÜM IV

### 4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ile veri analizine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### 4.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada ilkökuller ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları, bu algılar arasındaki ilişki tarama modeli ile incelenmiştir. Tarama modelinde olay ve olgular olduğu şekilde belirlenmeye, bir başka ifadeyle araştırmanın konusunu belirleyen olay, konu ve nesne olduğu biçimde, kendi şartları içerisinde tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu modelde konu, olay ya da nesneye hiçbir şekilde müdahale edilmemektedir (Karasar, 2012: 77–79). Bu bağlamda araştırmada, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin görev yaptıkları okulun örgütsel kültürüne ilişkin algıları ile çalışma motivasyonu algıları, ölçek maddelerine verdikleri cevaplar doğrultusunda betimlenmeye çalışılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ve motivasyon algıları arasındaki ilişkinin incelenmesinde korelasyon türü ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını ve bu ilişkinin yönünü belirlemeyi hedeflemektedir. Korelasyon türü ilişkisel taramada ise değişkenlerdeki değişimin beraber olup olmadığı ve bu değişimin hangi yönde olduğunu belirlemek amaçlanmıştır (Karasar, 2012: 81–82). Araştırmada bu kapsamda öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algılarının birlikte değişip değişmediği, ayrıca öğretmenlerin motivasyon algılarının örgütsel kültür algılarından kestirilip kestirelemeyeceği tespit edilmeye çalışılmıştır.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2017–2018 eğitim öğretim yılında Nevşehir il merkezindeki ilk ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. 2017–2018 eğitim öğretim yılında Nevşehir il merkezinde bulunan 16 ilkökulda toplam 335, 14 ortaokulda ise 430 öğretmenin görev yaptığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini toplam 765 öğretmen oluşturmaktadır. Evrendeki tüm öğretmenlere ulaşmak zaman ve maddi imkânlar yönünden zor olduğu için bu evreni temsil edecek şekilde örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Küme örnekleme yönteminin esas alındığı örneklem belirleme sürecinde, önce



Nevşehir il merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullar listelenmiş, bu okullarda görev yapmakta olan öğretmen sayıları belirlenmiştir. Daha sonra, görev yapmakta olan öğretmen sayısı 20 ve üzerinde olan okullar araştırma örnekleme dâhil edilmiştir. Bu seçimde, örnekleme alınan okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin araştırma evrenini temsil edebilmesi, okullarda ücretli olarak çalışmakta olan öğretmen sayısının fazla olmaması, ayrıca öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre istatistiksel karşılaştırma yapılabilmesine imkân vermesi kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu şekilde örnekleme alınan 11 ilkokulda 234, 10 ortaokulda ise 362 öğretmenin görev yapmakta olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın evren ve örnekleminde yer alan öğretmen sayıları eğitim kademelerine göre Tablo 4.1 de verilmiştir.

**Tablo 4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleminde Yer Alan Öğretmen Sayıları**

OKULLAR	ÖĞRETMEN SAYISI	UYGULAMAYA KATILAN ÖĞRETMEN SAYISI
30 Ağustos İlkokulu	23	18
23 Nisan Ortaokulu	20	12
Necip Fazıl Kısakürek İlkokulu	21	14
İstiklal Ortaokulu	40	20
Örnek Evler İlkokulu	20	10
20 Temmuz İlkokulu	20	14
100. Yıl Ülfet Başer İlkokulu	24	18
H. Lütfü Pamukçu Ortaokulu	40	22
75. Yıl İlkokulu	30	19
75. Yıl Ortaokulu	42	21
19 Mayıs İlkokulu	30	10
Yavuz Sultan Selim Han Ortaokulu	40	12
Mihriban Emin Günel Ortaokulu	42	14
Damat İbrahim Paşa Ortaokulu	50	20
Güzelyurt Turgut Akdeveli İlkokulu	30	15
Rauf Nail Akman İlkokulu	20	14
Nevşehir Atatürk İlkokulu	20	13
Nevşehir Atatürk Ortaokulu	20	12
Yunus Emre İmam Hatip Ortaokulu	32	17
Mehmet Avlanmaz İmam Hatip Ortaokulu	36	15
Mustafa Çalışkan İlkokulu	24	14
Ersular İlkokulu	19	*
İncekaralar İlkokulu	13	*
Mehmet Gülen İlkokulu	12	*
Nevşehir Cumhuriyet İlkokulu	15	*
Yunus Emre İlkokulu	15	*
Gazi Osman Paşa İmam Hatip Ortaokulu	6	*
Mehmet Gülen Ortaokulu	14	*
Gazi Osman Paşa Ortaokulu	18	*
Nevşehir Cumhuriyet Ortaokulu	18	*
Toplam	754	324

\* Bu okullar, öğretmen sayıları 20'nin altında olduğu için araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Tablo 4.1.'de verilen okullarda görev yapmakta olan ve araştırma örnekleminde yer alan toplam 624 öğretmene gönüllülük esasına göre veri toplama aracı dağıtılmış, uygulama sonunda geri dönen 159'u ilkokul öğretmeni, 165'i ortaokul öğretmeni olmak üzere toplam 324 veri toplama aracı değerlendirmeye alınmıştır. Örneklemin evreni temsil oranı ve örneklem büyüklüğü ile ilgili önerilere bakıldığında, eleman sayısı 750 olan bir evrenden seçilecek örneklemdaki eleman sayısının, 0,05 örneklem hata payı ile en az 254; eleman sayısı 1000 olan bir evrenden seçilecek örneklemdaki eleman sayısının ise 0,05 örneklem hata payı ile en az 278 olması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu araştırmada evrendeki eleman sayısının 754 olduğu, araştırmanın örneklemini oluşturan 324 öğretmenin araştırma evrenini temsil ettiği görülmektedir (Balcı, 2011: 107).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıda Tablo 4.2. 'de verilmiştir.

**Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		n	%
Cinsiyet	Kadın	156	48,1%
	Erkek	168	51,9%
	Toplam	324	100,0%
Medeni Durum	Evli	301	92,9%
	Bekâr	23	7,1%
	Toplam	324	100,0%
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	20	6,2%
	Lisans	293	90,4%
	Yüksek Lisans	11	3,4%
	Toplam	324	100,0%

Tablo 4.2'de araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine yönelik frekans dağılımı verilmektedir. Araştırmaya toplamda 324 öğretmen katılmıştır. Katılan öğretmenlerin %51,9'u erkek (n=156) ve %48,1'i kadın (n=168)'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir bölümünün evli olduğu (%92,9) görülmüştür. Katılımcıların neredeyse tamamı (%90,4) lisans eğitime sahiptir, geri kalan %6,2'si ön lisans ve %3,4'ü yüksek lisans eğitim seviyesine sahiptir.

Araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin mesleki özellikleri aşağıda Tablo 4.3.'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Meslek Özellikleri

		n	%
Okul Türü	İlkokul	159	49,1%
	Ortaokul	165	50,9%
	Toplam	324	100,0%
Branş	Sınıf Öğretmeni	148	45,7%
	Sayısal Bilimler	50	15,4%
	Sosyal Bilimler	67	20,7%
	Aktivite Dersleri*	59	18,2%
	Toplam	324	100,0%
Okuldaki görev süresi	1-2	99	30,6%
	3-4	80	24,7%
	5-6	80	24,7%
	7+	65	20,1%
	Toplam	324	100,0%
Kıdem	1-10	63	19,4%
	11-20	160	49,4%
	21 yıl ve üzeri	101	31,2%
	Toplam	324	100,0%

\*Resim, Beden Eğitimi, Müzik ve Yabancı dil öğretmenleri

Tablo 4.3. 'de ankete cevap veren 324 öğretmenin okul türü incelendiğinde %50,9'nun ortaokul ve %49,1'nin ilkokul öğretmeni olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin branşları incelendiğinde %45,7'sinin sınıf öğretmeni, %15,4'nün sayısal bilimler öğretmeni, %20,7'sinin sosyal bilimler öğretmeni ve %18,2'sinin aktivite ve yabancı dil dersi öğretmeni olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süreleri incelendiğinde %30,6'sının 1-2 yıl, %24,7'sinin 3-4 ve 5-6 yıl ve %20,0'nın 7 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Tablo 4.3. 'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan toplam 324 öğretmenin mesleki kıdemine göre dağılımı incelendiğinde; %5,9'nun 1-5 yıl, %8,0'nın 6-9 yıl, %42,3'nün 10-17 yıl ve %43,8'nin 18 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

#### 4.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada İpek (1999) tarafından hazırlanan Örgütsel Kültür Ölçeği ve Uçar (2014) tarafından hazırlanan Öğretmen Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri araştırmacılar tarafından daha önce yapılmıştır. Örgütsel Kültür Ölçeği 'güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü' olmak üzere dört boyut ve 36 maddeden oluşan bir ölçme aracıdır. Örgütsel Kültür Ölçeği üzerinde İpek (1999) tarafından açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Açımlayıcı

faktör analizinde tüm maddeler için faktör yük değeri .32 ve üzerinde olduğu tek faktörün toplam varyansın %31' ini açıkladığı belirtilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının ayırt ediciliğini incelemek amacıyla madde analizleri yapılmıştır. Ölçeğin dört alt boyutunda da analiz ile hesaplanan madde-toplam korelasyonlarının tümü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Ölçek üzerinde İpek (1999) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Güç kültürü alt boyutunun iç tutarlılığını ifade eden güvenilirlik (Cronbach Alpha) katsayısı .60, Rol kültürü alt boyutunun iç tutarlılığını ifade eden güvenilirlik katsayısı .69, Başarı kültürü alt boyutunun iç tutarlılığını ifade eden güvenilirlik katsayısı .78, Destek kültürü alt boyutunun iç tutarlılığını ifade eden güvenilirlik katsayısı ise .90 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada Örgütsel Kültür ölçeği için yeniden geçerlik analizi yapılmasına gerek duyulmamış ancak ölçek alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda güç kültürü ve rol kültürü alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik (Cronbach Alpha) katsayıları .76, başarı kültürü alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı .83, destek kültürü alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı ise .91 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmen Motivasyonu ölçeği 'içsel motivasyon ve dışsal motivasyon' olmak üzere iki boyut ve 19 maddeden oluşan bir ölçme aracıdır. Öğretmen Motivasyonu Ölçeği üzerinde Uçar (2015) tarafından yapılan açımlayıcı faktör analizinde (önce KMO değerine bakılmış, KMO değeri .901 ve Barlett Küresellik Testi sonucu anlamlı bulunmuştur), öğretmen motivasyonu ölçeğinin tüm maddeler için faktör yük değeri .89, açıklanan varyans .53 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin içsel motivasyon alt boyutunun iç tutarlılığını ifade eden güvenilirlik (Cronbach Alpha) katsayısı .86, dışsal motivasyon alt boyutunun iç tutarlılığını ifade eden güvenilirlik (alpha) katsayısı ise .90 olarak belirlenmiştir. Öğretmen Motivasyon Ölçeği üzerinde yeniden geçerlik analizi yapılmasına gerek duyulmamış, ancak ölçek alt boyutları üzerinde güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda içsel motivasyon alt boyutuna ilişkin güvenilirlik (Cronbach Alpha) katsayısı .85, dışsal motivasyon alt boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı ise .89 olarak hesaplanmıştır.

Her iki ölçek de 5'li likert tipinde derecelendirilmiş, ölçekler üzerindeki seçeneklerin puanlama aralıkları Tablo 4.4.'te verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Ölçek Puanlarının Değerlendirme Aralığı

Hiç Katılmıyorum	1,00	1,79 Çok Düşük
	1,80	2,59 Düşük
	2,60	3,39 Orta
	3,40	4,19 Yüksek
Tamamen Katılıyorum	4,20	5,00 Çok Yüksek

Araştırmada kullanılan her iki ölçme aracında da az olumludan çok olumluya doğru sıralanmış 5'li likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçekte kullanılan ifadelerinin puan değerlendirme aralığı; 1.00-1.79 arası “hiç katılmıyorum”, 1.80-2.59 arası “az katılıyorum”, 2.60-3.39 arası “orta düzeyde katılıyorum”, 3.40-4.19 arası “çok katılıyorum” ve 4.20-5.00 arası ise “tamamen katılıyorum” şeklinde belirtilmiştir.

#### **4.4. VERİLERİN ANALİZİ**

Elde edilen veriler istatistiksel analiz programı (SPSS) ile analiz edilmiştir. Demografik verilerin analizinde yüzde ve frekans; ölçek verilerinin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma tekniklerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının ikili değişkene göre karşılaştırılmasında t-testi, üç ve daha fazla değişkene göre karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının arasında bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon testi ile, motivasyon algılarının örgütsel kültür algılarından yordanıp yordanamayacağı ise regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

## BÖLÜM V

### 5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öncelikle, araştırmada toplanan veriler araştırma sorularına göre analiz edilmiş ve analiz sonucunda elde edilen bulgular tablolaştırılarak açıklanmıştır. Daha sonra, elde edilen bulgular tez konusu ile ilgili daha önce yapılmış olan araştırma bulguları ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

#### 5.1. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarına yönelik betimsel istatistiklere (aritmetik ortalama, standart sapma ve katılım aralığı) ilişkin bulgular örgütsel kültür ve motivasyon alt boyutlarına göre aşağıda Tablo 5.1.'de verilmiştir.

*Tablo 5.1. Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

Ölçek	Alt boyut	N	$\bar{X}$	SS	Katılım Aralığı
Motivasyon Ölçeği	İçsel Motivasyon	324	4,10	,60	Çok
	Dışsal Motivasyon	324	4,60	,46	Tamamen
Örgütsel Kültür Ölçeği	Güç Kültürü	324	3,63	,64	Çok
	Rol Kültürü	324	3,53	,58	Çok
	Başarı Kültürü	324	3,75	,62	Çok
	Destek Kültürü	324	3,89	,69	Çok

Tablo 5.1. 'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin motivasyon algılarına yönelik aritmetik ortalamalar 4,10 ile 4,60 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin dışsal motivasyon algısına yönelik aritmetik ortalama 4,60; içsel motivasyon algısına ilişkin aritmetik ortalama ise 4,10 olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin dışsal motivasyon algılarının “tamamen katılıyorum” aralığında, içsel motivasyon algılarının “çok katılıyorum” aralığında gerçekleştirildiği görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel kültür algılarına yönelik aritmetik ortalamalar alt boyutlara göre 3,53 ile 3,89 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel kültür algılarına ilişkin en yüksek aritmetik ortalamanın destek kültürü ( $\bar{X} = 3,89$ ) algılarında olduğu bunu başarı kültürü ( $\bar{X} = 3,75$ ), güç kültürü ( $\bar{X} = 3,63$ ) ve rol kültürü ( $\bar{X} = 3,53$ ) alt boyutlarının izlediği gözlenmektedir. Öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının dört alt boyutta da “çok katılıyorum” aralığında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Göreceli olarak öğretmenlerin destek kültürü algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yönelimlerinin destek

kültürü boyutunda olması formal bir yapıya sahip olan eğitim örgütlerinde aslında güçlü bir informal yapıyı işaret ettiği söylenebilir. Öğretmenlerin önemli günlerinde (iyi ve kötü) okul yönetimi ve öğretmen arkadaşları tarafından yalnız bırakılmaması kendini önemli hissetmesi bu sonuçta etkili olabilir. Okul yönetiminin öğretmenlere kişisel gelişimleri için (hizmet içi eğitimler, lisansüstü eğitim vb.) fırsat tanıması ders programında müsait alan oluşturması gibi özel durumların da bu sonuca etki etmesi mümkündür. İpek (1999: 165) tarafından özel ve resmi liselerde yapılan çalışmada iki lise türünde de en yüksek düzeyde algılanan kültür alt boyutu destek kültürü olmuştur. Bu çalışmada kullanılan örgütsel kültür ölçeğinin ilk uygulaması olan söz konusu araştırma sonuçları ile bu çalışmada ulaşılan sonuçlar birbiri ile örtüşmektedir. Şişman (1993) tarafından yapılan ilkokulda örgüt kültürü isimli çalışmanın sonucunda, örgütsel kültürün yardımlaşma, işbirliği, destekleme, güven ve dostluk gibi özelliklerinin ön planda olduğu saptanmıştır. Koşar (2008) tarafından yapılan ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgütsel kültür arasındaki ilişki isimli çalışmada ilkokullarda destek kültürünün diğer kültürlerden daha yüksek düzeyde algılandığı sonucunu vermiştir. Lal (2012: 93) tarafından yapılan ilköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler isimli çalışmada uygulama yapılan 15 ilköğretim okulundan 10'unda destek kültürü başat kültür olarak belirlenmiştir. Destek kültüründen sonra gelen başarı kültürünün ikincil olarak yüksek düzeyde hissedilmesi öğretmenlerin başarıyı hedeflediği ve bir rekabet ortamı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Konu ile ilgili diğer araştırmaların sonuçları ile araştırma sonucumuz örtüşmektedir. Özellikle ilkokullarda okuma -yazma gibi temel becerilerin kazanılması sırasında sınıflar ve öğretmenler arasında bir rekabet göze çarpmaktadır. Bu durumda başarı kültürünün yüksek düzeyde algılanması şaşırtıcı bir sonuç olmamıştır. Formal örgütlerde daha çok algılanması gerektiği düşünülen güç ve rol kültürünün göreceli olarak en düşük düzeyde algılanmasının eğitim örgütlerinde otorite ve güç eğilimli bir yapıdan çok bireye dönük, informal ilişkilerin etkili olduğu bir yapıdan kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarına ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde (Tablo 5.1.), öğretmenlerin dışsal motivasyon algılarının, içsel motivasyon algılarına göre göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin dışsal motivasyon alt boyutundaki algılarını gösteren aritmetik ortalamasının 'tamamen katılıyorum' aralığında, içsel motivasyon algılarını yansıtan aritmetik ortalamasının ise 'çok katılıyorum' aralığında ifade ettiklerini göstermektedir. Bu bulgu Uçar (2015) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, ilkokul

öğretmenlerinin dışsal motivasyon algılarını yansıtan aritmetik ortalamının ‘tamamen katılıyorum’, içsel motivasyon algılarına ilişkin aritmetik ortalamının ise ‘çok katılıyorum’ aralığında gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar öğretmenlerin içsel motivasyondan çok dışsal motivasyon eğiliminde olduklarını göstermektedir. Onuk (2015) tarafından Millî Eğitim Bakanlığı çalışanları ile yürütülen araştırmada da ödüllendirmeler artıkça, çalışanların motivasyon düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Bilindiği gibi ödüle bağlı motivasyon dış kaynaklı motivasyondur. Öğretmenlerin dışsal motivasyon eğilimini ortaya çıkaran birçok değişken söz konusudur. Öğretmenlerin çalışma şartları, ödemelerle yapılan iş arasında bir denge sağlanıp sağlanamaması, sosyal hakların yeterli olup olmaması gibi değişkenler dışsal motivasyon kaynağına örnek olarak gösterilebilir. Benzer şekilde, özellikle ilk ve ortaokullarda velilerin okulla iç içe olup eğitim-öğretim etkinliklerini yakından inceleyerek öğretmenlere sık sık dönüt vermeleri de öğretmenlerde dışsal motivasyon eğilimine yol açmış olabilir. Bununla birlikte öğretmenlerin, içsel motivasyon algılarının çok katılıyorum aralığında tespit edilmiş olması, mesleklerini severek yaptıkları ve öğretme işini kendileri için bir doyum kaynağı olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

## 5.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARININ CİNSİYETE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının, cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız t testi yapılmış, test sonuçları Tablo 5.2.’de verilmiştir.

*Tablo 5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması*

Ölçek	Alt boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Motivasyon Ölçeği	İçsel Motivasyon	Kadın	156	4,12	,53	,371	,711
		Erkek	168	4,09	,67		
	Dışsal Motivasyon	Kadın	156	4,64	,42	1,385	,167
		Erkek	168	4,57	,49		
Örgütsel Kültür Ölçeği	Güç Kültürü	Kadın	156	3,66	,62	,771	,441
		Erkek	168	3,60	,67		
	Rol Kültürü	Kadın	156	3,53	,56	,581	,777
		Erkek	168	3,52	,60		
	Başarı Kültürü	Kadın	156	3,72	,61	-,959	,338
		Erkek	168	3,78	,63		
	Destek Kültürü	Kadın	156	3,86	,71	-,809	,419
		Erkek	168	3,92	,67		



Örgütsel kültür ve motivasyon ölçekleri alt boyut puanlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının cinsiyete göre karşılaştırılmasında (Tablo 5.2.), öğretmenlerin motivasyon algılarının her iki alt boyutta da (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) cinsiyetlerine bağlı olarak istatistiksel yönden anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Motivasyon alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde her iki alt boyutta da kadın öğretmenlerin motivasyon algılarını yansıtan ortalamaların ( $\bar{X} = 4,12$  ve  $\bar{X} = 4,64$ ) erkek öğretmenlerin algılarını yansıtan ortalamalardan ( $\bar{X} = 4,09$  ve  $\bar{X} = 4,57$ ) göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları cinsiyete göre karşılaştırıldığında (Tablo 5.2.) , öğretmenlerin örgütsel kültür alt boyutlarına (güç, rol, başarı ve destek kültürü) ilişkin algılarını yansıtan aritmetik ortalamalar incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalama destek kültürüne aittir. Erkeklerde 3,92, kadınlarda 3,86 olarak belirlenmiştir. Başarı kültürü alt boyutu erkeklerde 3,78, kadınlarda 3,72, güç kültürü alt boyutu erkeklerde 3,60 kadınlarda 3,66, rol kültürü alt boyutu erkeklerde 3,52 kadınlarda 3,53 olarak belirlenmiştir. Örgütsel kültür algılarında motivasyon algılarında olduğu gibi, cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmazken alt boyut ortalamaları arasında göreceli farkların bulundu görülmüştür ( $p>0,05$ ).

Araştırmada elde edilen bulgular daha önce yapılmış olan araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Özdaş ve Akman (2012: 79) tarafından yapılan çalışmada çalışanların içsel ve dışsal motivasyon eğilimlerinde cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Ebcim (2012) tarafından ilkökul öğretmenleri ile yapılan çalışmada öğretmenlerin motivasyon algılarında ile cinsiyete bağlı olarak bir fark saptanmamıştır. Dünder, Özutku ve Taşpınar (2012: 12) tarafından yapılan araştırmada da iş gören motivasyonları incelendiğinde iş görenlerin içsel ve dışsal motivasyonlarının cinsiyete bağlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon algıları 'çok katılıyorum' düzeyinde ölçülmüştür fakat aritmetik ortalamalara bakıldığında kadın öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Argon ve Ertürk (2013: 167) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle ile yapılan araştırmada kadın öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uçar (2015:

171) tarafından yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon algıları erkek öğretmenlere göreceli olarak daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin motivasyon algılarının her iki boyutta da daha yüksek düzeyde olması, motivasyonun hem içsel motivasyon araçlarıyla hem de dışsal motivasyon araçlarıyla sağlanabileceğini ortaya koymaktadır. Yine de iki alt boyuta ilişkin puan ortalamalarının kadın ve erkek öğretmenler için oldukça birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin hem takdir edilme, saygın hissetme gibi içsel beklentilerinin hem de ücret, terfi gibi dışsal faktörlerin motivasyonları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Kadın ve erkek öğretmenler örgütsel kültür algıları tüm alt boyutlarda 'çok katılıyorum' düzeyinde belirlenmiştir. Örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, güç kültürü ve rol kültürü alt boyutlarında kadın öğretmenlerin; başarı ve destek kültüründe ise erkek öğretmenlerin algılarını yansıtan aritmetik ortalamaların karşı cinslerine göre göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Karaduman (2014: 90) tarafından yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin güç ve rol kültürü alt boyutlarında ortalama puanlarının erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Pulat (2010) tarafından ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ile yapılan araştırmada kadın öğretmenlerin güç ve rol kültürü algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, erkek öğretmenlerin ise başarı ve destek kültürü alt boyutları puanlarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Şahmelikoğlu Uçar (2013: 60) tarafından ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada kadın öğretmenlerin başarı ve destek kültürü algılarını yansıtan ortalamaların erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu, erkek öğretmenlerin güç ve rol kültürünü yansıtan ortalamaların ise kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin güç ve rol kültürü algılarının yüksek çıkmasında eğitim örgütlerinde idari kadronun daha çok erkek egemenliğinde olması önemli bir faktör olabileceği düşünülebilir. Toplumsal olarak kadına biçilen davranış tarzı, karşı cinsle belirli bir resmiyet düzeyinde iletişim kurulması gibi nedenlerle kadın öğretmenlerin yönetim ile ilişkilerinin daha resmi boyutta kaldığı görülmektedir. Bu nedenle kadın öğretmenlerin güç ve rol kültürü alt boyutlarını algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünülebilir. Erkek öğretmenlerin ise yine hemcinsleri olan yönetim ile bir arkadaşlık havasında iletişim kurdukları söylenebilir. Bu durumun erkek öğretmenler ile yönetim ilişkisini informal bir boyuta taşıdığı düşünülürse erkek öğretmenlerin destek alt boyutu algılarının daha yüksek olması muhtemel bir sonuç haline getirmiştir.

### 5.3. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARININ OKUL TÜRÜNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının, görev yaptıkları okul türüne göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız t testi yapılmış, test sonuçları aşağıda (Tablo 5.3.) verilmiştir.

*Tablo 5.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarının Okul Türüne Göre Karşılaştırılması*

Ölçek	Alt boyut	Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Motivasyon Ölçeği	İçsel Motivasyon	İlkokul	159	4,13	,63	,660	,510
		Ortaokul	165	4,08	,58		
	Dışsal Motivasyon	İlkokul	159	4,62	,50	,557	,578
		Ortaokul	165	4,59	,41		
Örgütsel Kültür Ölçeği	Güç Kültürü	İlkokul	159	3,60	,65	-,611	,542
		Ortaokul	165	3,65	,64		
	Rol Kültürü	İlkokul	159	3,50	,59	-,631	,529
		Ortaokul	165	3,55	,57		
	Başarı Kültürü	İlkokul	159	3,77	,58	,432	,666
		Ortaokul	165	3,74	,65		
	Destek Kültürü	İlkokul	159	3,92	,67	,831	,406
		Ortaokul	165	3,86	,71		

Örgütsel kültür ve motivasyon ölçekleri alt boyut puanlarının öğretmenlerin eğitim verdikleri okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının okul türüne göre karşılaştırılmasında (Tablo 5.3.), öğretmenlerin motivasyon algılarının her iki alt boyutta da (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) eğitim verdikleri okul türüne bağlı olarak istatistiksel yönden anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Motivasyon alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde her iki boyutta da ilkokul öğretmenlerinin motivasyon algılarını yansıtan ortalamaların ( $\bar{X} = 4,13$  ve  $\bar{X} = 4,62$ ) ortaokul öğretmenlerinin algılarını yansıtan ortalamalardan ( $\bar{X} = 4,08$  ve  $\bar{X} = 4,59$ ) göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin eğitim kademesi farklı olmaksızın aynı kurallara bağlı ve aynı özlük haklarına sahip olmaları öğretmenlerin motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark olmamasının sebebi olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının okul türüne göre karşılaştırılması (Tablo 5.3.) incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel kültür alt boyutlarına (güç, rol, başarı ve destek kültürü) ilişkin algılarını yansıtan aritmetik ortalamaların, motivasyon algılarında olduğu gibi, çalıştıkları okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Her iki alt boyuta ilişkin puan ortalamalarının ortaokul ve ilkokul öğretmenler için oldukça birbirine yakın olduğu görülmektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültürü algıları tüm alt boyutlarda ‘çok katılıyorum ’ düzeyinde belirlenmiştir. Örgütsel kültür alt boyutlarının anlamlı şekilde farklılaşmaması da farklı vakitlerde farklı kültür alt boyutunun hissedilebileceğini göstermektedir. Örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, güç kültürü ve rol kültürü alt boyutlarında ortaokul öğretmenlerinin; başarı kültürü ve destek kültüründe ise ilkokul öğretmenlerin algılarını yansıtan aritmetik ortalamaların karşı okul türüne göre göreceli olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Çelik (2014: 90) tarafından yapılan çalışmada ilkokullarda çalışan öğretmenlerin destek kültürü algıları ortaokullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Aynı araştırma da ortaokullarda başat kültür bürokratik kültür olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekte bürokratik kültürün yerini alan rol kültürü ortaokullarda alt boyutlar arasında en son sırada yer almaktadır. Oğuz ve Yılmaz (2006) tarafından ilkokulda çalışan öğretmenler ile yapılan araştırmada da ilkokulda destek kültürü başat kültür çıkmıştır. Destek kültürü algısını, başarı kültürü algısı takip etmektedir. Bu araştırmalar da çalışma sonucu ile örtüşmektedir. İlköğretim okulları ilkokul ve ortaokul olarak iki kademeye ayrılması çok yakın bir tarihe denk geldiği için ilkokul ve ortaokul kıyaslaması yapılan pek çalışma bulunmamaktadır. Bu durum literatürle karşılaştırmayı zorlaştırmaktadır. Araştırmanın sonucunda hem ilkokullarda hem de ortaokullarda algılanan örgütsel kültür alt boyutları aynı sırayı izlemektedir. Yakın bir tarihe kadar ilkokul ve ortaokullar aynı bina içinde eğitim verdikleri için öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının benzer olması muhtemel bir durumdur. En yüksek algılanan alt boyut destek kültürünü, başarı kültürü, güç kültürü ve rol kültürü izlemektedir. Bu sonucun ortaya çıkma nedenlerinden biri de ilkokul ve ortaokullarda yönetim ile öğretmen arasında iyi bir iletişimin olduğu söylenebilir. Kuralları amaç edinmek yerine araç olarak görüp öğretmenleri bireysel olarak da destekleyen bir kültürün hâkim olduğu yorumu yapılabilir.

## 5. 4. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARININ BRANŞLARINA GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarına ilişkin aritmetik ortalamaların öğretmenlerin branşına bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız t testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Test sonuçları örgütsel kültür ve motivasyon alt boyutlarına göre Tablo 5.4. 'te verilmiştir.

*Tablo 5. 4. Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarının Branşlarına Göre Karşılaştırılması*

Ölçek	Alt boyut	Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Motivasyon Ölçeği	İçsel Motivasyon	Sınıf Öğretmeni	148	4,15	,62	1,122	,263
		Branş Öğretmeni	176	4,07	,59		
	Dışsal Motivasyon	Sınıf Öğretmeni	148	4,63	,47	,999	,319
		Branş Öğretmeni	176	4,58	,45		
Örgütsel Kültür Ölçeği	Güç Kültürü	Sınıf Öğretmeni	148	3,61	,66	-,557	,578
		Branş Öğretmeni	176	3,65	,63		
	Rol Kültürü	Sınıf Öğretmeni	148	3,52	,60	-,293	,770
		Branş Öğretmeni	176	3,53	,57		
	Başarı Kültürü	Sınıf Öğretmeni	148	3,75	,58	-,040	,968
		Branş Öğretmeni	176	3,75	,65		
	Destek Kültürü	Sınıf Öğretmeni	148	3,92	,67	,680	,497
		Branş Öğretmeni	176	3,87	,71		

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının branşlarına göre karşılaştırılmasında (Tablo 5.4.), öğretmenlerin motivasyon algılarının her iki alt boyutta da (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) branşa bağlı olarak istatistiksel yönden anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte öğretmenlerin motivasyon algısına yönelik aritmetik ortalamaların branşlara bağlı olarak göreceli şekilde farklılaştığı görülmektedir. Motivasyon alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde içsel motivasyon algısı ( $\bar{X} = 4,15$ ) ve dışsal motivasyon algısı ( $\bar{X} = 4,63$ ) yine sınıf öğretmenlerinde daha yüksek çıkmıştır.

Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin içsel motivasyon algıları ‘çok katılıyorum’ , dışsal motivasyon algıları ‘tamamen katılıyorum’ düzeyinde belirlenmiştir.

Oktay (2007: 111) tarafından yapılan araştırmada motivasyon alt boyutları ortalamalarına bakıldığından sınıf öğretmenlerinin alt boyut ortalamaları branş öğretmenlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Uçar (2015: 172) tarafından yapılan araştırmada sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin motivasyon düzeylerine ilişkin algıları incelendiğinde sınıf ve branş öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tecer (2011: 92) tarafından yapılan araştırmada sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin içsel motivasyon ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamakla birlikte göreceli olarak sınıf öğretmenlerinin içsel motivasyon ortalamaları branş öğretmenlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Öztürk ve Dündar'ın (2003: 65) kamu çalışanlarını motive eden faktörleri incelediği araştırmada karar alma, takdir edilme ve görüşlere değer verme gibi faktörlerin çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda sınıf öğretmenlerinin motivasyon algılarının branş öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde ölçülmesi çalışmamızın sonucunu desteklemektedir. İlkokullarda sınıf öğretmenleri öğrencilerin eğitiminin ilk dört yılını neredeyse tek başlarına sürdürmektedir. Bu nedenle ortaokullarda pek de mümkün olmayan öğretmen seçme durumu ilkokullarda oldukça yaygın bir durumdur. Bu nedenle sınıf öğretmenleri kendilerini ispatlamak zorunda hissedebilmektedirler. Sınıf öğretmenlerinin içsel ve dışsal motivasyonunun daha yüksek olmasını nedenlerinden biri de kendine haz sağlayacak eğitimi verme, yönetici ve veliler tarafından seçilen öğretmen olma isteğinin olabileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının branşlarına göre karşılaştırılması (Tablo 5.4.) incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel kültür alt boyutlarına (güç, rol, başarı ve destek kültürü) ilişkin algılarını yansıtan aritmetik ortalamaların, motivasyon algılarında olduğu gibi, öğretmenlerin branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin örgütsel kültür algıları tüm alt boyutlarda 'çok katılıyorum' düzeyinde belirlenmiştir. Açıkkel (2013: 93-95) tarafından yapılan araştırmada sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin örgütsel kültür alt boyut ortalamalarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür fakat göreceli olarak sınıf öğretmenlerinin destek kültürü algısı branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Örgütsel kültür okulda bulunan tüm paydaşların katkısı ile oluşmaktadır bu nedenle branş ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin paralellik gösterdiği söylenebilir.

## 5.5. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARININ KIDEMLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarına ilişkin aritmetik ortalamaların öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları, örgütsel kültür ve motivasyon alt boyutlarına göre Tablo 5.5. 'de verilmiştir.

*Tablo 5.5. Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması*

Ölçek	Alt boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	df	P
Motivasyon Ölçeği	İçsel Motivasyon	1-10	63	4,15	,51	2,885	321	,057
		11-20	160	4,03	,61			
		21 yıl ve üzeri	101	4,20	,64			
	Dışsal Motivasyon	1-10	63	4,65	,37	,672	321	,511
		11-20	160	4,58	,48			
		21 yıl ve üzeri	101	4,61	,48			
Örgütsel Kültür Ölçeği	Güç Kültürü	1-10	63	3,66	,72	,164	321	,848
		11-20	160	3,63	,60			
		21 yıl ve üzeri	101	3,60	,67			
	Rol Kültürü	1-10	63	3,53	,58	,614	321	,542
		11-20	160	3,49	,59			
		21 yıl ve üzeri	101	3,57	,57			
	Başarı Kültürü	1-10	63	3,76	,58	,923	321	,398
		11-20	160	3,71	,63			
		21 yıl ve üzeri	101	3,82	,63			
	Destek Kültürü	1-10	63	3,91	,67	1,276	321	,281
		11-20	160	3,83	,71			
		21 yıl ve üzeri	101	3,97	,67			

Örgütsel kültür ve motivasyon ölçekleri alt boyut puanlarının öğretmenlerin kıdem sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının kıdemlerine göre karşılaştırılmasında (Tablo 5.5.), öğretmenlerin motivasyon algılarının her iki alt boyutta da (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) öğretmenlerin kıdemine bağlı olarak istatistiksel yönden anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir

( $p>0,05$ ). Kıdem aralıklarına göre öğretmenlerin içsel motivasyon algı ortalamaları incelendiğinde en düşük düzey 11-20 yıl ( $\bar{X}=4,03$ ), en yüksek düzey 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerde gözlemlenmiştir ( $\bar{X}=4,20$ ). Dışsal motivasyon algılarında ise en düşük düzey 11-20 yıl ( $\bar{X}=4,58$ ) en yüksek düzey 1-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerde ( $\bar{X}=4,61$ ) görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel kültür algıları kıdemlerine göre karşılaştırıldığında (Tablo 5.5.), öğretmenlerin örgütsel kültür alt boyutlarına (güç, rol, başarı ve destek kültürü) ilişkin algılarını yansıtan aritmetik ortalamaların, motivasyon algılarında olduğu gibi, öğretmenlerin kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ).

Bektaş (2010) tarafından ilköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu üzerine yapılan araştırmada kıdemle öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varmıştır. Öğretmenlerin içsel motivasyon algı ortalamalarının 4,03 ile 4,20 arasında değiştiği görülmektedir. 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenler göreceli olarak 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdeme sahip meslektaşlarından daha olumlu içsel motivasyon algısına sahiptirler. Uçar (2015: 172-173) tarafından yapılan araştırmada da 21 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenlerin diğer meslektaşlarına göre daha olumlu içsel motivasyon algılarına sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmamızda kıdem arttıkça içsel motivasyon düzeyinin anlamlı düzeyde olmasa da göreceli olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007: 116) tarafından termal turizm çalışanları ile yapılan araştırmada ise tam tersi bir durum olarak kıdem arttıkça içsel motivasyon düzeyinin azaldığı görülmüştür. Bu durum yapılan işin özelliği, kişinin işini severek yapması, çalışma grubu ve çalışma şartlarının farklı olması gibi pek çok değişkenle ilgili olabilir. Kıdem arttıkça içsel motivasyon düzeyinin artması kişinin kendini gerçekleştirmeye çalışması artık dış etkenlerden çok içsel tatmini daha ön plana alması ile ilgili olabilir. Tüm kıdem aralıklarındaki öğretmenlerin dışsal motivasyon algıları ‘tamamen katılıyorum’ düzeyinde ölçülmüştür. Bu araştırmalarda dışsal motivasyon algılarının içsel motivasyon algılarından daha yüksek olması öğretmenlerin daha çok dışsal motivasyon araçları ile motive oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tüm kıdem gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel kültür algıları bütün alt boyutlarda “çok katılıyorum” düzeyinde belirlenmiştir. Taner (2008), Uçar Şahmelikoğlu (2013), Yılmaz (2010) ve Pulat (2010) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel kültür algıları üzerinde kıdem değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık



oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Destek kültürü algısı tüm kıdem gruplarında en yüksek algı ortalamasına sahiptir. Destek kültürü ortalaması 3,83 ile 3,97 arasında değişmektedir. Destek kültürü algısının en yüksek olduğu kıdem grubu 21 yıl üstü olmuştur. En düşük ortalamaya sahip alt boyut ise 3,49 ile 3,57 arasında ortalamalara sahip olan rol kültürüdür. 21 yıl üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerin algıları tüm alt boyutlarda diğer öğretmenlerden yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

## 5.6. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARININ ÇALIŞTIKLARI OKULDAKİ GÖREV SÜRESİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarına ilişkin aritmetik ortalamaların öğretmenlerin halen çalıştıkları okuldaki görev süresine bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları örgütsel kültür ve motivasyon alt boyutlarına göre Tablo 5.6. 'da verilmiştir.

*Tablo 5. 6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algılarının Çalıştıkları Okuldaki Görev Süresine Göre Karşılaştırılması*

Ölçek	Alt boyut	Okuldaki görev süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	df	P
Motivasyon Ölçeği	İçsel Motivasyon	1-2	99	4,04	,69	,571	320	,635
		3-4	80	4,14	,57			
		5-6	80	4,15	,55			
		7+	65	4,10	,58			
	Dışsal Motivasyon	1-2	99	4,65	,40	,692	320	,557
		3-4	80	4,56	,48			
		5-6	80	4,59	,42			
		7+	65	4,58	,56			
Örgütsel Kültür Ölçeği	Güç Kültürü	1-2	99	3,71	,69	1,289	320	,278
		3-4	80	3,62	,72			
		5-6	80	3,52	,58			
		7+	65	3,64	,53			
	Rol Kültürü	1-2	99	3,51	,62	,820	320	,484
		3-4	80	3,48	,57			
		5-6	80	3,50	,54			
		7+	65	3,42	,58			
	Başarı Kültürü	1-2	99	3,81	,66	1,446	320	,229
		3-4	80	3,82	,65			
		5-6	80	3,64	,59			
		7+	65	3,73	,55			
	Destek Kültürü	1-2	99	3,92	,72	,965	320	,409
		3-4	80	3,97	,75			
		5-6	80	3,79	,66			
		7+	65	3,88	,60			

Örgütsel kültür ve motivasyon ölçekleri alt boyut puanlarının öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip

göstermediği tek yönlü varyans analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının çalıştıkları okuldaki görev süresine göre karşılaştırılması (Tablo 5.6.) incelendiğinde, öğretmenlerin motivasyon algılarının her iki alt boyutta da (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) branşa bağlı olarak istatistiksel yönden anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte öğretmenlerin motivasyon algısına yönelik aritmetik ortalamaların okuldaki çalışma süresine göre göreceli şekilde farklılaştığı görülmektedir. Motivasyon alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde içsel motivasyon algısı 1-2 yıl ( $\bar{X} = 4,04$ ) ve dışsal motivasyon algısı 3-4 yıl ( $\bar{X} = 4,65$ ) çalışma süresi olan öğretmenlerde daha düşük olduğu görülmektedir.

Oktay (2007: 117) tarafından ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi isimli çalışmada da öğretmenlerin bulunduğu kurumda çalışma süresi ile motivasyon alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Özdemir (2015: 111) tarafından yapılan ilkököl ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (dışsal motivasyon) yeterlilikleri isimli çalışmada da aynı yönetici ile çalışma süresi ve öğretmenlerin dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Kurt (2013) tarafından ilkököl ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi araştırılan çalışmada da öğretmen motivasyonu ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırmamızda öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süresi ile motivasyon algılarında bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla Kurt (2013), Oktay (2007), Özdemir (2015) tarafından yapılan araştırmaların araştırma sonucumuzla örtüştüğü görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algılarının çalıştıkları okuldaki görev süresine göre karşılaştırılması (Tablo 5.6.) incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel kültür alt boyutlarına (güç, rol, başarı ve destek kültürü) ilişkin algılarını yansıtan aritmetik ortalamaların, motivasyon algılarında olduğu gibi, öğretmenlerin branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ).

Örgütsel kültür ölçeği alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, güç kültürü ve rol kültürü alt boyutlarında 1-2 yıl süre ile aynı okulda çalışan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,71$  ve  $\bar{X} = 3,51$ ) algıları diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Başarı ve destek kültürü için ise 3-4 yıl süre ile aynı okulda çalışan öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,82$  ve  $\bar{X} = 3,97$ ) algıları göreceli olarak diğer öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun pek çok olası nedenini saymak mümkündür. Okulda çalışma

süresi daha az olan öğretmenlerin okula yabancı olmaları henüz örgüte, yönetim ve çalışma ortamına alışmamış olmaları algılarını etkilemiş olabilir. Yine daha yüksek çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin kurum içi tecrübeleri, yönetimi tanımları onların algılarını destek kültürü boyutuna taşımış olabilir. Öğretmenlerin birbirlerini tanıdıkça aralarında rekabetin artması ise başarı kültürünün hissedilmesine etken olabilmektedir. Terzi (1999), Fırat (2007), Süzer (2010) ve Parker (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin buldukları okulda çalışma sürelerinin örgütsel kültür algılarında anlamlı bir farklılığa neden olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Daha önce yapılan çalışmalarda öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süresinin örgütsel kültür algılarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespiti yönünde araştırma sonucunu desteklemektedir.

### 5.7. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE MOTİVASYON ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGU VE YORUMLAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 5.7. 'de verilmiştir.

**Tablo 5.7. Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algıları Arasındaki İlişkisi**

Ölçek Alt boyutu		İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Güç Kültürü	Rol Kültürü	Başarı Kültürü	Destek Kültürü
İçsel Motivasyon	r p n	1  324					
Dışsal Motivasyon	r p n	,40** ,000 324	1  324				
Güç Kültürü	r p n	,28** ,000 324	,19** ,001 324	1  324			
Rol Kültürü	r p n	,34** ,000 324	,17** ,002 324	,62** ,000 324	1  324		
Başarı Kültürü	r p n	,47** ,000 324	,34** ,000 324	,50** ,000 324	,47** ,000 324	1  324	
Destek Kültürü	r p n	,43** ,000 324	,31** ,000 324	,41** ,000 324	,42** ,000 324	,78** ,000 324	1  324

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

Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları arasındaki ilişkisi (Tablo 5.7.) incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü gösteren pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, içsel motivasyon algısına ilişkin aritmetik ortalama ile örgütsel kültür alt boyutları arasındaki korelasyonun güç kültürü alt boyutunda 0,28; rol kültürü alt boyutunda

0,34; başarı kültürü alt boyutunda 0,48, destek kültürü alt boyutunda ise 0,44 olduğu görülmektedir. Dışsal motivasyon algısına ilişkin aritmetik ortalama ile örgütsel kültür alt boyutları arasındaki korelasyon, güç kültürü alt boyutunda 0,19; rol kültürü alt boyutunda 0,18; başarı kültürü alt boyutunda 0,35, destek kültürü alt boyutunda ise 0,31 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, öğretmenlerin özellikle içsel motivasyon algılarıyla doğru orantılı olarak, başarı kültürü ve destek kültürü algılarının da arttığını göstermektedir. Diğer yandan, öğretmenlerin içsel motivasyon algıları ile güç kültürü ve rol kültürü algıları arasındaki korelasyonun daha düşük düzeyde kaldığı görülmektedir.

### 5.8. ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON ALGILARININ ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ALGILARDAN YORDANMASINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içsel motivasyon algılarına ilişkin aritmetik ortalamaların örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalardan yordanmasına/kestirilmesine yönelik çoklu regresyon analizi yapılmış, analiz sonuçları Tablo 5.8. 'de verilmiştir.

*Tablo 5.8. Öğretmenlerin İçsel Motivasyon Algılarının Örgütsel Kültür Alt Boyutlarına İlişkin Algılarından Yordanması*

	B	S.H.	B	t	p	ikili r	kısmi r
Sabit	2,03	,21		9,46	,000		
Güç Kültürü	-,03	,06	-,03	0,-45	,651	-,02	-,02
Rol kültürü	,16	,07	,16	2,48	,014	,14	,12
Başarı Kültürü	,29	,08	,30	3,66	,000	,20	,18
Destek Kültürü	,13	,07	,14	1,83	,068	,10	,09
$F(5,323)= 26,92; R=0,50, R^2 = 0,25; p= 0,000$							

Tablo 5.8. 'de, öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algılardan yordanmasına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algılarından yordanması (Tablo 5.8.) incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algılarının içsel motivasyon algılarını istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ( $R=0,50; F=26,92; p=0,000$ ). Regresyon modeli incelendiğinde öğretmenlerin güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü algılarının (bağımsız değişkenler), içsel motivasyon algılarındaki (bağımlı değişken) varyansın yaklaşık %25'ni açıkladığı anlaşılmaktadır ( $R^2 =,25$ ). Tablo 5.8. de, örgütsel kültür alt boyutlarından rol kültürü ile ( $\beta= ,16; t= 2,48; p= ,000$ ) başarı kültürü algılarının ( $\beta= ,30; t= 3,66; p= ,000$ )

içsel motivasyon algısı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, diğer etkenler sabitken, rol kültürü algısındaki bir birimlik artışın içsel motivasyon algısında 0,16 birimlik artışa sebep olurken, başarı kültürü algısındaki bir birimlik artışın içsel motivasyon algısında 0,29 birimlik artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Tabloda, örgütsel kültür alt boyutlarından destek kültürü algısının, öğretmenlerin içsel motivasyon algısı üzerinde anlamlı düzeye çok yakın bir etkiye sahip olduğu ( $\beta = ,14$ ;  $t = 1,83$ ;  $p = ,068$ ), güç kültürü algısının ise öğretmenlerin içsel motivasyon algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği ( $\beta = -,03$ ;  $t = -,45$ ;  $p = ,651$ ) anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algılarından yordanması (Tablo 5.8.) sonucunda öğretmenlerin içsel motivasyon algısı ile örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki korelasyon dört alt boyut kapsamında birlikte incelendiğinde; içsel motivasyon algısı ile güç kültürü algısı arasındaki korelasyonun ( $r = -,025$ ) negatif yönde olduğu; içsel motivasyon algısı ile rol kültürü ( $r = ,14$ ), başarı kültürü ( $r = ,20$ ) ve destek kültürü ( $r = ,10$ ) algıları arasındaki korelasyonların ise pozitif yönde olduğu gözlenmektedir.

Öğretmenlerin içsel motivasyon algısı ile örgütsel kültür alt boyutları arasındaki korelasyon ayrı ayrı, yani örgütsel kültür alt boyutlarının birbiri üzerindeki etkisi sabitlenerek incelendiğinde, içsel motivasyon algısı ile güç kültürü algısı arasındaki korelasyonun  $-,02$ ; içsel motivasyon algısı ile rol kültürü algısı arasındaki korelasyonun  $,12$ ; içsel motivasyon algısı ile başarı kültürü algısı arasındaki korelasyonun  $,18$ ; içsel motivasyon algısı ile destek kültürü algısı arasındaki korelasyonun ise  $,09$  olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin içsel motivasyon algılarının örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algılarından kestirilmesine yönelik istatistiksel regresyon formülü aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir:

$$\text{İçsel motivasyon}' = 2,03(\text{Sabit}) - ,03(\text{Güç}) + ,16(\text{Rol}) + ,29(\text{Başarı}) + ,13(\text{Destek})$$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin dışsal motivasyon algılarına ilişkin aritmetik ortalamaların örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalardan yordanmasına/kestirilmesine yönelik regresyon analizi yapılmış, analiz sonuçları Tablo 5.9. 'da verilmiştir.

**Tablo 5.9.** Öğretmenlerin Dışsal Motivasyon Algılarının Örgütsel Kültür Alt Boyutlarına İlişkin Algılarından Yordanması

	B	S.H.	B	T	p	ikili r	kısmi r
Sabit	3,57	,18		20,30	,000		
Güç Kültürü	,01	,05	,02	,30	,767	,02	,02
Rol kültürü	-,00	,05	-,00	-,04	,966	-,00	-,00
Başarı Kültürü	,20	,07	,27	2,97	,003	,16	,16
Destek Kültürü	,06	,06	,09	1,11	,269	,06	,06

$F(5,323)=11,38$  ,  $P=0,000$  ,  $R =0,35$  ,  $R^2 = 0,13$

Tablo 5.9. incelendiğinde, öğretmenlerin dışsal motivasyonları algısı üzerinde nelerin etkili olduğunu ortaya koymak için çok değişkenli regresyon modelleri kurulmuştur. Buna göre dışsal motivasyon algısı örgütsel kültür alt boyutları tarafından istatistiksel olarak kestirilebildiği görülmektedir ( $R=0,35$ ;  $F=11,38$ ;  $p=0,000$ ). Regresyon modeli incelendiğinde güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü bağımsız değişkenleri, dışsal motivasyon bağımlı değişkeninin yaklaşık %13,0'nı açıklamaktadır ( $R^2=,13$ ). Tablo 5.9. da, örgütsel kültür alt boyutlarından başarı kültürü algısının ( $\beta= ,27$ ;  $t= 2,97$ ;  $p= ,000$ ) dışsal motivasyon algısı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, diğer etkenler sabitken, başarı kültürü algısındaki bir birimlik artışın dışsal motivasyon algısında 0,27 birimlik artışa sebep olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 5.9. da, diğer örgütsel kültür alt boyutlarının öğretmenlerin dışsal motivasyon algısını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin dışsal motivasyon algılarının örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algılarından yordanması (Tablo 5.9.) sonucunda öğretmenlerin dışsal motivasyon algısı ile örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki korelasyon dört alt boyut kapsamında birlikte incelendiğinde; dışsal motivasyon algısı ile rol kültürü ( $r= -,00$ ) negatif yönde olduğu, güç kültürü ( $r= ,02$ ); başarı kültürü ( $r= ,16$ ) ve destek kültürü ( $r= ,06$ ) algıları arasındaki korelasyonların ise pozitif yönde olduğu gözlenmektedir.

Dışsal motivasyon algısı ile örgütsel kültür alt boyutları arasındaki korelasyon ayrı ayrı, yani örgütsel kültür alt boyutların birbiri üzerindeki etkisi sabitlenerek incelendiğinde dışsal motivasyon ile güç kültürü arasındaki korelasyon ,02; dışsal motivasyon ile rol kültürü arasındaki korelasyon -,002; dışsal motivasyon ile başarı kültürü arasındaki korelasyon ,16 ve dışsal motivasyon ile destek kültürü arasındaki korelasyon ,06 olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin dışsal motivasyon algısı üzerinde örgütsel kültür alt boyutlarının kestirilmesine ilişkin istatistiksel regresyon formülü aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.

$$\text{Dışsal motivasyon} = 3,57\text{Sabit} + ,01\text{Güç} - ,002\text{Rol} + ,20\text{Başarı} + ,06\text{Destek}$$

Bilegt (2010) tarafından yapılan araştırma sonucunda yapılan regresyon analizinde örgütsel kültürün sosyalleşme ve dayanışma alt boyutları ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Örgütsel kültürün bu iki alt boyutu ile iş gören motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta seviyede şiddetli bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir. Aladağ (2007) tarafından yapılan araştırmada örgütsel kültür algısını belirleyen iş görenin sürekli kontrol altında tutulması, yöneticilerin iş görenlere teşvikte bulunması gibi değişkenlerin iş gören motivasyonunu arttırdığı tespit edilmiştir. Yılmaz (2009) , Aladağ (2007) , Sop (2016) ve Çevik ve Köse (2017) tarafında yapılan çalışma sonuçları da örgütsel kültür algıları ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmiştir ve örgütsel kültür algılarının motivasyon algısının bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile araştırma sonucunun örtüştüğü görülmektedir.

## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu başlık altında araştırmada ulaşılan sonuçlar; katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler ve araştırmada cevap aranan alt amaçlar (araştırma soruları) doğrultusunda verilmekte, ayrıca araştırmada ulaşılan sonuçlara bağlı olarak bazı öneriler sunulmaktadır.

#### 6.1. SONUÇ

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin motivasyon algıları içsel motivasyon alt boyutunda “çok katılıyorum”, dışsal motivasyon alt boyutunda ise “tamamen katılıyorum” aralığında gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin mesleklerinde, göreceli olarak, içsel motivasyondan çok dışsal motivasyon algısıyla görev yaptıkları görülmüştür.

2. Öğretmenlerin örgütsel kültür algıları tüm alt boyutlarda (güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü) “çok katılıyorum” aralığında gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, alt boyutlara ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okullarda göreceli olarak en çok destek kültürü algısına sahip oldukları, bunu sırasıyla başarı kültürü, rol kültürü ve güç kültürü alt boyutlarına yönelik algıların izlediği görülmüştür.

3. Öğretmenlerin motivasyon algıları cinsiyet, kıdem, aynı okulda çalışma süresi, çalıştığı okul türü ve branş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, her iki motivasyon alt boyutunda (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) algıların söz konusu değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, kadın öğretmenlerin motivasyon algılarını yansıtan ortalamalar içsel ve dışsal motivasyon alt boyutlarında göreceli olarak erkek öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıkmıştır. Benzer şekilde, sınıf öğretmenlerinin içsel motivasyon algılarına ilişkin aritmetik ortalamaların göreceli olarak branş öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Öte yandan, 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin içsel motivasyon algılarına ilişkin aritmetik ortalamasının, diğer kıdem grubundaki öğretmenlerin bu alt boyuta ilişkin aritmetik ortalamalardan göreceli olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4. Öğretmenlerin örgütsel kültür algıları cinsiyet, kıdem, aynı okulda çalışma süresi, çalıştığı okul türü ve branş değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, bu algıların hiçbir alt boyutta (güç kültürü, rol kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar öğretmenlerin cinsiyetine göre karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı



düzye de olmamakla birlikte, güç kültürü ve rol kültürü alt boyutlarında kadın öğretmenlerin; başarı kültürü ve destek kültürü alt boyutlarında ise erkek öğretmenlerin algılarını yansıtan aritmetik ortalamaların, göreceli olarak, karşı cinslerine göre daha yüksek çıktığı görülmüştür.

5. Öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel kültür algıları arasındaki korelasyon incelendiğinde, içsel motivasyon algıları ile örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algılar arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkiler alt boyutlara göre ele alındığında, öğretmenlerin içsel motivasyon algıları ile başarı kültürü ve destek kültürü algıları arasındaki korelasyonun, içsel motivasyon ile güç kültürü ve rol kültürü algıları arasındaki korelasyondan daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, öğretmenlerin dışsal motivasyon algıları ile başarı kültürü ve destek kültürü algıları arasındaki korelasyonun, dışsal motivasyon algıları ile güç kültürü ve rol kültürü algıları arasındaki korelasyondan daha yüksek olduğu görülmüştür.

6. Öğretmenlerin motivasyon algılarının örgütsel kültür algılarından yordanması için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının motivasyon algılarını istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Bu kapsamda, öğretmenlerin örgütsel kültür alt boyutlarına ilişkin algılarının dışsal motivasyon algılarındaki varyansın yaklaşık %13'ünü; içsel motivasyon algılarındaki varyansın ise yaklaşık %25'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının, dışsal motivasyon algılarından çok içsel motivasyon algıları üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

## 6.2. ÖNERİLER

Araştırmada ulaşılan sonuçlara bağlı olarak, uygulamaya ve araştırmacılara yönelik olarak geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Araştırma sonucunda öğretmenlerin mesleklerinde, göreceli de olsa, içsel motivasyondan çok dışsal motivasyon algısıyla görev yaptıkları görülmüştür. Okul yöneticilerine öğretmenlerle, onların içsel motivasyon algılarını geliştirecek şekilde görev ve sorumluluk paylaşımları önerilebilir.

- Araştırmada, kadın öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon algıları göreceli olarak erkek öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıkmıştır. Okul yöneticilerine, erkek öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerde bulunmaları önerilebilir. Ayrıca kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin motivasyon algıları arasındaki farkın nedenleri üzerine daha ayrıntılı araştırmalar yapılabilir.

- Araştırmada, güç kültürü ve rol kültürü alt boyutlarında kadın öğretmenlerin; başarı kültürü ve destek kültürü alt boyutlarında ise erkek öğretmenlerin algılarını yansıtan aritmetik ortalamaların, göreceli olarak, karşı cinslerine göre daha yüksek çıktığı görülmüştür. Okul yöneticilerine, kadın öğretmenlerin başarı kültürü ve destek kültürü algılarını artıracak faaliyetlere önem vermeleri önerilebilir. Bu kapsamda okul yöneticileri, kadın öğretmenleri okul yönetimi ve sosyal faaliyetlerde daha fazla inisiyatif ve sorumluk almaya teşvik edebilirler. Ayrıca kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin örgütsel kültür algıları arasındaki farkın nedenleri üzerine daha ayrıntılı araştırmalar yapılabilir.

- Araştırmada, öğretmenlerin içsel motivasyon algıları ile başarı kültürü ve destek kültürü algıları arasındaki korelasyon içsel motivasyon algıları ile güç kültürü ve rol kültürü algıları arasındaki korelasyondan daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel kültür algılarının, dışsal motivasyon algılarından çok içsel motivasyon algıları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara bağlı olarak, okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişki konusunda bilgilendirilebilirler.

- Bu araştırma Nevşehir il merkezinde bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerle yürütülmüştür. Örgütsel kültür ve motivasyon algıları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak, daha geniş evren ve örneklem üzerinde tüm eğitim kademelerini kapsayacak yeni araştırmalar yapılabilir.

- Örgütsel kültür ve motivasyon algıları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerle resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin karşılaştırılacağı araştırmalar yapılabilir.

- Bu araştırma öğretmenler üzerinde nicel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Bu konuda öğretmenlerin yanında yöneticileri ve diğer okul paydaşlarını da kapsayacak şekilde karma ya da nitel yöntemlere dayalı araştırmalar yapılabilir.

- Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon algıları ilişki tarama yöntemi ile incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel kültür ya da motivasyon algılarının örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm gibi örgütsel özelliklerle ilişki olarak inceleneceği araştırmalar yapılabilir.

- Öğretmenlerin örgütsel kültür ve motivasyon algıları arasındaki ilişkinin nitel yöntemlerle inceleneceği araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açikel, S (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kültürleri ile işe yabancılaşmaları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ataşehir ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbaba S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343 - 361
- Akın Acuner, Ş. (2010) *Örgüt kültürünü oluşturan unsurların çalışanlar üzerindeki motivasyonel etkileri*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi.
- Akıncı Vural, B. Z. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aladağ, Ö. (2007). *Örgüt kültürü ile motivasyon arasındaki ilişkinin araştırılması (Eskişehir Sarar A.Ş. örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alayoğlu, N. ve Doğan, E. A. (2015). Örgüt kültürünün çalışan motivasyonuna etkileri: Belediyecilik sektöründe bir uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri*; <http://www.ticaret.edu.tr/uploads/dosyalar/921/WPS%20NO%2005%202015-08.pdf> [25.06.2018].
- Alganer, C.U. (2000). *Örgütlerin kuruluş dönemlerinde örgüt kültürü oluşturmaları sırasında karşılaştıkları sorunlar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altuğ, G.(2014). *Okullarda örgüt kültürü ile öğretmenlerin sendikalara ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argon, T., ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(2), 159-179.
- Arıkıl, G. ve Yorgancı, B. (2012). *Öğretmenlerin, öğretmen adaylarının ve öğrencilerin motivasyonu algılama farklılıkları. X. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi*, 270. 27-30 Haziran, 2012, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Arpağuş, A. U. (2011). *Okul kültürünün öğretmen davranışlarına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Arslan, C. M. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin demokratik tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Awadh, A. M., ve Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168-175.
- Aydınlı, M. T. (2008). *Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*, Ankara: PegemA

Yayıncılık.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: bir alan çalışması *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, 35-59.
- Bankowski, B. (2002). *A study of the relationship between transformational leadership and teacher motivation in new york city elementary schools*. Doktora tezi, St. John's University Faculty of the School of Education, NewYork.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış. (İkinci baskı)*. Ankara: Gül Yayınevi ; Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Bektaş, A. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bilegt, E. (2011). *Örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki ve bir araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bütüner, O. (2011). *İşletmelerde örgüt kültürü ve örgütsel değerlerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına etkisi üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çelik, G. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının örgütsel değişimle ilişkisi İzmir ili örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çelik, M. (2015). *Okul müdürlerinin yönetim biçimleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelik, M. (2008). *Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin öğretmenlik tutumları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki, Fatih ilçesi örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. ve Böl, E. B. (2004). Örgütsel hikâyeler ve okul kültürünün analizi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve öğretmen metaforları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 269-283.
- Çevik, A. ve Köse, A. (2017). Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 996-1014.
- Çit, G. (2012). *İstanbul ili Avrupa yakası Endüstri Meslek Liselerinde çalışan meslek grubu öğretmenlerinin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dede, Y. ve Argün, Z. (2004). Öğrencilerin matematiğe yönelik içsel ve dışsal motivasyonlarının belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 29(134), 49-54.
- Demirci, O. (2011). *İlköğretim okullarında çalışan sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin özlük haklarındaki farklılıklar ve iş motivasyonu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,

Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Dinçer, O. (1992). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul: 1992; Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğan, S. (1997). İnsan kaynaklarını potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol örgüt kültürü. *Amme İdaresi Dergisi* 30/4, 53-74.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Ebcim Özkan, P. (2012). *Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ve örgüt sağlığı alguları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Ergül, E. (2009). *Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ve iş değerleri arasındaki ilişki (Üsküdar ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ersarı, G., ve Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Fırat, N. (2007). *Okul kültürü ve öğretmenlerin değer sistemleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Fırat, Y. B. (2012). *Öğretim elemanlarının mesleki yabancılaşma algılarının, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu faktörleri ile modellenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güneş Ergin, M. (YTY). Kültür ve davranış (Ders notu), [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/61351/mod\\_resource/content/1/8.K%C3%9CLT%C3%9CR%20VE%20DAVRANI%C5%9E.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/61351/mod_resource/content/1/8.K%C3%9CLT%C3%9CR%20VE%20DAVRANI%C5%9E.pdf) [16.12.2018].
- Güngör, H. (2013) *Okul yönetici ve öğretmenlerinin damgalama eğilimleri ve örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Handy, C. (1995). *Süper yönetim (Çev. Seden Hatay)*. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, May-June, 119-128; İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Hoy, W.K. ve Miskel C. G.(2015). *Eğitim yönetimi*. Selahattin Turan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Işık, B. (2016). *İlkokul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle ve okullarındaki öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İra, N. , Şahin, S. (2011). Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-14.
- Kantarcıoğlu, J. (2016). *Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ermeni azınlık okulları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karaboğa, M. (2007). *Avcılar ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan(öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaduman, P. (2014). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, E. (2009). *Eğitim yönetiminde iş değerleri ve örgüt kültürü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi (özel finans ve bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma)* Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavi, E. (2011). Çift s modeli boyutuyla örgüt kültürünün motivasyon düzeyine etkisi: Bankacılık ve özel finans kurumlarında karşılaştırmalı bir araştırma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 54, 117-137, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9304> [25.06.2018].
- Koçak, O. (2013). *Ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile branş öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, B. (2013) *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Lal, İ. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kırşehir.
- Leblebici, E. (2016). *Öğretmen algılarına göre meslek liselerinde örgütsel imaj, örgüt*

*kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Lunenburg, F.C. ve Ornstein A. C.(2013). *Eğitim yönetimi*. Gökhan Arastaman (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Mahal, P. K. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51.
- McMurray, A. J. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*, 3(1/2), 1-8.
- Mottaz, C.J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *Sociological Quarterly*, 26:3,365-385; Ersarı, G., ve Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve mesleki liselerde örgüt kültürü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Nayak, B., Padhi, M., Barik, A., Mohanty, A., Pradhan, S. (2011). Organizational culture as related to motivation: A study on Steel industries in India. *European Journal of Social Sciences* 26, 323-334.
- Oades, C. D. (1983). *Relationship of teacher motivation and job satisfaction*. Unpublished PhD Dissertation, University of Manitoba, Canada.
- Oğuz, E. ve Yılmaz, K. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları (Yozgat ili örneği), *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31, 142, 89-98.
- Ohlson, M. (2009). Examining Instructional Leadership: A Study of School Culture and Teacher Quality Characteristics Influencing Student Outcomes. *Florida Journal of Educational Administration & Policy*, 2(2), 102-111.
- Okçu, E. O. (2015). *Eğitimde dönüşümün öğretmen motivasyonu üzerine etkileri: Mersin ili Akdeniz-Yenişehir ilçelerindeki ilköğretim öğretmenleriyle çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Oktay, H. (2007). *İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onuk, Z. (2015). *Ödüllendirmenin eğitim kurumları çalışanlarının performansı üzerine motivasyonu (Güdülemesi)na ait Adana ili Seyhan ilçesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA Addison-Wesley; Hoy, W.K. ve Miskel C.G. (2015). *Eğitim Yönetimi*. Selahattin Turan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Owens, R.G. ve Steinhoff, C.R. (1989). Towards a theory of organizational culture, *Journal of Organizational Administration*, 27(3), 6-16.; Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Önal, H. (2012). *İlköğretim kurumlarında örgüt kültürü ile bürokrasi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,

Ankara.

- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon aş çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Özdemir, C. (2015). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretmenlerin başarısını artırmada dışsal güdüleme (Dışsal motivasyon) yeterlilikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 599-620.
- Özdöl, M. F. (2008). *Konya ilinde görev yapan ortaöğretim fizik öğretmenlerinin motivasyonu ve iş tatminlerinin araştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Özkan, Y. (2007). *İlk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü algulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Paker, A.N. (2014) *Çeşitli liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okul kültürüne ilişkin alguları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Phesey, D. C. (1993). *Organizational cultures: types and transformations*. London: Routledge; İpek, C. (1999). *Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen alguları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2015). *Örgütsel davranış* (İnci Erdem, Çev. Ed.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Ryan, R. ve Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54 – 67; Dede, Y. ve Argün, Z. (2004). Öğrencilerin matematiğe yönelik içsel ve dışsal motivasyonlarının belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 29(134), 49-54.
- Schein, E. (1990). Organizational culture, *American Psychologist*, 45(2), 109-119.; Doğan, B. (2012). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Sop, S. (2016). *Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna etkisi: Celal Bayar Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt kültürünün işgören motivasyonu ile ilişkisi*, Yayınlanmamış yüksek



- lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Süne, A. (2016). *Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Süzer, E. (2010). *Genel lise, Anadolu lisesi ve Meslek liselerinde örgüt kültürü (Balıkesir ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şahmelikoğlu Uçar, S. (2013) *Ortaöğretim öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel güven düzeyi ile örgütsel kültür düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (İstanbul ili Pendik ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, A. (2014). *Okul yöneticilerinin örgüt kültürü algısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Şişman, M. (1993). *İlkokullarda örgüt kültürü*. Yayınlanmış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Taner, D. (2008). *Öğretmenlerin umutsuzluk düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tanrıoğen, Z. M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Tecer, O. (2010). *İlköğretim müfettişlerince yapılan okul denetimlerinin öğretmenlerin içsel motivasyon ve iş tatmini düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Terzi, A. R. (1999). *Özel ve devlet liselerinde örgüt kültürü*. Yayınlanmamış doktora tezi Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-442.
- Tokat, S. (2013). *Örgüt kültürü ve eğitim-öğretim ortamlarının fiziksel-mekânsal koşulları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Torlak, Gökhan N. (2008). *Organizasyon teorileri*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Toytok, H. (2014). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkisi (Düzce ili örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Uçar, R. (2015). *İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)*

Yayımlanmamış doktora tezi, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.

- Unutkan Ataman, G. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt kültürü: tanımlar ve yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(01), 717-724.
- Yalınkılıç, D. (2012). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yanmaz, H. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yalazan, A. (2006). *Genel liselerde yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yenihan, B. (2015). Örgüt kültürünün motivasyona etkisi: Üniversite öğrencileri üzerine nitel bir araştırma, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(10), 170-183.
- Yılmaz, E. G. (2010). *Okul kültürü öğrenci başarısı ilişkisi: İstanbul ili ilköğretim okullarında ampirik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yuttakal, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin okullarını örgüt kültürü açısından algılamaları (Şırnak ili İdil ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

## **EKLER**

**EK 1.** Resmi Yazışma ve İzin Belgesi

**EK 2.**Öğretmen Motivasyonu Ölçeği İzin Belgesi

**EK 3.** Örgütsel Kültür Ölçeği İzin Belgesi

**EK 4.** Ölçekler



## EK 1. Resmi Yazışma ve İzin Belgesi



T.C.  
NEVŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 49405861-44-E.7024172  
Konu : Anket İzni  
(Rabia TAŞDEMİR)

06.04.2018

..... MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: Nevşehir Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğünün 04/04/2017 tarihli ve 6916241 sayılı oluru.

Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Rabia TAŞDEMİR' in, "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algıları(Nevşehir Örneği) "adlı proje çalışmasını okulunuzda gönüllülük esasına dayalı, eğitim öğretimi aksatmamak şartı ve Okul Müdürlüğünün muvafakatinde araştırma yapabilmelerine dair ilgi olur ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Murat DEMİR  
İl Millî Eğitim Müdürü

EK:  
- Olur(1 Adet)

DAĞITIM :  
-Merkez İlkokul/ Ortaokul Müdürlüklerine

Yeni Kayseri Cad.Hükümet Konagi 50100 NEVŞEHİR Ayrıntılı bilgi için: E.YAZICI - VHKİ  
Elektronik Ağ: www.nevschirmeb.gov.tr Tel: (0 384) 213 79 33 -166  
e-posta: hizmetci50@meb.gov.tr Faks: (0 384) 213 20 68

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1d72-46d4-3d7d-a98f-198c kodu ile teyit edilebilir.

## EK 1. Resmi Yazışma ve İzin Belgesi



T.C.  
NEVŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 49405861-44-E.6916241  
Konu : Araştırma İzni  
(Rabia TAŞDEMİR)

04/04/2018

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi :a) Ahi Evran Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 27/02/2018 tarih ve 730.08.03 sayılı yazısı.  
b) Nevşehir Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 03/04/2018 tarih ve 6798871 sayılı yazısı.

Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Rabia TAŞDEMİR' in, Prof.Dr. Cemalettin İPEK danışmanlığında yürüttüğü "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Kültür ve Motivasyon Algıları (Nevşehir Örneği)" konulu araştırma projesiyle ilgili anket çalışmasını, dilekçesinde belirttiği ilimiz merkez okullarında uygulama yapmak için izin talep etmektedir.

Anılan araştırma izninin 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında, ilimiz Merkezindeki dilekçede belirtilen okullarda, gönüllülük esasına dayalı, eğitim öğretimi aksatmamak şartı ve Okul Müdürlüğü'nün muvafakatinde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.  
Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Murat DEMİR  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
04/04/2018

Nevzat SINAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Yeni Kayseri Cad.Hükümet Konağı 50100 NEVŞEHİR Ayrıntılı bilgi için: E.YAZICI - VHKİ  
Elektronik Ağ: www.nevschirmeb.gov.tr Tel: (0 384) 213 79 33 -166  
e-posta:hizmetci50@meb.gov.tr Faks: (0 384) 213 20 68

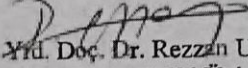
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 42d3-7097-30ff-b63b-a48e kodu ile teyit edilebilir.

## EK 2. Öğretmen Motivasyonu Ölçeği İzin Belgesi

Sayın Rabia TAŞDEMİR

Tarafımdan geliştirilen ve Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI'nın danışmanlığında hazırladığım "İlkokul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı doktora tezimde kullanmış olduğum "Öğretmen Motivasyonu Ölçeği"ni kaynak göstererek kullanabilirsiniz.  
Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

12/01/2018

  
Yrd. Doç. Dr. Rezzan UÇAR  
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

### EK 3. Örgütsel Kültür Ölçeği İzin Belgesi

Sayın Rabia TAŞDEMİR

Tarafımdan geliştirilen ve Prof. Dr. Ali BALCI'nın danışmanlığında hazırladığım "Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi" başlıklı doktora tezimde kullanmış olduğum "Örgütsel Kültür Ölçeği"ni kaynak göstererek kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

03/01/2018

Prof. Dr. Cemalettin İPEK  
Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Kırşehir

## EK 4. Ölçekler

### ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Değerli katılımcı,

Bu veri toplama aracı, öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Veri toplama aracı; kişisel bilgi formu, öğretmen motivasyonu ölçeği ve örgütsel kültür ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın amaçlarına ulaşması, veri toplama aracındaki soru ve ifadelere dikkatli ve içtenlikle vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. Araştırmada toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Ölçekten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirileceğinden ölçek formuna isim yazmanız gerekmemektedir.

İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Cemalettin İPEK  
Tez Danışmanı  
Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Rabia TAŞDEMİR  
Ahi Evran Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans  
Öğrencisi

#### I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Öğrenim durumunuz : ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü  
Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek  
Medeni durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekar  
Branşınız : .....  
Öğretmenlikteki toplam  
kıdeminiz : ..... yıl  
Bu okuldaki çalışma süreniz : ..... yıl  
Okulun bulunduğu yerleşim yeri : ( ) Merkez ( ) İlçe Merkezi  
Okulunuzun türü : ( ) İlkokul ( ) Ortaokul

#### II. BÖLÜM ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda, motivasyon düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin sizin için ne derece uygun olduğunu, sağdaki seçeneklerin altında yer alan rakamı daire içine alarak belirtiniz.	hiç katılmıyorum	az katılmıyorum	orta düzeyde katılmıyorum	çok katılmıyorum	tamamen katılmıyorum
1.Kendimi mesleğimde başarılı buluyorum.	1	2	3	4	5
2.Mesleğim yaşamımdaki doyum kaynaklarımdan biridir.	1	2	3	4	5
3.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
4.Mesleğimin saygın olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.Mesleğim, sahip olduğum bilgi ve becerilerimi geliştirmeme imkan tanır.	1	2	3	4	5
6.Mesleğimi daima severek yapacağıma inanıyorum	1	2	3	4	5
7.Mesleğimde yeteneğimi üst düzeyde kullanma imkanı bulurum.	1	2	3	4	5
8.Kendimi okulumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
9.Okul yöneticilerime kararlarım destek olacakları konusunda güvenirim.	1	2	3	4	5



10.Okulumda kendimi rahatça ifade edebilmem beni motive eder.	1	2	3	4	5
11.Mesleğimde karşılaştığım problemleri çözmeye gerekli desteği görmekten memnuniyet duyarım.	1	2	3	4	5
12.Okulumdaki öğretmenlerin birbirlerini onure eden davranışlar göstermesi beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
13.Okulumda öğretmenlere verilen ödüllerin adil olması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
14.Okulumdaki araç ve gereçlerin yeterli olması beni motive eder.	1	2	3	4	5
15.Çabalarımın öğrenciler üzerindeki olumlu etkisi bana mutluluk verir.	1	2	3	4	5
16.Yaptığımı çalışmaların veliler tarafından takdir edilmesinden memnuniyet duyarım.	1	2	3	4	5
17.Okul yönetiminin istek ve ihtiyaçlarıma karşı duyarlı olması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
18.Okulumda yöneticilerin öğretmenleri onure eden davranışlar sergilemesi beni motive eder.	1	2	3	4	5
19.Benimle ilgili konularda okul idaresi tarafından zamanında bilgilendirilmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5

### III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda, okulunuzun sahip olduğu örgütsel kültürü belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin okulunuz için ne derece uygun olduğunu, sağdaki seçeneklerin altında yer alan rakamı daire içine alarak belirtiniz.	hiç uygun değil	çok az uygun	biraz uygun	oldukça uygun	tamamen uygun
Bu okulda;					
1. Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	1	2	3	4	5
2. Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.	1	2	3	4	5
3. Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	1	2	3	4	5
5. Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	1	2	3	4	5
6. Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.	1	2	3	4	5
7. Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	1	2	3	4	5
8. Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	1	2	3	4	5
9. İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	1	2	3	4	5
10. Herkesin her anı planlanmıştır.	1	2	3	4	5
11. Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	1	2	3	4	5
12. Resmi ilişkiler ön plandadır.	1	2	3	4	5
13. Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	1	2	3	4	5
14. Her şeyin bir standardı vardır.	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	1	2	3	4	5
16. İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	1	2	3	4	5
17. Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	1	2	3	4	5

18. Formalitelerden çok, sonuca önem verilir.	1	2	3	4	5
19. Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	1	2	3	4	5
20. Ödüllendirmede başarı esas alınır.	1	2	3	4	5
21. Yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5
22. Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	1	2	3	4	5
23. Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir.	1	2	3	4	5
24. Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	1	2	3	4	5
25. Güçlü bir rekabet söz konusudur.	1	2	3	4	5
26. Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.	1	2	3	4	5
27. Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	1	2	3	4	5
28. Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.	1	2	3	4	5
29. İşbirliği, rekabete tercih edilir.	1	2	3	4	5
30. Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
31. Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
32. Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.	1	2	3	4	5
33. Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.	1	2	3	4	5
34. Herkes okuluyla gurur duyar.	1	2	3	4	5
35. Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.	1	2	3	4	5
36. Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı : Rabia TAŞDEMİR  
Doğum Yeri ve Yılı : Kırıkkale / 1991  
Yabancı Dili : İngilizce  
E-posta : ulurabia@hotmail.com

### Eğitim Durumu

Lisans : Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği  
Yüksek Lisans: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü,  
Eğitim Yönetimi

### Mesleki Deneyim

Gümüşören İlkokulu/ Şanlıurfa	2014-2015
Necip Fazıl Kısakürek İlkokulu/ Nevşehir	2015-2016
30 Ağustos İlkokulu/ Nevşehir	2016- Halen

### Yayınlar:

Taşdemir, R. ve İpek, C. (2018, Eylül). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (Nevşehir örneği)(Öz). 2. Uluslararası İpek Yolu Akademik Çalışmalar Sempozyumunda sözlü sunulan bildiri, 2. Uluslararası İpek Yolu Akademik Çalışmalar Sempozyumu, Nevşehir. Erişim Adresi: <https://www.issas.net/wp-content/uploads/2018/10/Bildiri-%C3%Özet-Kitab%C4%B1-Abstract-Book-2018.pdf>