



Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 5, Sayı:19, Haziran 2019, s. 122-132

Kübra ACUN

İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme, kubraacun90@gmail.com

Prof. Dr. Salih GÜNEY

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: BAHÇELİEVLERDEKİ LİSELERDE BİR UYGULAMA

Özet

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemektir. Yaptığı işten haz duymayan gerekli motivasyona sahip olmayan bireylerin başarılı sonuçlar elde etmesi oldukça zordur. Her sektörde geçerli olan bu gerçek, öğretmenler için de geçerlidir. Çalıştığı okulda yönetimle sorun yaşayan, kendini kurumuna bağlı hissedemeyen, mobbing'e maruz kalan öğretmenlerden yüksek performans göstermeleri beklenemez. Burada önemli olan okul yönetimi tarafından doğru motivasyon araçlarının seçilip uygulanabilmesidir. Öğretmenlerin motivasyonunu sağlayan önemli bir unsurun da örgüt kültürü olduğu düşünülmektedir. Araştırmamızın örneklemini İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki liseler oluşturmaktadır. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin doğrultusunda toplamda 351 öğretmene uygulanan anketimizin tamamı analize tabi tutulmuştur. Elde edilen verilerin tamamı SPSS 20 istatistik programında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde demografik bilgilerin elde edilmesinde tanımlayıcı bulgulara yönelik frekans analizi, ölçeklerin güvenilirliğine yönelik Cronbach's Alpha güvenilirlik testi, hipotezlerin hangisinin kabul edileceğini belirleyebilmek için öncelikli olarak çapraz tablolar ve sonra ANOVA testi, faktör yapılarının belirlenmesine yönelik olarak faktör analizi ve faktör analizinden elde ettiğimiz gruplar arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde örgüt kültürü unsuru ile öğretmen motivasyonu unsuru arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Motivasyon, Öğretmen Motivasyonu, Yönetim.

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON TEACHER
MOTIVATION: AN APPLICATION AT HIGH SCHOOL IN BAHÇELİEVLER**

Abstract

The purpose of this study is to determine the effect of organizational culture on teacher motivation. It is rather difficult for individuals who do not have the necessary motivation that do not get pleasure from their work to achieve successful results. This applies to all teachers as everyone as in the real sector. It can not be expected that the teachers who are exposed to the mobbing who are having trouble with the management at the school they work in. It is important here that school management can select and implement the right motivation tools. It is thought that organizational culture is an important element that provides the motivation of the teachers. The sample of our research constitutes the high school in Bahçelievler district of Istanbul. A total of 351 teachers were employed in accordance with the permission obtained from the Provincial Directorate of National Education. All of the data obtained were analyzed in the SPSS 20 statistical program. Frequency analysis for descriptive data with demographic information obtained in analysis of data, Cronbach Alpha reliability test for reliability of scales, To determine which of the hypotheses will be accepted, cross tables first and then anova test, Factor analysis for determining factor structures And the relationship between the groups we obtained from the factor analysis was examined by the Pearson correlation coefficient. As a result of the analysis, it was found that there is a statistically significant relationship between organizational culture element and teacher motivation element and this relationship is positive and strong relation.

Keywords: *Culture, Organizational Culture, Motivation, Teacher Motivation, Management*

GİRİŞ

Kültür, biz insanların faaliyetlerinin bir yansımasıdır. Yani insanın olduğu her alanda kültürel unsurlar kendisini göstermektedir. Aslında kültür, geçmişten günümüze gelen bir miras ve günümüzü geleceğe taşıyacak olan aktarım aracıdır. Kültür kavramını daha geniş bir bakış açısıyla ele aldığımız zaman nerede başlayıp nerede bittiği belli olmayan, belli bir sınırı ve kalıbı olmayan bir olgu olarak nitelendirebiliriz. İnsanoğlunun birbiriyle olan etkileşiminin sonucunda ortaya çıkan maddi manevi her şey kültür çatısı altında toplanmaktadır. Kültür kavramının, kümülatif bir niteliğe sahip olması zenginliğinin önemli etmenlerindedir.

Kültür olgusu hayatımızın her alanında kendisini göstermektedir. Gündelik hayatın büyük bölümünün geçtiği çalıştığımız kurumlarda da kültürün varlığından bahsetmemiz

mümkündür. Canlı bir organizma olan kurumların sahip olduğu kültürel değerleri örgüt kültürü olarak tanımlayabiliriz. Başka bir deyişle örgüt kültürü, işletmenin kendine has değerleri, kuralları ve inançlarıdır. İçinde bulunduğu çağa göre değişim gösteren dinamik bir yapıya sahip olması işletmenin yaşamını devam ettirmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde teknolojinin ilerlemesi, küresel pazarlarda rekabetin hızlanması ve sektörel yenilikler işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. Bu doğrultuda işletmelerin politikaları ve hedefleri günümüz şartlarında değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu değerlendirme alanlarının en önemlilerinden biride örgüt kültürüdür. Kurum içerisinde işlerin yürütülme şekilleri, kurumun sahip olduğu temel değerleri, inançları, artifaktları ve davranış kalıplarını anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışma çabası örgüt kültürünün kuruma sağladığı katma değerdir.

İşletme literatürü ve örgüt yönetimlerinde dikkate alınan önemli bir ilişki düzeyi de motivasyon ve kültür arasındaki etkileşimdir. İnsanlar duygularından bağımsız bir varlık olarak düşünülmemeyeceği için takdir edilmek, kendilerini değerli hissetmek, motive edilmek en az maddi kaygılar kadar önemlidir.

Bir toplumun genel kültürel değerlerini yeni yetişen kuşaklara aktarmak, bu kültürü devam ettirmek, zenginleştirmek ve yeniden şekillendirmek görevini okullarda üstlenmektedir. Eğitim kurumları toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de öğretmenlerin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlar. Eğitimde verimin ve kalitenin artması için dinamik bir yapıya sahip olan çevreye göre iyileştirmeler ve geliştirmeler yapılmalıdır. Bu değişimler yapılırken eğitim-öğretimi doğrudan etkileyen öğretmenlerin örgüt kültürüne bağlılıkları, motivasyonları ve aidiyet duygularının önemi büyüktür.

Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür kavramı, değişik şekillerde tanımlanabilecek elastik bir yapıya sahiptir. Tarımla beraber yerleşik hayata geçilen ilkçağ'dan günümüze kadar uzanan köklü geçmişi birden fazla tanımlama yapılmasına olanak sağlamıştır. Sosyal bir olgu olan kültür, insanlar yaşamaya devam ettiği müddetçe kendini yenileyecek, farklı tanımlamalar yapılabilecek dinamik bir yapıya sahiptir. Kültür kelimesinin dinamik bir yapıya sahip olmasının sonucunda ortaya bir tane ve doğru tanım koymak mümkün olmamıştır. Yapılan onca tanımlamanın yarattığı kargaşaya son vermek amacıyla herkesin kabul edebileceği ortak özelliklere sahip bir tanımlama yapmayı hedefleyen Amerikalı iki antropolog olan Kroeber ve Kluckhohn, 1952 yılında yaptıkları araştırma sonucunda 164 tane kültür tanımı belirleyebilmişlerdir (Doğan, 2007:13, Unutkan, 1995:2). Kültür konusunda yapılan bazı tanımlamaları ise şöyle sıralayabiliriz:

- Kültür, bir toplumun üyelerinin gösterdiği, düzenli hareketleri, duygu ve düşünceleri, objeleri ve davranış kurallarını kapsayan yaşam tarzları bütünüdür (Kutunis, 2010:62).

- Hofstede' e göre kültür, aklın yazılımıdır (Acuner, 2010:3).
- Leibniz' e göre kültür, "geçmişin yükünü taşımak ve geleceğe gebe olmak" tır (Oğuz, 2011:128).

Ancak günümüzde birçok bilim insanının genel geçer saydığı kültür tanımını ise Edward Taylor yapmıştır. Edward Taylor kültürü; bilgi, iman gücü, sanat, ahlak, hukuk, örf-adetlerden ve bireyin toplumun bir parçası olarak elde ettiği yeteneklerin meydana getirdiği kompleks bir bütün olarak 1871 yılında tanımlamıştır (Güney, 2012b:183).

Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgüt kültürü kavramını açıklamadan önce örgütün kısa bir tanımını yapmakta fayda vardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ilk basamaklar insanlık tarihinin başlarında bireylerin kendi çabalarıyla karşılanırken, zaman içerisinde toplumların kurulmaya başlamasıyla ve kurulan bu toplumların büyümesiyle insanların birbirlerine olan ihtiyaçlarının arttığı görülmüştür. İstek ve gereksinimlerin tek başına karşılanmasının zorlaşması ve insanların bir arada çalışarak iş yükünü azaltıp daha başarılı sonuçlar elde ettiğini görmesiyle birlikte örgütler kurulmaya başlanmıştır.

Kavram olarak örgüt, insanların bazı ortak amaçlar ve değerler için kabul ettikleri bir sözleşme ve birlik beraberliği ifade etmektedir (Akıncı, Coşkun, 2007:7). Örgüt, örgütsel amaçlara ulaşmak için, bilinçli bir şekilde oluşturulmuş toplumsal kuruluşlardır (Genç, 2005:99). Bu tanımlamalara istinaden örgüt, bilinçli bir şekilde bir araya gelmiş insanların oluşturduğu grupların, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerçekleştirdiği güç ve eylem birliğidir demek mümkündür.

Örgüt kültürü kavramı yazarlar tarafından **firma kültürü**, **işletme kültürü** veya **kurum kültürü** gibi başlıklarla da farklı şekillerde ifade edilmiştir. Yapılan belli başlı örgüt kültürü tanımlamaları ise şöyledir:

- Örgüt kültürü, örgütün bir parçası olan bireylerin, şahsi başarı performanslarını ve örgüte ayak uydurma sürecindeki başarılarını maksimum seviyeye çıkartmaya çalışır (Türk, 2007:3).
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerini ve gruplar arasındaki ilişkilerini, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerini ve faaliyetlerini düzenleyerek örgütün vizyonunu belirleyen, örgüt çalışanlarınca benimsenmiş ve onları bir çatı altında tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların bütünüdür (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004:20).
- Örgüt kültürü, bir kurumu öteki kurumlardan ayıran niteliklerin tamamı ile bu farklılığın temelinde var olan normlar, inançlar ve değerlerin hepsidir (Doğan, 2007:102).
- Örgüt kültürü, kurumun benliğini ve kimliğini tanımlar (Zencirkıran, 2012:238).

Örgüt kültürü, bireylerin uyum içerisinde çalışmasına ve kurumun kendini gerçekleştirmesine olanak sağlayan bir unsurdur. Çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunu kamçılama, dayanışma kurmaya yardımcı olması ve örgütün devamlılığını sağlaması açısından büyük bir önem arz etmektedir. Örgüt kültürünün çalışanlar, yöneticiler ve kurumlar açısından önem arz eden bir kavram olduğundan bahsetmek mümkündür.

Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Başarı kapılarını açmakta kullanılan anahtarlardan bir tanesi de motivasyondur. Motivasyonu düşük olan bireylerde sıkılganlık, isteksizlik, tembellik, mutsuzluk ve bunlara bağlı olarak başarısızlık görülür. Motivasyonu yüksek olan bireylerde ise azimlilik, isteklilik, çalışkanlık, mutluluk ve bunlara bağlı olarak da başarılı sonuçlara ulaştıkları görülür. Bireyler hayatları boyunca çeşitlilik gösteren isteklere sahiptirler. Bu isteklerinin altında ihtiyaçları yatmaktadır. Bu ihtiyaçlar ister karşılansın ister karşılanmasın insan organizmasını mutlaka hareketlendirir ve faaliyete geçirir. Bunun temelinde ise güdüler yer almaktadır (Kantar, 2013:27). Açlık, susuzluk, cinsellik gibi güdülere dürtü, insanlara has başarma arzusu, tanınma ve takdir edilme isteği, güvende hissetme isteği gibi maksimum seviyedeki dürtülere de ihtiyaç adı verilmektedir(Koçel, 2010a:619).

Motivasyon konusunda yapılan bazı tanımları ise şöyle sıralayabiliriz:

- Motivasyon, bireylerin aktivitelerini sürdürmesini sağlayan güçlerin kombinasyonudur (Özalp, 1985:121).
- Motivasyon, insanların istenilen neticeye veya kendi ihtiyaçlarını karşılayacağını düşündüğü bir hedefe ulaşmak için kendi arzusuyla çaba harcamasıdır (Balçık, 2004:135).
- Motivasyon, kişiyi kendi iradesiyle harekete geçiren, içinden gelen bir ihtiyaç ya da tutkudur (Çetin, 2014:134).
- Motivasyon, iş görenlerin isteklendirilmesi ve bu doğrultuda bireysel ihtiyaçlarını maksimum seviyede tatmin edeceklerine inandırılmalarıdır(Ataman, 2002b:436).

Motivasyonun organizmayı harekete geçiren bir güç unsuru olduğu bilinmektedir. Gözle görülebilen bir olgu olmadığı için kimin ne şekilde ve ne zaman motive edilmesi gerektiğini tahmin etmek oldukça güçtür. Burada önemli olan doğru motivasyon aracını doğru kişiye doğru zamanda uygulamaktır.

Kişilerin sergiledikleri davranışlarının arkasında istekleri önünde ise ulaşmak istedikleri amaçları vardır. Amaçlara ulaşmak için öncelikli olarak isteklerinin tatmin edilmesi gerekmektedir (Çetin, 2014:135). İstekleri sağlanmış bireyler amaçlarına ulaşmak için büyük bir arzu ve güç ile çalışacaklardır. Eğer bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmezse zaman içerisinde psikolojik gerginlik ve denge bozuklukları meydana gelir. Bu gerginlik seviyesi motivasyon yoluyla azaltıldığında ya da giderildiğinde birey dengeye kavuşacaktır (Eren, 2011:531).

Motivasyon Araçları

Her birey birbirinden ayrı kişilik yapısına sahip olduğu için motive olma araçları da birbirlerinden farklılık göstermektedir. Yöneticiler çalışanlarını motive ederken bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurmalıdır. Motivasyonun anlamlı olabilmesi için kişiye doğru motivasyon aracıyla yaklaşılmalıdır. Bunun gerçekleşebilmesi içinse yöneticinin çok iyi bir gözlemci olması gerekmektedir. Yönetici çalışanlarını ne kadar yakından tanır- sa o kadar başarılı bir motivasyon süreci yürütmüş olur. Örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyon araçlarını üç temel başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar ekonomik, psiko-sosyal ve kurumsal - yönetsel araçlardır.

Ekonomik araçlar kendi içerisinde gelir, prim, kara katılma, ekonomik ödüller olmak üzere dörde ayrılırken, psiko-sosyal araçlar; çalışmada bağımsızlık, güvenlik, yükselme ve ilerleme, sosyal statü, sosyal etkinlikler olmak üzere beşe ayrılır. Kurumsal-yönetsel araçlar ise kendi içerisinde amaç birliği, eğitim olanakları, kararlara katılma, örgüt içi iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu olarak yedi alt başlığa ayrılır(Ay, 2007:30-52, Birkan, 2009:8-10, Örucü, Kanbur, 2008:87, Ölçer, 2005:3).

Motivasyon Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

İsteklendirme konusunda şirket yöneticilerinin kullanabileceği çeşitli kuramlar ve modeller geliştirilmiştir. Bu kuramlar şirket yöneticilerine, çalışanı motive eden unsurları tespit etmek ve sağlanan motivasyonu devam ettirmek konusunda yardımcı olacağı iddiasındadır. Çalışanların içsel faktörleriyle alakadar olan kuramlara kapsam kuramları, dışsal faktörlerle ilgili olan kuramlara ise süreç kuramları adı verilmiştir(Uras, 1992:80).

Güdüleme teorilerinin bir kısmı insanın sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişen bir yapıya sahip olmasının üstünde durmuştur. Kişilerin bireysel yetenekleri, algılama seviyeleri, duyguları, düşünceleri, hissiyatları ve istekleri üzerinde duran teoriler kapsam kuramlarını oluşturmaktadır. Bu kuramda çalışanları anlamak ve davranışlarını yorumlamak önemlidir. Kişiler ancak çok iyi tanındığında motive edilebilir. Güdüleme teorilerinin geriye kalan kısmı ise içsel etmenlerden çok dışsal etmenlere bağlı olarak geliştirilmiştir. Bu teoriler bireylerin davranışlarını dışsal etmenlerin yönettiğini ileri sürmektedirler. Bu kuramlarda önemli olan personelin nasıl motive edilmesi gerektiğidir. Motivasyon ya çalışana ya da çalıştığı iş çevresine dışarıdan müdahalelerle sağlanır. Süreç kuramlarının temelini çalışanın dış çevresinde var olan ve onları etkileyen faktörler oluşturmaktadır (Koçel, 1989b:303).

Kapsam ve süreç kuramları içsel ve dışsal motivasyon türlerinin teorik kısmını oluşturmaktadır. Kendi içerisinde dört bölüme ayrılan kapsam kuramları; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift etmenler, Alderfer'in E.R.G. ve McClelland'ın başarı güdüsü kuramıdır. Süreç kuramları ise kendi içerisinde beş ayrı bölüme ayrılır. Bu kuramlar; Adams'ın eşitlik, Vroom'un beklenti, Lawler ve Poter'in beklenti, Locke'un amaç ve davranış düzeltim ve güçlendirme kuramlarıdır.

Eğitim Kurumlarında Kullanılan Motivasyon Yöntemleri

Eğitim prosesi; öğretmen, öğrenci, sınıf ortamı, okul yönetimi, okulun sosyal çevresi gibi unsurları kapsamaktadır. Planlanan eğitim prosesinde başarılı sonuca ulaşmak için sistemin tamamının uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. Eğitim kurumlarının girdisi de çıktısı da insandır. Kar amacı güdülmeyen bu örgütlerde sağlanan fayda örgütün kendisine ve ülkesine atfedilir. Ülkelerin kalkınmasında eğitimin rolü yadsınamaz bir değere sahiptir. Nitelikli ve nicelikli bireyler yetiştirmek öğretmenlerin asli görevidir (Tezer, 2015:45). Eğitim birimlerinde verimlilik öğretmenlere ve yöneticilere bağlıdır. Verimliliğin oluşmasında öğretmenlerin duyguları, coşkuları, heyecanları ve moralleri oldukça büyük bir öneme sahiptir. Okula karşı kırgın, küskün, yorgun ve yaşam enerjisi elinden alınmış öğretmenlerden istenilen verimlilik elde edilemez. Eğitimin kalitesi ve niteliği öğretmenlerin elindedir. Öğretmenlerin motivasyonu hem okul yönetimi hem de öğrenciler için büyük önem arz etmektedir. Öğretmen motivasyonunun düşük ya da yüksek olması ortaya çıkan hizmetin kalitesini etkilemektedir (Yavuz, Karadeniz, 2009:508).

Öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçları birbirinden farklı olmasına rağmen bazı ortak niteliklerin motivasyon üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu ortak nitelikler şunlardır (Ünal, 2000:85):

- İyi ve adil bir ücret
- İyi çalışma koşulları
- Yükselme ve gelişme olanağı
- Başarının takdir edilmesi
- Örgütün sorunlarına çözüm bulma olanağı
- Kişisel problemlerin anlayışla karşılanması
- İşin ilginç ve anlamlı olması

Öğretmenler kadar öğrencilerinde motivasyonu önemlidir. Ülkenin gelişmesinde ve ilerlemesinde en büyük rolü üstlenen öğrencilerin motive olma araçları şunlardır (Budak, 2016:22):

- Ödevlerin öğrenciye anlamlı gelmesi gereklidir.
- Öğrencinin dış baskılarla değil kendi isteğiyle çalışması gerekir.
- Öğrencinin anlayabileceği görevler ve talimatlar verilmesi gerekir.
- Öğrenciyi destekleyen ve teşvik eden çevre şartları oluşturmak gereklidir.
- Öğrencinin sorumluluğunu yerine getirdiği takdirde ödüllendirilmesi gerekir.
- Verilen ödevlerin ve sorumlulukların öğrencinin yaşına, yeteneğine ve seviyesine göre verilmesi gerekir.

Öğrenciler sergilediği iyi davranışların sonucunda saygı görürse, kazandığı bilgidan faydalanırsa, cesaretlendirilirse ve ödevleri anlamlı gelirse motivasyon kendi kendine sağlanmış olacaktır.

Motivasyon her alanda olduğu gibi eğitim kurumlarında da oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir. Motivasyonu sağlanmış öğretmen ve öğrenciler severek ve isteyerek çalışacaklardır. Bunun sonucunda sınıf faaliyetlerinin işleyişi de olumlu yönde etkilenecektir. Eğitim kurumlarında uygulanan motivasyon yöntemleri gözdağı, ceza ve ödül, yarışma ve rekabet, ayrıcalıklar tanıma, meslek ve kurumu ile özdeşleşme olarak beş'e ayrılır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kültür, geçmişten günümüze kadar gelen maddi manevi şeyler bütünüdür. Kültür kavramını sadece sosyal yaşantımızda değil, çalıştığımız kurumlarda da kendini göstermektedir. Kurum kültürü olarak literatürde kendinden bahsettiren bu kavram, bir işletmenin sahip olduğu değerleri, inançları, normları, törenleri, seremonileri, ritüelleri, simge ve sembolleri, hikayeleri, efsaneleri, liderleri, kahramanları ve konuşulan özel bir dili kapsamaktadır. Bahsi geçen tüm bu öğeler aynı anda bir arada bulunmasa da içlerinden bir kaçının var olması bile o kurumun bir kültürünün olduğunu göstergesidir.

Her kurumun yapıtaşı insandır. Çalıştığı kurumla özdeşleşmiş, işini severek yapan bireyler o kurumun ilerlemesine büyük katkılarda bulunmaktadır. Motivasyon insanların içlerinden gelerek belirlenen bir hedefe ulaşmak için ortaya koydukları güçtür. Globalleşen dünya da varlığını devam ettirmek ve büyümek isteyen her kurum yeniliklerin takipçisi ve kullanıcısı olmak durumundadır. Çok hızlı değişim gösteren dünyaya ayak uydurabilmenin yolu bilgi edinmeden ve eğitimden geçmektedir. Eğitim kurumlarında kullanılan motivasyon yöntemlerinin girdisi öğretmenler ve yöneticiler, çıktısı ise öğrencilerdir. Motivasyonu sağlanan öğretmenler bilgi aktarma sürecinde daha verimli çalışmalar ortaya koyacaklardır. Eğitime gönüllü olarak katkı sağlayan, motivasyonu tam olan, yaptığı işe değer veren ve sahiplenen her öğretmen, bir ülkenin geleceğine yapılabilecek en büyük yatırımı yapmaktadır.

Bu çalışmayı yapmamızda ki temel amaç, eğitim kurumlarını ayakta tutan, geleceğimizi elleriyle şekillendiren öğretmenlerimizin motivasyonuna, hizmet verdikleri okulun kurum kültürünün bir etkisinin olup olmadığını görmektir. Bu sonuca ulaşabilmek için öğretmen motivasyonunu temelde etkilediğini düşündüğümüz kurum kültürüyle ilişkin üç hipotez belirlenmiştir. Örneklem kütle olarak seçtiğimiz İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki liselerde uyguladığımız anket çalışması sonuçlarına dayanarak, belirlediğimiz üç hipotezin iki tanesinin reddedilemeyip öğretmen motivasyonu üzerinde etkili ve geçerli olduğu, bir tanesinin ise reddedilip öğretmen motivasyonu üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu üç hipotez ve yorumu aşağıda maddeler halinde gösterilmektedir.

- "**H₀**: Ücret unsurunun öğretmen motivasyonu üzerinde etkisi vardır." Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (r: ,144 p<0,01). Ücret çoğu çalışan için önem arz eden bir motivasyon aracıdır. Çalışan her birey öncelikli olarak ihtiyaçlarını gidermek için emek verir. Verilen emeklerin karşılığı ilk bakışta aldıkları ücretle ölçülür. Hepimiz için geçerli olan para kazanma mecburiyeti motivasyonumuzu etkileyen birincil araçtır. Yaptığımız analiz sonuçlarına göre, yaptıkları işe yönelik olarak aldıkları ücretten tatmin olmayan öğretmenlerin sayısının, tatmin olan öğretmenlerin sayısına göre daha fazla olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılan sonuç, ücretin yetersiz olduğunu düşünen öğretmenlerin beklentileri yeterli düzeyde karşılanmadığı için motivasyonların da bir düşüş olduğu ve bu durumdan olumsuz yönde etkilendikleridir. Öğretmen maaşlarında yapılacak olan düzenleme, güdülemeyi artırıcı etkiye sahip olacaktır.
- "**H₀**: Kurum misyonunun öğretmen motivasyonu üzerinde etkisi vardır." Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (r: ,471 p<0,01). Lakin yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre bu hipotezimiz reddedilmiştir (p:0,000 p<0,05). Misyon, kurumların varoluş amaçlarını açıklamaktadır. Okul misyonunun öğretmen motivasyonuna etkisi aslen psiko-sosyal motivasyonel araçlar sınıflamasında yer almaktadır. Maddi tatmin kadar manevi tatmin de bireyleri etkilemektedir. Literatür kısmında psiko-sosyal motivasyon araçları ana başlığı altında statü sahibi olma ve güvende hissetme alt başlıkları kurum misyonu ile ilişkilendirilebilir. Şöyle ki, kendisini belli bir kurumda gören, okulun misyonu çerçevesinde hareket eden, kendini o kuruma ait hisseden ve yöneticiden destek gören öğretmenler manevi doyunluğu hissederler. Ancak karşılaştırması yapılan iki soru kendi içerisinde motivasyonu artırıcı unsurlardır, dememiz mümkündür.
- "**H₀**: Hatalarının farkında olan öğretmenin yönetim tarafından desteklenmesinin öğretmen motivasyonuna olumlu yönde etkisi vardır." Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (r: ,051 p>0,01). Ancak çapraz tablolara baktığımız zaman kendi hatalarının farkında olan öğretmenlerin %65,5'inin aynı zamanda okul yönetiminden destek gördüklerini ifade ettiklerini görmekteyiz. Aynı zamanda yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre de bu hipotezimiz reddedilememektedir (p:0,381 p<0,05). Bu hipotezimizi motivasyon araçlarından kurumsal ve yönetsel araçlar başlığı altında incelememiz mümkündür. Kişisel gelişime açık, özeleştirici yapabilen öğretmenlerin çözüm odaklı yapısı yönetsel destekle perçinlenince öğretmenler üzerinde olumlu bir motivasyonel etki yaratmaktadır, dememiz mümkündür.

Eğitim kurumunda uygulanan bu çalışma daha da genişletilerek büyük ölçekli şirketlerde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda, bankalarda vb. kuruluşlarda da uygu-

lanabilir. Aynı zaman da doktora çalışmalarına taşınarak daha detaylı analizler yapılmalı ve getirilen öneriler gündelik yaşama aktarılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akın Acuner, Ş. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, MPM Yayınları, Ankara
- Akıncı Vural, Z.B., Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Ataman Unutkan, G. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi, İstanbul
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul
- Ay, Z. (2007). "Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, ss.28-52
- Bakan, İ., Büyükbese, T., Bedestenci, H.Ç. (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayıncılık, Bursa
- Balçık, B. (2004). İşletme Yönetimi, Atlas Kitabevi, Konya
- Birkan, K.C. (2009). "Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, ss.8-10
- Budak, H. (2016). "İlkokul Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Öz Düzenleme, Motivasyon, Biliş Üstü Becerileri ve Matematik Dersi Başarılarının Belirlenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, s.22
- Çetin, C. (2014). Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Güney, S. (2012). Örgütsel Davranış, Nobel Yayın, İstanbul
- Kantar, H. (2013). İşletmede Motivasyon, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul
- Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği, Yön Ajans, İstanbul
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul
- Oğuz, E.S. (2011). "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı", Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt:28 Sayı:2, Aralık
- Ölçer, F. (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:25, s.3

- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). "Örgütsel Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği", Yönetim ve Ekonomi Dergisi (Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi), Cilt:15, Sayı:1, s.87
- Özalp, İ. (1985). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir
- Özen Kutanis, R. (2010). Örgüt Kültürü Ders Notları, Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- Tezer, A. (2015). "İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Motivasyonları Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi, s.45
- Türk, M.S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara
- Uras, O. (1992). İşletmeye Giriş, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, İstanbul
- Ünal, S. (2000). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:7, s.85
- Yavuz, C., Karadeniz, C.B. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi", Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:2, Sayı:9, s.508
- Zencirkıran, M. (2012). Örgüt Sosyolojisi, Dora Basım Yayın, Bursa