



## Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Motivasyonu Arasındaki İlişkiler: Meta-Analiz Çalışması

Özgür TÜRK<sup>1</sup> ve Öznur TULUNAY ATEŞ<sup>2</sup>

• *Geliş Tarihi:* 07.04.2022 • *Kabul Tarihi:* 24.11.2022 • *Yayın Tarihi:* 05.09.2022

### Öz

Bu araştırmada yurt içi ve yurt dışında devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasındaki ilişki meta-analiz yöntemi ile incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği birbirinden bağımsız 9 araştırma ile birlikte 2803 kişilik bir örneklem grubu elde edilmiştir. Çalışmaların genel etki büyüklüğünü hesaplamak için örneklem özelliklerine göre rastgele etkiler modeli tercih edilmiştir. Bunun sonucunda örgütsel bağlılık ve motivasyon değişkenleri arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Heterojenlik testleri sonucunda yüksek heterojenlik tespit edilmesinden dolayı yayın yeri, yayın türü, çalışmanın yapıldığı yer ve örneklem değişkenleri üzerinde alt grup analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasındaki ilişkide alt gruplara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu doğrultuda okul yöneticilerine öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonlarının artırılması için gerekli önlemleri almaları konusunda araştırmacılara ise mevcut araştırma ile ilişkili yapacakları çalışmalarda yardımcı olabileceği düşünülen önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** motivasyon, örgütsel bağlılık, öğretmenlerin motivasyonu, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları

<sup>1</sup> Doktora Öğrencisi, Milli Eğitim Bakanlığı, ORCID ID: 0000-0003-0511-718X, ozgurturk35@gmail.com

<sup>2</sup> Doçent Doktor, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, ORCID ID: 0000-0003-1784-7227, otates@mehmetakif.edu.tr

### Atıf:

Türk, Ö. ve Tulunay Ateş, Ö. (2023). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonu arasındaki ilişkiler: Meta-analiz çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 59, 365-386.  
<https://doi.org/10.9779.pauefd.1100214>

## Giriş

Bireyin yaşamında önemli yeri olan bağlılık ve motivasyon, bireylerden oluşan örgütlerde de önemini koruyan bir kavramdır. Toplumsal yaşamda her birey hayatını örgütlerle ilişki içinde, kimi zaman örgüt üyesi kimi zaman ise örgütlerin ürettikleri hizmetten yararlanan müşteriler olarak geçirmektedirler (Tanrıoğen, 2018). Hangi durumda olurlarsa olsunlar insanlar buldukları örgütlerde huzurlu oldukları sürece daha verimli olmaktadır. Ancak bunun önemli koşullarından biri maddi kazançları olsa da tek başına yeterli değildir (Eren, 1984). Elton Mayo ve arkadaşları yürüttükleri ve yönetim sürecinin anlayışını büyük ölçüde değiştiren Hawthorne araştırmaları sonucunda verimlilik için insanların iş yerlerindeki fiziksel etkenlerinden daha çok sosyal etkenlerin önemli olduğunu sonucuna ulaştırmışlardır (Mayo, 1945). Bu sebeple zaman içerisinde çalışanları neyin motive ettiği konusu ilgi çekici bir konu olarak kalmıştır (Eren, 1984).

Barnard (1938) örgütü en az iki kişinin bilinçli ve eşgüdümlemiş olarak ortak bir amaç için bir araya gelmiş sistem olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Schein (1965) örgütü çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan ve kendi içerisinde de birçok alt sistemlerin bulunduğu bir yapı olarak ifade etmektedir. Gerek Barnard gerekse Schein'in örgüt tanımlarından yola çıkarak örgütlerin iletişim temelinde oluştuğu ve örgüt üyeleri arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu düşünülebilir. İçerli (2009) örgütlere dahil olan insanların ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını gidermek için örgütlerle etkileşim içine girdiklerini, örgüte harcadıkları zaman ve emek karşılığında maddi-manevi birtakım beklentiler içinde olduklarını söylemektedir. Bu durum Tanrıoğen'in (2018) de belirttiği gibi etkili bir örgüt için örgüt çıkarları ile bireylerin örgütlerden beklentilerinin uyumlu olması gerekliliği ilkesiyle de açıklanabilir. Bu sayede örgütten beklentileri ve talepleri karşılanan bireylerin verimliliklerinin ve motivasyonlarının en üst seviyelere çıkması beklenebilir (Hiriyappa, 2009; İçerli, 2009). Hatta Rao ve Sudeepta (2018) motivasyonu yüksek bir kişinin işini profesyonelce yapmanın ötesinde kalbini ve ruhunu ortaya koyacağını ifade etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde motivasyonun; iş performansında, yaratıcılık, sorumluluk alma üzerinde ve çalışanların örgütsel bağlılıklarında olumlu etkileri olduğunu ifade edilmektedir (Gagne, 1999). Ayrıca Johnson ve diğerleri (2010) çalışanların motivasyonlarının örgütsel bağlılıklarını da artıracığını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkinin tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da çok önemli bir yer tuttuğu açıkça görülmektedir. Bu sebeple bu iki kavramın analiz edilmesi çok önemlidir. Çünkü bu sayede eğitim sisteminde ve okullarda çok önemli bir yere sahip olan bu kavramların iyileştirilmesi için gerekli önlemler alınabilecektir.

## Motivasyon

Günümüzde hemen hemen tüm insanlar, akademisyenler ve uygulayıcılar kendi motivasyon tanımlarını yapmaktadırlar (Luthans vd., 2015). Bu sebeple motivasyona ait birçok tanımın olması da muhtemeldir. Tanrıoğen (2018) insan davranışlarının nedeni olarak belirttiği ve Latince harekete geçirme anlamı olan "movere" sözcüğünden türetilen motivasyon kavramını bireyin ihtiyacını karşılaması ya da bir amacını gerçekleştirmek üzere uyarılması süreci olarak tanımlamaktadır. Vroom (1964) ise performans kavramını  $\text{Performans} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon}$  şeklinde bir formülle ifade ederken motivasyonun da performans üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Buradan hareketle bir bireyin örgütsel açıdan performansının yüksek olması yeteneklerinin yanında motivasyona da bağlı olduğu söylenebilir. Bu sebeple insanların motivasyonlarını artırmanın yolları zaman içinde sürekli olarak araştırılmış (Eren, 1984) böylece motivasyon kavramı iş yaşamında önemi daha iyi anlaşılan bir konu haline gelmiştir.

Temelinde ihtiyaçların yattığı motivasyon kavramının kaynağı bireysel veya çevresel faktörler olabilir (Topçuoğlu Ünal ve Bursalı, 2013). Bu sebeple bireylerin motive olma şekilleri ile ilgili içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyuttan söz edilmektedir (Hiriyappa, 2009; Mustafa ve Othman, 2010; Tanrıöğen, 2018). İçsel olarak motive olan bir birey yapılan işin ilgi alanında olmasını ve işten haz duymayı istemekte (Aslan ve Doğan, 2020), ödüllendirme (not, para vb.) beklememekte ve davranışları tamamen kişisel dürtülerden kaynaklanmaktadır (Topçuoğlu Ünal, 2013). O halde motivasyon dürtü, ilgi ve merak neticesinde ortaya çıkmaktadır şeklinde bir yorum yapılabilir. Deci ve diğerlerine (1974) göre ise bireyler içsel motivasyonları ile yaptıkları işler neticesinde kendilerini özerk hissetmektedirler. Diğer yandan dışsal motivasyon ise bireyin dışarıdan gelen ödül veya uyarıcılar neticesinde güdülenmesi sürecidir. Bu örgütlerde genellikle maddi unsurlar ve olumlu geri dönüşler şeklindedir (Tanrıöğen, 2018). Yani somut ve başkaları tarafından da görülebilen dışsal motivasyon (Luthans vd., 2015) bir beklenti için gerçekleşmektedir (Aslan ve Doğan, 2020).

Motivasyon sürecini anlamamanın anahtarı ihtiyaçlar (Mustafa ve Othman, 2010), dürtüler ve davranışların anlamı ve aralarındaki ilişkilerde yatmaktadır (Luthans vd., 2015). Bir bireyin motive olma süreci etkileşimli ve birbirine bağımlı üç unsurlardan oluşur.

1. İhtiyaçlar: Fizyolojik veya psikolojik bir dengesizlik olduğunda ihtiyaçlar ortaya çıkar (Hiriyappa, 2009). Bu ihtiyaçlar besin ve su olabileceği gibi bazen insanların sosyal olarak arkadaşları ile bir arada olması olabilir (Luthans vd., 2015; Tanrıöğen, 2018).
2. Dürtüler: İhtiyaçları hafifletmek (karşılama) için ortaya çıkarlar. Fizyolojik ve psikolojik dürtüler eylem odaklı olup tam olarak motivasyon sürecinin ortasında yer alır. Bu aşamada besin ve su ihtiyacı, açlık ve susuzluk dürtüsüne; arkadaşlarla sosyalleşme ihtiyacı ise ilişki dürtüsüne dönüşür (Luthans vd., 2015; Tanrıöğen, 2018).
3. Davranışlar: Motivasyon döngüsünün sonunda, bir ihtiyacı hafifletecek ve bir dürtüyü azaltacak herhangi bir şey olarak tanımlanan davranışlar vardır. Davranışlar neticesinde psikolojik ve fizyolojik denge yeniden kurulur (Luthans vd., 2015; Tanrıöğen, 2018).

Bu unsurların ilişkisi şu şekilde özetlenebilir. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bu ihtiyacı gidermek için güdüler meydana gelir, bu güdüler de bireyi harekete geçirir. Bu sayede ihtiyaçtan doğan gerilim dengeye ulaşmış olur (Tanrıöğren, 2018). Bilim insanları, bireyi güdüleyen şeyler konusunda tam bir fikir birliğine varmış olmasalar da genel olarak birincil ve ikincil güdüleyicilerden bahsedilmektedir (Luthans vd., 2015). Örneğin; açlık, susuzluk, uyku ihtiyacı, acıdan kaçınma ve anne kaygısı birincil güdüleyicilerdendir (Lawrence ve Nohria, 2002). Bunun yanında güç, başarı, güvenlik, statü ve bağlılık gibi unsurlar ise ikincil güdüleyicilerdendir (Luthans vd., 2015).

Örgüt kelimesi birçok kurumu akla getirebilir. Ancak Bursalıoğlu (1972) okulu diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliğini hammaddesi insan olduğu için farklı bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple okulun amacı sadece eğitim ve öğretim faaliyetleri değil, aynı zamanda okulda çalışanların istek ve beklentilerini en uygun düzeyde karşılamak olmalıdır (Alanoğlu, 2014). Bu bahsedilen istek ve beklentiler belirtildiği gibi maddi kazancın yanında ve manevi unsurlar da olabilir (Tanrıöğen, 2018). Örneğin Ada Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın'ın (2013) öğretmenleri motive eden etkenleri araştırdıkları çalışmada, öğretmenlerin en çok emeklerinin karşılığını aldıklarında motive olduklarını dile getirmesi, bu beklentilerin öğretmen motivasyonundaki önemini göstermektedir. Çünkü motivasyon öğretmenlerin okulda performanslarını sergilemeleri için önemli bir husustur (Mustafa ve Othman, 2010). Bazı araştırmalarda ise bu ihtiyaçlar karşılanmadığında öğretmenlerin

motivasyon kaybı yaşayabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin Eğitim İş Görenleri Sendikasının (Eğitim-İş) 23 ilde 1060 öğretmenle yaptığı “Öğretmenlerin Ekonomik, Mesleki ve Sosyal Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %64,72’si borçları nedeniyle motivasyon düşüklüğü yaşadıklarını ifade etmektedirler. Bu araştırmaya göre örgütten maddi anlamda beklentilerinin karşılanmadığını düşünen öğretmenlerin motivasyon kaybı yaşadıkları görülmektedir. Bu durum Adams’ın (1963) eşitlik teorisini ile de açıklanabilir. Adams’ın teorisine göre bir bireyin örgüte sağladığı girdiler (uzmanlığı, tecrübesi, aldığı eğitim vs.) ile çıktılar/bireysel beklentiler (maaş, saygınlık, takdir edilme, terfi vs. bir denge içerisinde olmalıdır. Bireyler bu dengenin sağlanmadığını düşündüğünde motivasyon kaybı yaşarlar (Adams, 1963). Yani Milli Eğitim Bakanlığı örgütüne aldıkları eğitim, tecrübe ve her koşulda sabrını veren öğretmenler maddi anlamda beklentileri karşılanmadığı için motivasyon kaybı yaşamaktadırlar. Bu durumun öğretmenlerin çalışma performansları için üzücü bir tespit olduğu söylenebilir. Çünkü Mustafa ve Othman (2010) öğretmenlerin yüksek bilgi birikiminin yanında yüksek motivasyona da sahip olduklarında performanslarının en üst seviyeye çıktığını ifade etmektedirler. Yani maddi beklentileri karşılanamayan öğretmenlerin öncelikle motivasyon kaybı ardından da çalışma performanslarında düşüş yaşamaları muhtemeldir. Bir başka araştırmada Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası (Eğitim-Sen, 2017) tarafından yapılan 7 bölgede 40 ilde ve her branştan 4952 öğretmenin katılmış olduğu anket çalışmasında “Öğretmenleri en çok mutsuz eden şey nedir?” sorusuna öğretmenler ilk sırada “Maddi koşulların zorlaşması ve maaşların yetersizliği” cevabını vermişlerdir. Öğretmenlerin maddi durumlardan dolayı mutsuz olmaları Maslow’un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyon teorisi ile açıklanabilir. Maslow (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi adını verdiği motivasyon teorisinde kişileri motive etmenin bir sıraya göre en aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştiğini, bir alttaki ihtiyaç seviyesi tatmin edilmediğinde diğer seviyenin aktif olamayacağını ileri sürmektedir. Bu teoriye göre insanlar en temelde fizyolojik ihtiyaçları ile motive olurken en yüksek seviyede kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile motive olmaktadır. Dolayısıyla maddi unsurlardan dolayı motive olamayan öğretmenlerin daha üst basamaklardaki motivasyon unsurlarını aktif hale getirmeleri oldukça zor olmaktadır. Dolayısıyla kendilerini maddi sebeplerden dolayı mutlu hissetmeyen öğretmenlerin motivasyonlarının ve buna bağlı olarak verimliliklerinin düşeceği yorumu yapılabilir.

Kırçı (2007) ise günümüzde insanları motive eden en önemli unsurun artık para olmadığını bunun yerine başka motivasyon unsurlarının ön plana çıkmaya başladığını belirtmektedir. Adams (1963) buna benzer bir yaklaşımla çalışanları motive eden bir başka unsurun da takdir edilme olduğunu söylemektedir. Üyesi oldukları örgütlerde yaptıkları olumlu işlerin fark edilip takdir edildiğini gören çalışanların motivasyonları yükselmektedir (Kanoğlu, 2007).

Motivasyon öğretmenlerin performanslarında ve okulların başarılı olmalarında da oldukça önemlidir (Ada vd., 2013). Özellikle öğretmen motivasyonunun öğrenci motivasyonu üzerinde büyük bir etkisi olduğu (Bishay, 1996) düşünüldüğünde eğitim yöneticilerinin bu konunun farkında olmaları gerektiği söylenebilir (Jesus ve Lens, 2005).

Akbaba (2006) motivasyonun bireye enerji verip davranışlarında isteklilik yarattığını belirtmektedir. Eğitim kurumlarında, Bishay’ın (1996) da belirttiği üzere özellikle öğretmen motivasyonunun öğrenci motivasyonu üzerinde büyük bir etkisi olduğu düşünülürse motivasyonun en önemli yararının öğrenci başarısı üzerinde olabileceği yorumu yapılabilir. Diğer bir deyişle, öğrenci başarısızlığına etki eden en önemli unsurlardan biri de öğrencilerin motivasyon kaybı yaşamalarıdır (Topçuoğlu Ünal, 2013). Ayrıca Yüksel’in (2004) de belirttiği gibi motive olmuş öğrencilerin öğretmenin yüksek iş doyumunu hissetmesine ve sınıf

işleyişine önemli katkıları olmaktadır. Benzer şekilde Öncü (2004) motivasyon artışının öğrenci ve öğretmenlerin daha fazla haz duymalarını sağlayacağını belirtirken motive olmuş öğrencilerde gözlenen davranışları şöyle ifade etmektedir.

- Okula karşı pozitif olma ve okulu tatmin edici bulma.
- Görev almada istekli olma.
- Daha az yönetsel sorunun kaynağı olma.
- Derinlemesine bilgi işleme.

Öğretmenlerin motivasyonu öğrenci başarısının yanında, öğretmenler ve okul için de önemlidir. Bunu bazı araştırma sonuçları da göstermektedir. Örneğin Veeman (1984) dokuz ülkede göreve yeni başlayan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada motivasyonun öğretmenler için mesleki açıdan sorun yaşamamaları ve mesleki haz duymaları için çok önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Motivasyonun tüm bu olumlu yönleri nedeniyle, bir yöneticinin örgütteki en önemli görevleri arasında çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda teşvik etmek, cesaretlendirmek ve onları motive etmek bulunmaktadır (Hiriyappa, 2009). Buna bağlı olarak Ada ve diğerleri (2013), yaptıkları çalışmada öğretmenlerin olumlu çalışmalarının ve gayretlerinin öğrenci velileri ve okul idaresi tarafından görülüp takdir edilmesinin öğretmenlerin motivasyonlarını artıran bir unsur olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Diğer yandan takdir edilmenin yanı sıra olumlu bir çalışma ortamının da çalışanları motive ettiğini ortaya koyan birtakım çalışmalar mevcuttur. Örneğin; Mustafa ve Othman (2010) öğretmenlerin maddi kazançlarının yanı sıra huzurlu bir çalışma ortamının gerilimi azaltmak suretiyle öğretmenlerin iş kalitelerini de üst seviyeye çekeceğini, Klassen ve diğerleri (2008) okul ortamının öğretmen motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu öğretmen görüşlerine göre tespit etmişlerdir.

### **Örgütsel Bağlılık**

Örgütlerde ve özellikle okullarda önemli konulardan biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını net bir şekilde tanımlayamadıkları görülmektedir (Mowday vd., 1982). Bunun sebebi olarak örgütsel bağlılık kavramının araştırmacıların kendi bakış açılarından incelenmesi ve farklı disiplinlerin bu konuya olan ilgisinin artması gösterilebilir (Sökmen, 2000).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütten kendi isteği ile ayrılma olasılığının azalmasını sağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlanabilir (Allen ve Mayer, 1996). Balcı (2003) örgütsel bağlılığın üç dikkat çekici boyutunu;

- 1) Örgütün hedef ve değerlerine karşı duyulan güçlü inanç gösterme.
- 2) Örgüte faydalı olmak için emek harcaması.
- 3) Örgüt içinde üyeliği devam ettirmek için hissedilen istek şeklinde ifade etmektedir.

İnsanla ilgili tüm konularda olduğu gibi örgütsel bağlılığın birey ve örgüt üzerinde olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Ancak olumlu yönlerinin olumsuz yönlerinden oldukça fazla olduğu bir gerçektir. Bu sebeple örgütsel bağlılık örgüt içerisinde geliştirilmesi gereken bir unsurdur (Bakan, 2018, s. 45). Çünkü örgütsel bağlılığın düşük olduğu örgütlerde bireysel başarılarında o oranda düşük olacaktır. Böylelikle örgüt çalışanlarının bilgi ve becerilerini örgüt adına kullanma istekleri düşecek ve büyük kayıplar yaşanacaktır. Nitekim yapılan bazı araştırmalar (Organ ve Ryan, 1995) örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin daha üretken ve daha verimli olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlara ek olarak örgüt çalışanlarının örgütü terk etme ihtimalleri de büyük oranda yükselecektir (Ada vd., 2008, s. 496). Tüm bunların neticesinde işten ayrılan örgüt üyelerinin yerine doldurmak da örgüte büyük yükler

getirebilir. Örneğin yeni örgüt üyelerinin uyumu sürecinde verimlilik anlamında kayıplar yaşanabilir.

Örgütsel bağlılık bazı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak iki grupta ele alarak, tutumsal bağlılığı bireyin kendini örgütle özdeşleştirilmesi ve örgüt amaçlarını da içselleştirilmesi olarak ifade etmektedirler. Bu doğrultuda bireyler şahsi amaçlarını örgüt amaçlarına uygun şekilde yeniden güncelleyerek örgütte kalma isteği gösterirler. Bunun yanında davranışsal bağlılık ise örgütteki bireyin örgütten ayrılması sonucu mahrum kalacağı imkânlar sebebiyle duyulan bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Birey hali hazırda sahip olduğu maddi imkânlardan mahrum kalmak istemez ve örgüt içi işleyişin devamını ister (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılığı iki boyutta ele alırken, Meyer ve Allen (1991) ise örgütsel bağlılığı üç boyutta değerlendirmektedir. Bu boyutlar:

- 1) Bireyin örgütte kendi isteği ile kalma isteği olarak adlandırılan duygusal bağlılık.
- 2) Bireyin örgütten ayrılma maliyet hesabını yapması devam bağlılığı.
- 3) Bireyin örgütte kalmasını zorunluluk olarak gördüğü normatif bağlılık.

Örgüt içerisinde bireylerin bağlılık düzeylerini artıracak önemli konulardan biri de örgüt içindeki iletişimdir. Birey iletişim sürecinde kendisine önem verildiğini gördüğünde örgüte bağlılığı da artacaktır (Gümüştekin vd., 2010). Ayrıca Çetin de (2004, s. 61) örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ortamı olmasının bireylerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Çünkü bireyler sağlıklı iletişim ortamlarında daha verimli olmakta ve performansları da üst seviyelere çıkmaktadır. Bu sayede kendilerini daha mutlu hisseden bireylerin örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Ekinci, 2006, s. 48). Bunun yanında okullarda motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları yüksek olan öğretmenlerin var olması öğrencilerin akademik başarılarının artmasında, öğrenci öğretmen iletişiminin güçlendirilmesinde, öğrencilerin daha mutlu ve daha üretken olmalarında büyük bir etkiye sahiptir (Tulunay Ateş ve Buluç, 2018).

## **Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramlarının ilişkili olduğunu ortaya koyan birtakım çalışmaların hem Türkiye’de (Canbaba, 2019; Ertürk, 2014; Fırat, 2012; Kalay, 2015; Memişoğlu ve Kalay, 2017; Oran vd., 2016; Özata ve Topçu, 2018; Yılmaz, 2011; Yusein, 2013; Zeynel ve Çarıkçı, 2015) hem de diğer ülkelerde (Austen ve Zacny, 2015; Bahrami vd., 2016; Mohan ve Sharma, 2015; Posey vd., 2015) yapıldığı görülmektedir. Diğer yandan bazı çalışmalarda, çalışanların örgütsel değerleri kabul etmelerinde motive olma çabaları sayesinde örgütsel bağlılıklarının gerçekleştiği (Camilleri ve Heijden, 2007); çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyon faktörlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu (Moon, 2000) ve çalışanların bağlılıklarının artmasında motivasyonun çok önemli olduğu (Johnson vd., 2010) bulgularına ulaşılmıştır.

Örgüt üyelerinin motivasyonlarının artmasında örgütsel bağlılık aynı şekilde örgütsel bağlılıklarının artırılmasında da motivasyonun önemli olduğu düşünüldüğünde, bu kavramların okullarda öğretmenler üzerinde de etkili olabilecekleri söylenebilir. Örneğin Aksoy (2022) çalışmasında örgütsel bağlılığın okullarda örgütsel sinerji ve örgütsel mutlulukla ilişkili olduğu ve Yeşil (2022) çalışmasında örgütsel sinerjinin örgütsel bağlılığın anlamlı yordayıcısı olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Buradan hareketle örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin ve yöneticilerin mutlu ve huzurlu olmakla beraber birlikte çalışmaktan da keyif alacakları yorumu yapılabilir. Bunun yanında Güler’in (2022) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve öğrenci başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının öğrencilerin

akademik başarılarının artırılmasında önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Bunlara ek olarak Koyuncu (2019) araştırma bulgusunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile değişime hazır olma durumları arasında anlamlı bir ilişki elde etmiş olmasından hareketle yüksek örgütsel bağlılığa sahip öğretmenler ile değişim ve yenilenme süreçlerinin daha sorunsuz geçirilebileceği söylenebilir. Diğer yandan öğretmenlerin motivasyonlarının da okullar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Delen'in (2021) çalışmasında öğretmenlerin motivasyonlarının yetkinliklerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulgusu öğretmenlerin yüksek motivasyonla birlikte mesleki bilgi ve becerilerini daha etkili kullanabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca Gürler (2020) çalışmasında öğretmenlerin motivasyonları ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Buradan hareketle yüksek motivasyon düzeyine sahip öğretmenlerin bilgiyi analiz etme, saklama ve kullanma konularında daha başarılı olacakları söylenebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde birbirleri ile ilişki içerisinde olan örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramları öğretmenlerin kendilerini mutlu hissetmelerinde, birlikte çalışma isteği içinde olmalarında, yeniliklere daha açık olmalarında, yetkinliklerinin artmasında ve örgütsel öğrenme düzeylerinin artmasının yanı sıra öğrencilerin akademik başarılarının da artırılmasında önemli olduğu söylenebilir.

Motivasyon ve örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar incelendiğinde birbirinden bağımsız birçok çalışmanın olduğu ve bu çalışmalarda örneklem büyüklüklerinin de farklı olduğu görülmektedir. Bu sebeple çalışmaların odak noktası aynı olsa bile tam olarak ortak bir sonuç birlikteliğinden söz edilemez. Dolayısıyla farklı çalışmalar olsa da bir bütünlük içinde olmamasının bilgiye ulaşmayı ve yorumlanmasını zorlaştırdığı söylenebilir. Bu durumda mevcut konu ile ilgili çalışmaların incelenip sistematik olarak bir araya getirilerek daha genellenebilir bir bulguya ulaşma ihtiyacından söz edilebilir. Alan yazın incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları ile farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemi ile incelendiği bazı çalışmaların olduğu tespit edilmiştir. Çoğaltay ve diğerleri (2014) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, Gedik ve Üstüner (2017) eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi, Aslan ve Yıldız (2015) öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordayan değişkenleri, Korkmaz (2021) okullarda örgütsel adaletin tükenmişlik, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkiyi incelenmesi Türkiye'de meta-analiz yöntemi ile yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların bazılarının öğretmenler bazılarının öğretmenler ile okul yöneticileri üzerinde yapılmış olması ve örgütsel bağlılıkla farklı değişkenlerin ilişkilerinin incelenmesi mevcut meta-analiz çalışmasının önceki çalışmalardan farklılaştığını göstermektedir. Ayrıca Yurt dışında da örgütsel bağlılık ve motivasyonun meta-analiz yöntemi ile incelendiği bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Dalgıç (2014) cinsiyetin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini, Slempe ve diğerleri (2020) özerk ve kontrollü öğretmen motivasyonu biçimlerinin arasındaki ilişkiyi, Çetin ve diğerleri (2015) örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, Juhji ve diğerleri (2022) öğretmenlerin iş motivasyonu ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi meta-analiz yöntemi ile incelemişlerdir. Ancak bu çalışmalarında örneklem ve meta-analize dahil edilen değişkenler açısından mevcut meta-analiz çalışmasından farklı olduğu söylenebilir.

Farklı zamanlarda ve farklı örneklem büyüklükleri ile yapılan çalışmaları tek bir bütün halinde birleştirerek genel bir bulguya ulaşılmasına olanak sağlayan yöntem ise meta-analiz yöntemidir. Meta-analiz farklı araştırmacıların aynı veya benzer araştırma soruları ele alarak elde ettikleri verileri özümseyerek soruları yanıtlamayı mümkün kılar (Field ve Gillett, 2010). Bu sebeple mevcut araştırmanın devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasındaki ilişkinin daha net anlaşılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranmıştır.

1) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasındaki ilişkinin ortalama etki büyüklüğü nedir?

### Yöntem

Mevcut araştırma meta-analiz yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Meta-analiz yöntemi ile bir konu ya da çalışma alanında benzer çalışmaların bulgularının bir araya getirilerek yorumlanması mümkün olan bir çalışma olması nedeniyle (Dinçer, 2021), titiz bir tarama sürecinin sürdürülmesi gerekmektedir (Card, 2012). Bu sayede meta-analiz yönteminin en güçlü yönü olarak ifade edilen konuların ve temaların genellenebilirliği imkânı ortaya çıkmaktadır (Doo vd., 2020). Meta-analiz yöntemi ile analiz yapabilmeyen "*araştırma probleminin açık şekilde tanımlanması, literatür araştırması yapılarak verilerin toplanması, verilerin kodlanması, analiz yönteminin seçilmesi, analizin yapılması ve bulguların değerlendirilerek yorumlanması*" şeklinde altı ana basamağı bulunmaktadır (Decoster, 2004).

### Verilerin Toplanması

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bir korelasyon değeri içeren çalışmalar taranmıştır. Çalışmada taramalar yüksek lisans tezleri, doktora tezleri ve makaleler içerisinde yapılmıştır. Tarama sürecine ilk olarak 01.05.2021 tarihinde başlanmış, düzenli aralıklarla taramalar devam ettirilmiş ve tüm kontroller yapıldıktan 13.10.2021 tarihinde sonlandırılmıştır. Tarama sürecinde Türkçe olarak "motivasyon", "örgütsel bağlılık", "öğretmen motivasyonu", "öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları" ve "motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisi" anahtar kelimeleri; İngilizce olarak "motivation", "organizational commitment", "teacher's motivation", "teachers' organizational commitment" ve "the relationship between motivation and organizational commitment" anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Bu anahtar kelimelerle tarama yapılırken anahtar kelimeler çalışmaların başlığında, özetinde ya da anahtar kelimelerinde yer almasına göre yapılmıştır. Taramalar sırasında veri tabanı olarak Yüksek Öğrenim Kurulu(YÖK), Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM), Taylor & Francis, Ebscohost, Sage, ScienceDirect, JSTOR, ProQuest, ERIC veri tabanları kullanılmıştır. Ayrıca Türkiye'de bazı çalışmaların hem doktora ve yüksek lisans tezi hem de makale formatında aynı çalışmaların olduğu görülmüştür. Bu tip çalışmalarda sadece yüksek lisans ya da doktora tezi olan çalışmalar tercih edilmiştir. Meta-analiz çalışması yürütülürken çalışmaya dahil edilecek daha önce yapılmış çalışmaların seçimi araştırmanın sınırlılıklarının belirlenmesi ve uygun veriye sahip olan araştırmaların belirlenmesi açısından çok önemlidir (Decoster, 2004). Bu doğrultuda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyon ilişkisi içeren çalışmaların mevcut çalışmaya dahil edilme koşulları şu şekilde belirlenmiştir;

- Türkiye'de ve yurt dışındaki devlet okullarında çalışmakta olan öğretmenlerle ilgili olması,*
- Örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında korelasyon katsayısının tespit edilmiş olması ve örneklem sayısının belirtilmiş olması,*
- 2011 ile 2021 tarihleri arasında tamamlanmış yüksek lisans tezi, doktora tezi ve makale olması,*
- Çalışmaların Türkçe veya İngilizce olarak yayımlanmış olması ve,*
- Çalışmaların ilkökul (1.-4.sınıf), ortaokul (5.-8.sınıf) ve ortaöğretim (9.-12.sınıf) düzeyinde yapılmış olması.*

Çalışmaların taranması sürecinde ilk olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonlarının incelendiği 10 yüksek lisans tezi, 4 doktora tezi ve 11 makaleye ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan bazılarının nitel çalışmalar olması sebebi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları atasında bir korelasyon katsayısına sahip olmadıkları görülmüş ve meta-analiz dışında bırakılmıştır. Bu sebeple toplamda 6 yüksek lisans tezi, 2 doktora tezi ve 5 makale olmak üzere 13 çalışmanın meta-analize dâhil edilmesine karar verilmiştir. Fakat "*İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve*



*motivasyonları arasındaki ilişki*” adlı çalışmanın Memişoğlu ve Kalay (2017) ile Kalay (2015) tarafından, “*Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*” ise Ertürk ve Aydın (2016) ile Ertürk (2014) tarafından çalışılması örneklem, bulgular ve korelasyon katsayılarının aynı olması sebebiyle makale formatında olan iki çalışmanın hariç bırakılması ile toplamda 11 çalışmanın meta-analize alınmasına karar verilmiştir. Son olarak Cansu’nun (2019) “*yenilikçi yönetim özellikleri gösteren okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerinin incelenmesi*” adlı çalışması ile Kamar’ın (2021) “*okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*” adlı çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile içsel ve dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiye ait korelasyon değeri olması ve örgütsel bağlılıkları arasında doğrudan bir ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı olmaması nedeniyle bu iki çalışmada mevcut araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır. Bu basamaklar sonucunda dâhil edilme kriterleri ile uyumlu toplamda 4 yüksek lisans tezi, 1 doktora tezi ve 4 makale olmak üzere toplamda 9 çalışma meta-analiz kapsamına alınmıştır. Meta-analize dahil edilen çalışmalar kaynakça bölümünde “ \* ” simgesi ile belirtilmiştir.

### Verilerin Analizi

Bu çalışmada Türkiye’de ve yurt dışında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların tarama sürecinde toplam 9 çalışma meta-analiz yöntemleri kullanılarak bir araya getirilmiştir

Çalışmada Cohen, Manion ve Morrison (2007) korelasyon katsayısı etki büyüklüklerini;  $\pm,00$  ile  $\pm,10$  arasında ise zayıf;  $\pm,10$  ile  $\pm,30$  arasında ise küçük;  $\pm,30$  ile  $\pm,50$  arasında ise orta;  $\pm,50$  ile  $\pm,80$  arasında ise güçlü;  $\pm,80$  üzerinde ise çok güçlü etki şeklindeki sınıflandırmaları temel alınmıştır. Meta-analiz çalışmasında elde edilen veriler CMA (Comprehensive Meta Analysis v3) istatistik programı ile analiz edilmiştir.

Meta-analiz çalışmasında dâhil edilecek çalışmaların kodlanması oldukça önemli bir konu olduğu belirtilmektedir (Üstün ve Eryılmaz, 2018). Bu sebeple bir kodlama formu oluşturularak bir Eğitim Yönetimi alanında bir de Ölçme ve Değerlendirme alanında Doktora derecesine sahip iki araştırmacıdan görüş alınmıştır. Araştırmacılardan gelen öneriler üzerine kodlama formuna son hali verildikten sonra kodlamalar bu forma göre yapılmıştır. Kodlama, araştırmanın kapsam geçerliliğinin artırılması amacı ile iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılmıştır. Lipsey ve Wilson (2001) kodlayıcılar arası tutarlılığın kodlama güvenilirliğini gösteren yöntemlerden biri olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple Orwin ve Vevea (2009) tarafından ortaya konulan *Kodlayıcılar arası uzlaşma oranı A.R (Agreement Rate) = Üzerinde anlaşılan görüş sayısı/Toplam görüş sayısı* formülüne göre hesaplanmıştır. Buna göre kodlayıcılar arası uzlaşma oranı % 95,5 olarak hesaplanmıştır.

Meta-analizde diğer önemli bir konu da model seçimine karar verilmesi aşamasıdır. Başol ve diğerleri (2016) çalışmalarında model seçimi için Heterojenlik testinin kullanılmamasının daha uygun olacağını, heterojenlik testinin model seçiminden sonraki aşamalarda gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bunun yerine çalışma örnekleminde evrene genelleme yapılmak isteniyorsa ve evreni temsil edici bir örnekleme sahip ise rastgele etkiler modeli kullanılması gerektiği ifade edilmektedir. Buradan hareketle meta-analizin örneklemini oluşturan çalışmaların gerek yurt içi gerek yurt dışından çalışmalar olması, tüm eğitim kademelerinden ve çeşitli yıllara ait çalışmalar içermesi sebebi ile mevcut meta-analiz çalışmasında rastgele etkiler modelinin kullanılmasına karar verilmiştir.

### Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara ait betimleyici özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1**

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Motivasyon Seviyeleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalara Ait Betimleyici Özellikler*

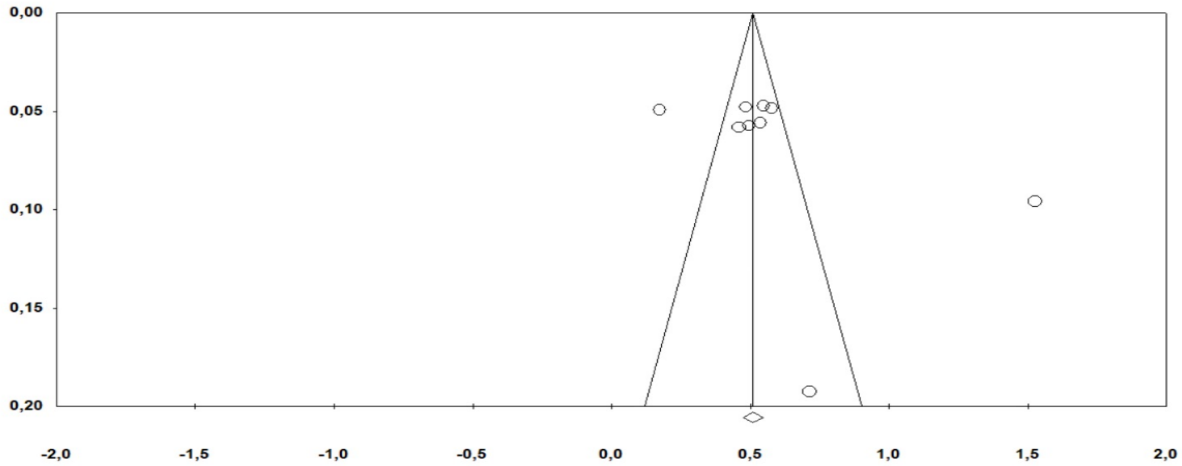
Çalışmanın Türü	Makale	4
	Tez (Yüksek Lisans+Doktora)	5
Çalışmanın Yapıldığı Yıl	2011	1
	2014	1
	2015	1
	2016	2
	2019	2
	2020	2
Okul Seviyesi	İlkokul	2
	İlkokul-Ortaokul	2
	Ortaokul	0
	Lise	2
	Tüm Kademeler	3
Örneklem Büyüklüğü	0-200 arası	2
	300-400 arası	3
	400-500 arası	4
Çalışmanın Yapıldığı Yer	Yurtiçi	6
	Yurtdışı	3

Tablo 1 incelendiğinde araştırma kapsamındaki çalışmaların türünün en fazla tez olduğu, çalışmaların en çok 2019 ve 2020 yılında yapıldığı, çalışmaların en çok tüm eğitim kademelerinde yapıldığı, en fazla 400 ile 500 arasında örneklem büyüklüğüne sahip oldukları ve çalışmaların altısının yurtiçinde üçünün de yurtdışında yapıldıkları görülmektedir.

Meta-analiz çalışmalarında etkinin yayımlanmış ve aralarında anlamlı ilişki bulunan çalışmalardan seçilmesi sonucu yayın yanlılığı adı verilen bir durum söz konusu olabilir (Şen ve Akbaş, 2016). Dolayısıyla bu etkinin yayın yanlılığından kaynaklanıp kaynaklanmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir (Sarı ve Ören, 2020). Bu sebeple yayın yanlılığının tespit edilmesi için ilk olarak Şekil 1’de gösterilen huni grafiği (Funnel Plot) incelenmiştir.

**Şekil 1**

*Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasındaki ilişkiye ait etki büyüklüklerinin huni saçılım grafiği*



Yukarıda verilen huni grafiğinde huni grafiğini dik olarak bölen çizgi genel etki büyüklüğünü, yatay (X) eksen etki büyüklüğü, dikey (Y) eksen örneklem büyüklüğünü göstermektedir. Örneklem sayısı fazla olan çalışmalar huni grafiğinin üst kısmına ve genel etki büyüklüğü çevresinde, örneklem sayısı az olan çalışmalar ise huninin alt kısmında yer almaktadırlar. Ayrıca bireysel çalışmalar daire genel etki büyüklüğü ise elmas şeklinde gösterilmektedir. Huni grafiği yorumlanırken çalışmaların genel etki büyüklüğü etrafında ve simetrik bir görünüm oluşturmaları beklenmektedir (Dinçer, 2014). Bu bilgiler ışığı altında çalışmaya dahil edilen çalışmaların çoğunun huni grafiği içinde olduğu, simetrik bir dağılıma sahip olmaları sebebi ile yayın yanlılığı olmadığı söylenebilir. Ancak Özgül (2021) huni grafiğinin görsel yorumlamaya dayanan bir yöntem olması sebebiyle başka istatistiksel yöntemlerle desteklenmesi gerektiğini dile getirmektedir. Bu sebeple klasik hata koruma yönteminin (Classical fail-safe N) sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2**

*Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon İlişisine Ait Çalışmaların Hata Koruma Sayısı Verileri*

İncelenen çalışmalar için Z değeri	27,65
İncelenen çalışmalar için p değeri	,000
Alfa	,05
Yön	2,0
Alfa için Z değeri	1,95996
İncelenen çalışma sayısı	9
Hata koruma sayısı	1783

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan elde edilen koruma sayısı klasik hata koruma yöntemi ile tespit edilmiştir. Bu verilere göre elde edilen  $p=,000$  istatistiksel anlamlılık değerinin  $p<,05$  olabilmesi için elde edilen verilere zıt en az 1783 çalışmanın yapılması gerekmektedir. Genel etkiyi etkisiz kılma için çok fazla sayıda çalışmaya ihtiyaç duyulduğundan yapılan meta-analiz çalışmasının sonuçlarının güvenilir olduğu ve yayın yanlılığı olmadığı sonucuna ulaşılabilir (Rosenthal, 1991). Yapılan analizler sonucunda mevcut meta-analiz çalışmasının güvenilir olduğu söylenebilir.

Meta-analize dâhil edilen çalışmaların heterojenlik testi Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3**  
*Heterojenlik Testi Meta-Analiz Sonuçları*

Heterojenlik			
Q	df	p	I <sup>2</sup>
164,697	8	.000	95,14

Tablo 3'te verilen heterojenlik testi sonuçlarına göre araştırmaya dahil edilen 9 çalışma neticesinde  $Q=164,697$ ,  $df=8$  ve  $p=0,000$  olduğu görülmektedir.  $P=,000<,05$  olması çalışmalar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Fakat Dinçer (2014) temel istatistikte anlamlılığın p değerine göre yapılmasına karşın meta-analizde Q değerinin  $\chi^2$  tablosundaki karşılık gelen değerden yüksek olması durumunda heterojen düşük olması durumunda ise homojen bir yapıda olacağından bahsetmektedir. Bu doğrultuda  $df=8$  ve  $p=,05$  için Q değeri 164,697 olarak tespit edilmiştir. Bu değer  $\chi^2$  tablosundaki Q değerinden ( $Q=23,589$ ) büyük oluşu için çalışmanın heterojen bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır. Bununla beraber I<sup>2</sup> değeri için Higgins ve Thompson (2002) heterojenlik seviyesinin bir göstergesi olarak ifade etmişlerdir. Buna göre %25 (düşük heterojen); %50 (orta heterojen); %75 (yüksek heterojen) olarak önerilmiştir. Buradan hareketle mevcut meta-analiz çalışmasında I<sup>2</sup>=95,140 değerinin yüksek düzeyde heterojenliği gösterdiği söylenebilir. Heterojenliğin kaynağının belirlenmesi amacı ile *yayın yeri*, *eğitim kademesi*, *örnekleme büyüklüğü* ve *yayın türü* moderatör değişken olarak ele alınarak alt grup analizleri gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4**  
*Yayın Türüne Göre Alt Grup Analizi*

Yayın Türü	f	df	%95 Güven Aralığı			Heterojenlik		
			Ortalama Etki Büyüklüğü	Alt Limit	Üst Limit	Q	df	P
Makale	4	3	0,820	0,401	1,239	2,745	1	0,098
Tez	5	4	0,445	0,3	0,59			
Karma	9	8	0,485	0,348	0,662			

Tablo 4 incelendiğinde, makale çalışmalarının ortalama etki büyüklüğü 0,820, [0,401; 1,239], tez çalışmalarının ortalama etki büyüklüğü 0,445, [0,348; 0,662] ve karma çalışmaların ortalama etki büyüklüğü ise 0,485, [0,348; 0,662] olduğu görülmektedir. Bu alt gruplar için ortalama etki büyüklükleri için anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>,05$ ). Diğer bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasındaki ilişkinin yayın türüne göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 5**  
*Eğitim Kademesine Göre Alt Grup Analizi*

Eğitim Kademesi	f	df	%95 Güven Aralığı			Heterojenlik		
			Ortalama Etki Büyüklüğü	Alt Limit	Üst Limit	Q	df	P
İlkokul	2	1	0,991	-0,055	2,037	3,224	3	0,358
İlkokul-Ortaokul	2	1	0,489	0,417	0,561			
Lise	2	1	0,562	0,496	0,629			
Tüm Kademeler	3	2	0,443	0,133	0,754			
Toplam	9	8	0,527	0,479	0,576			

Tablo 5 incelendiğinde, ilkokulda yapılan çalışmalarının ortalama etki büyüklüğü 0,991, [-0,055; 2,037], ilkokul ile ortaokulda yapılan çalışmaların ortalama etki büyüklüğü 0,489, [0,417; 0,561], lisede yapılan çalışmaların ortalama etki büyüklüğü 0,562, [0,496; 0,629], ve tüm eğitim kademelerinde yapılan çalışmaların ortalama etki büyüklüğü ise 0,443,

[0,479; 0,576] olarak tespit edilmiştir. Eğitim kademesi altındaki alt gruplar için etki büyüklükleri için anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p>,05$ ).

**Tablo 6***Örneklem Büyüklüğüne Göre Alt Grup Analizi*

Örneklem Büyüklüğü	f	df	%95 Güven Aralığı			Heterojenlik		
			Ortalama Etki Büyüklüğü	Alt Limit	Üst Limit	Q	df	P
0-200	2	1	1,139	0,343	1,934	2,815	2	0,245
300-400	3	2	0,498	0,434	0,563			
400-500	4	2	0,446	0,266	0,625			
Toplam	9	8	0,496	0,435	0,557			

Tablo 6 incelendiğinde, 0-200 arasında örneklem büyüklüğüne sahip çalışmaların ortalama etki büyüklüğü 1,139, [0,343; 1,934], 300-400 arasında örneklem büyüklüğüne sahip çalışmaların ortalama etki büyüklüğü 0,498, [0,434; 0,563] ve 400-500 arasında örneklem büyüklüğüne sahip çalışmaların ortalama etki büyüklüğü 0,446 [0,266; 0,625] olarak tespit edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün alt gruplarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p>,05$ ).

**Tablo 7***Yayın Yerine Göre Alt Grup Analizi*

Yayın Yeri	f	df	%95 Güven Aralığı			Heterojenlik		
			Ortalama Etki Büyüklüğü	Alt Limit	Üst Limit	Q	df	P
Yurt Dışı	3	2	0,933	0,225	1,64	1,72	1	0,19
Yurt İçi	6	5	0,453	0,332	0,575			
Toplam	9	8	0,467	0,346	0,587			

Tablo 7 incelendiğinde, yurt dışında yapılan çalışmaların ortalama etki büyüklüğü 0,933, [0,225; 1,64] ve Yurt içinde yapılan çalışmaların ortalama etki büyüklüğü 0,453, [0,332; 0,575] olarak tespit edilmiştir. Çalışmaların yapıldığı yayın yerine göre alt gruplarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p>,05$ ).

Meta-analize dâhil edilen çalışmaların etki modeli türüne göre etki büyüklükleri ve güven aralıkları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8***Çalışmaların Genel Etki Büyüklüğü Analizi*

Model	Genel Etki Büyüklüğü	95% Güven Aralığı	
		Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit Etkiler Modeli	0,471	0,441	0,499
Rastgele Etkiler Modeli	0,537	0,401	0,649

Tablo 8 incelendiğinde, %95 güven aralığında alt sınır 0,401 ile üst sınır 0,649 iken genel etki büyüklüğü 0,537 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen genel etki büyüklüğü Cohen ve arkadaşlarının (2007) etki büyüklüğü sınıflandırması dikkate alınarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasında güçlü düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

**Tartışma ve Sonuç**

Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasında ilişkinin etki büyüklüğünün meta-analiz yöntemi ile belirlenmesi amaçlanmıştır. Rastgele etkiler modeline

göre yapılan meta-analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasında güçlü düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda eğitim örgütlerinde öğretmenlerin hem motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde hem de örgütsel bağlılıklarının motivasyon düzeyleri üzerinde oldukça önemli olduğu söylenebilir. Mevcut araştırma bulgusunu destekleyen öğretmenlerin motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılan bazı çalışmalar (Perhla, 1986; Zhengli Xei, 2022) bulunmaktadır. Ayrıca Zeynel ve Çarıkçı (2015), Türk kamu üniversitelerinde görev yapmakta olan akademisyenlerde de motivasyonun örgütsel bağlılık üzerinde güçlü düzeyde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgular ışığı altında, her ne kadar diğer örgütlerden kendine özgü farklılıkları olsa da eğitim kurumlarının çalışanların motivasyonlarının artırılmasının diğer örgütlerle benzer sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Diğer yandan Muhammad ve Chaudhary (2020) öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve öğretmen güçlendirme kavramı arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin güçlendirilmesi öğretmenlerin bağlılıklarının artırılması için kullanılan etkili yollardan birisidir (Chib, 2016). Başka bir ifade ile öğretmen güçlendirilmesinin teşvik edildiği okullarda öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyeleri de yükselmektedir (Kıral, 2019). Bogler ve Somech (2004) öğretmen güçlendirme kavramını öğretmenlerin kendileri ile ilgili kararları alma yeterliliği ve Maeroff (1988) öğretmenlerin statülerinin geliştirilerek karar verme sürecine dâhil edilmeleri olarak tanımlamaktadır. Dolayısı ile kendileri ile ilgili kararları alabilen, statüleri iyileştirilmiş ve karar verme sürecine etkin katılımı istenen öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyelerinin yüksek olması gayet doğal bir durum olarak değerlendirilebilir.

Nicel araştırmaların sonuçlarının değerlendirildiği bu meta-analiz çalışmasının bulgularını destekleyen bazı nitel araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin Uyar (2015) örgütsel bağlılık ve motivasyon arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ve çalışanların motivasyonlarının artması halinde örgütsel bağlılıklarının da artacağını dile getirmektedir. Ayrıca Bağcıoğlu (2017) da benzer bir şekilde örgütsel bağlılıkla motivasyonun paralellik gösterdiğini ve örgütsel bağlılık ile motivasyonu yüksek olan çalışanların örgüt hedeflerini daha çok benimsediklerini ifade etmektedir.

Meta-analiz yöntemi sonucunda örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki ilgili yapılan nicel ve nitel araştırma sonuçları göre okulda öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısı ile yüksek motivasyona sahip öğretmenlerin daha fazla örgütsel bağlılık gösterecekleri yorumu rahatlıkla yapılabilir. Bu sayede de örgütün hedeflerine ulaşması ve varlığını devam ettirmesi oldukça kolay olacaktır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını dolayısı ile ilişkili olan motivasyon seviyelerinin artırılması için okul müdürünün desteği ve liderlik tarzı doğrudan etkilidir (Singh ve Billingsley, 1998). Bu sebeplerden dolayı gerek eğitim yöneticileri gerekse diğer örgüt yöneticileri motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisinin farkında olarak çalışanların motivasyonlarını yükseltmeyi ve yüksek seviyede tutmayı sağlamak zorundadırlar. Okullarda örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan bir kavramda örgütsel sinerjidir (Aksoy, 2022; Yeşil, 2022). Zhou'nun (2010) öğretmenlerin okullarda düşük işbirliği içinde olduğu ifadesi doğrultusunda örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişki içinde olan örgütsel sinerji kavramının da önemli olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel sinerji en basit tanımı ile örgüt içinde işbirliği olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığın artırılması ile birlikte okullarda öğretmenler arası işbirliğinin de artacağı yorumu yapılabilir.

Diğer yandan meta-analiz heterojenlik testi sonucunda  $I^2=95,140$  değerinin yüksek düzeyde heterojenliğin göstergesi olması sebebi ile *yayın yeri*, *eğitim kademesi*, *örneklem büyüklüğü* ve *yayın türü* moderatör değişken olarak ele alınarak alt grup analizleri

gerçekleştirilmiştir. Bu analizler neticesinde *yayın yeri, eğitim kademesi, örneklem büyüklüğü* ve *yayın türü* alt gruplarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Buradan hareketle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları arasındaki ilişkinin yurt içinde ve yurt dışında benzer olduğu yorumu yapılabilir. Davis ve Wilson'ın (2000) öğretmenlerin öğretmenlik mesleğini kutsal bir iş olarak gördükleri için iş motivasyonları konusunda dış etkenlere ve ödüllere daha az önem verdikleri ifadesi bu araştırma bulgusunu desteklemektedir. Başka bir ifade ile öğretmenler dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar işlerini öğretmenlik mesleğine atfettikleri kutsallık düşüncesi ile icra ettikleri bu nedenle de benzer bağlılık ve motivasyon ilişkilerine göre hareket ettikleri yorumu yapılabilir.

Mevcut meta-analiz çalışması bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmak için eğitim yöneticilerine, farklı çalışmalar içinde çalışanlara öneriler getirilmiştir.

- 1- Öğretmen güçlendirilmesi kavramı üst yöneticiler ve okul müdürleri tarafından benimsenmeli ve okullarda buna uygun bir kurum kültürü geliştirilmelidir.
- 2- Okul müdürlerinin demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı izlemeleri gerektiğinde öğretmenleri desteklemeleri gerekmektedir. Bu konu hakkında mevcut okul müdürlerine bilgilendirici eğitimler verilebilir.
- 3- Öğretmenlik mesleğinin dünyanın her tarafında benzer kutsal değerleri ön plana alması sebebi ile öğretmenlerin yurtdışındaki meslektaşları ile bilgi alışverişi yapabilme imkânları sunulabilir.
- 4- Linnansaari-Rajalin ve diğerlerinin (2014) okulların buldukları çevrede yüksek gelir seviyesinin ve düşük işsizlik oranının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artmasında önemli olduğu bulgusu dikkate alınarak ekonomik olarak dezavantajlı olan bölgelerde bulunan okullara maddi anlamda pozitif ayrımcılık yapılabilir.
- 5- Örgütsel bağlılığın artırılması için öğretmenler arası işbirliğini geliştirici etkinlikler yapılabilir.
- 6- Bu araştırma 2020-2021 tarihleri arasındaki çalışmalarla gerçekleştirildiği için daha geniş bir zaman diliminde farklı çalışmaların dâhil edilmesi ile bir meta-analiz çalışması gerçekleştirilebilir.
- 7- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları ile ilişkili farklı değişkenlerle farklı meta-analiz çalışmaları gerçekleştirilebilir.

**Etik Kurul İzin Bilgisi:** *Mevcut çalışma çeşitli tekniklerle katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen, insan ve hayvanların (materyal/veriler dâhil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılan araştırmalar kapsamına girmediğinden Etik Kurul Onay belgesine gerek yoktur.*

**Yazar Çıkar Çatışması Bilgisi:** *Mevcut çalışmada yazarlar arasında finansal ya da kişisel olarak bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.*

**Yazar Katkısı:** *Makalenin hazırlanmasında tüm yazarlar eşit derecede katkıda bulunmuşlardır.*

### Kaynakça

Abdurrezzak, S. ve Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343-361.
- Aksoy, F. (2022). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Alanoğlu, M. (2014). *Ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Arslan, A. ve Yıldız, N. (2015). Türkiye'deki öğretmenlerin örgütsel bağlılığını yordayan değişkenle Meta-Analizi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 11(4), 1310-1335.
- Austen, A., & Zacny, B. (2015). The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment. *Management*, 19(2), 21-34.
- \*Aydınoglu, N. (2020). *Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi* (Ankara özel okullar örneği) (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Bahrami, M., Aghaei, A., Barati, O., Tafti, A.D., & Ezzatabadi, M.R. (2016). Job motivation potential score and its relationship with employees' organizational commitment among health professionals. *Osong Public Health Research Perspectives*, 1/6. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.001>
- Bağcıoğlu, Z. (2017). *Çalışanlarda motivasyon ve örgütsel bağlılık* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel stratejilerin temeli: örgütsel bağlılık*. Gazi Kitabevi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Pegem A Yayıncılık.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Başol, G., Doğuyurt, M. F. ve Demir, S. (2016). Türkiye örneğinde Meta-Analiz çalışmalarının içerik analizi ve metodolojik değerlendirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 713-744.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3, 147-154.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004), Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289
- Bursalıoğlu, Z. (2019). Okul-çevre ilişkisine sistem yaklaşımı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 5(1), 75-80.



- Camilleri, E., & Heijden, B. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274.
- Camnalbur, M. ve Erdoğan, Y. (2008). Bilgisayar destekli öğretimin etkililiği üzerine bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 8(2), 481-505.
- Canbaba, İ. E. (2019). İşgörenlerin motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: *Erzincan ve Erzurumdaki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi.
- \*Cansu, R. (2019). *Yenilikçi yönetim özellikleri gösteren okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Çetin, S., Gürbüz, S. ve Sert, M. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: Test of potential moderator variables. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 281-303.
- Chib, S. (2016). Study on organizational commitment and workplace empowerment as predictors of organization citizenship behaviour. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 3(3), 63-73.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th Edition). Routledge.
- Card, N. A. (2012). *Applied Meta-Analysis for social science research*. The Guilford Press.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelebi Yıldız, N. (2002). *Verilerin değerlendirilmesinde meta-analizi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E. ve Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(4), 483-500.
- Dalgic, G. (2014). A Meta-Analysis: exploring the effects of gender on organisational commitment of teachers. *Issues in Educational Research*, 24(2), 133-151.
- Davis, J., & Wilson, S. M. (2000). Principals' effort to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The Clearing House*, 73(6), 349-353.
- Deci, E. L., Benware, C., & Landy, D. (1974). The attribution of motivation as a function of output and rewards. *Journal of Personality*, 42(4), 652-667.
- DeCoster, J. (2004). *Meta-analysis notes*. Department of Psychology. <http://www.stat-help.com/meta.pdf> adresinden 16 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- Delen, Z. M. (2021). *Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Gaziantep ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi.
- Dinçer, S. (2021). *Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz* (3. Baskı). Pegem Akademi.
- Doo, M, Y., Bonk, C. J., & Heo, H. (2020). A meta-analysis of scaffolding effects in online learning in higher education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning* 21(3), 60-80.

- Eğitim-İş. (2018, Kasım). Öğretmenlerin ekonomik, mesleki ve sosyal durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aJXbekQBg44J:https://www.egitimis.org.tr/files/haber/5bf7b1485c411.docx+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr> adresinden 16 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- Eğitim-Sen. (2015, 23 Kasım). Öğretmenlerin Sorunları Acil Çözüm Bekliyor! <https://egitimsen.org.tr/ogretmenlerin-sorunlari-acil-cozum-bekliyor/> adresinden 12 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayinevi.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme* (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- \*Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin iş motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Fırat, Y. B. (2012). *Öğretim elemanlarının mesleki yabancılaşma algılarının, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu faktörleri ile modellenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi.
- Higgins, J., & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta-analysis. *Statistics in Medicine*, 21, 1539-1558.
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational behavior*. New Age International.
- Gagne, F. (1999). The multigifts of multitalented individuals. In S. Cline, & K.T. Hegeman (Eds.), *Gifted education in the twenty-first century: Issues and concerns*, (pp. 17-45). Winslow Press.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi: bir meta-analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.
- \*George, L., & Sabapathy, T. (2011). Work motivation of teachers: Relationship with organizational commitment. *Canadian Social Science*, 7(1), 90-99.
- Gürler, E. (2022). *Okulların örgütsel öğrenmeleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi.
- Güler, E. (2022). *Örgüt kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, okul büyüklüğü ve öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Gümüştekin, G., Eren, D., Özler, E. ve Yılmaz, F. (2010). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- \*İlter, P. (2019). *Resmi eğitim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.

- Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 119-134.
- Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- Juhji, J., Ma'mur, I., Nugraha, E., & Syarifudin, E. (2022). Madrasah teacher job satisfaction, how does it relate to work motivation? A meta-analysis. *International Journal of Education, Teaching, and Social Sciences*, 2(1), 20-30.
- \*Kalay, M. (2015). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Kamar, M. (2021). *Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Kanoğlu B. (2007). *Çalışan memnuniyeti ve motivasyonuna etki eden unsurlar: İstaç A.Ş. örnek uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Kıral, B. (2015). *Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirmesi ve Öğretmenlerin Kayıtsızlık (Sinizm) Davranışı ile İlişkisi* (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Klassen, R. M., Chong, W. H., Huan, V. S., Wong, I., Kates, A., & Hannok, W. (2008). Motivation beliefs of secondary school teachers in Canada and Singapore: A mixed methods study. *Teaching and Teacher Education*, 24(7), 1919-1934.
- Korkmaz, B. (2021). *Okullarda örgütsel adaletin tükenmişlik, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi: Bir meta-analiz çalışması* (Yüksek Lisans Tezi) Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Lawrence, P. R. & Nohria, N. (2002). *Driven: how human nature shapes our choices*. Jossey-Bass.
- Linnansaari-Rajalin, T., Kivimäki, M., Ervasti, J., Pentti, J., Vahtera, J., & Virtanen, M. (2015). School neighbourhood socio-economic status and teachers' work commitment in Finland: longitudinal survey with register linkage, *Teachers and Teaching*, 21(2), 131-149.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Sage Publications.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (13th Ed.), IAP.
- Maeroff, G. (1988). *The empowerment of teachers. Overcoming the crisis of confidence*. Teachers College Press.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization, including, as an appendix: The political problem of industrial civilization* (Division of research) Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mohan, V., & Sharma, D. (2015). Organizational climate in relation to work motivation and organizational commitment. *Voice of Research*, 4(3), 38-42.
- Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management. *Public Performance & Management Review*. 24(2). 177-194.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.
- Mohammad, N., & Chaudhary, A. H. (2020). Relationship of teachers' empowerment and organizational commitment at secondary school level in Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 4(2), 69-80.
- Mustafa, M. N., & Othman, N. (2010). The effect of work motivation on teacher's work performance in Pekanbaru senior high schools, Riau Province, Indonesia. *SOSIOHUMANIKA*, 3(2), 259-272.
- \*Oboko, M., & Wasswa, D. (2020). Motivation and teachers commitment in public primary schools in kakooge sub-county, nakasongola district, Uganda. *Multidisciplinary Research Academic Journal*, 5(1), 31-39.
- Oran, F. Ç., Bilir Güler, F. ve Bilir, P. (2016). İş motivasyonunun örgütsel bağlılığa olan etkinin incelenmesi: Sultangazi/İstanbul ilköğretim okullarında bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 236-252.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Orwin, R. G., & Vevea, J. L. (2009). Evaluating Coding Decisions. In H. Cooper, L. V. Hedges & J. C. Valentine (Eds.), *The handbook of research synthesis and meta-analysis* (pp. 117-203). Russell Sage Foundation.
- Öncü, H. (2012). Motivasyon. Küçükahmet, L. (Ed.), *Sınıf Yönetimi içinde* (s. 159-182). Pegem.
- Özata, M. ve Topçu, T. (2018). Sağlık personelinde motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması: Bandırma Devlet Hastanesi örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(3), 17-24.
- Özgül, B. (2021). *Probleme dayalı öğrenme yaklaşımının etkililiği: Bir Meta-Analiz çalışması* (Yüksek Lisans Tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Perhla, R. J. (1986). *The Relationship between teacher motivation, commitment and performance among Parochial School Teachers (satisfaction, Catholic)* (Doctoral Thesis). University of Miami.
- Posey, C., Roberts, T. L., & Lowry, P. B. (2015). The impact of organizational commitment on insiders' motivation to protect organizational information assets. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 179-214.
- Rao, V. S. P., & Sudepta, V. (2018). *Managing organisational behaviour*. Laxmi Publications Pvt. Ltd.
- Rosenthal, R. (1991). *Meta-analytic procedures for social research*. Sage Publication.

- Sarı, K. ve Ören, F. Ş. (2020). Araştırmaya dayalı öğrenme stratejisinin öğrencilerin akademik başarılarına etkisi: bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 540-555.
- Schein, E. H. (1965). *Attitude change during management education: a study of organizational influences on student attitudes* (Working Paper). Alfred P. Sloan School of Management.
- Şen, S. ve Akbaş, N. (2016). Çok düzeyli meta-analiz yöntemleri üzerine bir çalışma. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 7(1), 1-17.
- Singh, K., & Billingsley, B. S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *The Journal of Education Research*, 91(4), 229-239.
- Slemp, G. R., Field, J. G., & Cho, A. S. (2020). A meta-analysis of autonomous and controlled forms of teacher motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 121, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103459>
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Tanrıoğen, A. (2018). *Örgütlerde etkili insan ilişkileri*. Anı Yayıncılık.
- \*Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The roles of teachers' work motivation and teachers' job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(1), 39-45.
- Topçuoğlu Ünal, F. ve Bursalı, H. (2013). Türkçe öğretmenlerinin motivasyon faktörlerine ilişkin görüşleri. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, (2), 7-22.
- Tulunay Ateş, Ö. ve Buluç, B. (2018). İlköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 1-30.
- Uyar, G. (2015). *Örgütsel bağlılık ve motivasyon* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi.
- \*Uzunpınar, H. (2019). *İlkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve mesleki motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Üstün, U. ve Eryılmaz, A. (2014). Etkili araştırma sentezleri yapabilmek için bir araştırma yöntemi: Meta-Analiz. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(174), 1-32.
- Veeman, S. (1984). Perceived problems of beginning teachers. *Review of Educational Research*, 54(2), 143-178
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Yeşil, Ö. (2022). *Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi.
- Yılmaz, T. (2011). *Farklı statüde hizmet veren kurumlarda çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyelerinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi.

- Yusein, R. (2013). *Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişki: Bir şirket uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Yüksel, G. (2004). *Öğrenme için motivasyon. Sınıf Yönetimi*. Asil Yayınevi.
- Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: akademisyenler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3).
- Zhou, Y. (2010). *A research on managerial strategies to improve kindergarten teacher's cooperation* (Master Thesis). East China Normal University.



## Relationships Between Teachers' Organizational Commitment and Motivation: Meta-Analysis Study

Özgür TÜRK<sup>1</sup> & Öznur TULUNAY ATEŞ<sup>2</sup>,

• **Received:** 07.04.2022 • **Accepted:** 24.11.2022 • **Published:** 05.09.2023

### Abstract

In this study, the relationship between the organizational commitment and motivation of teachers working in public schools in Turkey and abroad was examined by meta-analysis method. In the research, a sample group of 2803 people was obtained with 9 independent studies examining the relationship between teachers' motivation and organizational commitment. In order to calculate the overall effect size of the studies, the random effects model was preferred according to the characteristics of the sample. As a result, it has been determined that there is a strong relationship between organizational commitment and motivation variables. Due to the high heterogeneity detected as a result of the heterogeneity tests, subgroup analyzes were performed on the place of publication, type of publication, place of study and sample variables. As a result of these analyzes, no statistically significant difference was found in the relationship between teachers' organizational commitment and motivation compared to subgroups. In this direction, suggestions were made to school administrators to take the necessary measures to increase teachers' organizational commitment and motivation, and to researchers that are thought to be helpful in their studies related to the current research.

**Key words:** motivation, organizational commitment, teachers' motivation, teachers' organizational commitment

<sup>1</sup> PhD Student, Ministry of National Education, ORCID ID: 0000-0003-0511-718X, ozgurturk35@gmail.com

<sup>2</sup> Associate Professor, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Faculty of Education, Institute of Educational Sciences, ORCID ID: 0000-0003- 1784- 7227, otates@mehmetakif.edu.tr

### Cited:

Türk, Ö. & Tulunay Ateş, Ö. (2023). Relationships between teachers' organizational commitment and motivation: Meta-analysis study. *Pamukkale University Journal of Education*, 59, 365-386. <https://doi.org/10.9779.pauefd.1100214>

## Introduction

Commitment and motivation, which have an important place in the life of the individual, is a concept that maintains its importance in organizations consisting of individuals. In social life, every individual spends his life in relationship with organizations, sometimes as members of the organization and sometimes as customers benefiting from the services produced by the organizations (Tanrıöğen, 2018). Regardless of their situation, people are more productive as long as they are peaceful in the organizations they are in. However, one of the important conditions for this is financial gains, but it is not enough on its own (Eren, 1984). Elton Mayo et al., as a result of their Hawthorne research, which has changed the understanding of the management process to a large extent, concluded that social factors are more important for productivity than the physical factors of people in the workplace (Mayo, 1945). For this reason, the issue of what motivates employees over time has remained an interesting subject (Eren, 1984).

Barnard (1938) defines an organization as a system in which at least two people consciously and coordinated come together for a common purpose. In addition, Schein (1965) expresses the organization as a structure that is in constant interaction with its environment and has many sub-systems within itself. Based on the definitions of organization by both Barnard and Schein, it can be thought that organizations are formed on the basis of communication and that there is a mutual interaction between the members of the organization. İçerli (2009) states that people involved in organizations interact with organizations to meet their economic and social needs, and they have certain expectations in return for the time and effort they spend on the organization. This situation can also be explained by the principle that for an effective organization, the interests of the organization and the expectations of the individuals from the organizations should be compatible, as stated by Tanrıöğen (2018). In this way, it can be expected that the productivity and motivation of individuals whose expectations and demands are met from the organization will reach the highest levels (Hiriyappa, 2009; İçerli, 2009). In fact, Rao and Sudepta (2018) state that a highly motivated person will reveal his heart and soul beyond doing his job professionally.

When evaluated in general, motivation; it is stated that it has positive effects on job performance, creativity, taking responsibility and organizational commitment of employees (Gagne, 1999). In addition, Johnson et al. (2010) state that employees' motivation will increase their organizational commitment. It is clearly seen that the relationship between organizational commitment and motivation has a very important place in schools as in all organizations. Therefore, it is very important to analyze these two concepts. Because in this way, necessary measures can be taken to improve these concepts, which have a very important place in the education system and schools.

## Motivation

Today, almost all people, academics and practitioners define their own motivation (Luthans et al., 2015). For this reason, it is possible that there are many definitions of motivation. Tanrıöğen (2018) defines the concept of motivation, which is derived from the Latin word "movere", which he states as the cause of human behavior and means to act, as the process of stimulating the individual to meet his needs or to realize a goal. Vroom (1964), on the other hand, expresses the concept of performance with a formula as  $Performance = Talent \times Motivation$ , and reveals that motivation has a direct effect on performance. From this point of view, it can be said that the high organizational performance of an individual depends on motivation as well as his abilities. For this reason, the ways of increasing people's motivation have been continuously researched over time (Eren, 1984), so the concept of motivation has become a subject whose importance is better understood in business life.



The source of the concept of motivation, which is based on needs, can be individual or environmental factors (Topçuoğlu Ünal & Bursalı, 2013). For this reason, two dimensions, internal and external motivation, are mentioned about the way individuals are motivated (Hiriyappa, 2009; Mustafa & Othman, 2010; Tanrıöğen, 2018). An internally motivated individual wants the job to be in his area of interest and to enjoy the job (Aslan & Doğan, 2020), does not expect rewards (note, money, etc.), and his behaviors are purely due to personal impulses (Topçuoğlu Ünal, 2013). In that case, it can be interpreted that motivation arises as a result of impulse, interest and curiosity. According to Deci, Benware, and Landi (1974), individuals feel autonomous as a result of the work they do with their intrinsic motivation. On the other hand, extrinsic motivation is the process of motivating the individual as a result of external rewards or stimuli. In these organizations, it is generally in the form of material elements and positive feedback (Tanrıöğen, 2018). In other words, extrinsic motivation that is concrete and visible to others (Luthans et al., 2015) occurs for an expectation (Aslan & Doğan, 2020).

The key to understanding the motivation process lies in needs (Mustafa & Othman, 2010), the meaning of impulses and behaviors, and the relationships between them (Luthans et al., 2015). An individual's motivation process consists of three interactive and interdependent elements.

1. Needs: Needs arise when there is a physiological or psychological imbalance (Hiriyappa, 2009). These needs may be food and water, as well as being socially together with friends (Luthans et al., 2015; Tanrıöğen, 2018).
2. Impulses: They arise to relieve needs. Physiological and psychological impulses are action-oriented and lie exactly in the middle of the motivational process. At this stage, the need for food and water, hunger and thirst urge; the need to socialize with friends turns into a relationship drive (Luthans et al., 2015; Tanrıöğen, 2018).
3. Behaviors: At the end of the motivation cycle, there are behaviors that are defined as anything that alleviates a need and lessens an impulse. As a result of behaviors, psychological and physiological balance is re-established (Luthans et al., 2015; Tanrıöğen, 2018).

The relationship between these elements can be summarized as follows. When a need arises, motives arise to satisfy this need, and these motives activate the individual. In this way, the tension arising from the need reaches a balance (Tanrıöğen, 2018). Although scientists do not fully agree on what motivates the individual, primary and secondary motivations are generally mentioned (Luthans, Luthans, & Luthans, 2015). For example; hunger, thirst, need for sleep, avoidance of pain and maternal anxiety are the primary motivators (Lawrence & Nohria, 2002). In addition, factors such as power, success, security, status and loyalty are among the secondary motivators (Luthans et al., 2015).

The word organization can bring to mind many institutions. However, Bursalıoğlu (1972) states that the most important feature that distinguishes the school from other organizations is that it has a different structure because its raw material is human. For this reason, the aim of the school should not only be education and training activities, but also to meet the wishes and expectations of the employees at the school at the most appropriate level (Alanoğlu, 2014). As stated, these aforementioned wishes and expectations can be in addition to financial gain and spiritual elements (Tanrıöğen, 2018). For example, in a study by Ada Akan et al. (2013) in which they investigated the factors that motivate teachers, the fact that teachers stated that they are most motivated when they receive the return of their efforts shows the importance of these expectations in teacher motivation. Because motivation is an important issue for teachers to display their performance at school (Mustafa & Othman, 2010).

In some studies, it has been concluded that teachers may experience a loss of motivation when these needs are not met. For example, according to the results of the study titled "Teachers' Opinions on the Economic, Professional and Social Status of Teachers" conducted by the Education Employees' Union (Egitim-Sen) with 1060 teachers in 23 provinces, 64.72% of the teachers who participated in the research stated that they had low motivation due to their debts. According to this research, it is seen that teachers who think that their financial expectations from the organization are not met, experience a loss of motivation. This situation can also be explained by Adams's (1963) theory of equality. According to Adams' theory, an individual's inputs to the organization (expertise, experience, education, etc.) and outputs/individual expectations (salary, dignity, appreciation, promotion, etc.) should be in balance. When individuals think that this balance is not achieved, they experience a loss of motivation (Adams, 1963). In other words, teachers who give their education, experience and patience to the Ministry of National Education organization experience a loss of motivation because their financial expectations are not met. It can be said that this is a sad finding for teachers' work performance. They state that their performance reaches the highest level when they have high motivation as well as knowledge. In the survey study, in which 4952 teachers from all branches and 40 provinces participated in 7 regions, the first answer to the question "What makes teachers unhappy?" was "Hard financial conditions and insufficient salaries". The fact that teachers are unhappy due to financial situations can be explained by Maslow's (1943) hierarchy of needs theory of motivation. Maslow (1943) argues in his theory of motivation, which he calls the hierarchy of needs, that motivating people occurs from the bottom up in an order, and when the lower level of need is not satisfied, the other level cannot be active. According to this theory, people are motivated primarily by their physiological needs, while they are motivated by the need for self-actualization at the highest level. Therefore, it is very difficult for teachers who are not motivated due to financial factors to activate the motivational elements at higher levels. Therefore, it can be interpreted that the motivation of teachers who do not feel happy due to financial reasons and accordingly their productivity will decrease.

Kırççı (2007), on the other hand, states that the most important factor that motivates people today is no longer money, but instead other motivational factors have started to come to the fore. With a similar approach, Adams (1963) states that another factor that motivates employees is appreciation. The motivation of the employees who see that the positive works they do in the organizations they are members of are noticed and appreciated (Kanoğlu, 2007).

Motivation is also very important in the performance of teachers and the success of schools (Ada et al., 2013). Considering that teacher motivation has a great effect on student motivation (Bishay, 1996), it can be said that education administrators should be aware of this issue (Jesus & Lens, 2005).

Akbaba (2006) states that motivation gives energy to the individual and creates willingness in his behavior. Considering that teacher motivation has a great effect on student motivation in educational institutions, as Bishay (1996) states, it can be interpreted that the most important benefit of motivation may be on student success. In other words, one of the most important factors affecting student failure is the loss of motivation of students (Topçuoğlu Ünal, 2013). In addition, as Yüksel (2004) states, motivated students make significant contributions to the teacher's high job satisfaction and classroom functioning. Similarly, Öncü (2004) states that an increase in motivation will enable students and teachers to feel more pleasure, while expressing the behaviors observed in motivated students as follows.

- Being positive towards school and finding school satisfactory.
- Willingness to take charge.

- Being the source of fewer managerial problems.
- In-depth information processing.

Teachers' motivation is important not only for student success, but also for teachers and the school. Some research results also show this. For example, Veeman (1984) in his study of new teachers in nine countries concluded that motivation is very important for teachers not to have professional problems and to feel professional pleasure. Because of all these positive aspects of motivation, one of the most important duties of a manager in the organization is to encourage and motivate employees in line with the goals of the organization (Hiriyappa, 2009). Accordingly, Ada et al. (2013) found in their research that the positive work and efforts of teachers are seen and appreciated by the parents and the school administration, which is a factor that increases the motivation of the teachers. On the other hand, there are some studies that show that a positive work environment motivates employees as well as being appreciated. For example; Mustafa and Othman (2010) stated that in addition to the financial gain of teachers, a peaceful working environment will increase the quality of work of teachers by reducing tension, and Klassen et al. (2008) determined that the school environment has a significant effect on teacher motivation.

### **Organizational Commitment**

One of the important issues in organizations and especially in schools is organizational commitment. When the studies on organizational commitment are examined, it is seen that researchers cannot define the concept of organizational commitment clearly (Mowday et al., 1982). The reason for this is the examination of the concept of organizational commitment from the perspectives of researchers and the increasing interest of different disciplines on this subject (Sökmen, 2000).

Organizational commitment can be defined as a psychological state that reduces the possibility of an individual leaving the organization voluntarily (Allen & Mayer, 1996). Balcı (2003) expresses three remarkable dimensions of organizational commitment as follows.

- 1) Demonstrating a strong belief in the goals and values of the organization.
- 2) Spending effort to be useful to the organization.
- 3) The desire to maintain membership within the organization.

As in all human-related issues, organizational commitment has positive and negative aspects on the individual and the organization. However, it is a fact that the positive aspects outweigh the negative aspects. For this reason, organizational commitment is an element that needs to be developed within the organization (Bakan, 2018). Because in organizations where organizational commitment is low, individual success will be low at that rate. Thus, the will of the employees of the organization to use their knowledge and skills on behalf of the organization will decrease and great losses will be experienced. As a matter of fact, some studies (Organ & Ryan, 1995) reveal that individuals with high organizational commitment are more productive and efficient. In addition to these, the possibility of organizational employees to leave the organization will increase substantially (Ada et al., 2008). As a result of all these, replacing the members of the organization who left the job can also bring great burdens to the organization. For example, there may be losses in terms of efficiency in the adaptation process of new organizational members.

Organizational commitment has been studied in different ways by some researchers. Mowday et al. (1982) consider organizational commitment in two groups as attitudinal and behavioral, and express attitudinal commitment as the individual's identification with the organization and internalization of organizational goals. In this direction, individuals show a

desire to stay in the organization by updating their personal goals in accordance with the goals of the organization. In addition, behavioral commitment is defined as the commitment felt due to the opportunities that the individual in the organization will be deprived of as a result of leaving the organization. The individual does not want to be deprived of the financial opportunities he already has and wants the continuation of the internal functioning of the organization (Sürücü & Maşlakçı, 2018).

While Mowday et al. (1982) consider organizational commitment in two dimensions, Meyer and Allen (1991) evaluate organizational commitment in three dimensions.

These dimensions are:

- 1) Emotional commitment, which is called the individual's willingness to stay in the organization.
- 2) Continuance commitment of the individual to calculate the cost of leaving the organization.
- 3) The normative commitment that the individual sees as an obligation to stay in the organization.

One of the important issues that will increase the level of commitment of individuals within the organization is communication within the organization. When the individual sees that he is given importance in the communication process, his commitment to the organization will increase (Gümüştekin et al., 2010). In addition, Çetin (2004) states that having a healthy communication environment within the organization will positively affect the organizational commitment of individuals. Because individuals become more productive in healthy communication environments and their performances rise to higher levels. In this way, organizational commitment of individuals who feel happier is to increase (Ekinci, 2006). In addition, the presence of teachers with high motivation and organizational commitment in schools has a great effect on increasing the academic success of students, strengthening student-teacher communication, and making students happier and more productive (Tulunay Ateş & Buluç, 2018).

### **The Relationship between Motivation and Organizational Commitment**

When the literature is examined, some studies revealing that the concepts of organizational commitment and motivation are related both in Turkey (Canbaba, 2019; Ertürk, 2014; Fırat, 2012; Kalay, 2015; Memişoğlu & Kalay, 2017; Oran et al., 2016; Özata & Topçu, 2018; Yılmaz, 2011; Yusein, 2013; Zeynel & Çarıkçı, 2015) as well as in other countries (Austen & Zacny, 2015; Bahrami et al., 2016; Mohan & Sharma, 2015; Posey et al., 2015) appears to have been done. On the other hand, in some studies, organizational commitment is realized by the efforts of employees to be motivated to accept organizational values (Camilleri & Heijden, 2007); It has been found that both internal and external motivation factors of employees are related to organizational commitment (Moon, 2000) and motivation is very important in increasing employee commitment (Johnson et al., 2010).

Considering that motivation is important in increasing organizational commitment in increasing the motivation of organizational members, it can be said that these concepts can also be effective on teachers in schools. For example, Aksoy (2022) found that organizational commitment was associated with organizational synergy and organizational happiness in schools, and in the study of Yeşil (2022), organizational synergy was a significant predictor of organizational commitment. From this point of view, it can be interpreted that teachers and administrators with high organizational commitment will enjoy working together with being happy and peaceful. In addition, considering the finding that there is a significant relationship between teachers' organizational commitment and student achievement in Güler's (2022) study, it can be said that teachers' organizational commitment is one of the important factors in increasing students' academic success. In addition to these, it can be said that change and

renewal processes can be passed more smoothly with teachers with high organizational commitment, based on the fact that a significant relationship was obtained between the organizational commitment of teachers and their readiness for change in the research finding of Koyuncu (2019). On the other hand, teachers' motivations also have important effects on schools. The finding in Delen's (2021) study that teachers' motivation is a significant predictor of their competencies can be interpreted as teachers can use their professional knowledge and skills more effectively with high motivation. In addition, Gürler (2020) found a significant relationship between teachers' motivation and organizational learning levels. From this point of view, it can be said that teachers with a high level of motivation will be more successful in analyzing, storing and using information. When evaluated in general, it can be said that the concepts of organizational commitment and motivation, which are in a relationship with each other, are important for teachers to feel happy, to be willing to work together, to be more open to innovations, to increase their competencies and to increase the level of organizational learning, as well as to increase the academic success of students.

When the studies on motivation and organizational commitment are examined, it is seen that there are many independent studies and the sample sizes in these studies are also different. For this reason, even if the focus of the studies is the same, it is not possible to talk about a common result. Therefore, although there are different studies, it can be said that the lack of unity makes it difficult to access and interpret information. In this case, it can be mentioned that there is a need to reach a more generalizable finding by examining the studies related to the current subject and bringing them together systematically. When the literature is examined, it has been determined that there are some studies in which the organizational commitment and motivation of teachers and the relationships between different variables are examined by meta-analysis method. Çoğaltay et al. (2014) the relationship between the transformational leadership characteristics of school principals and organizational commitment, Gedik and Üstüner (2017) the relationship between organizational commitment and job satisfaction in educational organizations, Aslan and Yıldız (2015) variables that predict teachers' organizational commitment, Korkmaz (2021) examining the relationship between organizational justice in schools, burnout, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship are studies conducted in Turkey using meta-analysis method. The fact that some of these studies were conducted on teachers, some on teachers and school administrators, and the examination of the relationship between organizational commitment and different variables shows that the current meta-analysis study differs from previous studies. In addition, there are some studies abroad in which organizational commitment and motivation are examined by meta-analysis method. For example; Dalgıç (2014) examined the effect of gender on teachers' organizational commitment, Slem, Field and Cho (2020) the relationship between autonomous and controlled teacher motivation styles, Çetin et al. (2015) the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior, Juhji et al. (2022) examined the relationship between teachers' job motivation and job satisfaction using meta-analysis method. However, it can be said that these studies are different from the existing meta-analysis study in terms of the sample and the variables included in the meta-analysis.

The method that allows to reach a general finding by combining the studies conducted at different times and with different sample sizes into a single whole is the meta-analysis method. Meta-analysis makes it possible to answer questions by assimilating the data obtained by different researchers by addressing the same or similar research questions (Field & Gillett, 2010). For this reason, it is thought that the present study will contribute to a clearer understanding of the relationship between the organizational commitment and motivation of

teachers working in public schools. In this direction, an answer to the following research question was sought.

1) What is the average effect size of the relationship between teachers' organizational commitment and motivation?

### Method

The present research was carried out using the meta-analysis method. Since it is a study that can be interpreted by bringing together the findings of similar studies in a subject or study area with the meta-analysis method (Dinçer, 2021), a rigorous screening process should be continued (Card, 2012). In this way, the possibility of generalizability of the subjects and themes, which is expressed as the strongest aspect of the meta-analysis method, emerges (Doo et al., 2020). There are six main steps to be able to analyze with the meta-analysis method: "clearly defining the research problem, collecting data by conducting literature research, coding the data, choosing the analysis method, performing the analysis, and evaluating and interpreting the findings" (Decoster, 2004).

### Data Collection

In this study, studies examining the relationship between teachers' organizational commitment and motivation and containing a correlation value were scanned. In the study, scans were made from master's theses, doctoral theses and articles. The scanning process was first started on 01.05.2021, scanning was continued at regular intervals and ended on 13.10.2021 after all checks were made. In the scanning process, the keywords "*motivasyon*", "*örgütsel bağlılık*", "*öğretmen motivasyonu*", "*öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları*" and "*motivasyon ve örgütsel bağlılık*" were used in Turkish; In English, the keywords "*motivation*", "*organizational commitment*", "*teacher's motivation*", "*teachers' organizational commitment*" and "*the relationship between and organizational commitment*" were used. While scanning with these keywords, the keywords were made according to whether they are in the title, abstract or keywords of the studies. During the searches, Higher Education Council (YÖK), National Academic Network and Information Center (ULAKBİM), Taylor & Francis, Ebscohost, Sage, ScienceDirect, JSTOR, ProQuest, ERIC databases were used. In addition, it has been observed that some studies in Turkey have the same studies in both doctoral and master's thesis and article formats. In this type of studies, only studies with master's or doctoral thesis were preferred. While conducting the meta-analysis study, the selection of the previous studies to be included in the study is very important in terms of determining the limitations of the study and identifying the studies with appropriate data (Decoster, 2004). In this direction, the conditions for inclusion of studies involving teachers' organizational commitment and motivation were determined as follows;

a) It is related to teachers working in public schools in Turkey and abroad, b) The correlation coefficient between organizational commitment and motivation has been determined and the number of samples has been specified, c) Master's thesis, doctoral thesis and article completed between 2011 and 2021 d) The studies were published in Turkish or English, and e) The studies were conducted at primary school (1st-4th grade), secondary school (5th-8th grade) and secondary school (9th-12th grade).

In the process of scanning the studies, first of all, 10 master's theses, 4 doctoral theses and 11 articles, which examined the organizational commitment and motivation of teachers, were reached. Since some of these studies were qualitative studies, it was observed that teachers' organizational commitment and motivation did not have a correlation coefficient, and they were excluded from the meta-analysis. For this reason, it was decided to include 13 studies, including 6 master's theses, 2 doctoral theses and 5 articles in the meta-analysis.

However, the study named "*The relationship between the organizational commitment and motivation of teachers working in primary and secondary schools*" was determined by Memişoğlu and Kalay (2017) with Kalay (2015), and "*The relationship between teachers' work motivation and organizational commitment*" was determined by Ertürk and Aydın (2016) with Ertürk (2014) and the sample, findings and correlation coefficients were the same, it was decided to include 11 studies in total for meta-analysis by excluding two studies in article format. Finally, Cansu's (2019) study titled "*Examination of the effects of school administrators with innovative management characteristics on teachers' motivation and organizational commitment*" and Kamar's (2021) "*The relationship between school administrators' democratic attitudes and behaviors and teachers' motivation and organizational commitment levels*". These two studies were excluded from the scope of the present study, since there is a correlation value for the relationship between teachers' organizational commitment and their intrinsic and extrinsic motivations, and there is no correlation coefficient showing a direct relationship between their organizational commitments. As a result of these steps, a total of 9 studies, including 4 master's thesis, 1 doctoral thesis and 4 articles, were included in the scope of meta-analysis. Studies included in the meta-analysis are indicated with the symbol “ \* ” in the bibliography section.

### Analysis of Data

In this study, a total of 9 studies were brought together using meta-analysis methods in the screening process of studies examining the relationship between teachers' organizational commitment and motivation levels in Turkey and abroad.

In this study, the classification developed by Cohen, Manion and Morrison (2007) was taken into account. According to this classification, between  $\pm 0.00$  and  $\pm 0.10$  is weak; If it is between  $\pm 0.10$  and  $0.30$ , it is small; between  $\pm 0.30$  and  $0.50$  is moderate;  $\pm 0.50$  to  $0.80$  strong; If it is above  $\pm 0.80$ , it is interpreted as a very strong effect. The data obtained in the meta-analysis study were analyzed with the CMA (Comprehensive Meta Analysis v3) statistical program.

It is stated that the coding of the studies to be included in the meta-analysis study is a very important issue (Üstün & Eryılmaz, 2018). For this reason, a coding form was created and opinions were received from two researchers who have a PhD in the field of Educational Administration and one in the field of Measurement and Evaluation. After the coding form was finalized upon the suggestions from the researchers, the coding was done according to this form. Coding was done separately by two researchers in order to increase the content validity of the research. Lipsey and Wilson (2001) state that consistency between coders is one of the methods that show coding reliability. For this reason, the agreement rate between coders, which was put forward by Orwin and Vevea (2009), was calculated according to the formula  $A.R (Agreement Rate) = \frac{\text{Number of Agreed Opinions}}{\text{Total Number of Opinions}}$ . Accordingly, the agreement rate between encoders was calculated as 95.5%.

Another important issue in meta-analysis is the decision on model selection. Başol et al. (2016) state that it would be more appropriate not to use the heterogeneity test for model selection, and that the heterogeneity test should be performed in the stages after model selection. Instead, it is stated that if it is desired to generalize from the study sample to the population and the population has a representative sample, the random effects model should be used. From this point of view, it was decided to use the random effects model in the current meta-analysis study, since the studies that make up the sample of the meta-analysis are both domestic and international studies and include studies from all education levels and various years.

### Findings

Descriptive features of studies examining the relationship between teachers' organizational commitment and motivation levels are given in Table 1.

**Table 1**

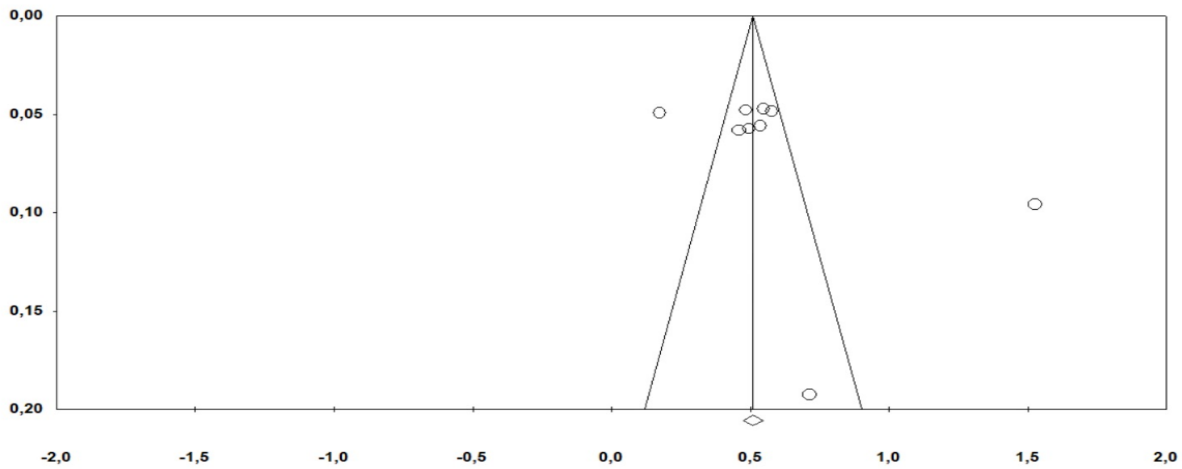
*Descriptive Features of Studies Examining the Relationship Between Teachers' Organizational Commitment and Motivation Levels*

Publication Type	Article	4
	Thesis	5
Year of Study	2011	1
	2014	1
	2015	1
	2016	2
	2019	2
	2020	2
Education Level	Primary School	2
	Primary School+Secondary School	2
	Secondary School	0
	High School	2
	All Education Levels	3
Sample Size	Between 0-200	2
	Between 300-400	3
	Between 400-500	4
Place of Study	Domestic	6
	Abroad	3

When Table 1 is examined, it is seen that the most of the studies within the scope of the research are thesis, the most of the studies are done in 2019 and 2020, the studies are mostly done in all education levels, they have a sample size between 400 and 500 at most, and six of the studies are done in Turkey and three of them are abroad.

In meta-analysis studies, there may be a situation called publication bias as a result of selecting the effect from studies that have been published and have a significant relationship between them (Şen & Akbaş, 2016). Therefore, it should be evaluated whether this effect is due to publication bias (Sarı & Ören, 2020). For this reason, the funnel plot shown in Figure 1 was first examined to detect publication bias.



**Figure 1***Funnel Plot of Effect Sizes of the Relationship between Teachers' Organizational Commitment and Motivation*

In the funnel plot given above, the vertically dividing line of the funnel plot shows the overall effect size, the horizontal (X) axis the effect size, and the vertical (Y) axis the sample size. Studies with a large sample number are located at the top of the funnel plot and around the overall effect size, while studies with a small sample number are located at the bottom of the funnel. In addition, individual studies are shown as circles and the overall effect size as diamonds. When interpreting the funnel plot, the studies are expected to form a symmetrical view around the overall effect size (Dinçer, 2014). In the light of this information, it can be said that most of the studies included in the study are in a funnel plot and there is no publication bias since they have a symmetrical distribution. However, Özgül (2021) states that since the funnel plot is a method based on visual interpretation, it should be supported by other statistical methods. For this reason, the results of the classical fail-safe N method were examined. These results are given in Table 2.

**Table 2***Fail-Safe N Datas of Studies on the Relationship between Organizational Commitment and Motivation*

Z value for observed studies	27.65
P value for observed studies	.000
Alpha	.05
Tails	2.0
Z for Alpha	1.95996
Number of observed studies	9
Fail-Safe N	1783

When Table 2 is examined, the number of protection obtained from studies examining the relationship between teachers' organizational commitment and motivation was determined by the classical Fail-Safe N method. According to these data, in order for the statistical significance value of  $p=.000$  to be  $p<.05$ , at least 1783 studies should be conducted against the available data. Since a large number of studies are needed to neutralize the overall effect, it can be concluded that the results of the meta-analysis study are reliable and there is no publication bias (Rosenthal, 1991). As a result of the analyzes made, it can be said that the current meta-analysis study is reliable..

The heterogeneity test of the studies included in the meta-analysis is given in Table 3.

**Table 3**  
*Meta-Analysis Results of Heterogeneity Test*

Heterogeneity			
Q	df	p	I <sup>2</sup>
164.697	8	.000	95.14

According to the results of the heterogeneity test given in Table 3, it is seen that  $Q=164.697$ ,  $df=8$  and  $p=0.000$  as a result of the 9 studies included in the study.  $P=.000<.05$  indicates that there is a significant difference between studies. However, Dinçer (2014) mentions that although the significance is made according to the p value in basic statistics, in the meta-analysis, if the Q value is higher than the corresponding value in the  $\chi^2$  table, if it is heterogeneous, it will have a homogeneous structure. Accordingly, the Q value for  $df=8$  and  $p=.05$  was determined as 164.697. Since this value is greater than the Q value ( $Q=23.589$ ) in the  $\chi^2$  table, it is understood that the study has a heterogeneous structure. However, for the I<sup>2</sup> value, Higgins and Thompson (2002) expressed it as an indicator of the level of heterogeneity. Accordingly, 25% (low heterogeneous); 50% (moderate heterogeneous); 75% (high heterogeneity) has been suggested. From this point of view, it can be said that the value of  $I^2=95.140$  in the current meta-analysis study indicates a high level of heterogeneity. In order to determine the source of heterogeneity, subgroup analyzes were carried out by considering the *place of publication, education level, sample size* and publication type as moderator variables.

**Table 4**  
*Subgroup Analysis by Publication Type*

Publication Type	f	d f	%95 Confidence Interval			Heterogeneity		
			Average Effect Size	Lower Limit	Upper Limit	Q	df	P
Article	4	3	0.820	0.401	1.239	2.745	1	0.098
Thesis	5	4	0.445	0.3	0.59			
Mixed	9	8	0.485	0.348	0.662			

When Table 4 is examined, the average effect size of the article studies is 0.820, [0.401; 1.239], the average effect size of thesis' studies was 0.445, [0.348; 0.662] and the average effect size of mixed studies was 0.485, [0.348; 0.662]. No significant difference was found for the mean effect sizes for these subgroups ( $p>.05$ ). In other words, it can be said that the relationship between teachers' organizational commitment and motivation does not differ statistically according to the type of publication.

**Table 5**  
*Subgroup Analysis by Education Level*

Education Level	f	df	%95 Confidence Interval			Heterogeneity		
			Average Effect Size	Lower Limit	Upper Limit	Q	df	P
Primary School	2	1	0.991	-0.055	2.037	3.224	3	0.358
Primary-Secondary School	2	1	0.489	0.417	0.561			
High School	2	1	0.562	0.496	0.629			
All Education Levels	3	2	0.443	0.133	0.754			
Mixed	9	8	0.527	0.479	0.576			

When Table 5 is examined, the average effect size of the studies conducted in primary school is 0.991, [-0.055; 2.037], the average effect size of studies conducted in primary and secondary schools was 0.489, [0.417; 0.561], the average effect size of studies conducted in high school was 0.562, [0.496; 0.629], and the average effect size of studies conducted at all educational levels was 0.443 [0.479; 0.576]. No significant difference was found for the effect sizes for the subgroups under the education level ( $p > .05$ ).

**Table 6***Subgroup Analysis by Sample Size*

Sample Size	f	df	Average Effect Size	%95 Confidence Interval		Heterogeneity		
				Lower Limit	Upper Limit	Q	df	p
0-200	2	1	1.139	0.343	1.934	2.815	2	0.245
300-400	3	2	0.498	0.434	0.563			
400-500	4	2	0.446	0.266	0.625			
Mixed	9	8	0.496	0.435	0.557			

When Table 6 is examined, the average effect size of studies with sample sizes between 0-200 is 1.139, [0.343; 1.934], the average effect size of studies with a sample size of 300-400 is 0.498, [0.434; 0.563] and the average effect size of studies with sample sizes of 400-500 is 0.446 [0.266; 0.625]. It is seen that there is no statistically significant difference in the subgroups of the sample size ( $p > .05$ ).

**Table 7***Subgroup Analysis by Place of Publication*

Place	f	df	Average Effect Size	%95 Confidence Interval		Heterogeneity		
				Lower Limit	Upper Limit	Q	df	P
Domestic	3	2	0.933	0.225	1.64	1.72	1	0.19
Abroad	6	5	0.453	0.332	0.575			
Nixed	9	8	0.467	0.346	0.587			

When Table 7 is examined, the average effect size of studies conducted abroad is 0.933, [0.225; 1.64] and the average effect size of studies conducted in Turkey was 0.453, [0.332; 0.575]. It is seen that there is no statistically significant difference in the subgroups according to the publication place of the studies ( $p > .05$ ).

The effect sizes and confidence intervals of the studies included in the meta-analysis according to the effect model type are given in Table 8.

**Table 8***Overall Effect Size Analysis of Studies*

Model	Overall Effect Size	95% Confidence Interval	
		Lower Limit	Upper Limit
Fixed Effects Model	0.471	0.441	0.499
Random Effects Model	0.537	0.401	0.649

When Table 8 is examined, the lower limit is 0.401 and the upper limit is 0.649, while the overall effect size is calculated as 0.537 in the 95% confidence interval. When the overall effect size is evaluated by considering the effect size classification of Cohen et al. (2007), it can be said that there is a strong relationship between teachers' organizational commitment and motivation.

## Discussion and Result

In this study, it was aimed to determine the effect size of the relationship between teachers' organizational commitment and motivation by meta-analysis method. The results of the meta-analysis conducted according to the random effects model show that there is a strong relationship between teachers' organizational commitment and motivation. In line with this finding, it can be said that both the motivation levels of teachers in educational organizations and their organizational commitment are very important on their motivation levels. There are some studies (Perhla, 1986; Zhengli Xei, 2022) that found a relationship between teachers' motivation and organizational commitment, which supports the current research finding. In addition, Zeynel and Çarıkçı (2015) determined that motivation has a strong effect on organizational commitment in academics working at Turkish public universities. In the light of these findings, it can be said that increasing the motivation of the employees of educational institutions will have similar results with other organizations, although they have unique differences from other organizations. On the other hand, Muhammad and Chaudhary (2020) found a highly positive relationship between teachers' organizational commitment and the concept of teacher empowerment. Empowering teachers is one of the effective ways to increase teachers' commitment (Chib, 2016). In other words, teachers' motivation and organizational commitment levels increase in schools where teacher empowerment is encouraged (Kıral, 2019). Bogler and Somech (2004) define the concept of teacher empowerment as the competence of teachers to make decisions about themselves, and Maeroff (1988) as the inclusion of teachers in the decision-making process by improving their status. Therefore, it can be considered as a natural situation that the organizational commitment and motivation levels of teachers who can make decisions about themselves, whose status has been improved and whose active participation in the decision-making process are desired, are high.

There are also some qualitative studies that support the findings of this meta-analysis study, in which the results of quantitative studies are evaluated. For example, Uyar (2015) states that there is a linear relationship between organizational commitment and motivation and that if employees' motivation increases, their organizational commitment will also increase. In addition, Bağcıoğlu (2017) similarly states that organizational commitment and motivation show parallelism and that employees with high organizational commitment and motivation adopt organizational goals more.

As a result of the meta-analysis method, according to the results of quantitative and qualitative research on the relationship between organizational commitment and motivation, it is seen that there is a direct correlation between the motivation levels of teachers at school and their organizational commitment levels. Therefore, it can be easily interpreted that teachers with high motivation will show more organizational commitment. In this way, it will be very easy for the organization to reach its goals and continue its existence. The school principal's support and leadership style are directly effective in increasing the motivation levels associated with teachers' organizational commitment (Singh & Billingsley, 1998). For these reasons, both educational administrators and other organizational administrators have to be aware of the relationship between motivation and organizational commitment and ensure that the motivation of employees is increased and kept at a high level. Organizational synergy is a concept that is related to organizational commitment in schools (Aksoy, 2022; Yeşil, 2022). In line with Zhou's (2010) statement that teachers have low cooperation in schools, it can be said that the concept of organizational synergy, which is in a positive relationship with organizational commitment, is also important. Because organizational synergy can be defined as cooperation within the organization with its simplest definition. Therefore, it can be

interpreted that with the increase of teachers' organizational commitment, the cooperation between teachers in schools will also increase.

On the other hand, since the value of  $I^2=95.140$  as a result of the meta-analysis heterogeneity test is an indicator of high level of heterogeneity, subgroup analyzes were carried out by considering the place of publication, education level, sample size and type of publication as moderator variables. As a result of these analyzes, no statistically significant relationship was found in the relationship between teachers' organizational commitment and motivation in the subgroups of publication place, education level, sample size and publication type. From this point of view, it can be interpreted that the relationship between teachers' organizational commitment and motivation is similar in Turkey and abroad. The statement of Davis and Wilson (2000) that teachers give less importance to external factors and rewards in terms of work motivation because they see the teaching profession as a sacred job supports this research finding. In other words, it can be interpreted that teachers, wherever they are in the world, carry out their work with the thought of the sanctity they attribute to the teaching profession, and therefore they act according to similar commitment and motivation relationships.

According to the findings of the current meta-analysis study, suggestions were made to educational administrators and employees in different studies in order to increase teachers' organizational commitment and motivation.

- 1- The concept of teacher empowerment should be adopted by senior education administrators and school principals, and an appropriate corporate culture should be developed in schools.
- 2- When school principals need to follow a democratic and participatory management style, they should support teachers. Informative training can be given to current school principals on this subject.
- 3- Since the teaching profession prioritizes similar sacred values all over the world, teachers can be offered the opportunity to exchange information with their colleagues abroad.
- 4- Considering Linnansaari-Rajalin et al.'s (2014) finding that high income level and low unemployment rate in the environment where schools are located are important in increasing teachers' organizational commitment, positive discrimination can be made for schools located in economically disadvantaged regions.
- 5- In order to increase organizational commitment, activities to improve cooperation between teachers can be carried out.
- 6- Since this research was carried out with studies between 2020 and 2021, a meta-analysis study can be carried out by including different studies in a wider time period.
- 7- Different meta-analysis studies can be carried out with different variables related to teachers' organizational commitment and motivation.

**Ethics Committee Permission Information:** *There is no need for an Ethics Committee Approval document, as the current study is not within the scope of research that is conducted with qualitative or quantitative approaches that requires data collection from participants with various techniques, and that is used for experimental or other scientific purposes in humans and animals.*

**Author Conflict of Interest Information:** *There is no financial or personal conflict of interest among the authors in the present study.*

**Author Contribution:** *All authors contributed equally to the preparation of the article.*

### References

- Abdurrezzak, S. & Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 343-361.
- Aksoy, F. (2022). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Alanoğlu, M. (2014). *Ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Aslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Arslan, A. & Yıldız, N. (2015). Türkiye'deki öğretmenlerin örgütsel bağlılığını yordayan değişkenle meta-analizi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 11(4), 1310-1335.
- Austen, A., & Zacny, B. (2015). The role of public service motivation and organizational culture for organizational commitment. *Management*. 19(2), 21-34.
- \*Aydınoglu, N. (2020). *Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi* (Ankara özel okullar örneği) (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Bahrami, M., Aghaei, A., Barati, O., Tafti, A. D., & Ezzatabadi, M. R. (2016). Job motivation potential score and its relationship with employees' organizational commitment among health professionals. *Osong Public Health Research Perspectives*, 1(6), DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.001>
- Bağcıoğlu, Z. (2017). *Çalışanlarda motivasyon ve örgütsel bağlılık* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel stratejilerin temeli: örgütsel bağlılık*. Gazi Kitabevi.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Pegem A Yayıncılık.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

- Başol, G., Doğuyurt, M. F. & Demir, S. (2016). Türkiye örneğinde Meta-Analiz çalışmalarının içerik analizi ve metodolojik değerlendirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 713-744.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3, 147-154.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004), Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289
- Bursalıoğlu, Z. (2019). Okul çevre ilişkisine sistem yaklaşımı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 5(1), 75-80.
- Camilleri, E., & Heijden, B. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*. 31(2). 241-274.
- Camnalbur, M. & Erdoğan, Y. (2008). Bilgisayar destekli öğretimin etkililiği üzerine bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 8(2), 481-505.
- Canbaba, İ. E. (2019). İşgörenlerin *motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Erzinan ve Erzurumdaki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Erzinan Binali Yıldırım Üniversitesi.
- \*Cansu, R. (2019). *Yenilikçi yönetim özellikleri gösteren okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Çetin, S., Gürbüz, S. & Sert, M. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior: Test of potential moderator variables. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 281-303.
- Chib, S. (2016). Study on organizational commitment and workplace empowerment as predictors of organization citizenship behaviour. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 3(3), 63-73.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th Edition). Routledge.
- Card, N. A. (2012). *Applied meta-analysis for social science research*. The Guilford Press.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelebi Yıldız, N. (2002). *Verilerin değerlendirilmesinde meta-analizi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E. & Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(4), 483-500.
- Dalgic, G. (2014). A meta-analysis: exploring the effects of gender on organizational commitment of teachers. *Issues in Educational Research*, 24(2), 133-151.
- Davis, J., & Wilson, S. M. (2000). Principals' effort to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The Clearing House*, 73(6), 349-353.
- Deci, E. L., Benware, C., & Landy, D. (1974). The attribution of motivation as a function of output and rewards. *Journal of Personality*, 42(4), 652-667.

- DeCoster, J. (2004). *Meta-analysis notes. Department of Psychology*. Retrieved March, 16 2022 from <http://www.stat-help.com/meta.pdf>
- Delen, Z. M. (2021). *Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile yetkinlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Gaziantep ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi.
- Dinçer, S. (2021). *Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz* (3. Baskı). Pegem Akademi.
- Doo, M, Y., Bonk, C. J., & Heo, H. (2020). A meta-analysis of scaffolding effects in online learning in higher education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning* 21(3), 60-80.
- Eğitim-İş. (2018, Kasım). Öğretmenlerin ekonomik, mesleki ve sosyal durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. Retrieved March 16, 2022 from <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aJXbekQBg44J:https://www.egitimis.org.tr/files/haber/5bf7b1485c411.docx+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>
- Eğitim-Sen. (2015, 23 Kasım). Öğretmenlerin Sorunları Acil Çözüm Bekliyor! Retrieved March 12, 2022 from <https://egitimsen.org.tr/ogretmenlerin-sorunlari-acil-cozum-bekliyor/>
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi) Atatürk Üniversitesi.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınevi.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme* (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- \*Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin iş motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Fırat, Y. B. (2012). *Öğretim elemanlarının mesleki yabancılaşma algılarının, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu faktörleri ile modellenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi.
- Higgins, J., & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta-analysis. *Statistics in Medicine*, 21, 1539-1558.
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational behavior*. New Age International.
- Gagne, F. (1999). The multigifts of multitalented individuals. In S. Cline, & K.T. Hegeman (Eds.), *Gifted education in the twenty-first century: Issues and concerns*, (pp. 17-45). Winslow Press.
- Gedik, A. & Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyum ilişkisi: bir meta-analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.
- \*George, L., & Sabapathy, T. (2011). Work motivation of teachers: Relationship with organizational commitment. *Canadian Social Science*, 7(1), 90-99.
- Gürler, E. (2022). *Okulların örgütsel öğrenmeleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi.
- Güler, E. (2022). *Örgüt kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, okul büyüklüğü ve öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.



- Gümüştekin, G., Eren, D., Özler, E. & Yılmaz, F. (2010). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- \*İlter, P. (2019). *Resmi eğitim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.
- Jesus, S. N., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 119-134.
- Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- Juhji, J., Ma'mur, I., Nugraha, E., & Syarifudin, E. (2022). Madrasah teacher job satisfaction, how does it relate to work motivation? A meta-analysis. *International Journal of Education, Teaching, and Social Sciences*, 2(1), 20-30.
- \* Kalay, M. (2015). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Kamar, M. (2021). *Okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Kanoğlu B. (2007). *Çalışan memnuniyeti ve motivasyonuna etki eden unsurlar: İstaç A.Ş. örnek uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Kıral, B. (2015). *Lise yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesi ve öğretmenlerin kayıtsızlık (sinizm) davranışı ile ilişkisi* (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Klassen, R. M., Chong, W. H., Huan, V. S., Wong, I., Kates, A., & Hannok, W. (2008). Motivation beliefs of secondary school teachers in Canada and Singapore: A mixed methods study. *Teaching and Teacher Education*, 24(7), 1919-1934.
- Korkmaz, B. (2021). *Okullarda örgütsel adaletin tükenmişlik, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi: Bir meta-analiz çalışması* (Yüksek Lisans Tezi) Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Lawrence, P. R. & Nohria, N. (2002). *Driven: how human nature shapes our choices*. Jossey-Bass.
- Linnansaari-Rajalin, T., Kivimäki, M., Ervasti, J., Pentti, J., Vahtera, J., & Virtanen, M. (2015). School neighbourhood socio-economic status and teachers' work commitment in Finland: longitudinal survey with register linkage, *Teachers and Teaching*, 21(2), 131-149.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Sage Publications.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational behavior: an evidence-based approach* (13th Ed.), IAP.

- Maeroff, G. (1988). *The empowerment of teachers. Overcoming the crisis of confidence*. Teachers College Press.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization, including, as an appendix: The political problem of industrial civilization* (Division of research) Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mohan, V., & Sharma, D. (2015). Organizational climate in relation to work motivation and organizational commitment. *Voice of Research*, 4(3), 38-42.
- Moon, M. J. (2000). Organizational commitment revisited in new public management. *Public Performance & Management Review*. 24(2). 177-194.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.
- Mohammad, N., & Chaudhary, A. H. (2020). Relationship of teachers' empowerment and organizational commitment at secondary school level in Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 4(2), 69-80.
- Mustafa, M. N., & Othman, N. (2010). The effect of work motivation on teacher's work performance in Pekanbaru senior high schools, Riau Province, Indonesia. *Sosiohumanika*, 3(2), 259-272.
- \*Oboko, M., & Wasswa, D. (2020). Motivation and teachers commitment in public primary schools in Kakooge sub-county, nakasongola district, Uganda. *Multidisciplinary Research Academic Journal*, 5(1), 31-39.
- \*Oran, F. Ç., Bilir Güler, F. & Bilir, P. (2016). İş motivasyonunun örgütsel bağlılığa olan etkinin incelenmesi: Sultangazi/İstanbul ilköğretim okullarında bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 236-252.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Orwin, R. G., & Vevea, J. L. (2009). Evaluating Coding Decisions. In H. Cooper, L. V. Hedges & J. C. Valentine (Eds.), *The handbook of research synthesis and meta-analysis* (pp. 117-203). Russell Sage Foundation.
- Öncü, H. (2012). Motivasyon. Küçükahmet, L. (Ed.), *Sınıf Yönetimi* içinde (s. 159-182). Pegem.
- Özata, M. & Topçu, T. (2018). Sağlık personelinde motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması: Bandırma Devlet Hastanesi örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(3), 17-24.
- Özgül, B. (2021). *Probleme dayalı öğrenme yaklaşımının etkililiği: Bir Meta-Analiz çalışması* (Yüksek Lisans Tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Perhla, R. J. (1986). *The Relationship between Teacher Motivation, Commitment and Performance among Parochial School Teachers (satisfaction, Catholic)* (Doctoral Thesis). University of Miami.

- Posey, C., Roberts, T. L., & Lowry, P. B. (2015). The impact of organizational commitment on insiders' motivation to protect organizational information assets. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 179-214.
- Rao, V. S. P., & Sudeepta, V. (2018). *Managing Organisational Behaviour*. Laxmi Publications Pvt. Ltd.
- Rosenthal, R. (1991). *Meta-analytic procedures for social research*. Sage Publication.
- Sarı, K. & Ören, F. Ş. (2020). Araştırmaya dayalı öğrenme stratejisinin öğrencilerin akademik başarılarına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 540-555.
- Schein, E. H. (1965). *Attitude change during management education: a study of organizational influences on student attitudes* (Working Paper). Alfred P. Sloan School of Management.
- Şen, S. & Akbaş, N. (2016). Çok düzeyli Meta-Analiz yöntemleri üzerine bir çalışma. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 7(1), 1-17.
- Singh, K., & Billingsley, B. S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. *The Journal of Education Research*, 91(4), 229-239.
- Slemp, G. R., Field, J. G., & Cho, A. S. (2020). A meta-analysis of autonomous and controlled forms of teacher motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 121, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103459>
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Sürücü, L. & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Tanrıöğen, A. (2018). *Örgütlerde etkili insan ilişkileri*. Anı Yayıncılık.
- \*Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The roles of teachers' work motivation and teachers' job satisfaction in the organizational commitment in extraordinary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(1), 39-45.
- Topçuoğlu Ünal, F. & Bursalı, H. (2013). Türkçe öğretmenlerinin motivasyon faktörlerine ilişkin görüşleri. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, (2), 7-22.
- Tulunay Ateş, Ö. & Buluç, B. (2018). ilköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 1-30.
- Uyar, G. (2015). *Örgütsel bağlılık ve motivasyon* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi.
- \*Uzunpınar, H. (2019). *İlkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve mesleki motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Üstün, U. & Eryılmaz, A. (2014). Etkili araştırma sentezleri yapabilmek için bir araştırma yöntemi: Meta-Analiz. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(174), 1-32.
- Veeman, S. (1984). Perceived problems of beginning teachers. *Review of Educational Research*, 54(2), 143-178

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Yeşil, Ö. (2022). *Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi.
- Yılmaz, T. (2011). *Farklı statüde hizmet veren kurumlarda çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon seviyelerinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi.
- Yusein, R. (2013). *Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişki: Bir şirket uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Yüksel, G. (2004). *Öğrenme için Motivasyon. Sınıf Yönetimi*. Asil Yayınevi.
- Zeynel, E. & Çarıkçı, İ. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: akademisyenler üzerine görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3).
- Zhou, Y. (2010). *A research on managerial strategies to improve kindergarten teacher's cooperation* (Master Thesis). East China Normal University.