

## İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları

### *Intrinsic Motivations of Primary School Teachers and Their Perceptions of Organizational Identity*

Türkan Argon<sup>1</sup>, Ramazan Ertürk<sup>2</sup>

#### Öz

Araştırmanın amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliklerine yönelik görüşlerini belirlemek ve bu iki değişkene yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını saptamaktır. İlişkisel tarama modelinde gerçekleştirilen araştırmanın evrenini 2011-2012 eğitim-öğretim yılı Düzce ili Kaynaşlı ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan 166 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Örgütsel Kimlik Ölçeği ile İçsel Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya göre öğretmenlerin örgütsel kimlik ve içsel motivasyon algıları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel kimlik ve içsel motivasyon algıları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Cinsiyet, yaş ve kıdem öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarında anlamlı fark ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar sözcükler:** Örgütsel kimlik, içsel motivasyon, ilköğretim öğretmeni

#### Abstract

This study aims to investigate the intrinsic motivation of primary school teachers and their views regarding organizational identity and to determine whether there is a significant relationship between these two variables. The universe of the study consists teachers (n=166) working at primary schools located in Düzce Province (Kaynaşlı District) in the 2011-2012 academic year and they were selected by implementing relational screening model. Organizational Identity Scale and Intrinsic Motivation Scales were used as data collection instruments in the study. The results of the study revealed that the level of teachers' perceptions regarding both organizational identity and intrinsic motivation are high. It was found that there was a low positive significant difference between teachers' organizational identity and intrinsic motivation perceptions. It was also found that there was a significant difference between teachers' organizational identity and sex, age and seniority variables.

**Keywords:** Organizational identity, intrinsic motivation, primary school teacher

<sup>1</sup> Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, turkanargon@hotmail.com, <sup>2</sup> Sınıf Öğretmeni, Darıbeyi Hasanbey İlkokulu, Düzce, koroglu522@hotmail.com

#### Atf için/Please cite as:

Argon, R., & Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(2), 159-179.

Toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünü olarak tanımlanan kimlik kavramı (Türk Dil Kurumu [TDK], 2010), ben kimim ya da biz kimiz? sorularına cevap verip bireyin kendi kendini refere ettiği soru ve cevaplarına işaret etmektedir (Elsbach ve Kramer, 1996). Aynı zamanda kimlik, bireyin kendisi, davranışları, ihtiyaçları, motivasyonu ve ilgileri ile belirli bir ölçüde tutarlılık gösterip, kendisini diğerlerinden ayrı ve farklı bir varlık gibi algılanmasını içeren bilişsel ve duygusal nitelikte bileşik bir zihinsel yapıdır (Bilgin, 1996). Bireysel düzeyde psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji disiplinlerinin gelişimi ile incelenmiş olan bu kavram, grup düzeyinde cinsiyet, ırk, ulusallık gibi ortak kimlik analizi olarak farklı açılardan ele alınmaktadır (Mael ve Ashforth, 1995). Örgüte yönelik yapılan çalışmalarda kimlik, ortak kimlik ve örgütsel kimlik şeklinde ele alınıp genel olarak üyelerin kendi örgütlerine ilişkin algı, düşünce ve hislerini kapsayıp, üyelerce ortak oluşturulduğu kabul edilmektedir.

Birey ve örgüt arasındaki bağ ve sınırın psikolojik ifadesinde önemli bir yer teşkil eden örgütsel kimlik, yönetim literatüründe tartışılan kavramlardan biridir. Örgüt olarak biz kimiz? sorusuna verilen yanıtlardan biri olarak düşünülebilen örgütsel kimlik, çalışanların örgütlerini diğer örgütlerden ayıran özelliklerinin ne olduğuna yönelik inanç ve algılamaları ile örgütün dışarıdakilere yönelik olarak geliştirilen örgüt imajının da temelini oluşturmaktadır (Corley, 2004). Örgütsel davranış literatüründe bireyin memnuniyeti ve örgütün verimliliğini etkileyen kritik bir yapı olarak ele alınan örgütsel kimlik (Mael ve Ashforth, 1989), çalışanların örgütlerini nasıl algıladıklarını ve kendilerini grup üyesi, örgüt ya da birlik olarak nasıl sınıflandırdıklarını anlamaya çalışmaktadır (Ravasi ve Van Rekom, 2003). Herbst (akt: Tuna ve Tuna, 2007) örgütsel kimlik unsurlarını örgüt kültürü, örgütsel imaj, örgüt felsefesi ve örgütsel kimlik araçları (örgütsel iletişim, örgütsel tasarım, örgütsel davranış) olarak dört ana grupta toplamıştır. Çalışanlar açısından örgütsel davranış onların olaylara verdikleri tepkiler, kararlar ve davranışları ile birlikte hedef gruba olan davranışlarını da kapsamaktadır. Yani örgütsel davranış bir taraftan çalışanların müşterilere karşı davranışlarını diğer taraftan da çalışanların kurumla bütünleşmelerini sağlama çabalarını içermektedir. Dolayısıyla çalışanların kurumsal kimliği algılama biçimleri onların davranışlarını ve iş ortamında verimliliklerini etkilemektedir. Görüldüğü gibi örgütsel kimlik, çalışanların kendilerini örgüt ile tanımlamalarını sağlamaktadır. Ancak ideal olan bu durumun gerçekleşmesi için bazı şartlar öne sürülmektedir (Erdem, 1996; akt: Cansu, 2006). Bu şartlar örgüt kimliğinin çalışanlar tarafından algılanması, çalışanların örgütle olan ilişkisinin güçlü olması, çalışanların isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi ve örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması şeklindedir.

Alanyazında örgütsel kimliğe yönelik yapılan çalışmaların birçoğu Albert ve Whetten'in örgütsel kimlik ile ilgili tanımını kaynak göstermektedir. Buna göre örgütsel kimlik örgüt üyelerinin örgütün "merkezi, asli, temel", "süregelen veya var olan, zaman içinde örgütte kalan", "farklı, benzersiz" özelliklerine olan inancıdır ve örgütsel kimlik çalışanların örgütün kimliğinin farklılığına, merkeziliğine olan inançlarıyla oluşmaktadır (Albert ve Whetten, 1985). Oluşan kimlikte çalışanların örgüt özellikleriyle ilgili öznel algılamaları da mevcuttur. Çünkü çalışanların örgüt kimliğinin ne olduğu hakkındaki öznel inançları ya da örgütün farklı veya tanımlanan nitelikleri hakkındaki mevcut inançları örgütsel kimlik algısını etkilemektedir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994). Schmidt (1997) güçlü bir örgüt kimliğinin yararlarını çevre ve toplumu tanıma, örgüt müşterileri etkileme, ürün desteği, görsel sunum, finansman sektöründe güvenilirlik, kültür/değerleri ifade etme, çalışan motivasyonu ve iletişimi destekleme şeklinde belirtmiştir. Çalışanlar örgütle ilgili belirgin bir kimliğin farklı ve paylaşılmış olduğuna inanırlarsa, inandıkları örgütün kimliğine daha tutarlı davranış sergilemektedirler (Dutton, Dukerich ve Harquail 1994).

Örgütsel kimliğin oluşmasına katkı sağlayan faktörlerden biri çalışanların motivasyonudur. İşgörenlerin işin kendisiyle, diğer çalışanlarla ve örgütle olan etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıkan motivasyon, yönetim araştırmalarında bir kişinin ya da iş grubunun çabalarının harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi, önem kazanması ve sürdürülmesi için sevk edilmesi olarak kabul edilip, kültürel ve bireysel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilmekte ve örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik olarak tanımlanmaktadır (Latham ve Pinder, 2005; Brislin vd., 2005). Örgüt içinde çalışanların diğer çalışanlarla ilişki ve iletişim içinde olma ihtiyacı olan sosyal ihtiyacın giderilmesi için terfi, statü sembolleri, grup çalışması, çatışmaları en aza indiren bir örgüt iklimi gibi öğeleri içeren bir motivasyon sistemi ile mümkün olmaktadır. Robbins'e (1993) göre ise motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile örgütsel amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik ve şartlandırmadır. Tanımlamadaki ihtiyaçlar, cezp edici görünen bazı sonuçların elde edilmesine yönelik içsel bir durumu ifade etmektedir. Steers ve diğerleri (2004) iş motivasyonunu örgütsel oluşum içerisinde güçlenen, yönlendirilen ve sürdürülen bir süreç olarak tanımlamaktadır. Motivasyon konusundaki farklı tanımlamaların genel olarak üç temel unsur içerdiği görülmektedir. Harekete geçirmek, kanalize etmek ve davranışı sürdürmek olarak ifade edilen bu üç unsur, işgören motivasyonu ile ilgili teorik ve pratik çalışmalara yön vermektedir. Harekete geçirmek, motivasyonun anlaşılabilmesi için kişisel ve çevresel özelliklerin işgören davranışını nasıl etkilediğinin sistematik olarak analiz edilmesiyle, kanalize etmek motivasyonun kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenmesi sonucu ortaya çıkan dinamik bir içsel durumu ifade edip kişisel, sosyal ya da diğer faktörlerdeki değişimle birlikte değişebilmesidir.

Davranışı sürdürmek ise motivasyonun işgören davranışlarını etkilemesi ile ilgilidir (Wiley, 1997).

Örgütlerde motivasyon konusuyla ilgili çalışmalarda çalışanları motive eden faktörlere ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmekle birlikte, çalışanların içsel ve dışsal faktörler tarafından motive edilmesi şeklinde başlıca iki bakış açısının ön plana çıktığı görülmektedir (Steers vd., 2004). Dışsal motivasyonu örgüte dayalı olarak görmek gerekirken, içsel motivasyonda çalışanlar işin kendisi tarafından motive olup davranışı düzenleyen dışsal kontrol yoktur. İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki fark yapılan işin içeriği ile işin bağlamı arasındaki farka benzemektedir. Başarmak, sorumluluk gibi faktörler çoğunlukla işin kendisi, işi yapmanın performansı ile ilgili olan motivasyon faktörleriyken, ücret, terfi vb. unsurlar ise işin bağlamı yani işin çevresi ile ilişkili faktörlerdir (Özdaşlı, Akman, 2012). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisini birlikte inceleyen Herzberg'in çift faktör kuramına göre işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları işgöreni motive ederken, dışsal araçlar iş tatminsizliğini gidermektedir. Diğer bir ifade ile teoriye göre, sadece içsel faktörler (zorlayıcı iş, işi başarma, işin çeşitliliği, bağımsızlık, sorumluluk, kişisel-profesyonel gelişim, işgörenin yaptığı katkının önemi) çalışanlarda yüksek düzeyde motivasyon sağlarken, dışsal motivasyon araçları (iş koşulları, ücret, örgüt imajı, iş güvencesi, terfi, sosyal ortam, statü) çalışanları motive etmemekte ama motive olmaları için uygun koşulları sağlamaktadır (Brislin vd., 2005; Mahaney ve Lederer, 2006). Murphy ve Alexander (2000) da içsel motivasyon kavramını bir sonucun karşılığı olarak alınmayan, işin içinde kendiliğinden var olan ödülünden dolayı yapılması durumu ile açıklamaktadırlar. Bu tür bir motivasyon durumu aynı zamanda kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimidir (Brief ve Aldag, 1976). İlgi çekici ve zorlayıcı bir iş, bağımsızlık, işin önemi, katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, performansla ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörler içsel motivasyon araçları olup doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır (Mottaz, 1985). İşin kendisine odaklanan Hackman, Lawler ve Oldman (Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldman, 1975) da içsel motivasyona yönelik kavramsal olarak bağımsız beş iş özelliği tanımlamış, bunların herhangi bir işe uygulanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu özellikler; yetenek çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, bağımsızlık ve geribildirim şeklindedir.

Kişinin örgüt ortamında içsel motivasyona sahip olabilmesinde bulunduğu ortamla kendini bütünleştirmesi oldukça önemlidir. Çünkü çalışanın kendini ait hissetmediği bir ortamda motive olması pek mümkün değildir. Çalışan davranışları ise örgütsel kimlik tarafından şekillendiği gibi örgütsel kimliği de etkilemektedir (Çobanoğlu ve Yalçın, 2006). Örgütte çalışanların davranışları, örgütün iletişim biçimi, felsefesi ve görsel unsurları gibi pek çok unsurdan oluşan örgütsel kimlik, çalışanlar arasında ne kadar birlik oluşturursa örgüt

içinde de o kadar geniş olmaktadır. Bu durum çalışma ortamını da pozitif yönde etkilemektedir (Okay, 2000). Görüldüğü gibi örgütsel kimlik algısı, çalışanın kurum ile bir bütün olma algısını temsil etmektedir (Hogg, 1997). Çalışanların motivasyonlarının yüksek düzeyde olması ve buna bağlı olarak örgütsel kimliklerinin de artması örgütler tarafından istenilen bir durumdur. Ayrıca örgütsel kimliği sahip bir çalışanın verimi de yüksek olacaktır.

İlgili literatürde örgütsel kimliğin birçok kavramla ilişkili olduğu tespit edilmiş ve çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Özellikle Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bağlamında yapılan araştırmalar içsel motivasyon faktörleri ile motive olan öğretmenlerin dışsal motivasyon faktörlerine göre daha fazla motive olduğunu göstermektedir (Balci, 1992; Büyükgöz, 2008; Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007; Yazıcı, 2009). Ancak ilköğretim öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları arasında ilişkiye yönelik bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Yapılan bu çalışma ile örgütsel kimlik ve içsel motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya konularak hem akademik yazına katkıda bulunacağı hem de örgütlerin insan kaynakları politikalarında kullanılması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca okul içinde huzurlu, biz duygusuna sahip birlik içinde hareket edebilen bir ortam yaratılması ve günümüzde büyük önem taşıyan insan kaynağından verimli bir biçimde faydalanılabilmesi açısından önemlidir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları demografik özelliklerine göre belirlenmeye çalışılmış, öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile içsel motivasyon arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir.

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı; ilköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliklerine yönelik algılarını belirlemek, bu iki değişkene yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığını saptamak ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre içsel motivasyon ve örgütsel kimliğe yönelik algılarında anlamlı fark ortaya çıkıp çıkmadığını tespit etmektir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

Düzce ili Kaynaşlı ilçesi ilköğretim okulu öğretmenlerinin;

- a. İçsel motivasyon ve örgütsel kimliklerine yönelik algı düzeyleri nedir?
- b. İçsel motivasyon ve örgütsel kimliklerine yönelik algı düzeyleri cinsiyet, branş, yaş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?
- c. İçsel motivasyon ve örgütsel kimlik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## Yöntem

### *Araştırma Modeli*

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1996).

### *Çalışma Grubu*

Araştırma çalışma grubu üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu 2011-2012 eğitim-öğretim yılı Düzce ili Kaynaşlı ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan 166 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada öğretmenlere dağıtılan 166 ölçeğin tamamı geri dönmüş olup, veri toplamada %100 başarıya ulaşılmıştır. Öğretmenlere ilişkin kişisel bilgilerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1

*Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları*

Değişken	f	%	Değişken	f	%		
Cinsiyet	Kadın	92	55.4	Branş	Sınıf Öğrt.	99	59.6
	Erkek	74	44.6		Branş Öğrt.	67	40.4
Yaş	20-30 yaş	82	49.6	Kıdem	1-5 yıl	73	44.0
	31-40 yaş	57	34.3		6-10 yıl	46	27.7
	41 yaş ve üstü	27	16.3		11-15 yıl	17	10.2
					16 yıl ve üstü	30	18.1
Toplam öğretmen sayısı					164	100.0	

Tablo 1’e göre öğretmenlerin %55,4’ü kadın, %44,6’sı erkek; %59,6’sı sınıf, %40,4’ü branş öğretmeni; %49,6’sı 20-30 yaş, %34,3’ü 31-40 yaş, %16,3’ü 41 yaş ve üzeri yaş aralığında; %44,0’ü 1-5 yıl, %27,7’si 6-10 yıl, %10,2’si 11-15 yıl, %18,1’i 16 yıl ve üzeri toplam hizmet süresine sahiptir.

### *Veri Toplama Aracı*

Araştırma verilerinin toplanmasında iki kısımdan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde ilköğretim öğretmenlerinin

demografik özellikleriyle ilgili 4 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde Akgül (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Kimlik Ölçeği” ve Mottaz’ın (1985) motivasyon modeli esas alınarak Dünder ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen “İçsel Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır.

Örgütsel Kimlik Ölçeği tek boyutlu ve 6 maddeden oluşan, Hiçbir zaman (1) ile Her zaman (7) arasında değişen 7’li Likert tipi derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin altı maddesinin faktör yükleri .73 ile .79 arasında sıralanıp, Cronbach’s Alpha iç tutarlık güvenilirlik .85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin değerlendirilmesi 1,00-1,85 Hiçbir zaman; 1,86-2,71 Hemen hemen hiç; 2,72-3,57 Arada bir; 3,58-4,43 Bazen; 4,44-5,29 Sık Sık; 5,30-6,15 Çoğunlukla; 6,16-7,00 Her zaman şeklindedir.

İçsel Motivasyon Ölçeği ise dokuz madde ve 5’li likert tipidir. Ölçeğin Cronbach’s Alpha iç tutarlık güvenilirlik .83 olarak bulunmuştur. Ölçeğinin değerlendirilmesi 1,00-1,80 Çok Düşük; 1,81-2,60 Düşük; 2,61-3,40 Orta; 3,41-4,20 Yüksek; 4,21-5,00 Çok Yüksek, şeklindedir.

Bu çalışmada ise yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach’s Alpha değerleri Örgütsel Kimlik Ölçeği’nde .83, İçsel Motivasyon Ölçeği’nde .86 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### ***Verilerin Analizi***

Araştırma verileri SPSS for Windows 15.0 programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin analizine başlanmadan önce, veri toplama araçları tek tek kontrol edilerek sıralanmış, veri toplama araçları yoluyla elde edilen veriler tanımlanmış ve SPSS programına yüklenmiştir. Araştırma verileri alt problemlere göre analiz edilmiştir. Öncelikle elde edilen verilere hangi testlerin uygulanacağını belirlemek amacıyla değişkenlerin dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre tüm değişkenlerin  $p < .05$  normal dağılım göstermediği bulunmuş ve bu nedenle bu çalışmada nonparametrik testler kullanılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre cinsiyet ve branş değişkenlerinde Mann-Whitney U testi, yaş ve kıdem değişkenlerinde Kruskal-Wallis Testi, algı düzeylerini belirlemede ortalama, kişisel değişkenler için yüzde, frekans, içsel motivasyon ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

#### **Bulgular, Tartışma ve Yorum**

Bu bölümde araştırma alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular sunulmuş ve tartışılmıştır.

*İçsel Motivasyon ve Örgütsel Kimliğine Yönelik Öğretmen Algısı*

Tablo 2’de öğretmenlerin içsel motivasyon ve örgütsel kimliklerine yönelik algı düzeyleri yer almaktadır.

Tablo 2

*İçsel Motivasyon ve Örgütsel Kimliğine Yönelik Öğretmen Algı Düzeyleri*

Ölçekler	<i>n</i>	$\bar{x}$
Örgütsel Kimlik	166	5.20
İçsel Motivasyon	166	4.19

Tablo 2’de öğretmenlerin örgütsel kimliğine yönelik algıları  $\bar{x} = 5.20$  ortalama ile “sık sık”; içsel motivasyona yönelik algıları ise  $\bar{x} = 4.19$  ortalama ile “yüksek” düzeyde çıkmıştır. Bu durumda öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algılarının yüksek, örgütsel kimliğine yönelik algılarının ise sık sık düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algılarının yüksek düzeyde çıkması olumlu bir bulgudur. Çünkü motivasyonda hedef, içsel motivasyonun sağlanmasıdır. Bunun yanında öğretmenlik mesleği insani duyguları yüksek, ekstra çaba ve fedakarlık gerektiren, sadece dışsal ve maddi ödüllere odaklanılmış bir motivasyon süreci ile yerine getirilecek bir meslek değildir. Öğrencilere kazandırılacak insani değerler ve farkındalık açısından diğer mesleklerden ayrılıp, mesleki anlamda yeterlilik sahibi olma yanında öğretmenin gönül gücünü de gerektirmektedir. Herzberg’in çift faktör kuramı bağlamında da yapılan araştırmalar, içsel motivasyon faktörleri ile motive olan öğretmenlerin dışsal motivasyon faktörlerine göre daha fazla motive olduğunu göstermektedir (Balci, 1992). Bunun yanında okullarda öğretmenlerin rol ve statüleri ile rollerine yönelik görev tanımlarının belirlenmiş olması kişisel başarı için içsel motivasyonda önemli bir unsurdur. Bu durum onların ait oldukları yer ve görev sınırlarını bilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin sorumluluk sahibi olmaları, kendilerini başarılı görmeleri, yaptıkları işin saygın ve yapılmaya değer önemli bir iş olduğuna inanmaları, işlerinde yetki sahibi olmaları, takdir görmeleri, okul başarısını önemsemeleri ve okullarda ekip ruhunun oluşması gibi nedenler de içsel motivasyonlarının yükselmesinde önemli etkenler olarak görülebilir. Belirtilen etkenler öğretmenlerin içsel motivasyonunu etkilerken, davranışları ve iş verimliliklerini de etkilemektedir. İşin kendisinden kaynaklanan içsel motivasyon daha yüksek verim sağladığı ve daha kalıcı olduğu konusunda çoğu teori birleşmiş görünmekte, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel kimlik gibi davranışlar da bu bağlamda gelişme imkânı bulmaktadır (Büyükses, 2010).



Yüksek düzeyde çıkan bir içsel motivasyonun örgütsel kimliğe yönelik algıyı da etkileyeceği söylenebilir. Çünkü algılanan örgütsel kimlikte çalışanların örgüt kimliğinin ne olduğu hakkındaki öznel inançları ve örgütün farklı ya da tanımlanan nitelikleri hakkındaki mevcut inançları etkilidir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994). İçsel motivasyonu yüksek olan çalışanların, örgüt hakkındaki öznel inançlarının da bu durumdan etkileneceği düşünülürse, içsel motivasyonları yüksek olan öğretmenlerin örgütsel kimliğe yönelik algılarının da olumlu yönde olacağı söylenebilir.

#### *Kişisel Değişkenlere Yönelik Bulgular*

##### *Cinsiyet Değişkeni*

Tablo 3'te öğretmenlerin cinsiyet değişkenlerine göre içsel motivasyon ve örgütsel kimliklerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 3

*Örgütsel Kimlik ve İçsel Motivasyona Yönelik Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Mann-Whitney U Sonuçları*

Ölçek	Değişken	<i>n</i>	$\bar{X}$	Sıra Toplamı	U	<i>p</i>
Örgütsel Kimlik	Kadın	92	76.09	7000.50	2722.00	.03*
	Erkek	74	92.71	6860.50		
İçsel Motivasyon	Kadın	92	86.01	7913.00	3173.00	.45
	Erkek	74	80.38	5948.00		

\*  $p < .05$

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyet değişkeninin örgütsel kimliğe yönelik algılarında anlamlı fark ortaya çıkarttığı görülürken ( $U = 2722.00, p < .05$ ), içsel motivasyonlarına yönelik algılarında anlamlı fark ortaya çıkartmadığı görülmektedir ( $U = 3173.00, p > .05$ ). Buna göre cinsiyete göre öğretmen algıları örgütsel kimlikte farklılaşırken, içsel motivasyonlarında birbirine benzerdir. Fark çıkan örgütsel kimliğe yönelik algıda kadın ve erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde erkek öğretmenlerin  $\bar{X} = 76.09$ , kadın öğretmenlerin  $\bar{X} = 92.71$  olduğu görülmüştür ki; bu durumda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde örgütsel kimlik algılarının olduğu söylenebilir. Erkek öğretmen algısının yüksek çıkması onların iş arkadaşlarını kendileriyle özdeşleştirme derecelerinin yüksek olması ve okul dışında iş arkadaşlarıyla daha çok birlikte olmalarından kaynaklanabilir. Çünkü kadın öğretmenler ev işi, çocuk bakımı gibi sorumluluklarından dolayı

erkeklerle göre okul dışında iş arkadaşlarıyla daha az görüşmektedir. Çalışanların çalıştıkları kurumlarda ve iş arkadaşlarıyla kendilerini özdeşleştirme dereceleri örgütsel kimliğin göstergesidir. Çalışanlar çalıştıkları kuruma kendilerini yakın hissediyor ve faaliyetlerini benimseyorsa iş yeri hakkında olumlu şeyler söylemektedirler (Çelik, 2007). Bu durumda iş arkadaşlarıyla okul içi ve okul dışında birliktelik okulu ve iş arkadaşlarını benimsemede etkili olup okula ve yapılan işe karşı yakınlık hissini artıracak süreçler olup, örgütsel kimliğe yönelik algının da artmasını etkileyeceği söylenebilir. Araştırmada elde edilen bu sonuç Akgül'ün (2012) Sakarya ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yürüttüğü çalışma sonucu olan, erkek öğretmenlerin örgütsel kimlik düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olması sonucu ile paralellik taşımaktadır. Bununla birlikte Tüzün'ün (2006) özel sektörde bankacılar üzerinde yürüttüğü çalışması ile farklılık göstermektedir. Sonuçların farklı çıkması örgütlerin farklı kimlik yapılarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

İçsel motivasyon açısından ise kadın ve erkek öğretmen algıları benzerdir. Herzberg'in çift faktör teorisine göre çalışmanı motive eden içsel motivasyon araçları işin içeriği ile ilgilidir. Cinsiyet değişkeninin işin içeriğiyle ilgili içsel motivasyon araçları arasında yer almadığı düşünülürse, algılarda bir farklılığa neden olmadığı söylenebilir. Nitekim elde edilen bu bulgu, literatürde yer alan Ağca ve Ertan'ın (2008) araştırmasında içsel motivasyonun cinsiyete göre değişmediği sonucu ile Kovach'nin (1987) USA'da 1000 işgören üzerinde yürüttüğü çalışma ve Brislin ve diğerlerinin (2005) içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

#### *Branş Değişkeni*

Öğretmenlerin branş değişkenlerine göre içsel motivasyon ve örgütsel kimliklerine yönelik algılarına yönelik bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4

*Örgütsel Kimlik ve İçsel Motivasyona Yönelik Öğretmen Algılarının Branş Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Mann-Whitney U Sonuçları*

Ölçek	Değişken	n	$\bar{X}$	Sıra Toplamı	U	p
Örgütsel Kimlik	Sınıf öğretmeni	99	85.16	8430.50	3152.00	.59
	Branş öğretmeni	67	81.05	5430.50		
İçsel Motivasyon	Sınıf öğretmeni	99	82.28	8145.50	3195.50	.69
	Branş öğretmeni	67	85.31	5715.50		

$p < .05$

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin hem örgütsel kimlik ( $U = 3152.00, p > .05$ ) hem de içsel motivasyona ( $U = 3195.50, p > .05$ ) yönelik algılarının branş değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıkarmadığı görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel kimlik ve içsel motivasyona yönelik algıları branşlarına göre birbirine benzerdir. Bu benzerliğin temel sebeplerinden biri branş değişkeninin tek başına içsel motivasyon ve örgütsel kimlik algısında belirleyici bir rol oynamaması olarak gösterilebilir. Bununla birlikte Akgül (2012) yaptığı çalışmada sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde örgütsel kimlik algıları olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel ortamın farklılığından kaynaklanabilecek bu durum göz önüne alındığında okullarda içsel motivasyonu artırıcı başarıma güdüsü, sevgi ve yakınlık kurma, güç elde etme, fark edilme ve kendini gösterebilme, kararlara katılabilme, çabaların takdir edilmesi, özerklik ve bağımsız olduğunu hissetme, mücadele ve zorluklarla başa çıkma duygusu, kişisel gelişim arzusu, yaptığı işi çekici bulma, dinlenilme ve anlaşılma ihtiyacı ile işi anlamlı bulma (Şahin, tarihsiz) araçların kullanılması öğretmenlerin içsel motivasyonunun artırılması için faydalı olabileceğini göstermektedir. Çünkü okullarda içsel motivasyonu artırıcı faaliyetler yapılmayıp, yöneticiler öğretmenlerin içsel motivasyonunu artırıcı araçları kullanmadıkları sürece öğretmenler motive olup, okullarını benimsemeye zorluk çekeceklerdir. Öğretmenleri okula çeken, okulla bütünleşmelerini sağlayıcı çalışmalar yapılan bir okulda öğretmenlerin içsel motivasyon ve örgütsel kimlik algılarında olumlu yönde değişiklik meydana gelecektir.

#### *Yaş Değişkeni*

Öğretmenlerin yaş değişkenlerine göre içsel motivasyon ve örgütsel kimliklerine yönelik algılarına yönelik bulgular Tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5

#### *Örgütsel Kimlik ve İçsel Motivasyona Yönelik Öğretmen Algılarının Yaş Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi*

Ölçek	Yaş	<i>n</i>	Sıra Top.	sd	$\chi^2$	<i>p</i>	Anlamlı fark
Örgütsel Kimlik	20-30 yaş	82	73.10	2	7.613	.02	20-30 yaş- 31-40 yaş
	31-40 yaş	57	93.68				
	41 yaş ve üzeri	27	93.61				
İçsel Motivasyon	20-30 yaş	82	84.23	2	1.090	.58	-
	31-40 yaş	57	79.10				
	41 yaş ve üzeri	27	90.57				

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel kimliğe ilişkin görüşlerinde yaş değişkeni anlamlı fark ortaya çıkartırken ( $p < .05$ ), içsel motivasyona yönelik görüşlerde anlamlı fark ortaya çıkarmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin örgütsel kimliğe yönelik algıları ile yaşları arasında anlamlı bir fark olduğu; içsel motivasyona yönelik algılarında ise anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kimliğe yönelik algılarının hangi yaş değişkenleri arasında anlamlı fark olduğunu bulmak için yapılan Mann-Whitney Test sonucuna göre anlamlı fark; 20-30 yaş ve 31-40 yaş grupları arasındadır. 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarının 20-30 yaş grubuna sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum 20-30 yaş grubu öğretmenlerin genç olup mesleğe yeni başlamaları nedeniyle örgütsel kimlik algılarının düşük olmasından kaynaklanabildiği gibi, 31-40 yaş grubu öğretmenlerin eğitim ve okulla ilgili konularda daha bilinçli olup, okullarını ve işlerini daha çok benimsemiş olmalarından da kaynaklanabilir. Ayrıca yetişkin gelişimi ve kariyer gelişimi ile ilişki literatür incelendiğinde birçok teori ve çalışmanın öğretmenlerin kariyerleri boyunca çeşitli noktalarda farklı tutum, bilgi, beceri ve davranışları olduğunu göstermektedir (Bakioğlu, 1996). De Cenzo ve Robbins'e (1996) göre 20-30 yaş grubundaki öğretmenler kariyer evresi açısından işe kabul ve işi öğrenmeyi içeren mevki ve başarılı olma konularında belirsizlik ve kaygıyı yaşadıkları kurma evresinde olan öğretmenlerken, 31-40 yaş grubundaki öğretmenler orta kariyer evresinde olup bu dönemde işi ve iş ortamını tanıyıp performanslarını en üst düzeye çıkarabilirler. Bu dönemde güçlü bir okul kültüründe kimlik kazanımının ve kendini örgütle özdeşleştirme daha kolay gerçekleşmektedir (Ölçüm-Çetin, 2004). Bu durum da 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarının daha yüksek çıkmasının bir nedeni olarak görülebilir.

Öğretmenlerin yaş değişkeni içsel motivasyonlarında etkili olmadığı bulgusu, Akgül'ün (2012) öğretmenler, Tüzün'ün (2006) bankacılar, Wiley'in (1997) USA'de çeşitli sektörlerden 460 kişiyi kapsayan çalışmasında, işgörenlerin yaşına göre içsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde farklılık göstermediği bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

#### *Kıdem Değişkeni*

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre içsel motivasyon ve örgütsel kimliklerine yönelik algılarına ilişkin bulgular Tablo 6'de yer almaktadır.

Tablo 6

*Örgütsel Kimlik ve İçsel Motivasyona Yönelik Öğretmen Algılarının Kıdem Değişkeni Açısından Değerlendirilmesine İlişkin Kruskal-Wallis Testi*

Ölçek	Kıdem	n	Sıra top.	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Kimlik	1-5 yıl	73	71,88	3	7.982	.05	1-5 yıl-6-10 yıl; 1-5yıl-16yıl ve üstü
	6-10 yıl	46	89,77				
	11-15 yıl	17	94,18				
	16 yıl ve üstü	30	96,12				
İçsel Motivasyon	1-5 yıl	73	84,01	3	.612	.89	-
	6-10 yıl	46	79,52				
	11-15 yıl	17	83,82				
	16 yıl ve üstü	30	88,17				

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel kimliğe ilişkin algılarında kıdem değişkeni anlamlı fark ortaya çıkartırken ( $p < .05$ ), içsel motivasyona yönelik görüşlerde anlamlı fark ortaya çıkarmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin örgütsel kimliğe yönelik algıları ile kıdemleri arasında anlamlı bir fark olduğu, içsel motivasyona yönelik algılarında ise anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kimliğe yönelik algılarının hangi kıdem değişkenleri arasında anlamlı fark gösterdiğini bulmak için yapılan Mann-Whitney Test sonucunda anlamlı farkın 1-5 yıl ile 6-10 yıl ve 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel kimliğe yönelik algıları incelendiğinde 6-10 yıl ( $\bar{X} = 67.99$ ) ve 1-5 yıl ( $\bar{X} = 54.97$ ) arasında 6-10 yıl; 1-5 yıl ( $\bar{X} = 47.83$ ) ve 16 yıl ve üzeri ( $\bar{X} = 62.15$ ) arasında 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel kimliğe yönelik algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu durumda kıdem arttıkça örgütsel kimliğe yönelik algının da arttığı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin kıdem yıllarının artması sonucu okullarıyla bütünleşmeleri ve benimsemeleri, kendilerini okula ait hissediyor olmaları, daha iyi ilişkiler geliştirip okullarını ve arkadaşlarını daha çok benimsemeleri kolaylaşmaktadır. Çünkü örgüt içinde uzun süre çalışan kişiler örgütte çok daha gelişmiş ilişkiler geliştirmektedirler (Van Dyne, 1994). Bunun

yanında küçük bir neden de olsa kıdemi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel kimliğe yönelik algılarının yüksek çıkmasında yetiştirdikleri öğrencileri mezun ettikten sonar eğitim hayatında iyi bir okulda, toplumsal hayatta iyi bir mevki ve işte görmeleri ile kendilerini okullarıyla özdeşleştirmelerinden de kaynaklanabilir. Akgül (2012) ve Tüzün'ün (2006) çalışmalarında ise bu çalışmanın aksine öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarının kıdeme göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyon ve Örgütsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişki

Tablo 7'de ilköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyon ve örgütsel kimlik ölçeklerinden aldıkları toplam puanlar arasındaki korelasyon katsayısı verilmiştir.

Tablo 7

*İlköğretim Öğretmenlerinin İçsel Motivasyon ve Örgütsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişki*

Değişken	İçsel Motivasyon
Örgütsel Kimlik	.30**

\*\* $p < .01$

Tablo 7'ye göre öğretmenlerin örgütsel kimlik ve içsel motivasyon algıları arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ( $r = 0.300$ ,  $p < .01$ ). Bu bulgu doğrultusunda öğretmenlerin içsel motivasyonları arttıkça örgütsel kimlik algılarının da düşük düzeyde arttığı ya da içsel motivasyonları azaldıkça örgütsel kimlik algılarının düşük düzeyde azaldığı söylenebilir. Örgütsel kimliğin birey ve örgüt amaçlarını bütünleştirerek bireyin ve örgütün bu amaçlar için daha çok çalışmasına olanak sağladığı (Edwards, 2005) düşünülürse, bu durumun oluşturulmasında öğretmenlerin içsel motivasyonlarının artırılmasına yönelik uygulamaların yapılmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Çünkü, öğretmenlerin okulda içsel motivasyona sahip olmasında kendini çalışma ortamıyla bütünleştirmesi oldukça önemlidir. Bu durumda yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarını artırmak için okulda içsel motivasyonlarını artırıcı düzenlemelere önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin öğretmenlerin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları tanıyıp, yapılan işe katılımını sağlaması, bağımsızlık tanınması, çeşitli sorumluluklar vermesi, yaptıkları işe yönelik geribildirim vermesi, öğretmenliğin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmasını, öğretmenlerin kendilerini okulun önemli bir parçası olarak görüp hissetmelerini sağlayacaktır.

## **Sonuç ve Öneriler**

Öğretmenlerin örgütsel kimliğe yönelik algıları “sık sık”, içsel motivasyona yönelik algıları ise “yüksek” düzeydedir.

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve kıdemleri içsel motivasyonlarına yönelik algılarında anlamlı fark ortaya çıkarmazken, örgütsel kimliğe yönelik algılarında anlamlı fark ortaya çıkarmıştır. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, 31-40 yaş grubundaki öğretmenler diğer yaş gruplarına göre, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler diğer kıdem gruplarına göre daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahiptir. Öğretmenlerin branş değişkeni örgütsel kimlik ve içsel motivasyona yönelik algılarında anlamlı fark ortaya çıkarmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel kimlik ve içsel motivasyon algıları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin içsel motivasyonları arttıkça örgütsel kimlik algılarının da düşük düzeyde arttığı ya da içsel motivasyonları azaldıkça örgütsel kimlik algılarının da düşük düzeyde azaldığı söylenebilir.

Araştırma bulguları doğrultusunda geliştirilen öneriler şu şekildedir;

Öğretmenlerin örgütsel kimliğe yönelik algılarının yüksek değil de neden sık sık düzeyinde çıktığı, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden, genç öğretmenlerin daha ileri yaş grubundaki öğretmenlerden örgütsel kimlik algılarının düşük olmasının sebebi araştırılıp, kadınların örgütsel kimlik algılarını arttırmaya yönelik düzenlemeler yapılabilir. Okullarda öğretmenlere örgütsel kimlik oluşturma kapsamında hizmet içi eğitimi verilebilir. Okul yöneticileri öğretmenlerin içsel motivasyonlarını artırıcı uygulamalara yer vermesi sağlanmalı gerekli görülürse bu konuda okul yöneticileri bilgilendirilmelidir. Öğretmenlerin okulla bütünleşmesi, yaptığı işin önemli olduğunu hissetmesi için bütün üst kurum ve kuruluşların içsel motivasyonu artırıcı çalışmalar yapması yararlı olabilir. İlköğretim kurumlarında yapılan bu araştırma nicel bir araştırmadır. Aynı konu nitel bir araştırma yapılarak genişletilip, ayrıntılı bulgulara ulaşılabilir. Araştırma sonuçları Düzce ili Kaynaşlı ilçesi ile sınırlıdır. Aynı çalışma farklı bölgelerde yapılarak, sonuçlar genellenebilir.

## **Intrinsic Motivations of Primary School Teachers and Their Perceptions of Organizational Identity**

Türkan Argon<sup>1</sup>, Ramazan Ertürk<sup>2</sup>

*Purpose.* This study aims to investigate the intrinsic motivation of primary school teachers and their views regarding organizational identity and to determine whether there was a significant relationship between these two variables. This study also aims to identify whether the teachers' intrinsic motivation and views on organizational identity show meaningful differences according to their personal characteristics.

*Method.* The universe of the study is formed by teachers ( $n = 166$ ) working at primary schools located in Düzce Province (Kaynaşlı District) during the 2011-2012 academic year and they are selected through implementing relational screening model. "Organizational Identity Scale" (Akgül, 2012) and "Intrinsic Motivation Scale" (Dündar, Özutku & Taşpınar, 2007) were used in the study as data collection instruments. For the analysis of the data, the frequency, percentage values and mean, standard deviation scores were calculated and t-test, Kruskal Wallis test and correlation were used.

*Findings.* The results of the study revealed that teachers have high perceptions regarding both organizational identity and intrinsic motivation. It is thought that the reason of this is the effect of some factors such as being responsible, regarding the self as successful, believing that teaching is respectable and worth doing, having authority in their jobs, accepting the self as an important part of the school and caring about the success of school.

While these factors increase intrinsic motivation in teachers, they also affect their behavior and productivity. Also, organizational identity was found at often level and intrinsic motivation was at high level. It is considered that when intrinsic motivation will affect perceptions towards organizational identity, it is seen that teachers with high levels of intrinsic motivation will have positive perceptions regarding organizational identity since teachers' subjective beliefs on "what organizational identity is" affect their perceived organizational identity as well as their current beliefs on different or identified characteristics of the organization. (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

It was seen that variables such as gender, age and seniority caused significant differences in teachers' perceptions towards organizational identity

---

<sup>1</sup> Assoc. Prof. Dr., Abant İzzet Baysal University, Bolu, turkanargon@hotmail.com, <sup>2</sup> Primary Teacher, Dariyeri Hasanbey Primary School, Düzce, koroglu522@hotmail.com



however no significant differences were observed in their intrinsic motivations. When their perceptions towards organizational identity were investigated in terms of gender, it is seen that male teachers had more positive perceptions compared to female teachers. This result may be related to high levels of identification among male teachers and getting together after work compared to less out of school interaction for female teachers due to responsibilities such as housework and child care. Associating with colleagues in and out of school is effective in adapting to school and colleagues and creates affinity towards school and the job. Similarly, other factors that are mentioned (gender, age and seniority) also increase their perceptions about their organizational identity.

When age variable is concerned, it is seen that 31-40 age range had higher levels of perceptions than 20-30 age range. The result may be related to the fact that teachers in the 20-30 age range were new in the job and teachers in the 31-40 age range were more aware about topics related to education, the school and more adapted to their work. When seniority is dealt with, it is observed that teachers with 6-10 years of seniority had higher levels of perceptions towards organizational identity than teachers with 16 years of seniority. Also, teachers with 6-10/1-5 years seniority and 16/more had higher levels of perceptions towards organizational identity than 16 years were investigated respectively. It is seen that higher seniority levels create higher levels of organizational identity. Along with the increase in seniority, teachers' better integration and adaptation to school and increased feelings of belonging will facilitate the development of better relationships and increased adaptation to school and colleagues. Hence, individuals who work in the organization for longer periods develop more improved and sophisticated relationships (Van Dyne, 1994). Additionally, subject matter taught by teachers was not found to be a significant factor in organizational identity and their perceptions of intrinsic motivation. This finding is thought to be related to the fact that subject matter taught is not a predictor in organizational identity and perception of intrinsic motivation by itself.

Meanwhile, a low level and positive relationship were identified between teachers' organizational identity and their intrinsic motivation perceptions. It can be stated that when teachers' intrinsic motivation increases, their perceptions of organizational identity also increase or when intrinsic motivation decreases, their perceptions of organizational identity also decrease. Therefore; it is apparent that there is a need for the administrators recognizing the importance for arrangements that will increase teachers' intrinsic motivation. Activities and beliefs that will increase intrinsic motivation may include appreciating teachers' work by the administrator and their colleagues, believing that teaching is a respectable vocation and worth doing, promoting the feelings of belonging to school and being an important part of it and facilitating the ownership of authority to undertake their jobs fully. These activities and beliefs

will also increase teachers' perceptions regarding their organizational identities. In order to establish the identity of the organization various opportunities for individuals and for the organization to integrate their aims and strive to obtain those aims will need to be provided (Edwards, 2005).

*Conclusion.* Suggestions resulting from the study include undertaking future research about the reasons of lower levels of organizational identity in female and younger teachers, making arrangements to ensure the increase of female teachers' organizational identity perceptions and providing the teachers with in-service training opportunities in the framework of establishing organizational identity for teachers.

### Kaynaklar/References

- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 135-156. [http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf /10 \\_2/7.pdf](http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf /10 _2/7.pdf). 02.05.2012 tarihinde alındı.
- Akgül, S. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik alguları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organizations. *Academy of Management Review*, 14, 20-39. <http://www.jstor.org/stable/select/258189?Seq=1&thumbView=thumbs&thumbPager=one>. 06.05.2012 tarihinde alındı.
- Bakioğlu, A. (1996). Öğretmenlerin kariyer evreleri. *11. Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu*. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Balcı, E. (1992). *Ödüller güdüleme kuramları ve Türkiye'de öğretmen ödülleri* (1. Basım). Ankara: Adım.
- Bilgin, N. (1986). *İnsan ilişkileri ve kimlik*. İstanbul: Sistem.
- Brief A. P., & Aldag, R. J. (1976). The intrinsic-extrinsic dichotomy: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 496-500.
- Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., & Worthley, R. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-103.
- Büyükgöz, T. (2008). *Sektörel bazda kademe yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bağlamında değerlendirilmesi* (Yayımlanmış doktora tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Cansu, O. C. (2006). *Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi ve bir şirket uygulaması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture: Hierarchical differences in perception of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177.
- Çobanoğlu, E. ve M. Yalçın. (2006). *Pazarlamada yeni açılımlarla üstünlük sağlama: Kurum kimliği boyutları ile modelleme ve üniversite çevresi için öneriler*. İstanbul: Beta.
- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Human resource management*. Newyork: John Willey&Sons, Inc.

- Dutton J., Dukerich J., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and membership commitment. *Administrative Science Quarterly*, 34, 239-263.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 107-108.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(6), 442-476.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri* (5. Baskı). İstanbul: Beta.
- Hackman, J., R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monography*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1975-22031-001>. 06.05.2012 tarihinde alınmıştır.
- Hogg, M. (2010). *Grupla bütünleşme* (Çev. A. M. Aktaş). İstanbul: Sistem.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi, ilkeler, teknikler*. İstanbul: Nobel.
- Kovach, A. K. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-66.
- Latham, G. G., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1989). Social identity theory and the organizations. *Academy of Management Review*, 14, 20-39. <http://www.jstor.org/stable/select/258189?seq=1&thumbView=thumbs&thumbPager=one> (06.05.2012 tarihinde alınmıştır).
- Mahaney, C. R., & Lederer, A. L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
- Murphy, P. K., & Alexander, P. A. (2000). A motivated exploration of motivation terminology. *Contemporary Education Psychology*, 25(1), 3-53.
- Mottaz J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Okay, A. (2000). *Kurum kimliği*. Ankara: Mediacat.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık* (1. Basım). Ankara: Nobel.

- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Ravasi, D., & Van R. J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schmidt, K. (1997). Corporate identity: an evolving discipline. *Corporate Communications*, 2(1), 40-45.
- Steers, M. R., Mowday, T. R., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Tuna, M. ve Tuna, A. A. (2007). *Kurumsal kimlik yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya.
- Türk Dil Kurumu [TDK], (2010). *Türkçe sözlük* (Genişletilmiş Baskı ). Ankara: TDK
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kurumsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.

Received: 07/11/2012

Revision received: 10/04/2013

Second revision received: 25/04/2013

Approved: 08/05/2013