

T.C.  
Yeditepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE  
ÖRGÜTSEL ADANMA İLE ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Lütfiye KARAGÖZ

İstanbul,2007

T.C.  
Yeditepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE  
ÖRGÜTSEL ADANMA İLE ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Lütfiye KARAGÖZ

Danışman:Prof.Dr. Sefer ADA

İstanbul,2007

21/06/2007

## TUTANAK

Lütfiye KARAGÖZ 21/06/2007 tarihinde "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma ile Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir.

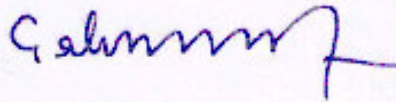
Tez Danışmanı : Prof.Dr.Sefer ADA



Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuri BALOĞLU



Üye : Yrd.Doç.Dr.Nihat ÇALIŞKAN



İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Adanma ile Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

Lütfiye KARAGÖZ

ONAY

Jüri:

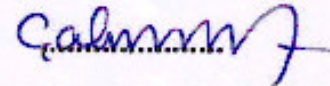
Tez Danışmanı : Prof.Dr.Sefer ADA



Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuri BALOĞLU



Üye : Yrd.Doç.Dr.Nihat ÇALIŞKAN



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 21/06/2007

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada özellikle son yıllarda üzerinde çok tartışılan örgütsel adanma ve örgütsel yurttaşlık davranışları üzerinde çalışılmıştır.

Çalışmam sırasında bana yardımcı olan tez danışmanım Prof.Dr.Sefer Ada'ya şükranlarımı sunarım.

Destek ve yardımlarını hiçbir zaman benden esirgemeyen arkadaşlarım Hacer Özaslan'a Kürşad Yılmaz'a,

Anket çalışmasını yürütmemde yardımcı olan öğretmen arkadaşlarıma,

Beni yetiştiren ve her zaman başarılı olacağıma inanan anne ve babama,aileme,Hüseyin Karagöz'e,İbrahim Ejder'e,

Anlayışı ve desteği için eşim Tanju Güçlü'ye teşekkür ederim.

## ÖZET

# İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADANMA İLE ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Lütfiye KARAGÖZ**

Bu çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma,"Bursa ili resmi ilköğretim okullarında çalışan 322 öğretmen" üzerinde gerçekleştirilmiştir.Örgütsel adanmışlığı ölçmek için "Balay" tarafından geliştirilen örgütsel adanma anketi,örgütsel yurttaşlık davranışını ölçmek için de "Yaylacı" tarafından geliştirilen örgütsel yurttaşlık anketi kullanılmıştır.Elde edilen veriler t-testi,varyans analizi,pearson analizleri SPSS'de yapılarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre,kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde adanma göstermektedirler.Eğitim durumu,yaş,kıdem,çalışma süresi örgütsel adanma ve örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler:Örgütsel Adanma,Örgütsel Yurttaşlık

## **ABSTRACT**

### **THE COMMITMENT BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS ACCORDING TO THE PRIMARY SCHOOL TEACHERS**

**Lütfiye KARAGÖZ**

In this study, it is aimed to determine the relationship between the primary school teachers' organizational commitment and their organizational citizenship behaviours.

The research has been made with 332 teachers working in governmental primary schools in Bursa. In order to measure organizational dedication, the organizational dedication scale that was developed by Balay is used and in order to measure the organizational citizenship behaviour, the organizational citizenship behaviour scale that was developed by Yaylacı is used. The acquired datas are interpreted by making the t-test, variance analysis and Pearson analysis in SPSS.

As a result of this research; female teachers show a higher level of dedication when compared to the male teachers. Education level, age, seniority and working duration affects the opinions related to the organizational dedication and organizational citizenship behaviours.

Key Words: Organizational Commitment, Organizational Citizenship

## ÖZGEÇMİŞ

Lütfiye KARAGÖZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

### **Eğitim:**

Lisans:1995 Uludağ Üniversitesi,Eğitim Fakültesi,Sınıf Öğretmenliği

Lise:1992 Bursa Cumhuriyet Lisesi

### **İş/İstihdam:**

1999-2001 Sınıf Öğretmeni-Öztusan İlköğretim Okulu,Karacabey-Bursa

2001- Sınıf Öğretmeni-Hacı Naciye Kanalcı İlköğretim Okulu,Bursa

### **Kişisel Bilgiler:**

Doğum Yeri Ve Yılı: Bursa, 2 Şubat 1978

### **Yabancı Dil:**

İngilizce



# İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
<b>BÖLÜM I GİRİŞ</b>	<b>1</b>
1.1.Problem	2
1.2.Amaç	3
1.3.Önem	4
1.4.Sınırlılıklar	5
1.5.Tanımlar	5
<b>BÖLÜM II</b>	
2.1.ÖRGÜTSEL ADANMA KAVRAMI	6
2.1.1.ÖRGÜTSEL ADANMA TANIMI	6
2.1.2.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK SINIFLANDIRMALARI	9
2.1.2.1.Tutumsal Adanmışlık	9
2.1.2.1.1.Kanter'in Yaklaşımı	10
2.1.2.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı	11
2.1.2.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	12
2.1.2.1.4.Penley Ve Gould'un Yaklaşımı	13
2.1.2.1.5.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	13
2.1.2.2.Davranışsal Adanmışlık	14
2.1.2.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	15
2.1.2.2.2.Salancik'in Yaklaşımı	16
2.1.2.3.Çoklu Adanmışlık Yaklaşımı	16
2.1.3.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK BOYUTLARI	17
2.1.3.1.Uyum Boyutu	17
2.1.3.2.Özdeşleşme Boyutu	17
2.1.3.3.İçselleştirme Boyutu	17
2.1.4.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE BENZER KAVRAMLAR	18
2.1.4.1.Mesleğe Adanmışlık	18
2.1.4.2.İşe Adanmışlık	20
2.1.4.3.Çalışma arkadaşlarına adanmışlık	21
2.1.4.4.Örgütsel Adanmışlık Ve İş Tatmini	21
2.1.4.5.Örgütsel Adanmışlık Ve İtaat	22
2.1.4.6.Örgütsel Adanmışlık Ve Sadakat	22
2.1.5.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	22

2.1.5.1.Kişisel-Demografik Faktörler	25
2.1.5.1.1.Örgütsel Adanmışlık Ve Yaş	25
2.1.5.1.2.Örgütsel Adanmışlık Ve Cinsiyet	26
2.1.5.1.3.Örgütsel Adanmışlık Ve Kıdem	27
2.1.5.1.4.Örgütsel Adanmışlık Ve Eğitim	27
2.1.5.1.5.Örgütsel Adanmışlık Ve Irk	28
2.1.5.2.Örgütsel-Görevsel Faktörler	28
2.1.5.3.Durumsal Faktörler	29
2.1.5.4.Diğer Faktörler	30
2.1.6.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK TÜRLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK FAKTÖRLERİ	31
2.1.6.1.Duygusal Adanmışlığa Etki Eden Faktörler	31
2.1.6.2.Devamlılık Adanmışlığın Etki Eden Faktörler	32
2.1.6.3.Normatif Adanmışlığa Etki Eden Faktörler	33
2.1.7.ÖRGÜTE ADANMIŞLIĞIN TARİHÇESİ	33
2.1.8.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK SONUÇLARI	36
2.1.8.1.Düşük Adanmışlık Düzeyi	37
2.1.8.2.İlmlı Adanmışlık Düzeyi	38
2.1.8.3.Yüksek Adanmışlık Düzeyi	39
2.1.9.ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI	41
2.1.9.1.İş Tasarımının Özellikleri	42
2.1.9.2.Özerklik	43
2.1.9.3.Dönüt	44
2.1.9.4.İşbirliği	45
2.1.9.5.Kaynaklar	46
2.2.ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞI	
2.2.1.ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI	47
2.2.2.ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER	48
2.2.2.1.Sosyal Alışveriş Teorisi	48
2.2.2.2.Eşitlik Teorisi	49
2.2.2.3.Vekalet Teorisi	50
2.2.2.4.Lider-İzleyici Etkileşimi Teorisi	50
2.2.3. ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	50
2.2.3.1. Özgeçiliclik/Diğerlerini Düşünme	51
2.2.3.2. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci	52
2.2.3.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	54
2.2.3.4. Sivil Erdem/Organizasyonun Gelişimine Destek Verme	55
2.2.3.5. Gönüllülük ve Centilmenlik	56
2.2.4. ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANISINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	58
2.2.4.1. Kişisel Faktörler	58
2.2.4.1.1. Örgüte Adanma	58
2.2.4.1.2. İşe karşı tutumlar ve iş tatmini	60
2.2.4.1.3. Bireyin ruhsal durumu	61

2.2.4.1.4. Kişilik Özellikleri	61
2.2.4.1.5. İhtiyaçlar	62
2.2.4.1.6. Demografik Değişkenler	62
2.2.4.1.7. Örgütsel Adalet	63
2.2.4.2. Çevresel Faktörler	64
2.2.4.2.1. İşin Özellikleri	64
2.2.4.2.2. Liderin Özellikleri	64
2.2.4.2.3. Kıdem ve Hiyerarşik Düzey	65
2.2.4.2.4. Örgütün Özellikleri	66
2.2.5. ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI	66
<b>BÖLÜM III YÖNTEM</b>	<b>69</b>
3.1.Araştırma Modeli	69
3.2.Evren ve Örneklem	69
3.3.Veri Toplama Aracı	70
3.4.Verilerin Analizi	72
<b>BÖLÜM IV BULGULAR</b>	<b>74</b>
4.1.Örgütsel Adanmışlık Davranışına İlişkin Bulgular	74
4.2.Örgütsel Yurttaşlık Davranışına İlişkin Bulgular	83
<b>BÖLÜM V SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>102</b>
5.1.SONUÇ	102
5.1.1.Örgütsel Adanma Davranışına İlişkin Sonuçlar	102
5.1.1.1.Uyum Boyutuna İlişkin Sonuçlar	102
5.1.1.2.Özdeşleşme Boyutuna İlişkin Sonuçlar	103
5.1.1.3.İçselleştirme Boyutuna İlişkin Sonuçlar	104
5.1.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Sonuçlar	105
5.1.2.1.Özgecilik Boyutuna İlişkin Sonuçlar	105
5.1.2.2.Uyma Boyutuna İlişkin Sonuçlar	106
5.1.2.3.Dirençlilik Boyutuna İlişkin Sonuçlar	106
5.1.2.4.Katılım Boyutuna İlişkin Sonuçlar	107
5.1.2.5.Sadakat Boyutuna İlişkin Sonuçlar	108
5.1.2.6.Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin Sonuçlar	109
5.1.2.7.Bireysel İniyatif Boyutuna İlişkin Sonuçlar	109
5.2.ÖNERİLER	111
KAYNAKÇA	114
EKLER	117

## **TABLULAR LİSTESİ**

Tablo 1. Araştırma Kapsamında Ulaşılabacak Olan Öğretmen Sayıları Ve Merkez İlçelere Göre Dağılımı	70
Tablo 2. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilmesinde Kullanılan Aralıklar Ve Yanıt Ölçeğindeki Karşılığı	73
Tablo 3. Örgütsel Adanma Uyum Boyutu Dağılımı	74
Tablo 4. Örgütsel Adanma Özdeşleşme Boyutu Dağılımı	75
Tablo 5. Örgütsel Adanma İçselleştirme Boyutu Dağılımı	76
Tablo 6. Örgütsel Adanmaya İlişkin Görüşlerin Betimsel İstatistikleri	78
Tablo 7. Cinsiyete Göre Dağılım	78
Tablo 8. Eğitim Durumuna Göre Dağılım	79
Tablo 9. Branşlara Göre Dağılım	80
Tablo 10. Yaşlara Göre Dağılım	81
Tablo 11. Kıdemlerine Göre Dağılım	81
Tablo 12. Okuldaki Çalışma Süresine Göre Dağılım	82
Tablo 13. Örgütsel Yurttaşlık Özgecilik Boyutu Dağılımı	83
Tablo 14. Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Uyma Boyutu Dağılımı	85
Tablo 15. Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Dirençlilik Boyutu Dağılımı	86
Tablo 16. Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Katılım Boyutu Dağılımı	87
Tablo 17. Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Sadakat Boyutu Dağılımı	89
Tablo 18. Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Kendini Geliştirme Boyutu Dağılımı	90
Tablo 19. Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Bireysel İnişiyatif Boyutu Dağılımı	91
Tablo 20. Örgütsel Yurttaşlığa İlişkin Görüşlerin Betimsel İstatistikleri	92

Tablo 21. Cinsiyete Göre Dağılım	92
Tablo 22. Eğitim Durumuna Göre Dağılım	93
Tablo 23. Branşlara Göre Dağılım	94
Tablo 24. Yaşlarına Göre Dağılım	94
Tablo 25. Kıdeme Göre Dağılım	96
Tablo 26. Okuldaki alışma Süresine Göre Dağılım	97
Tablo 27. Örgütsel Adanma Ve rgtsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	99

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Örgütsel Adanmışlığın Sınıflandırılması	9
--	---

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Eğitim, bir toplumun çağdaş uygarlık seviyesine yükselmesinin en önemli aracıdır.Eğitim sisteminin yapısal özellikleri ve amacı tek başına çağdaş uygarlık seviyesini yakalamaya yetmemektedir.Sistemin içerisindeki insanın niteliği önemli bir faktördür.Bu nedenle eğitim sisteminin içerisinde yer alan öğretmenlerin nitelikleri önem taşımaktadır.

Ülkemizde öğretmenlerin meslek hayatlarını işlerinden elde ettikleri doyumunu,öğretmenlik mesleğine ilişkin sahip oldukları algıları,çalıştıkları okul ile ne kadar bütünleştiklerinin en güçlü işaretlerinden biri örgütsel adanmışlıktır.Örgütsel adanmışlık duygusu, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.Örgüte adanma gösteren bireylerin üretken oldukları,sadakat,verimlilik ve sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir.

Örgütsel yurttaşlık davranışı ise çalışanların örgütün etkililiğine bir bütün olarak katkıda bulunacak gönüllü davranışlarını ifade eder.Örgütsel yurttaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma ,önerileri kabul etme,yetenek ve beceri geliştirme,etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içerir.Kurumun genel performansı ile örgütsel yurttaşlık davranışı bağlantılıdır.Örgütsel yurttaşlık davranışı ile ilişkisi tespit edilen dört temel kavram vardır.Bunlar; örgüte duyulan adanma,örgütsel adalet algılaması,lider desteği ve iş tatminidir.

Bu amaçla bu çalışmada Bursa il merkezi ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerini örgütsel adanma ve yurttaşlık davranışlarını esas alan faktörler açısından ele alarak bu faktörlerin örgütsel adanma ve vatandaşlık davranışlarına olan etkileri incelenmektedir.

## 1.1.PROBLEM

Sistemlerin temel amacı yaşamlarını sürdürmektir. Her sistem bu amacını gerçekleştirmek için ürün üretmek zorundadır. Toplumsal açık sistemlerde yaşamak için mal, hizmet ve düşünce türlerinden ürün ortaya koymak durumundadır (Başaran, 1993). Örgütlerin üretimleri çalışanlar ve sahip olduğu bilgi, beceri ve emeklerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir.

Çalışanlar açısından işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar iş ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara sahip olmak gerekmektedir.

Örgütsel yurttaşlık davranışı, işgörenlerin işleri ile ilgili uygulamalarıdır. Bu tür davranışlar örgütsel etkililiği arttırmaktadır. Ve yazılı olarak belirtilen (biçimsel) iş tanımlarının, sözleşme kurallarının veya işgörenden beklenenin ötesinde ortaya çıkan davranışlardır (Organ, 1990).

Örgütlerde yazılı olarak görev tanımı içinde yer almayan davranışlar, hareketler biçimsel olmayan davranışları ifade etmektedir. Teneffüs saatlerinde öğrencilere yardım etmek, okulun temizliği konusunda titiz davranmak, okula yeni gelen öğretmenlere yardımcı olmak, teknolojiyi takip edip derslerinde kullanmak, işi ile ilgili gelişmeleri takip etmek, kendini yenilemek, gönüllü olmak gibi biçimsel olmayan davranışlar örgütsel yurttaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır.

Bu davranışları oluşturabilecek faktörler araştırmalara konu olmuştur. Bu faktörlerden biri olan adanmışlık konusu da bu çalışmada ele alınacaktır.

Öğretmenlerin çalışma ortamında işine, iş arkadaşlarına, öğrencilere, okula verdiği önem ve bunlarla olan ilişkisinin niteliğine göre bir etkinlik göstermesi söz konusudur. İşgörenin çalışma ortamında okula, öğrencilere, işine ve iş arkadaşlarına karşı ilgisini belirten kavramlardan birisi de örgütsel adanmışlıktır. Örgütsel adanmışlık, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, gerçekleştirilmesi için çaba göstermesi ve örgütte kalmayı sürdürme eğilimi oluşturmaktadır. Okul örgütlerinde

öğretmenlerden biçimsel olarak belirtilen görev tanımlarını gerçekleştirmeleri dışında arkadaşlarına yardım etme,boş zamanlarını öğrencilerine ayırma,öğretmeni izinli olup dersi boş olan sınıfların derslerine girme, gibi biçimsel olmayan davranışları üstlenmeleri,kendilerinden istenmeden gönüllü olarak bu davranışları gerçekleştirmelerinin nedenlerinden biri olan örgütsel adanmışlık ve bu davranışlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi çalışmanın amacıdır.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ve örgütsel yurttaşlık görüşleri arasında ilişki var mı? sorusu bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

## **1.2.AMAÇ**

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ve örgütsel yurttaşlık ile ilgili görüşlerini ve bu görüşler arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Alt problemler şunlardır:

- 1.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ile ilgili görüşleri nasıldır?
- 2.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre fark var mıdır?
- 3.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ile ilgili görüşleri arasında eğitim durumuna göre fark var mıdır?
- 4.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ile ilgili görüşleri arasında branşa göre fark var mıdır?
- 5.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ile ilgili görüşleri arasında yaşa göre fark var mıdır?
- 6.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ile ilgili görüşleri arasında kıdeme göre fark var mıdır?
- 7.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ile ilgili görüşleri arasında okuldaki çalışma süresine göre fark var mıdır?
- 8.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık ile ilgili görüşleri nasıldır?



9.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre fark var mıdır?

10.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık ile ilgili görüşleri arasında eğitim durumuna göre fark var mıdır?

11.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık ile ilgili görüşleri arasında bransa göre fark var mıdır?

12.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık ile ilgili görüşleri arasında yaşa göre fark var mıdır?

13.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık ile ilgili görüşleri arasında kıdeme göre fark var mıdır?

14.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık ile ilgili görüşleri arasında okuldaki çalışma süresine göre fark var mıdır?

15.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ve örgütsel yurttaşlığa ilişkin görüşleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

### **1.3.ÖNEM**

Eğitim kurumu toplumun düzenleyici ve uyumlayıcı kurumlarından biri olarak toplumun bireyleri arasında oluşan eğitsel ilişkileri anlatır.Bir toplumda her bireyin,yaşamını sürdürmek,toplumsal üyelik görev ve rollerini yerine getirmek,toplumda kendisine yaraşır bir konum kazanmak için gerekli olan davranış kalıplarını öğrenmesi gerekir.Bu davranış kalıplarının günümüz dünyasında tümüyle evde ve aile ortamında öğrenilmesi güçtür.Bu işlevi bugün eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği okullar yerine getirmektedir(Başaran,1993).

Eğitimin çağdaş görevi toplum ve bireylerin sorunlarını çözmektir.Bireyler,insanca yaşama gereksinimi hissetmektedirler.Bu gereksinimlerinin karşılanması kaliteli eğitim kurumlarına sahip olmaktan geçer.Bu koşulun sağlanması da öğretmenlerin donanımlı ve yeterli olmalarını gerektirir.Yeterli olma ise,örgütlerine bağlayıcı moral-psikolojik faktörlerin ortaya çıkarılması,amaç ve beklentilerinin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır.

Eğitim örgütlerindeki işgörenlerin örgütsel adanmışlık faktörlerini belirleme, adanmışlığın etkili şekilde kullanılmasını sağlama, örgütlerde insan unsuruna gereken önemin verilmesi, örgütsel yurttaşlık davranışları temelinde örgüt-birey ilişkilerine yaklaşılması, işgörenlerin psikolojik doyumunun sağlanması, eğitim örgütlerinin etkinliğinin artırılmasının sağlanması ve gelecekteki örgütsel adanmışlık ve örgütsel yurttaşlıkla ilgili araştırmalarda kaynaklık etmesi umulmaktadır.

#### **1.4.SINIRLILIKLAR**

Bu araştırma, Bursa iline bağlı üç merkez ilçede(Osmangazi, Nilüfer; Yıldırım) bulunan resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırma zaman açısından "2006-2007 eğitim öğretim" yılı ile sınırlıdır. Anket dışında veri toplama tekniği kullanılmamıştır.

#### **1.5.TANIMLAR**

**Örgütsel Adanmışlık:** İlköğretim okulu öğretmenlerinin tutumsal olarak okulun amaçlarıyla özdeşleşmesi veya bu amaçlarla artan biçimde bütünleşmesini ifade eder(Yaylacı,2004).

**Örgütsel Yurttaşlık Davranışları:** İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul ve çalışanları arasındaki yurttaşlık ilişkisinden kaynaklanan, resmi görev tanımlarının ötesinde ve resmi ödüllendirme sistemine bağlı olmayan isteğe bağlı, örgütsel açıdan işlevsel davranışları ifade eder(Yaylacı,2004).

## BÖLÜM II

### 2.1.ÖRGÜTSEL ADANMA KAVRAMI

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak adanma,toplum duygusunun olduğu her yerde var olup,toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir(Balay,2000).Adanma,en yüksek derecede bir duygudur.Bir kişiye,bir düşünceye,bir kuruma,kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme,yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır(Balay,2000).

Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki adanmışlık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır(Çöl,2004).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel adanma kavramının başlıca iki şekilde kullanıldığı görülmektedir.(Varoğlu,1993;Tuncer,1995) bu kavramı örgütsel bağlılık şeklinde kullanmışlarken(Celep,1996;Balcı,2000)ise örgütsel adanmışlık şeklinde kullanmışlardır(İnce ve Gül,2005).Bu çalışmada (Celep,1996;Balcı,2000) gibi örgütsel adanmışlık şeklinde kullanılmıştır.

#### 2.1.1.ÖRGÜTSEL ADANMA TANIMI

Örgütsel adanmışlık kavramlarını tanımlama yaklaşımlarının oldukça farklılık göstermesine karşın, bu kavramlar belli eğilimler etrafında odaklaşmaktadır.Bu tanımların çoğu özellikle davranışla ilintili adanmışlık üzerinde yoğunlaşmaktadır.Örneğin,adanmışlık"birisinin eylemleri ile sınırlı olan"veya "formal,normatif beklentileri aşan davranışlar"olarak ifade edilmektedir.Bu durumda adanmışlık;bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin de ötesinde,bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır(Celep,2000).

Örgütsel adanma bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar.Örgütün bir üyesi olarak hedefler,amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi

edinmesiyle gelişir.Bu açıdan bakıldığında örgütsel adanma,bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir(İnce ve Gül,2005).

Adanmışlık,örgütten elde edilen ödül ve ücretlerin karşılığı olarak bireylerin kendilerini örgüte bağlaması sonucu oluşan bir değiş tokuş ilişkisi ile çevrelenmiştir.

Örgütsel adanmışlık en az şu üç öğeden oluşmaktadır:

- 1.Örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi ve bunlara olan güçlü inanç,
- 2.Örgüt adına dikkate değer(beklenilenin ötesinde) çaba gösterme isteği,
- 3.Örgütteki üyeliği sürdürmeye ilişkin güçlü bir istek(Celep,2000).

Morrow, literatürde örgütsel adanmışlıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir(Oliver,1990).

Bu tanımlar;

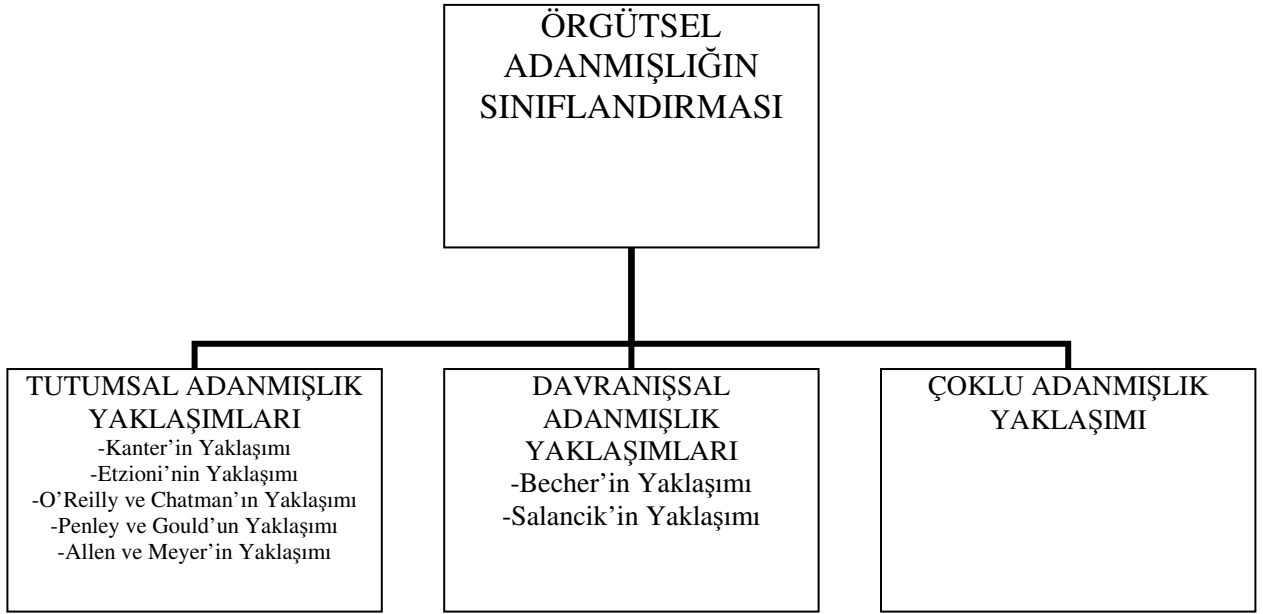
- 1.Örgütsel adanma konundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır.Örgütsel adanma, "bireyin örgüte olan bağının gücü"dür(Wahn,1998).
- 2.Rietzer ve Trice'a göre örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.Hall,Schneider ve Nygren'e göre örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir(Varoğlu,1993).
- 3.Adanma,kişinin kimliğini örgüte iliştiiren,örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir(Sheldon,1971).
- 4.Birey-toplum etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur.Çalışanların,elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş-tokuş ve birikme olgusudur(Hrebiniak and Alutto,1972).
- 5.Buchanan'a göre adanma,örgütte özdeşleşme,iş benimsenme,örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür.Örgütün amaç ve değerlerine,kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır(Varoğlu,1993).

6. Adanma, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür(Dubin,1975).
7. Adanma davranışları, adanmışlığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır(Weiner and Gechman,1977).
8. Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır(Wiener,1982).
9. Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir(Rusbult and Farrel,1983).
10. Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır(Fukami and Larson,1984).
11. Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir(Reichers,1985).
12. Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılına beğenme ve ona devam etme isteğidir(Schwenk,1986).
13. Çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik adanmadır(Chen,2002).
14. Adanma daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez(Farnham and Pimlott,1990).
15. Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür(Heshizer,1991).
16. En geniş ifadeyle adanmışlık, kişisel adanmışlık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir(Morris,1993).
17. Adanma, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır(Thornill,1996).
18. Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte adanmışlıkları arasında açık bir ilişki vardır(Mc Donald and Makin,2000).
19. Çalışanların ilgi ve adanmışlıklarının örgüt yönelmesidir(Valentine,2002; Akt. İnce ve Gül,2005).

## 2.1.2.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK SINIFLANDIRMALARI

Adanmışlıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır.Bu üç önemli sınıflandırma;tutumsal adanmışlık,davranışsal adanmışlık ve çoklu adanmışlıklar şeklinde ortaya konulabilir(İnceveGül,2005).

Şekil 1.Örgütsel Adanmışlığın Sınıflandırılması



Kaynak: (İnce ve Gül,2005)

Örgütsel adanmışlık hem davranış bilimciler hem de sosyal psikologlar tarafından incelenen bir konudur(Özden,1997).Davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşımları,örgütsel adanmışlığın tutumsal ve davranışsal olarak iki farklı şekilde incelenmesine neden olmuştur.Örgütsel davranışçılar tutumsal adanmışlık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken,sosyal psikologlar daha çok davranışsal adanmışlık üzerinde yoğunlaşmışlardır(İnce ve Gül,2005).

### 2.1.2.1.Tutumsal Adanmışlık

Tutumsal adanmışlık,bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya

çıkılmaktadır.Bu tür bir adanmışlık,bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir(İnce ve Gül,2005).

Tutumsal adanmışlıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda yaklaşımlar bulunmaktadır.Tutumsal adanmışlıkla ilgili önemli yaklaşım geliştirenler:Kanter,Etzioni,O'Reilly ve Chatman,Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'dir.

#### **2.1.2.1.1.Kanter'in Yaklaşımı**

Kanter'e göre(1968) örgütsel adanmışlık,bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları,istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir.

Adanmışlık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar.Bunlar;sosyal sistem ve kişilik sistemidir.Sosyal sistemlerde kişilerin adanmışlıkları üç temel alandan oluşur.Bunlar;sosyal kontrol,grup birliği ve sistemin devamlılığıdır.Kişilik sistemi ise bilişsel,duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir.

Kanter,örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı adanmışlık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır.Bu talepler üç değişik adanmışlık oluşturmaktadır.Bunlar;devama yönelik adanmışlık,kenetlenme adanmışlığı ve kontrol adanmışlığıdır(Varoğlu,1993).

Devama yönelik bağlılık,kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır.Üye,kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde,örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır.

Kanter devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir.Özveri,örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir.Yatırım ise,kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması,örgütte bir

çıkar,alış-veriş ilişkisine girmesidir.Kişi örgütte kalmak için katlandığı maliyetler karşısında bazı kazançlar elde etmeyi beklemektedir(Sökmen,2000).

Kanter'in ileri sürdüğü ikinci adanmışlık türü,kenetlenme adanmışlığıdır.Kenetlenme adanmışlığı,kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere adanmışlığıdır.Kenetlenme adanmışlığının sağlandığı grup ve örgütlerde grup içi çekişmelere,çatışmalara,kıskançlıklara,örgütsel yıldırmaya,dışlanmaya ve yabancılaşmaya çok az rastlanırken grup birliği oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir(Varoğlu,1993).

Kanter'in ileri sürdüğü üçüncü adanmışlık türü ise;kontrol bağlılığıdır.Kontrol bağlılığı,grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir.Kişi,örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir(İnce ve Gül,2005).

Örgütler üyelerinin adanmışlıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir(İnce ve Gül,2005).

#### **2.1.2.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni, örgütsel adanmışlığı üyelerin örgüte yakınlığı açısından üçe ayırmaktadır.Bunlar(Balay,2000):

- a)Ahlaki açıdan yakınlaşma,
- b)Çıkara dayalı yakınlaşma,
- c)Yabancılaştırıcı yakınlaşma'dır.

Ahlaki açıdan yakınlaşma ya da moral adanmışlık standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte adanmışlık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşir(Balay,2000).Moral adanmışlıkta kişi,örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi,her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır((İnce ve Gül,2005).



Çıkara dayalı yaklaşma veya hesapçı adanmışlık ise,ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az ilişkiyi yansıtmaktadır.Bireyler,adanmışlık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar.Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir adanmışlık göstermektedir(İnce ve Gül,2005).

Yabancılaştırıcı yakınlaşmada üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir.Kişi,psikolojik olarak örgüte adanmışlık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır(Balay,2000).

Eitzoni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır.Bu güç türleri;korkutma gücü,ödüllendirici güç ve sembolik güçtür.Korkutma gücü,örgütsel norm ve beklentilere uyulmadığında uygulanacak olan cezalarla ilgilidir(İnce ve Gül,2005).

Ödüllendirici güç ise,kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır.Sembolik güç ise,kabul görme,saygı gösterilme,prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır.Bu üç tür güç,örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır(Balay,2000).

### **2.1.2.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman(1986) örgütsel adanmışlığı,kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır.Bu iki araştırmacıya göre örgütsel adanmışlığın üç boyutu bulunmaktadır(O'Reilly ve Chatman,1986):

1-Uyum:Üyelerin adanma göstermelerinin ve bu amaçla gösterdikleri tutum ve davranışların temel amacı belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir(Balay,2000).

2-Özdeşleşme:Bu boyutta üye örgütün bir parçası olarak kalmak ister.Üye diğer kişilerle yakın ilişkiler içine girmektedir.Bireyler, tutum ve davranışlarını,kendilerini ifade etmek

ve tatmin sağlamak için diğere üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir(İlsev,1997).

3-İçselleştirme:Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır.Örgütsel adanmışlığın içselleştirme boyutu,bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğere insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır(İnce ve Gül,2005).

Uyum,ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara;özdeşleşme ve içselleştirme ise,örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir(Balay,2000).

#### **2.1.2.1.4.Penley Ve Gould'un Yaklaşımı**

Penley ve Gould(1988) Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel adanmışlığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler.Bunlar;ahlaki adanmışlık,çıkarıcı adanmışlık,yabancılaştırıcı adanmışlıktır.

Ahlaki adanmışlık,örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır.

Çıkarıcı adanmışlık,alış-veriş temeline dayanmaktadır.Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır(İnce ve Gül,2005).

Yabancılaştırıcı adanmışlık ise,kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır.Kişi,kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden,bu adanmışlık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir(Penley and Gould,1988;Akt.İnce ve Gül,2005).

#### **2.1.2.1.5.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı**

Allen ve Meyer örgütsel adanmışlığı üç grupta ele almaktadırlar.Bunlar; duygusal,devam ve normatif adanmışlıktır.

1.Duygusal Adanmışlık:Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını,örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır.Allen ve Meyer bu adanmışlık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler.Güçlü duygusal adanmışlık,bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.Örgütte kalanlar buna gereksinim duyduklarından değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler(İnce ve Gül,2005).

2.Devam Adanmışlığı:Devamlılık adanmışlığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir.Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur.Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır.Bir çalışanın zaman içinde örgüte yaptığı yatırım,ayrılması halinde bunları kaybetme olasılığı karşısında daha fazla adanma göstermesine neden olacaktır(İnce ve Gül,2005).

3.Normatif Adanmışlık:Bu adanmışlık türünde kişi,örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inançlar taşımaktadır.Bu adanmışlık türü zorunluluk unsuru içermektedir.Normatif adanmışlık,kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan adanmışlıktır(İnce ve Gül,2005).

### **2.1.2.2.Davranışsal Adanmışlık**

Davranışsal adanmışlık,kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir.Örgüte bağlı kalmak,örgütte kalmaya niyetli olma,örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır.Örgüte adanmışlığın başlangıç noktası,kişinin özveride bulunması gereğidir.Davranışsal adanmışlık,örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir(İnce ve Gül,2005). Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir(Bayram,2005).

Literatürde davranışsal adanmışlık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır.

#### **2.1.2.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır.Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen,bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir(Powell and Meyer,2003).

Becker'e göre çalışanların adanmışlık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir(Becker,1960;Akt.İnce ve Gül,2005).

1.Toplumsal Beklentiler:Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir.Bu tür toplumsal baskılara,sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

2.Bürokratik Düzenlemeler:Emeklilik aylığı için her ay maaşından kesinti yapılan bir kişi,işten ayrılmak isteyince hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir.Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur.Çünkü örgütten ayrıldığı taktirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek,emekli aylığı alamayacaktır.

3.Sosyal Etkileşimler:Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır.Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

4.Sosyal Roller:Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir.Böyle bir durumda kişi,içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.Bu tür adanmışlığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi,örgütten ayrılmanın parasal,sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte adanmada kendisini zorunlu hissetmektedir.Ekonomik götürülerin sayısı ve

miktarı arttıkça çalışanın örgüte adanmışlığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır(İnce ve Gül,2005).

#### **2.1.2.2.2.Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'e göre adanmışlık;kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır.Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi,gerilim ve strese girecektir.Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise adanmayı getirecektir(İnce ve Gül,2005).

#### **2.1.2.3.Çoklu Adanmışlık Yaklaşımı**

Reichers,tutumsal adanmışlığı biraz daha geliştirerek çoklu adanmışlık yaklaşımını ortaya atmıştır.Reichers'e göre örgütler farklılaşmamış bir bütünü değil,tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir.Bu bağlamda çoklu adanmışlık yaklaşımı,örgüt içinde bulunan farklı unsurların,farklı düzeylerde adanmışlık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki adanmışlık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır(Balay,2000).

Çoklu adanmışlık yaklaşımı kişilerin müşterilerine,yöneticilerine,iş arkadaşlarına, örgütlerine,mesleklerine farklı adanmışlık göstereceklerini kabul etmektedir.Dolayısıyla çoklu adanmışlık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir.Çoklu adanmışlığın kaynakları,çeşitli gruplar,işgörenler,müşteriler,yöneticiler,sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur.Çoklu adanmışlık yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan adanmışlığın bir başkası tarafından duyulan adanmışlıktan farklı olabileceğini öngörmektedir.Dolayısıyla bir kişinin örgüte adanmışlığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken,bir başkasının adanmışlık kaynağı örgütün,çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir.

Çoklu adanmışlık yaklaşımında örgütsel adanmışlık,örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu adanmışlıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (Balay,2000;Varoğlu,1993).

### **2.1.3.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK BOYUTLARI**

O'Reilly ve Chatman'a(1986) göre örgütsel adanmışlık,bireyin örgüte psikolojik bağlılığıdır.Bu adanmışlık işe sarılma duygusunu,sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsar.Bu çerçevede örgüte psikolojik adanmışlığın üç boyutta ele alınabileceği ileri sürülmüştür(O'Reilly and Chatman,1986).

#### **2.1.3.1.Uyum Boyutu**

Bazı durumlarda insanlar bir örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler.Örgüte inanmaktan çok,uyumlu eylemler göstererek bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler.Bu yüzeysel adanmışlık uyum olarak adlandırılır.Burada birey yaptığını,yapmak zorunda olduğundan yapar.Uyum ,her zaman zorunluluk bildirir. Uyum adanmışlıkta ilk aşamadır.Birey diğerlerinin etkilerini,onlardan bir şey elde etmek için kabul eder.Uyumda ödeme,ilerleme gibi dış ödülleri ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı vardır(İnce ve Gül,2005).

#### **2.1.3.2.Özdeşleşme Boyutu**

O'Reilly ve Chatman'a(1986) göre özdeşleşme boyutunda bireyler,doyum verici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul ederler.Özdeşleşme,bireylerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel adanmışlık aşamasıdır.Çekicilik yarattığından bireye hoşnutluk verir.Çekicilik kaybolabileceğinden korunması gerekir.Bu boyutta bireyler örgütlerine adanma göstermekten gurur duymaktadır.Bireyler örgütle üst düzeyde özdeşleşir.Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler(Newton ve Shore,1992;O'Reilly,1995;Akt.Balay,2000).

#### **2.1.3.3.İçselleştirme Boyutu**

Örgütsel adanmışlıkta son aşama içselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bu aşamada birey, örgütün değerlerini kişisel değerleriyle uyumlu görür. İçselleştirme boyutunun başarılması, zor ve zaman alıcıdır. İçselleştirme bireyin örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak zorlama olmaksızın kabulü söz konusudur. Bu durumdan dolayı içselleştirmede normatif bir adanmışlık vardır (Balay, 2000).

#### **2.1.4. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE BENZER KAVRAMLAR**

Örgütsel adanmışlık kavramının net olarak tanımının yapılamaması, iş, çalışanlar ve örgüt ile ilgili çeşitli kavramların birbiriyle karıştırılmalarına ve birbirlerinin yerlerine kullanılmalarına sebep olmaktadır. Bu sebeple mesleğe adanmışlık, işe adanmışlık, çalışma arkadaşlarına adanmışlık, iş tatmini, itaat ve sadakat gibi kavramlarla örgütsel adanmışlık kavramının incelenmesinde fayda bulunmaktadır.

##### **2.1.4.1. Mesleğe Adanmışlık**

Mesleki veya mesleğe adanmışlık, bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlamasıdır. Örgüte adanmışlıktan farklı olarak mesleğe adanmışlık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır.

Greenhouse (1971) da mesleğe adanmışlığı mesleğin bireyin yaşamında önemli olmasıdır şeklinde tanımlamaktadır (Morrow, 1983).

Mesleğe adanmışlık, çalışmaya adanmışlığın değişik bir şekli olarak görülmekte ve bireyin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Morrow'a göre mesleki

adanmışlık,iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır(İnce ve Gül,2005).

Meslek daha değerli olduğundan o kişi,mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar.Bu şekilde oluşan mesleğe adanmışlık üç alt düzeyde ele alınabilir(Morrow,1983);

1.İşe dönük genel tutum:İşe yönelik değer ve yargıları içerir.Birey iş ve hayatını özdeşleştirir.İşinin kendisi için her şey olduğu gibi söylemler çalışana hakim olur.

2.Mesleki planlama düşüncesi:Birey mesleği ile ilgili gelecek için planlar,yatırımlar yapmaktadır.Alutto ve arkadaşları meslekleri ile ilgili gelecek planları ve yatırımları olan bireylerin daha fazla adanmışlık gösterdiklerini ileri sürmektedirler.

3.İşin göreceli önemi:İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.Bireyin arkadaşlarını memnun etmese,eşine beğendiremese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi(Morrow,1983).

Mesleğe adanmışlığı Hall(1971),bireyin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür şeklinde tanımlamıştır.Marshall ve Wisting(1982) bir bireyin hayatının bütün aşamalarında işine genel bağlılığı olup,işe ilişkin faaliyetlerin bireyin yaşamında ne ölçüde planladığı ile ilgilidir şeklinde tanımlamışlardır(İnce ve Gül,2005).

Mesleki adanmışlık ile örgütsel adanmışlığın birbirinin tersi olduğu görüşü hakimdir.Çünkü mesleğe ve örgüte adanmışlık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik göstermektedir.Genellikle faydacı örgütlere adanmışlığın,önceden bir mesleğe bağlı olarak çalışanlar için zor olduğu,bu tür çalışanların mesleklerine adanmışlıklarının örgütlerine adanmışlıklarından daha kalıcı olduğu belirlenmiştir.Ancak bu iki tür adanmışlığın her zaman zıtlık içinde olmaları gerekmediği bazı çalışmalarla saptanmıştır.Thornton(1970)çalışanın örgütse ve mesleki adanmışlıktan birisini tercih etmenin zorunlu bir davranış olmadığını



savunmaktadır.Ona göre örgüt içindeki meslek işgöreni,örgütsel durumu mesleğin belli ilkeleri olarak kabul edip,bunu örnekleriyle göstermesi durumunda hem örgütüne hem de mesleğine adanma duyabilmektedir(İnce ve Gül,2005).

#### **2.1.4.2.İşe Adanmışlık**

Örgütsel adanmışlığa benzetilen bir diğer kavram da işe adanmışlıktır.Lodahl ve Kejner(1965)bu kavramı şu şekilde tanımlamışlardır: Kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan,işe yönelik tutum ve eğilimlerdir(İnce ve Gül,2005).

Yapılan iş ile hayatlarını özdeşleştiren bireylerin diğer çalışanlara göre iş örgütlerine daha çok adanma gösterdikleri tespit edilmiştir.

İşe sarılma ve işe adanma göstermenin yaş,cinsiyet,eğitim düzeyi,medeni durum,örgütteki konum gibi kişisel özelliklerin ve kararlara katılma,işe özendirme gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu,buna karşılık kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu öne sürülmektedir.

İşe adanma konusunda yapılan araştırmalar işe adanma ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralamaktadır(İnce ve Gül,2005).

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

Dailey ve Kirk(1992),işe adanma gösteren kişilerin;işe etkin bir biçimde katılma,işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler göstereceklerini savunmuşlardır.İşe adanmışlık,çalışanın davranışlarını tatmin düzeyini etkileyebilmektedir ama işe adanma performans ve iş tatmini değildir(İnce ve Gül,2005).

### **2.1.4.3.Çalışma Arkadaşlarına Adanmışlık**

Örgütsel adanma ile karıştırılan çalışma ve iş arkadaşlarına adanmışlık,bireyin çalıştığı iş yerinde, çalışan diğer kişilerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duymasıdır.Birey örgütte çalışmaya ilk başladığında daha önce çalışmaya başlayan kişiler yol göstererek yardımcı olurlar.Bu durum bireyin örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir.

Tsui ve arkadaşları(1992)çalışma arkadaşlarına adanmayı tanımlarken bireyin diğer gruplardan çok kendi gruplarının üyeleriyle ilişki içerisine girdiklerini belirtmektedirler.Çalışma arkadaşlarına adanmanın bireysel ve örgütsel sonuçları vardır.Bireysel olarak,kişinin kendini gruba ait hissetmesi performansını olumlu yönde etkilemektedir.İşle ilgili problemlerin çözümünde de çalışma arkadaşlarına adanmanın önemli bir etkisi vardır.Sosyal katılım dayanışma duygusunu arttırarak,güçlü bir örgütsel adanmışlığın oluşması ve gelişmesi için alt yapıyı hazırlamaktadır(İnce ve Gül,2005).

### **2.1.4.4.Örgütsel Adanmışlık Ve İş Tatmini**

İş tatmini,çalışanın sahip olduğu iş rolüne yönelik duygusal yönelimi veya onun,işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak ifade edilmektedir(Balcı,1985).Glisson ve Durick(1988) tanımına göre,çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur.Cherrington(1983) ise çalışanın işini ne kadar severek yaptığı ile ilgilidir şeklinde tanımlamıştır(İnce ve Gül,2005).

Bu konu ile ilgili bir çok araştırma yapılmasına rağmen bu iki kavramın birbirine bağımlı mı,bağımsız mı olduğu konusunda bir görüş birliği yoktur.

Mowday ve arkadaşları,iş tatmininin de kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir.

İşlerinden tatmin olan ve örgüte adanma hisseden çalışanların geri çekilme,başka iş arama eğilimi bulunmamaktadır.

#### **2.1.4.5.Örgütsel Adanmışlık Ve İtaat**

Örgütsel adanmışlıkla karıştırılan bir diğer kavram da itaattir.İtaat,dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur.Otorite tarafından verilen emirlere dayanmaktadır.İtaatsizliğin sonucu ceza ve yaptırımdan etkilenmektedir.İtaatte şüpheye yer yoktur.

Adanmışlık ise,itaatin tersine içseldir.Kaynağı otoriteye bağlı değil,içten gelen kişisel inanç ve değerlere dayanır.Adanmışlıkta şüpheye yer vardır.Gözden geçirme kolayca yapılmaktadır(İnce ve Gül,2005).

#### **2.1.4.6.Örgütsel Adanmışlık Ve Sadakat**

Sadakat, daha dar bir kavramdır ve adanmışlığın bir alt boyutu olarak ele alınır.Bu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır.Örgütsel adanmışlık iş başarısından kaynaklanırken,sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır.

Sadakat Kang ve arkadaşlarına(2004) göre,bireysel çıkarlardan ziyade örgütsel çıkarları arttırmayı ve bu çıkarlara adanmışlık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir demişlerdir.

Morris'e(1993)göre adanmışlık sadakat kavramını da içeren geniş bir kavramdır.Araştırmalara göre,kariyer ve gelecek beklentileri örgütsel sadakati olumlu etkilemektedir(İnce ve Gül,2005).

Sadakat adanmışlığa göre dar bir kavramdır.Adanmışlığın bir unsuru olarak değerlendirilmelidir.Örgütsel adanmışlık sadakatile birlikte düşünülmelidir.

#### **2.1.5.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma yapılmıştır.Bu araştırmalar sonucunda örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı sınıflamalar yapmışlardır.

Schwenk(1986) örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörleri dörde ayırmıştır(İnce ve Gül,2005):

- Geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeleri,
- Kişisel-demografik faktörler,
- Örgütsel-görevsel faktörler,
- Durumsal faktörlerdir .

Mowday ve arkadaşları(1982) ise örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörleri dörde ayırmışlardır(İnce ve Gül,2005):

- Kişisel özellikler,
- İş özellikleri,
- Çalışma deneyimlei,
- Yapısal özelliklerdir.

Mathieu ve Zajac(1990) örgütsel adanmışlıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir.Bunların birkaçının adanmışlıkla ilgili olduğunu test edebilmişlerdir.Bunlar(İnce ve Gül,2005);

- Medeni durum,
- Yetenek,
- Ücret,
- Yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı,
- Görev bağlılığı,
- Lider iletişimi,
- Katılımcı liderliktir.

Çalışanların örgütsel adanmışlığını etkileyen faktörler şu şekilde de sıralanabilir(Çetin,2004):

- Yaş,
- Cinsiyet,

- Deneyim,
- Örgütsel Adalet
- Güven,
- İş tatmini
- Rol belirliliği,
- Rol çatışması,
- Yapılan işin önemi,
- Güvnlük özerklik,
- Karar alma sürecine katılım,
- İşin içinde yer alma,
- Alınan destek,
- İş güvenliği,
- Tanınma,
- Yabancılaşma,
- Medeni durum,
- Ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik,
- İş saatleri,
- Ödüller,
- Terfi olanakları,
- Ücret,
- Tanımlama,
- Diğer çalışanlar,
- Liderlik davranışları
- Dışarıdaki iş olanakları,
- Çalışanlara gösterilen ilgi,
- Rutinlik.

Bu çalışmada örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörler ;

- Kişisel-demografik faktörler,

- Örgütsel-görevsel faktörler,
- Durumsal faktörler,
- Diğer faktörler şeklinde sınıflandırılmıştır.

### **2.1.5.1.Kişisel-Demografik Faktörler**

Yaş ,kıdem,öğretim düzeyi,cinsiyet,ırk adanmışlık düzeyi ile ilişkili bulunan özelliklerdir.

#### **2.1.5.1.1.Örgütsel Adanmışlık Ve Yaş**

Kişisel faktörlerle ilgili önemli bulunan bir özelliği yaş oluşturmaktadır.Yaş değişkeni kıdem ve hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir.Yaş değişkenini ele alan bir çok araştırmada,yaş arttıkça adanmışlığında arttığı belirtilmiştir.Angle ve Perry(1981)çalışanların yaşı arttıkça,alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkanlarının azaldığını,dolayısıyla çalışanların,üyesi oldukları örgütlere adanmışlıklarının arttığını belirtmektedirler.

Allen ve Meyer(1993)yaşla örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin örgütsel adanmışlığının her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar.Duygusal adanmışlık,çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken,devamlılık adanmışlığı ise çalışanın yaşından etkilenmemektedir(İnce ve Gül,2005).

Literatürde yaş ile örgütsel adanmışlık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir.Bu durum çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır.Daha genç çalışanların fazla yatırımları olmaması sebebiyle,yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az adanmışlık gösterdikleri ortaya konulmuştur.Genç çalışanların,işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğu ileri sürülmektedir(İnce ve Gül,2005).

Morris ve Sherman da(1981) daha ileri yaşta,daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel adanmışlık gösterdiklerini saptamışlardır(Balay,2000).

### **2.1.5.1.2.Örgütsel Adanmışlık Ve Cinsiyet**

Cinsiyetin adanmışlıkla ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur.Erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok adanmışlık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır.Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler.Kadın çalışanların örgütsel adanmışlık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır:

1.Kadınların ailesel rollere verdikleri önem:Kadınların aile yaşantılarına erkeklerden daha fazla önem vermeleri örgütsel görev rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayırmamalarına ve adanmışlık gösterememelerine sebep olmaktadır(Gökmen,1996).

2.Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller:Kadınlara yönelik olumsuz tutumlar,iş-aile stresi,rol çatışması,hukuksal normlar,ahlaki,dinsel ve kültürel yapılar kadınların işgücüne katılmalarındaki engeller olarak görülmektedir.

Kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla adanmışlık gösterdiği görüşünü savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır:

1.Kadın çalışanlar örgütlerinde daha istikrarlıdırlar:Angle ve Perry(1981) kadınların işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmadıklarını ileri sürmüşlerdir.Hrebiniak ve Alutto(1972)tarafından da bu görüş ileri sürülmektedir(İnce ve Gül,2005).

2.Kadın çalışanların karşılaştıkları engeller motivasyonunu arttırmaktadır:Kadınlar erkeklere oranla buldukları statüye gelebilmek için daha fazla engelle karşılaşmış,daha fazla zaman ve çaba sarf etmişlerdir.Bu durum kadınların

motivasyonunu arttırarak örgütlerine daha fazla adanma göstermelerine neden olmaktadır.

Literatürde kadınları erkeklerden daha fazla adanmışlık gösterdikleri görüşü hakimdir.Cinsiyet farklılığının sadece adanmışlık düzeyi ile ilgili değil aynı zamanda işgücü devri,performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkili olduğu belirlenmiştir.Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma,daha düşük düzeyde psikolojik adanmışlık,yüksek düzeyde devamsızlık ve düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açmaktadır.Kadınlar için farklı cinsler arasında çalışma,daha üst düzeyde örgütsel adanmışlıkla ilişkili bulunmuştur.

Cinsiyet yanında medeni durumda adanmışlık göstermede önemli bir değişkendir.Evli veya dul bireyler örgütten ayrılmayı bekar olan bireylere göre daha maliyetli görmelerinden dolayı örgüte daha fazla adanmışlık göstermektedirler.

Çalışanların statüleri ile ilgili bir çalışmada Cohen(1992)ilginç sonuçlar tespit etmiştir.Cohen'e göre mavi yakalı kadınların örgütsel adanmışlıkları,erkeklerden daha yüksektir.Beyaz yakalı profesyonellerde ise erkeklerin daha yüksek örgütsel adanmışlık gösterdikleri belirlenmiştir(İnce ve Gül,2005).

#### **2.1.5.1.3.Örgütsel Adanmışlık Ve Kıdem**

Örgüt içinde herhangi bir unvan yada pozisyonda çalışılan süre örgütsel adanmışlığı etkilemektedir.Örgütsel adanmışlık ile kıdem arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.Örgütte çalışılan süre arttıkça,örgütsel adanmışlıkta artmaktadır.Adanmışlık yaş ve kıdemle olumlu bir ilişki göstermektedir.Yaş ve kıdem arttıkça bireylerin başka örgütlerde alternatif iş bulma imkanları azaldığı için mevcut işin cazibesi artmakta dolayısı ile işine olan adanmışlığı da artmaktadır(Özden,1997).

#### **2.1.5.1.4.Örgütsel Adanmışlık Ve Eğitim**

Çalışanların eğitim düzeyi de örgütsel adanmışlığın bir belirleyicisidir.Eğitim düzeyi ile örgütsel adanmışlık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.Çalışanın eğitim



düzeıı arttıka,örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır.Alternatif iş imkanları da çoğalmaktadır.Bu gibi faktörlerde çalışanın eğitim düzeyi arttıka örgütsel adanmışlığının azaldığını ortaya koymaktadır(İnce ve Gül,2005).

#### **2.1.5.1.5.Örgütsel Adanmışlık Ve İrk**

Farklı milliyet ve ırka mensup çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında önemli farklılıklar bulunmuştur.

İrk değişkeninin örgütsel adanmışlık ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmıştır.Milletlerin farklı yaşam biçimleri,dayanışma ve yardımlaşma duyguları,dinsel,ahlaksal,toplumsal motifleri,iş alışkanlıkları,tasarruf ve harcama eğilimleri,eğitim düzeyleri örgütsel adanmışlık düzeylerinin farklı olmalarına sebep olmaktadır.

#### **2.1.5.2.Örgütsel-Görevsel Faktörler**

Adanmışlığı etkileyen örgütsel-görevsel faktörler kapsamında rol çatışması,görev kimliği,işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi,sosyal etkileşim tercihlerinin olması,astların beceri düzeyi,işe odaklanma,iş güçlüğü,rol belirsizliği,ast-üst ilişkileri,ilerleme olanakları,araçsal iletişim,karar almaya katılım,bireyin gereksinimlerine önem verme,ödeme eşitliği,denetim ilişkilerinden söz edilebilir(Balay,2000).

İşgörende rol çatışması ve rol belirsizliğinin sorumluluğu azaltma algısını doğurduğu ve sorumluluğun azaldığı konusundaki algıya bağlı olarak da rol üstlenmenin ve adanmışlığı azalttığı ileri sürülmektedir.Rol karışıklığının bir kaynağı olarak rol belirsizliği,örgütsel hedeflere ulaşma ve üye rolleri arasındaki bağlantıyı gölgeleyerek veya küçülterek adanmışlığı azaltabilmektedir.Eğitim örgütlerindeki rol belirsizliği ve rol çatışması genelde merkez örgütte kendini göstermektedir(Celep,2000).

Örgütün teknik düzeyi de adanmışlığı etkileyen bir diğer örgütsel faktörlerden biridir. İş tutumlarını, iş özelliklerini, iş deneyimlerini olumsuz yönde etkileyebilecek teknik düzenlemelerdir. İşgörenin, işin niteliği ve niceliği üzerindeki kontrolü, bireyselden çok gruplar içinde iş yapma, dönüt alma, sosyal etkileşim için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı, örgütsel güvenilirlik yüksek derecede adanmışlık sonucunu doğurmaktadır.

Örgütsel adanmışlığı belirleyen örgütsel faktörlerden diğeri, örgütün çevresiyle ilgilidir. Örgütsel uyum, bir örgütün, çevresinde yaşayabilme yeteneği olarak, örgütsel adanmışlığın önemli belirleyicisidir.

İşe sarılma, iş ödülleri örgütsel adanmışlığı güçlü ve olumlu yönde etkilemektedirler. İş değerleri ise, zayıf ve olumsuz etki yapmaktadır. Yapı kurucu ve anlayış geliştirici liderlik ve birey-örgüt arasındaki değer ve amaç uygunluğu yüksek düzeyde örgütsel adanmışlık yaratmaktadır.

İş arkadaşlarına adanmışlık, örgütsel adanmışlığı doğrudan etkileyen bir faktör olarak görülmektedir. Örgütten ayrılma, iş arkadaşlarından ayrılma anlamına geldiği için birey, örgütte kalmayı tercih eder. Ayrıca, iş grupları, örgütsel adanmışlık üzerinde bağımsız büyük etkiler de yaratabilir. Bu etkiler her zaman yararlı olmayabilir. Destekçi bir iş çevresinde grup üyeleri, karşılıklı amaç uygunluğu algısı yoluyla örgütle özdeşleşebilirler. Rekabetçi iş koşulları altında grup amaçları örgütsel amaçları geriye itebilir. İş gruplarının amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olduğunda, yüksek düzeyde iş grubuna adanmışlık daha güçlü bir örgütsel adanmışlığa yöneltir (Balay, 2000).

### **2.1.5.3. Durumsal Faktörler**

Bireyin, örgüte giriş öncesindeki adanmışlık eğilimi ve o ana kadar ki yaşantıları belli bir ön adanmışlık çerçevesi oluşturur. Örgütsel adanmışlık düzeyinde durumsal değişimler yaşanabilir. İnsanların örgütsel adanmışlığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan sözedilebilir (Balay, 2000).

1.Araçsal Kestirim:İnsanlar,örgütle karşılaşmalarında ödeme,ilerleme,adaletli yönetim,insanca davranış gibi sonuçları almayla ilgilenirler.Bireysel adanmışlıktaki değişme,ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanır.

2.Benzeyiş Kestirimi:Bireylerin önceki tutumları,bireyleri, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir.Önceden az adanmışlık gösterenler,kurumla olan uygunsuz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken,daha çok adanmışlık gösterenler aynı tepkiyi göstermemektedir.

3.Adaletin Grup-Değer Kestirimi:Yüksek ön adanmışlığı olan bireyler,örgütle olan karşılaşmalarında kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler.Uygun davranışlar görmek ise,kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini kuvvetlendirir.

Bu konuda işgörenlerin örgütsel adalet eğilimleri saptanmaya çalışılmıştır.Kaynakların adil dağıtımının,yani yönetsel kararların,ödeme,yükselme ve buna benzer sonuçlara nasıl yansıdığı kadar,bu kararların nasıl alındığı da işgörenlerin adalet algılarını belirler.Kararların adaletle alınış biçiminin,işgörenlerin örgütlerine adanmışlıklarını,işveren ve müfettişlere yönelik güvenlerini yüksek düzeyde belirler(Balay,2000).

Düşük performans,etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin çalışanların adalet algılarını zayıflattığını,bunun sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğilimi sergilediklerini göstermektedir.

#### **2.1.5.4.Diğer Faktörler**

Adanmışlığı etkileyen başka faktörlerin de bulunduğu literatürde belirtilmektedir.İş pazarı koşulları örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlerin önemli olanlarındandır.Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan işgörenlerin örgütlerine olan adanmışlığı da artmaktadır.

İş örgütünün büyüklüğü,işgörenlere sunulacak iş koşulları,olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir.Bunlarda iyileşme,işgörenin örgüte adanmışlığını artırır.

İşgörenlerin kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin,örgütsel adanmışlığı etkilediği görüşleri araştırmalar sonucunda desteklenmiştir.Kazançlar,örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup,işin çekiciliğini belirlemekte,işgörene yapılan daha fazla bir ödeme,daha üst düzeyde örgütsel adanmışlık ile sonuçlanmaktadır.

Örgüt içinde yapılan yatırımlar da işgöreni örgüte bağlar.Farklı iş yerlerinde deneyim kazanan ve seçkin bir okuldan mezun olan öğrencilerin,mesleklerine daha fazla yatırım yaptıkları ve mesleklerine daha fazla adanma gösterdikleri anlaşılmıştır.

Örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyi gibi konularda doyumsuz olmak,örgüte adanmışlığın azalmasıyla sonuçlanırken;örgütten ödül almayı sağladığı için örgüt içi ilerleme adanmışlık yaratmaktadır.

## **2.1.6.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK TÜRLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK FAKTÖRLERİ**

Allen ve Meyer(1990)geliştirdikleri üçlü örgütsel adanmışlık modelinde duygusal,devamlılık,normatif adanmışlık türlerini ele almışlardır.Duygusal adanmışlık,bireyler istedikleri için,devamlılık adanmışlığı ihtiyaçları için,normatif adanmışlık ise zorunluluk hissettikleri için ortaya çıkmaktadır(İnce ve Gül,2005).

### **2.1.6.1.Duygusal Adanmışlığa Etki Eden Faktörler**

Allen ve Meyer(1990)araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal adanmışlığa etki eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar(Allen and Meyer,1990).

- 1.İşin Zor Oluşu:Çalışanın iş yerindeki görevinin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
- 2.Rol Açıklığı:Örgütün ve yönetimin çalışandan neler beklediğini ve görevinin neler olduğunun açıkça ortaya konulması.

3.Yönetimin Öneriye Açıklığı:Örgütteki tepe yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması,bu tür önerilere değer vermesi.

4.Amaç Açıklığı:Çalışanların örgütteki görevi ve yaptığı işleri niçin yaptığı konusunda açık bir fikre sahip olması.

5.Arkadaş Bağlılığı:Örgütteki her düzeyde çalışan insanlar arasında samimi ilişkilerin olması.

6.Eşitlik Ve Adalet:Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.

7.Kişisel Önem:Çalışanın ortaya koyduğu işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşviklerin olması.

8.Geri Bildirim:Çalışana performansı hakkında sürekli bilgi verme.

9.Katılım:Çalışanın örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılmasını sağlama.

Çalışanın zor,ancak açık olan işleri çalışma arkadaşlarıyla büyük anlayış ve uyum içerisinde,niçin yaptıklarının bilincinde olarak gerçekleştirmeleri,örgüt yönetiminin de çalışanlarına adil ve eşit bir muamele göstermesi,onların görüş ve önerilerine saygı duyması ve performansları ve beklentileri konusunda bilgi vermesi şeklinde duygusal adanmışlığa etki eden faktörler özetlenebilir.

#### **2.1.6.2.Devamlılık Adanmışlığına Etki Eden Faktörler**

Allen ve Meyer(1990)devamlılık adanmışlığı ile ilgili olarak şu faktörleri sıralamışlardır(Allen and Meyer,1990).

1.Yeteneklerin Transferi:Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği.

2.Eğitim:Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olamayacağı.

3.Kendine Yatırım:Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması.

4.Yeniden Yerleşme:Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve şehire yerleşmesi ile görüşleri.

5.Emeklilik Primi:Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu.

6.Alternatif İş İmkanları:Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağı.

Devamlılık adanmışlığına etki eden faktörler genellikle işten ayrılmanın maliyetleri üzerinde odaklanmaktadır.

### **2.1.6.3.Normatif Adanmışlığa Etki Eden Faktörler**

Allen ve Meyer'e göre normatif adanmışlık,bireyin hem örgüte girişi öncesindeki hem de giriş sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir.Çalışanların normatif adanmışlıkları üzerinde iyi tanımlanmış bir görevin iş girmeden önce kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır.Psikolojik sözleşme örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir.

Normatif adanmışlığı çalışanların karakterlerinden,kişisel ve ailevi yaşantılarından ve sosyalleşme sürecinden etkilenmektedir.Çalışanın mensubu bulunduğu sosyal sınıf ve statü de normatif adanmışlığı etkilemektedir.Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunduğu ortaya konulmuştur.Irk ve milliyet değişkeninin normatif adanmışlık ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır(İnce ve Gül,2005).

### **2.1.7.ÖRGÜTE ADANMIŞLIĞIN TARİHÇESİ**

Yıl Araştırmacı Bulgular

1956 Whyte Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.

1958 March & Simon Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.

1958 Morris & Sherman Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.

1960 Gouldner Örgüte adanmışlığı güçlendirmek için karşılıklığın önemini buldu.

1961 Etzioni Adanmışlığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.

1964 Lodahl Sosyal ilişkilerin örgüte adanmışlığı olumlu yönde etkilediğini buldu.

1964 Katz İyi işleyen bir örgüt için örgüte adanmışlığın önemini buldu.

1966 Grusky Eğitim, cinsiyet ve adanmışlık ilişkilerini inceledi.

1966 Grusky Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların adanmışlıkları üzerindeki etkisini inceledi.

1967 Downs Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.

1968 Mintzer Faydacı örgütlerin çalışanlarının adanmışlıklarını düşürdüğünü buldu.

1970 Patchen Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte adanmışlığı açıklamak için kullandı.

1970 Patchen Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt adanmışlığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte adanmışlık ve güven değişkenleri için de buldu.

1970 Schein Örgüte adanmışlığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.

1970 Steers Aynı şekilde örgüte adanmışlığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.

1970 Campbell, Dunette Örgüt ikliminin, örgüt adanmışlığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.

1971 Lee Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte adanmışlığı arttırdığını buldu.

1971 Sheldon Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte adanmışlık üzerindeki etkisini belirtti.

1972 Herbiniak & Alutto Değişimsel adanmışlık modelini adapte ettiler.

1972 Herbiniak & Alutto Cinsiyet ve adanmışlık ilişkisinin üzerinde çalıştılar.

1972 Hall & Shnider Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte adanmışlığı artırdığını buldular.

1974 Buchanan Örgüte adanmışlığın tutumsal modelini adapte etti.

1974 Buchanan Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.

1974 Porter Örgüt adanmışlığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.

1974 Modway, Porter & Dubin Performans ve adanmışlık ilişkisi üzerine çalıştılar.

1974 Herbinac Yaş, kıdem ve örgüt adanmışlığı ilişkileri üzerine çalıştı.

1975 Dubin Kişisel ilgilerin örgüte adanmışlıkla ilişki içinde olduğunu buldu.

1975 Etzioni Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.

1975 Steers Örgüt adanmışlığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.

1976 Steers Personal devri ve örgüt adanmışlığı arasındaki ilişkiyi inceledi.

1977 Steers Örgüt adanmışlığı üzerine bir model geliştirdi.

1977 Steers Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.

1977 Salancik Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte adanmışlığı düşürdüğünü buldu.

1977 Salancik Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte adanmışlığını artırdığını buldu.

1977 Salancik & Staw Davranışsal adanmışlık modelini ileri sürdüler.

1978 Salancik & Pfeffer Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte adanmışlıkla ilişkili olduğunu buldular.

1978 Kidron Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte adanmışlıkla ilişkili olduğunu buldu.

1978 Koch & Steers Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte adanmışlıkla ilişkili olduğunu buldular.

1979 Mowday Örgüt adanmışlığına psikolojik yaklaşım adapte etti.

1979 Mowday & McDade Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt adanmışlığını belirlemedeki önemini belirttiler.

1979 Bartol Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt adanmışlığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.

1979 Gould Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt adanmışlığı anlamında kullandı.

1979 Morris & Koch Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte adanmışlık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.

1980 Morris & Steers Eğitimin örgüt adanmışlığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.

1980 Morris & Steers Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte adanmışlıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.



1980 O'Reilly & Caldwell Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte adanmışlığı belirlemede önemli olduğunu buldular.

1980 Pfeffer & Lawler Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.

1981 Korman Adanmışlık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.

1981 Rowan Örgüte fazla sadakatın zararları üzerinde durdu.

1981 Rhodes & Steers Algılanan ödeme eşitliği ve adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelediler.

1981 Morris & Sherman Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte adanmışlık üzerindeki etkisini incelediler.

1981 Morris & Sherman Yaş ve kıdemin örgüte adanmışlık üzerindeki etkisini incelediler.

1981 Angle & Perry Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.

1981 Angle & Perry Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte adanmışlık üzerindeki etkisini incelediler.

1981 Scholl Beklentiler ve eşitlik durumlarında adanmışlığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.

1981 Morris & Sherman Yaş ve kıdemin adanmışlık üzerindeki etkisini incelediler.

1982 Mowday Örgüt adanmışlığının süreç modelini geliştirdi.

1982 Morris & Sherman Örgüte adanmışlığın psikolojik modelini adapte ettiler.

1983 Morrow Adanmışlığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.

1983 Rusbult & Farrell Örgüt adanmışlığının yetki modelini geliştirdiler.

(Kaynak:www.ikademi.com/archive/index.php?t.911.html).

### **2.1.8.ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK SONUÇLARI**

Adanmışlığın sonuçları, adanmışlığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilir. İşgören ve örgüt için farklı etkiler oluşturabilir. İşgörenin düşük, ılımlı, yüksek örgütsel adanmışlık düzeylerinin işgören ve örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçlarına ayrı ayrı değinilecektir.

### **2.1.8.1.Düşük Adanmışlık Düzeyi**

Bu adanmışlık düzeyinde işgören, örgüte karşı güçlü eğilim ve tutum hissetmemektedir.

#### **İşgören İçin Olumlu Sonuçları**

Düşük adanmışlık düzeyi,işgörenin yaratıcılığını ortaya koymasına ve yenileşmesine kaynaklık edebilir(Celep,2000).Ayrıca işgörenin adanmışlık düzeyi düşük olduğu için alternatif iş olanakları araştırır.İşgörenin başka bir iş araması,örgüt açısından kaynakların etkili kullanımını doğurur.İşgörenin işten ayrılması psikolojik durumunu olumlu yönde etkileyebilir.Yeni bir örgüte girdiğinde kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratabilir.

#### **Örgüt İçin Olumlu Sonuçlar**

Düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenin örgütte kalması,örgüt için gizli tehlike oluşturabilir.Bu işgören örgütten ayrıldığında,örgütteki diğer işgörenlerin tutumları iyileşebilir ve düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenin yerine,yeni alınan işgörenler örgüte yeni beceriler getirebilir(Celep,2000).

Düşük örgütsel adanmışlık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz,şikayet ve söylenmelerle biçimsel olmayan iletişimle sonuçlanır.Bu durumda örgüt kamunun örgüte yönelik yasal işlemlerine gerek kalmaksızın biçimsel olmayan iletişimden yararlanabilir.Biçimsel olmayan iletişimle sistemden gelen bilgiler değerlendirilerek eksiklikler giderilme olanağı bulur.

#### **İşgören İçin Olumsuz Sonuçlar**

İşgörenin mesleğini ve konumunu olumsuz yönde etkileyebilir.Kanter yöneticilerin güven duyduğu işgörenleri yeğlemesiyle örgüte bağlanmada yetersiz kalan işgörenlerin devre dışı bırakılmasına neden olduğunu belirtmektedir(Celep,2000).Biçimsel olmayan iletişimi etkin olarak yönlendiren işgörenler,kendilerine ve örgüte zarar

verebilmektedirler.Bu davranışın nedeninin de güdülenme eksikliği olduğu belirtilmektedir.

Düşük adanmışlık düzeyine sahip işgörenler,gelir kaybı,iş güvenliği kaybı,kişilik lekelenmesi,işgören toplantılarına katılmama,fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma,düşük yan ödeme,fazla işyükü,rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedel ödemektedirler.İsyankar işgörenler,ya örgütten atılmakta yada enerjilerini örgüt amacını saptırmaya yöneltmektedirler(Celep,2000).

### **Örgüt İçin Olumsuz Sonuçlar**

Düşük adanmışlık düzeyi işgören devri,işe geç gelme,örgütten ayrılma veya göreve gelmeme,işin niteliğinde düşme,örgüte sadakatsizlik,zimmete geçirme gibi sonuçlarla ilintilidir.

Düşük adanmışlık,örgütü suçlama,isyankar davranış gösterme,zararlı biçimsel olmayan iletişim ile sonuçlandığında,örgütün etkililiği tehlikeye düşmekte,örgüt çevrenin güvenini kaybetmekte,yeni durumlara uyum sağlamada güçlük çekmekte ve gelir kaybetmektedir(Balay,2000).

### **2.1.8.2.İlmlı Adanmışlık Düzeyi**

İşgören deneyiminin güçlü,fakat örgütle özdeşleşmenin ve adanmışlığın tam olmadığı adanmışlık düzeyidir(Balay,2000).İşgören ve örgüt açısından etkilerinin yüksek olduğu düzeydir(Celep,2000).

### **İşgören İçin Olumlu Sonuçlar**

İlmlı adanmışlık düzeyi,örgüte sınırsız sadakat anlamına gelmemektedir.İşgören sistem tarafından yutulmaktan kaçınmakta ve bir birey olarak kimliğini korumak için direnebilmektedir.Böylece işgörenin örgütün bütün değerlerini değil,bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olduğunu yansıtmaktadır.İşgörenler,örgütün beklentilerini karşılarken,hem örgütle bütünleşmeyi,hem de kişisel değerlerini korumayı

sürdürmektedirler.Bu aşamada işgörenler ,Schein'in 'yalnızca temel değer ve kuralları kabul etme ve temel olmayan değer ve kuralları kabul etmeme'olarak ifade ettiği yaratıcı bireyselliği göstermektedirler(Celep,2000).

### **Örgüt İçin Olumlu Sonuçlar**

Bu adanmışlık düzeyinde işgörelere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte,örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşılabilir(Balay,2000).

### **İşgören İçin Olumsuz Sonuçlar**

Örgüte ılımlı adanmışlık düzeyi,işgören için her zaman olumlu etkilere sahip değildir.Üstlerine veya yöneticilerine öncelik vermeyen işgörelenler,örgütün üst noktalarına belirsiz veya yavaş bir biçimde yükselebilir.Bu işgörelenler kendilerini çoğu zaman endişe veren uzlaşma içinde bulabilirler(Celep,2000).

### **Örgüt İçin Olumsuz Sonuçlar**

İlmlı adanma düzeyi,işgörelenin örgütte kalma süresini arttırdığından,yeni işgörelenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olur.Bu durum ise örgütteki yenileşme ve değişmeyi ve yeni bir yapı oluşturmayı olumsuz yönde etkiler.Ayrıca,uzun vadede örgütsel amaçlarda eskimeye neden olabilir.

#### **2.1.8.3.Yüksek Adanmışlık Düzeyi**

Bu adanmışlık düzeyinde işgörelen örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle adanmışlık gösterir.Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek adanmışlık,hem işgörelen hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır(Balay,2000).

### **İşgörelen İçin Olumlu Sonuçlar**

İşgörelene,meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi,dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir.'Örgüte sadık ol ki örgüt de sana sadık

olsun' anlayışı vardır.Örgüt,işgörenin sadakatine karşılıklı olarak yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirir(Balay,2000).

Yüksek adanmışlık düzeyi,örgüt üyelerine'zihinlerinde yer eden bazı tutkuların peşinden koşma'larına yönelik beklentilerini karşılamalarına olanak sağlamaktadır. Bunlar,özellikle Maslow'un gereksinim kuramındaki tanınma,kabul görme gibi toplumsal gereksinimlerin karşılanmasına yöneliktir(Celep,2000).

### **Örgüt İçin Olumlu Sonuçlar**

Yüksek derecede örgüte adanan işgörenler,örgütte güvenilir ve kararlılık gösteren işgücünü oluşturmaktadırlar.İşgörenler,en verimli ürünü ortaya koyma amacına dayalı olarak örgütün amacını isteyerek kabul etmektedirler.Böylece örgüt,yüksek iş başarısı düzeyine ulaşmaktadır.

### **İşgören İçin Olumsuz Sonuçlar**

Yüksek adanmışlık düzeyi,işgörenin gelişmesini engelleyebilmekte ve örgüt içi hareketliliğini sınırlandırabilmektedir.Bu durum,yenileşme ve yaratıcılığı bastırabilmekte,gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır(Celep,2000).

Durkheim'e göre de yüksek derecede adanmışlık,işgörenin aşırı derecede grupta bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır.Bu bireyler grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde,bazen aile ilişkilerinde gerilimler yaşarlar.Bu bireyler,diğerleriyle de yeterli ilişki geliştiremediklerinden hem kişisel yabancılaşma ve hem de toplumsal yabancılaşma deneyimi geçirirler(Balay,2000).

### **Örgüt İçin Olumsuz Sonuçlar**

Örgüt yüksek derecede sadakatten yarar sağlasa da,aşırı yanlış sadakat biçiminin verime zarar verdiği ileri sürülmektedir.

Aşırı adanmışlık,örgütün esnekliğini azalmasına,geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymaya,bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır.

Yüksek düzeyde örgütsel adanmışlıkta örgüt,çevre değişmelerine cevap verecek şekilde yapı ve stratejilerini değiştirmede başarısızlığa uğrayabilir.

Yüksek düzeyde adanmışlığın örgüte bir sonucu da işgörenleri,bazen örgüt adına yasal ve etik olmayan eylem ve davranışlara yöneltmesidir.Bunun sonuçları genellikle,şimdiki ve gelecekteki müşterileri ve ortakları kaybetme,kamu baskısı ve hükümet düzenlemelerini karşısında görmek şeklinde olmaktadır(Balay,2000).

### **2.1.9.ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI**

Adanmış bir birey,adandığı nesnenin amaç ve değerlerine güçlü biçimde inanmakta,bu nesnenin istek ve beklentilerine gönüllü biçimde uymakta,nesne ile birlikteliğini sürdürmeyi güçlü biçimde amaçlamaktadır(Celep,2000).

Adanmış işgörenler için önemli olan içsel güdülenmedir.Adanma nesnelere çeşitlilik göstermektedir.Firestone Rosenblum,öğretmenlerin öğretime,okullarına,öğrencilerine adanabildiklerini ve davranış örüntülerinin önem verilen adanmışlık nesnesine bağlı olarak değiştiğini vurgulamaktadırlar.Bir işgörenin örgüte adanmasında çalışma özelliklerinin önemli rol oynadığı yapılan araştırmalarla saptanmıştır.Çalışma özelliklerinin,içsel güdülenmeyi sağlayan ödüllere birisi olduğu ortaya çıkmıştır.Öğretmenlerin,kendi çabaları sonucunda doğrudan bir başarı elde ettiklerinde,işlerine,okula ve öğrencilerine adanmaları artmaktadır.

Cohn ve arkadaşlarınca yapılan bir araştırmada,öğretmenlerin okuldaki iş yaşantılarından etkilenme derecelerinin farklı olduğunun belirtilmesine karşın;öğretmen yeterliklerinin ve gereksinmelerinin iş yaşantısı ortamında rol oynadığı ortaya çıkmıştır.Öğretmenlerin özellikleri ve gereksinimleri,iş ortamında etkin bir işlev görmektedir.Bir okulda öğretmen adanmışlığına etki eden iş yaşantısı özelliklerinin

bazıları;iş tasarımı,özerklik,karara katılma,dönüt,işbirliği,öğrenme fırsatları ve kaynaklardır(Celep,2000).

### **2.1.9.1.İş Tasarımının Özellikleri**

**İş Tasarımı**,beceri çeşitliliği,işin kimliği, ve işin önemi öğelerinin bileşiminden oluşmaktadır.

**Beceri Çeşitliliği**;çalışmada gerekli olan farklı etkinliklerin genişliği olarak tanımlanabilir.Beceri çeşitliliğinin öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ile ilintisi olduğu saptanmıştır(Celep,2000).

Hackman ve Oldham(1980)beceri çeşitliliğini,işin yapılmasında gerekli olan ve farklı eylemleri yapmaya olanak sağlayan yetenekler toplamı olarak tanımlamaktadırlar.Öğretim süreci,çok sayıda örgütsel ve iletişimsel beceriler kullanmayı gerektirir ve bu bağlamda çeşitlilik gösterir(Balay,2000).

Beceri çeşitliliği ilköğretim ve ortaöğretim kademeleri açısından ele alındığında bazı farklılıklar göstermektedirler.Sınıf öğretmenlerinin derinlemesine olmayan,ancak çok çeşitli konular hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları gereklidir.Bu nedenle konu çeşitliliği beceri çeşitliliğini gerektirmektedir.Ortaöğretim öğretmenleri ise belli bir alanda derinlemesine bilgi sahibidirler.Aynı konuyu çok çeşitli özelliklere sahip öğrencilere öğretmek durumundadırlar.Bu durumda öğretme açısından çeşitlilik gösteren öğrencilere göre öğrenme ortamını düzenlemek zorunda kalmaktadırlar(Celep,2000).

**İşin Kimliği**;bir işgörenin en üst düzeyde,baştan son kadar işin tamamını yapması olarak tanımlanmaktadır.Hackman ve Oldman(1980)ayrıca,üretimin bir tek yönüyle sınırlanmaktan çok,onun bütünüyle özdeşleşen bireylerin işi daha anlamlı gördüklerini ileri sürmektedirler.Eldeki bulgular,öğretimin,yüksek düzeyde iş kimliği ürettiğini ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlığına önemli ölçüde katkı sağladığını göstermiştir(Balay,2000).

**İşin Önemi;** Hackman ve Oldman(1980)'a göre öğretim,ister örgüt içinde isterse dışında olsunlar,diğer insanların yaşamlarını etkileyen bir iş olarak yüksek derecede öneme sahiptir.Diğer mesleki ve teknik işgörenlerin eğitim düzeyi ile karşılaştırıldığında öğretmenler,işlerinin büyük önem taşıdığını söylemişlerdir (Balay,2000).

### **2.1.9.2.Özerklik**

Özerklik işgörenin,işini planlama ve uygulama süreçlerini belirleme özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır.Özerklik öğretmenlerin işini planlama ve uygulama süreçlerini belirlemesine yönelik kararlardaki etkilerini yansıtan katılımla ilintilidir.

Özerklik,başarılı öğretimsel uygulamayı ve örgüte ve değerlerine adanmayı doğurmaktadır.Öğretmenler kendi işlerine,öğrenci öğrenmesine ve okuldaki görevlerine katkı sağlayacak yöntemleri saptama olanağına sahiptirler.Dersin işlenmesine ve sınıf kontrolüne yönelik kararları alma özerkliğine sahip olabilmektedirler.Bu bağlamda,özerklik,öğretmenlerin başarılarına katkıda önemli bir etmendir.Özerklik her zaman örgüt değerlerine adanmayı ve başarılı öğretimsel uygulamayı doğurmayabilir.Özerkliği olumlu yönde kullanabilmek öğretmenin elindedir(Bülbul,2001).

Yapılan araştırmalarda,öğretmenlerin eğitim becerisi ile aynı özelliklere sahip olan diğer meslektaşlarından daha fazla özerkliğe sahip oldukları saptanmıştır.

Adanmışlık ile özerklik ilişkisine ilişkin kanıtlar net değildir.Birçok araştırmada,adanmışlıkla özerklik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.Başka bir araştırmada,işlerin gerçekleştirilme sürecinde karar alma eksikliği ile hem adanmışlık hem de özerklik arasında olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Charters ve arkadaşlarınca(1984) yapılan bir araştırmada,adanmışlık ile özerklik arasında ters bir ilişki olduğunun belirtilmesine karşın,Reyer(1989) adanmışlık ile özerklik arasında doğrusal bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır(Celep,2000).



Diğer araştırmalarda,

- Öğretmenlerin,işleri üzerindeki kontrollerinin kendi iş doyumlarının önemli belirleyicisi olduğu(Nova,Scoha,Kreshaves 1989)
- Özerkliğin,iş doyumunu üzerinde önemli etkiye sahip olduğu(Dworkin,1991)
- Olumlu öğretmen tutumlarının öğretmen özerkliğini arttırırken,olumsuz öğretmen tutumlarının öğretmen özerkliğini azalttığı(Corcoran,1989)
- Öğretmenlerin sınıftaki özerkliklerinin azalmasının doyumsuzluğu arttırdığı (Hansen,Corcoran 1989)
- Özerklik kaybının öğretmen yakınmasını arttırdığı(Lecompte,Dworkin,1991)
- Öğretmen kararına ve uygulamalarına etki eden eğitsel politikaların öğretmen özerkliğini sınırlandırdığı(Corwin,Borman,1988) sonuçları elde edilmiştir (Celep,2000).

Örgütsel adanmışlıkla ilişkisi kapsamında ayrıca özerklik ve soyutlanma ilişkisine de değinmek gerekir.Özerklik ve soyutlanma birbirinden farklı ,fakat yakından ilişkili kavramlardır.Çok sayıda reform çabası öğretmenlerin özerkliğini azaltmayı amaçlarken öğretmenler,bunu korumak için soyutlanmayı kullanırlar.Özerkliklerini diğerlerine karşı korumak için soyutlanmayı kullanan öğretmenler,öğrencilerine,işlerine ve mesleklerine adanmışlıklarını sürdürmelerine karşı,örgüte daha az adanma gösterdikleri görülmektedir(Balay,2000).

### **2.1.9.3.Dönüt**

Kuramsal olarak dönüt,yüksek içsel güdülenmeyi sürdürme,hem örgüte hem de işe adanmanın merkezidir.Dönüt,birisinin başarısı ve etkililiği hakkında çalışmasından doğrudan elde edilen açık ve doğru bilginin miktarıdır.İşgörenin işinin çıktısına ilişkin yönetici ve iş takımından gelen dönüt,işgören için önem taşımaktadır.

Dönütün etkililiği,onun özerklikle olan ilişkisine bağlıdır.Özerlik ve dönüt birlikte yürür.Öğretmenler,çıktıların,kendi eylemlerinin bir sonucu olduğunu kabul etmedikçe veya çıktılarına katkılarının olmadığını düşündükçe,dönüt ve özerkliğin etki derecesi

aynıdır.Çünkü,çıktıların öğretmen için bir anlamı yoktur.Dönüt,öğretimsel çabaları kuvvetlendiren ve değişimi gerektiren sorun alanlarını işaret eden bilgiyi sağlayarak öğretime ve örgüte adanmayı arttırabilmektedir.Öğretmenler asıl olarak dönütün 7 kaynağına sahiptir(Celep,2000):

- Öğrenciler ve işleri,
  - Biçimsel olmayan yönetici değerlendirmesi,
  - Akran değerlendirmesi,
  - Yöneticilerin,akranlarla biçimsel olmayan etkileşimleri,
  - Ailelerle biçimsel olmayan etkileşimleri,
  - Standart testler,
  - Öğretmenlerin öğretim etkinliklerine ilişkin asıl bilgi kaynakları,
- Doğrudan öğrencilerle etkileşimlerinden kaynaklanmaktadır.

Genel olarak söylemek gerekirse dönüt,doğrudan öğrencilerden geldiğinde daha dolaysız olmakta,bu yüzden öğretmenlerin güdülenmesi ve adanmışlığı daha açık olmaktadır.Ayrıca dönüt,daha az enformasyon içerikli ve daha değerlendirci olduğunda öğretmenler,öğretimsel tercihleri konusunda daha az sorumluluk duymakta sonuçta daha az adanmışlık gösteren işgörenler olmaktadır(Balay,2000).

#### **2.1.9.4.İşbirliği**

İşbirliği,iki veya daha fazla insanın bir işte birlikte çalışmasıdır.Okul ortamında işbirliği;plan,ders planlarını geliştirme,program,akranları geliştirmeyi sağlama ve iş takımını eğitime olarak düşünülmektedir.

İşbirliğinin sosyo-bilişsel ve etkileyici çıktıları şunlardır(Celep,2000):

- 1.İçerik ve yöntemleri öğrenme,davranışı izleme ve düzeltme için dönütü alma fırsatı,
- 2.Ortak bir çaba gösterme veya mesleki duyguyu geliştirme.

Öğretmenler arasındaki işbirliğinin, adanmışlığı etkilediği ve yüksek işbirliğinin en olumlu öğretmen tutum ve davranışları geliştirdiği belirlenmiştir.

İşbirliğine dayalı olarak ortaya çıkan öğrenme fırsatları, öğretmenin yeterlik duygusunu arttırabilmektedir. Öğrenme fırsatları, öğretmenlere yeni teknikler veya yaklaşımları kullanma, yeni amaç ve içeriklerden yararlanma olanağı sağlayarak beceri değişimini arttırmaktadır (Celep, 2000).

### **2.1.9.5. Kaynaklar**

İş kaynakları, öğretmenlerin görevlerini başarma ve içsel ödülleri yaşamalarında yarar sağladıkları kurumsal araçlardır. Öğretim konusundaki araştırmalar, özellikle beş kaynağın önemli olduğunu göstermiştir. Bunlar düzenli öğrenme çevresi, yönetsel destek, yeterli fiziksel koşullar, yeterli öğretim kaynakları, dengeli iş yüküdür.

**Düzenli Öğrenme Çevresine** sahip olan okullarda, öğretmen adanmışlığı yüksektir. Öğretmenler ve müdürün düzenli öğrenme çevresi algısı ile öğrenci ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Celep, 2000).

**Yönetsel destek** birçok öğelere sahiptir. Müdür, rollerin açık olduğu, kuralların sürekli olarak uygulandığı, doğruluğun ve çalışkanlığın güvence altına alındığı bir ortam oluşturarak, içsel bir çevre yaratmaya katkıda bir çevre yaratmaya katkıda bulunabilir. Yönetsel ahenk ve uyumun olduğu okullarda, öğretmenler kendilerini okullarına daha çok adamaktadırlar. Okul yönetiminin öğretmenlere iyi bir çalışma ortamı sağlanması konusunda destek vermesiyle, öğretmenleri dış baskılara karşı koruması, öğretmenin, yönetimin desteğini arkasında hissetmesini sağlayarak öğretmen adanmışlığını olumlu yönde etkilemektedir.

**Yeterli Fiziksel Koşullar;** Çalışmayı kolaylaştıran koşulları ifade etmektedir. Tavanı akan, kapı kolu tutmayan, yetersiz ısınan, pencereleri kırık olan, sıra , masa , perdelerin eksik veya sağlıksız oluşu öğretmenleri rahatsız etmektedir. Yüksek derecede adanmış

öğretmenlerin,diğer öğretmenlerden daha iyi fiziksel koşullara sahip olduğu ortaya çıkmıştır(Hansen ve Corcoran 1989;Akt.Celep,2000).

**Yeterli Öğretim Kaynakları**,kaynak kitap,sözlük,yazı tahtası,bilgisayar,bilimsel araçlar ve benzeri öğretimsel kaynaklardır.Bu kaynakların yetersizliğinden dolayı öğretmenler sıkıntılarla karşılaşmaktadırlar.Yeterli araç-gerece sahip olan öğretmenler,daha başarılı bir çalışma gösterebilmektedir.

**Dengeli İş Yükü**;öğretmenlerin öğrenciyi başarıya hazırlama ve öğreticilik rolünü gereği gibi yerine getirmesine dayalıdır.

Öğretme yükü;

- Genel olarak verilen derslerin çeşitlilik miktarı ile,
- Toplam ders saati sayısı ve
- Sınıfın öğrenci sayısını ifade etmektedir.

Kalabalık sınıflarda,öğrencilerin öğrenme fırsatı engellenir,öğrenci ihtiyaçları karşılanamaz,öğrenciden gelen dönüt azalır ve öğretmen merkezli bir eğitim anlayışı ön plana çıkar(Celep,2000).

## **2.2.ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞI**

### **2.2.1.ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI**

Örgütsel yurttaşlık davranışı tanımı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez1980 yıllarında kullanılmıştır.

Organ'a göre örgütsel yurttaşlık davranışı,biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan fakat bir bütün olarak örgütün etkinliğini arttırmaya yardımcı olan gönüllülüğe dayanan bireysel davranıştır(Güven,2006).

Schnake(1991)örgütsel yurttaşlık davranışında davranışın yanında davranışın yöneldiği yeri de dikkate alarak bireylere,gruplara,örgütlere yöneltilmiş işlevsel davranışlar olduğunu belirtmiştir(Kamer,2001).

Graham(1991) klasik felsefe ve modern politik teori açısından yaptığı inceleme ile aktif yurttaşlık sendromu adıyla tanımlanmış inançları ve davranışsal eğilimleri belirlemiştir.Bunlar itaat,sadakat,katılımdır(Graham,1991).

## **2.2.2.ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER**

Örgütsel yurttaşlık davranışı örgütlerin etkinliğini destekleyen önemli özellikleri içerdiği için kavramı açıklayabilmek adına birçok araştırma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir.Çınar'ın belirttiğine göre örgütsel yurttaşlık davranışı üzerinde yapılan çalışmaları etkileyen Dennis Organ'ın 1977 yılında 'tatmin performansı sağlar' şeklindeki önermesidir(Çınar,2000).

### **2.2.2.1.Sosyal Alışveriş Teorisi**

Organ (1988) amirlerin hakkaniyetle hareket etmesinin çalışanların yurttaşlık davranışı göstermesine yol açacağını, çünkü amirler ve astları arasında sosyal anlamda bir değiş tokuş yaşandığını öne sürmüştür. Amirler astlarına hakkaniyetle davrandıklarında, sosyal alışveriş ilkesine göre çalışanlar karşılık vereceklerdir. Organ'a göre karşılık olarak yapabilecekleri tek şey örgütsel yurttaşlık davranışlarıdır. Blau'nın 1964 yılında geliştirdiği sosyal alışveriş kuramı gelecekle ilgili belirsiz yükümlülükler getiren ilişkileri ifade eder. Ekonomik değişimden farklı olarak, sosyal alışveriş bireylerin karşılardaki kişinin değiş tokuş yükümlülüklerini adil şekilde karşılayacağına dair güvenlerine bağlıdır.Güven bir sosyal değişim ilişkisinin oluşmasında en önemli unsurdur. Konovsky ve Pugh (1994) güvenin sosyal bir alışverişi ortaya koyduğunu ve güven ile oluşan bu sosyal alışverişin örgütsel yurttaşlık davranışlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Bu sebepten ötürü güvenin yöntemlerdeki adaetlilik ve yurttaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi yapılandıracağını ve örgütsel yurttaşlık davranışlarını ortaya

çıkarcasını öne sürmüşlerdir. Konovsky ve Pugh'u yaptığı araştırmada iki değişken arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır(Kamer,2001).

Amirler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyel etkileşim, çalışanların işleri için daha fazla zaman ve enerji harcamalarına, işlerini tamamlarken daha yaratıcı olmaları ve sorumluluk almalarına neden olmakta ve örgütün bütünlüğüne hizmet etmektedir (Türker,2006).

Witt'e (1991) göre, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki ekonomik ve sosyal alışverişlerin bir arada gerçekleşmesiyle oluşur. Yurttaşlık davranışlarının gösterilmesi maddi temelli değiş tokuşlarda görülmeyecek bir sosyal değişim ilişkisi yaratır. Örgütsel yurttaşlık davranışının gösterilme derecesi örgütün uygulamalarının birey tarafından bilişsel açıdan adil değerlendirilmesine bağlıdır. Adaletsizlik algılayan bireyler iş performanslarını azaltamayacaklarından veya işten ayrılmayı göze almayacaklarından örgütsel yurttaşlık davranışını esirgemeyi, durumu dengelemenin bir yolu olarak görebilmektedirler (Kamer,2001).

#### **2.2.2.2.Eşitlik Teorisi**

Adam tarafından 1965 yılında geliştirilen eşitlik teorisine göre, bireyler örgütün kendilerine ve diğerlerine sunduğu olanakları karşılaştırarak örgütün adil olup olmadığını anlarlar(Organ, 1988).Eşitlik teorisinin örgütsel yurttaşlık davranışlarına getirdiği açıklama daha çok bireylerin bu tür rollerinin ötesindeki davranışları neden gerçekleştirdikleriyle ilgilidir. Çalışanlar örgütün kendilerine sundukları ile kendilerinin örgüte katkılarını iş arkadaşlarının kazanımları ve katkılarıyla karşılaştırırlar. Kendisine eşit davranılmadığı yada bazı kaynaklardan mahrum bırakıldığı duygusuna sahip çalışanlar, örgüte katkılarını azaltırlar yada ilave kazanım ve ödül beklentisi içine girerler. Ya da durumu kendi açılarından dengeleyebilmek adına, yurttaşlık davranışlarını gösterebilecek durumdayken göstermemeyi seçerler. Benzer şekilde kaynaklar ve olanaklar açısından adaletli bir dağıtım ya da eşitlik algılayan bireyler ise yurttaşlık davranışlarını arttırma eğilimindedirler(Kamer,2001).

### **2.2.2.3.Vekalet Teorisi**

Amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbirleriyle yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularının incelenmesi ile gelişmeye başlamıştır. Ortak bir amaç için yardımlaşma durumunda olan taraflardan biri vekalet veren diğeri de vekildir. Vekalet teorisi bir tarafın diğeri tarafı yetkilendirmesiyle birlikte doğan vekalet ilişkilerini açıklamaktadır. Vekalet teorisinde vekalet veren, başta ücretlendirme ve ödüllendirme olmak üzere, politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkan verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Vekalet teorisine göre alt kademedeki iş görenlerin işletme performansı göstergeleri üzerinde anahtar bir etkiye sahip olma şansları zayıf bir olasılıktır (Çınar,2000 ).

### **2.2.2.4.Lider-İzleyici Etkileşimi Teorisi**

Lider izleyici değişimi rol yapma modelinin temeli sosyal değişim teorisine dayanır. Bu modele göre amir tüm astlarına benzer bir liderlik stili göstermek yerine, liderlik stili her astla olan karşılıklı sosyal etkileşimine göre farklılaşır .Yüksek nitelikli bir lider izleyici ilişkisi karşılıklı güvenin olduğu, güçlü sadakat ve etkileşimin olduğu, destekleyici bir ast üst ilişkisi şeklindedir.Karşılıklı etkileşimin yüksek olduğu bu ilişkide amir, adanmışlığı yüksek, tutarlı ve faaliyetleri kendi beklentilerine uygun astlarını ödüllendirir. Amirinin olumlu tavrına, astı da örgütsel yurttaşlık davranışları gibi rol gereklerinin üstünde davranışlar göstererek karşılık verir.Yapılan çalışmalar liderliğin, yurttaşlık davranışının açığa çıkmasında anahtar rolü olduğunu destekler(Podsakoff ve diğerleri,2000).

### **2.2.3. ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI**

Örgütsel yurttaşlık davranışları bir örgütün etkin fonksiyon göstermesi bakımından görev alan iş görenlerin akılcı davranışlar ortaya koyması olarak gözlemlenir.

Araştırmalarda ekstra rol davranışlarının kapsamında diğerlerine yardım etme, gerekli olmadığı halde görev üstlenme, amirler ile iyi ilişkiler içerisinde olma ve bireylerin üstlendiği görevler ile ilgili olarak Őikayetçi olmaması gibi unsurlar örgütsel yurttaşlık davranışının örnekleri olarak sınıflandırılmıştır(Sönmez,2005).

Organ'ın sınıflaması ise literatürde en çok referans gösterilen çalışmadır. Çünkü Organ ve arkadaşları bu davranışları ilk kez “rgtsel yurttaşlık davranışları” adıyla tanımlayanlardır(Türker,2006). Organ'ın sınıflaması örgütsel yurttaşlık davranışını beş boyutta inceler:

- 1.Özgecilik/Diğerlerini Düşünme
- 2.Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci
- 3.Nezaket Tabanlı Bilgilendirme
- 4.Sivil Erdem/Organizasyonun Gelişimine Destek Verme
- 5.Gönüllülük ve Centilmenlik (etin, 2004).

### **2.2.3.1. Özgecilik/Diğerlerini Düşünme**

Örgütteki diğerkamlık örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğer bir çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır. Çalışma arkadaşına bir projede yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup, işe gelemediği bir günde onun işini üstlenmek, diğerlerini düşünme biçimindeki örgütsel yurttaşlık davranışına örnek gösterilebilir. Bulunduğu örgütte diğer çalışanlara göre daha fazla başkalarının derdinin dinleyen, herkesten daha fazla diğer çalışanlara yardım eden kişilerin davranışları bu boyutta yer alır(nal, 2003).

Organ; yardımseverliği, bireyin bir görevde diğer çalışanlara yardım etmeye yönelik gösterdiği tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır (Yücel, 2006). İş arkadaşlarına olağan dışı Őartlar altında işi tamamlayabilmek için yardımcı olma en çok tekrarlanan yardımseverlik davranışıdır(Kamer, 2001).



Yardım etme davranışı, bu alanda çalışan hemen herkesin üzerinde anlaştığı bir örgütsel yurttaşlık türüdür. Kavramsal olarak, yardım etme davranışı, diğer kişilere iş ile ilgili problemlerde gönüllü olarak yardım etme veya problemlerin ortaya çıkmasını önleme çabalarını ifade etmektedir. İki bölümde ele alınabilecek bu tür davranışın ilk kısmı olan özgecilik, bir örgütte Organizasyona ilişkin görev veya problemlerde diğer kişilere yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışların tümünü ifade eder. Organizasyon üyelerinin, iş yükü ağır olan veya işiyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına ya da kuruma yeni katılan kişilere yardımcı olmaları bu davranışa örnek olarak gösterilebilir (Velipaşalar, 2006). Tanımın ikinci bölümü ise, iş arkadaşlarının olası problemlerinin doğmasını engellemek için önlemler alarak diğerlerine yardım etmeyi içeren Organ'ın "nezaket" kavramını ifade etmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bir başka deyişle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak, ve çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktır (Köse ve diğerleri, 2003). Bunun yanında uzman kişilerin veya kıdemli çalışanların hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesi de özgecilik için bir örnek oluşturmaktadır (Güven, 2006). Bu tür davranışlar, bireylerin performansını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunur (Çetin, 2004).

Yukarıdaki tanımlamalar ve örnekler incelendiğinde, özgeciliğin, örgütün etkinliğini artırma potansiyeli açıkça fark edilebilmektedir. Özgeci davranışlar örgütün iç grupları içinde işbirliğinin gönüllü gelişimini sağlamaktadır. Böylece, örgüt içi ilişkilerde sürtüşmeler, gerginlikler daha az yaşanmaktadır ve bu durum örgütün etkinliğini dolaylı da olsa olumlu biçimde etkilemektedir. Ayrıca bu davranışları kıt kaynakların sürekli olarak örgütün varlığını korumasını ve sürdürmesini zorlaştıran sorunların çözümüne aktarılmasını engellemekte ve böylece kaynaklar daha çok üretim amaçları için kullanılmaktadır (Sönmez, 2005).

### **2.2.3.2. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci**

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme

zamanlarını yerinde ve suistimal etmeden kullanma, görevin kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. Bulunduğu örgütte herkesten daha aktif olma, herkesten daha fazla çalışma ve kimsenin istemediği işleri gönüllü olarak alma davranışları bu boyutta yer alır (Ünal, 2003).

Organ; vicdanlılığı, kişilerin mecbur olmadıkları halde gönüllü olarak yerine getirilen rollerdir. İşte fazla mesai, iş yerinde zamanı etkili kullanma, dakiklik, dinlenme zamanlarını dikkatli kullanma, görevinin gerektirdiği kurallara yakalanma tehlikesi olmasa da uyma gibi davranışları içermektedir(Yücel, 2006). Mesaiye ve işe devama kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (İşbaşı, 2000).

Örgütün düzenini sağlamaya yönelik politikaların tüm çalışanlara aynı düzeyde ve kusursuz biçimde uygulanması mümkün değildir. Bu nedenle çalışanlar kendilerini, biçimsel bir anlaşmaya bağlı olmayan, kapalı bir biçimde ifade edilen ve söylenmeden hissedilmesi ve uyulması beklenen biçimsel olmayan kurallara uymaya kabul edilebilir minimum bir düzeyde zorunlu hissedebilirler. Bu düzeyin üzerinde sergiledikleri tüm davranışlar ise vicdanlılık davranışı olarak nitelendirilmektedir (Sönmez,2005).

Minimum rol gereklerinin ötesinde yardımcı davranışlardır. İleri görev bilinci biçimsel rol performanslarının üzerinde ve ötesinde görülmektedir ve ustabaşının performansını arttıran rol modellerini kapsamaktadır. İleri görev bilinci bir bütün olarak örgüte faydalı olan, daha çok dolaylı davranışları içermektedir. Bu boyut tamamen gerekli olandan daha fazlasını yapmayı içerir. İleri görev bilinci bireyin hedef odaklı davranışlarına bağımlıdır. Eylem odaklıdır ve sorumlu davranışlardır. Diğer taraftan ileri görev bilinciyle ilgili son çalışmalar ileri görev bilincinin iş performansı ile ilgili olduğunu da göstermektedir. Mesaiden önce görev yerine gelip hazırlanmak, telefon konuşmalarına gereksiz zaman ayırmamak, hastalık dışında gereksiz izin almamak gibi davranışlar bu boyut içerisinde sayılabilirler. İleri görev bilinci olan öğrencilerin sınıfa zamanında gelmeleri, verilen ödevleri zamanında teslim etmeleri, ekstra ders almaları beklenmektedir(Sönmez,2005).

Örgütsel sadakat, yabancılara karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma, koruma ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalma anlamına gelmektedir. Örgütsel uyum davranışı ise çalışanın, kimse izlemese de örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uymasını ve onları içselleştirmesini içermektedir. Bu davranışın bir yurttaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi herkesin firma kurallarına, süreçlerine her zaman uyması beklense de çoğu çalışanın bunu yapmamasıdır. Çoğu araştırmacının tanımladığı bir örgütsel yurttaşlık davranışı türü de bireysel inisiyatifdir. Örgütsel yurttaşlık davranışının bu türünün “fazladan rol” davranışı olarak kabul edilmesi için çalışanın görevi gereği yapması beklenen davranışlarında, genel beklentinin veya asgari zorunluluğun çok üstüne çıkması gerekir. Böylesi davranışlara örnek olarak, kişinin görevini daha iyi yapması veya örgütün performansını artırmak amaçlı gönüllü, yaratıcı ve yenilikçi eylemleriyle çalışanın işini daha istekli ve azimle yapmasıyla, fazladan sorumluluk almaya istekli olması; buna ek olarak diğerlerini de bu yönde teşvik etmesi verilebilir. Bütün bu davranışlar çalışanın, işin gereklerinin üstüne ve ötesine geçmesi ortak fikrini taşımaktadır. Organ(1988), “vicdanlılık” olarak adlandırdığı bu tür davranışın, tanımlanmış rolden ayırması en zor olan örgütsel yurttaşlık davranışı türü olduğunu belirtmiştir(Organ,1998).Bunun sebebi fazladan rol olarak sayılmasını sağlayan şeyin, türsel farklılık değil, gösterilen davranışın aşırılık derecesi olmasıdır. Bazı araştırmacıların bu boyutu araştırmalarına dahil etmemelerinin sebebi de belirlenmesindeki bu zorluktur (Podsakoff ve diğerleri,2000).Hem genel uyum, hem de bireysel inisiyatifin kavramsal içeriği Organ’ın vicdanlılık boyutu ile büyük ölçüde ifade edilebilir(Köse ve diğerleri, 2003).

### **2.2.3.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme**

Organ’ın ilk kez tanımladığı nezaket boyutu, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin kararlarından,işlerinden etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir(Mercan,2006).Organ’ın (1990) bu davranışlara verdiği kimi örnekler, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarmayı içerir. Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi

sağlayarak bağımsız çalışacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırır (İşbaşı, 2000). Diğerkamlık ve nezaket boyutları “yardımseverlik” temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmeleri güç boyutlardadır. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme ediminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Diğerkamlıkta kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar vardır (İşbaşı, 2000).

Organ, nezaket boyutunu; kurumdaki iletişimle alakalandırmaktadır. Kurumda işleri gereği sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin birbirlerini önceden haberdar etmeleri, birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmaları, bilgi aktarmaları, danışmaları, örnek olarak verilebilir (Kamer, 2001). Nezakete dayalı bilgilendirme, daha çok gelecek odaklı davranışlardır ve herhangi bir problemin oluşumunu önlemeye çalışmak veya problemin oluşumunu hafifletmek için tedbir almak bu davranışın kapsamı içerisindedir (Sönmez, 2005). Bu nedenle bu boyut problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını kolaylaştırır (Çetin, 2004).

#### **2.2.3.4. Sivil Erdem**

Organ'ın (1990) kitabında yer verdiği “örgütsel erdem”, “örgütsel katılım”, Graham tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorunlu biçimde katılma” biçiminde ifade etmiştir. Bulduğu örgütte diğer çalışanlara göre kendini daha fazla geliştirme, yenileme, alanındaki gelişmeleri takip etme davranışlarını içeren örgütsel yurttaşlık boyutudur (Ünal, 2003).

“Örgütsel Erdem kurumun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma olarak tanımlanmıştır. İyi bir örgüt yurttaşı kurumla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye yönelir ve bu fikirleri ifade eder, toplantılara ve tartışmalara düzenli ve aktif olarak

katılır, yenilikleri kolay kabul eder, değişimleri yakından izler ve öğrendiklerini paylaşmaktan zevk duyar (Çınar, 2000).

“Sivil erdem” olarak adlandırılan diğer bir boyut ise çalışanların örgüt yurttaşı olmasından kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili olarak Graham’ın(1991) söylediklerinden türetilmiştir. Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte adanmışlığı veya makro seviyede ilgiyi ifade etmektedir(Graham,1991). Kişisel maliyeti fazla olsa da örgüt yönetiminde aktif katılıma isteklilik, (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek), örgütün ortamındaki fırsat ve tehditleri gözlemek (faaliyet gösterilen sektörün takibi), örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etmek (yangın tehlikesi durumlarını bildirip kapıları kilitlemek), gibi faaliyetler bu boyut kapsamındadır(Köse ve diğerleri, 2003).

Sivil erdem davranışına örnek olan faaliyetler örgütün ihtiyaçlarına hizmet ettiği için, örgütün gelişimine destek verir. Burada bireysel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin organizasyonla ilgili konularda tartışması ve sorunlara yönelik çözüm önerileri getirmesini içermektedir (Çetin, 2004).

#### **2.2.3.5. Gönüllülük ve Centilmenlik**

Sportmenlik, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder (Mercan, 2006). Sıkıntı veren olaylar karşısında şikayet etmemek ve hoşgörülü olmaktır. Bulunduğu örgütte diğer çalışanlara göre daha az şikayet eden, işle ilgili olumsuzlukları fazla büyütmeyen kişilerin bu davranışları bu boyutta yer alır (Ünal, 2003).

Çalışanların işbirliği yapması konusunda bir yönetici daha az zaman ve enerji harcaması ve de iş görenlerin bir yönetici olmaksızın diğer iş görenlerle verimli olmasını sağlayan bir davranış boyutudur. Diğer bir açıdan bakıldığında, bu boyutun olmaması iş görenlerin örgüte karşı sadakat duygusunun azalmasına sebep olacaktır(Çetin, 2004).

Organ; sportmenliği, çalışanların gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmaları, çok Őikayetçi olmaktan imtina etmeleri ve hoşgörülü olmaları olarak ifade etmiştir. Sorunlarını gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınarak geçirmekten, is arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma davranışları sportmenliğe örnek teşkil edebilir (İşbaşı, 2000).

“Sportmenlik”, literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Organ sportmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, bu tanım sportmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir. Örneğin, sportmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı Şikayet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Sportmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez(Köse ve diğerleri, 2003).

Podsakoff ve diğerleri (2000) ise örgütsel yurttaşlık davranışlarını yedi alt boyutta toplamışlardır.

1.Katılım

2.Özgecilik

3.Uyma

4.Dirençlilik

5.Sadakət

6:Kendini geliştirme

7.Bireysel inisiyatif

**1.Katılım:**alışanın kendisini örgütün bir vatandaşı olarak görmesi,gerekirse kişisel harcamalar dahi yaparak,gönüllü olarak işlerin örgütlenmesinde aktif rol alması,çevredeki fırsat ve tehditleri izlemesi(Podsakoff ve diğerleri,2000).

**2.Özgecilik:**Yardım davranışı iki boyutta incelenmiştir.

a-İşle ilgili sorunlarda,iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek

b-İş arkadaşlarına,işle ilgili problemlerin çıkmasını önleyerek ya da onları bu konuda uyararak gönüllü olarak yardımcı olmak(Podsakoff ve diğerleri,2000).

**3.Uyma:**Başka kimse uymasa ya da idareciler kontrol etmeseler dahi,çalışanın,örgüt içi kural,prosedür e uygulamalara inançla uyması(Podsakoff ve diğerleri,2000).

**4.Dirençlilik:**İş ile ilgili kaçınılmaz olumsuzluklarda dahi şikayet etmeksizin durumu tolere etmek(Podsakoff ve diğerleri,2000).

**5.Sadakat:**Çalışanın örgütle ters düştüğü durumlarda bile örgüte adanmışlığını sürdürmesi,çevreye karşı örgütü savunması ve iyi göstermeye çalışması(Podsakoff ve diğerleri,2000).

**6.Kendini geliştirme:**Çalışanın bilgi,beceri ve yeteneklerini geliştirmek için gönüllü davranışlarda bulunması(Podsakoff ve diğerleri,2000).

**7.Bireysel inisiyatif:**Örgüt ve iş performansını arttırmak için iş gereklerinin üstünde bir çabayla,gönüllü olarak yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerinde bulunmak,örgütün diğer üyelerini aynı şekilde davranmaya teşvik etmek (Podsakoff ve diğerleri,2000).

## **2.2.4. ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANISINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Örgütsel yurttaşlık davranışlarını ortaya çıkaran kişisel ve durumsal olmak üzere iki grup faktörler bulunmaktadır.

### **2.2.4.1. Kişisel Faktörler**

**2.2.4.1.1. Örgüte Adanma:** O'Reilly ve Chatman(1986) örgütsel adanmışlığın alt boyutları olan örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme boyutlarının örgütsel yurttaşlık davranışlarıyla alakalı olduğunu bulmuşlardır (Köse ve diğerleri, 2001). Organ örgütsel yurttaşlık davranışları ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi bireyin

adanmışlığı bir davranış, niyet, tutum veya güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmediğine bağlamıştır. Birey eğer adanmışlığın bu tip nitelikler taşıdığı yönünde bir görüşe sahipse, örgütsel yurttaşlık davranışları gösterme olasılığı daha yüksektir. Steers, Mowday ve Porter(1982) adanmışlığı örgüt içerisinde kalmayı isteme, örgütsel hedef ve değerleri kabul etme ve örgüt yararına dikkate değer derecede çaba gösterme olarak tanımlayarak, hem bir tutum hem de bir niyet içermekte olduğu belirtmişlerdir. Adanmışlık, maddi veya manevi yönlerin bir bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır. Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro(1990) adanmışlığın sosyal ödül ve maddi yarar sağlamak için çaba göstermeyi ve sadakati içerdiğini ifade etmişlerdir. Bateman ile Organ(1983) da benzer bir yaklaşımda bulunarak adanmışlığın taraf kişi veya kurumlar arasında karşılıklı bazı etkileşimlere dayalı bir tür ticaret sayılabileceğini ifade etmişlerdir(Witt,1991;Akt.Kamer,2001). Her iki yaklaşımda da, adanmışlığın bireylerde karşılıklı fayda edinmek ve mevcut durumlarını korumak gibi amaçlarla yardım etme amaçlı yurttaşlık davranışlarını ortaya çıkaracağı şeklindedir. Bu nedenle, örgüte karşı bir adanmışlık geliştirmiş bireylerin, geliştirmemişlere oranla örgütsel yurttaşlık davranışı gösterme olasılıklarının daha yüksek olacağı söylenebilir.

School(1981) yurttaşlık davranışlarını örgüte adanmışlığın bir sonucu olarak gören bir model önermiştir. Çalışanın beklentileri örgüt tarafından karşılanmadığında dahi adanmışlık, bireylerin bir takım faaliyetleri sürdürmesine yol açar. Williams ve Anderson örgütsel yurttaşlık davranışlarının örgüt tarafından kabul göreceği beklentisinin çok az olması veya hiç olmaması durumunda ortaya çıktığına işaret etmiştir. Örgütsel adanmışlık, Brewer tarafından “kişinin görev yaptığı örgüte olan özdeşleşme ve dahil olma gücü” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel adanmışlık çalışanların hedeflerinin örgütün ve yönetimin hedefleri ile aynı olması ve örgüt için en yararlı olanı sergilemesi olarak genişletilebilir. Bu bir anlamda çalışanın kendi hedeflerini örgütün hedefleri olarak görmesi diğer bir deyişle örgütle özdeşleşmesidir. Aynı zamanda örgütsel adanmışlık çalışanın görev ve sorumluluk kapsamında kişisel bir ilginin üstünde sadakat göstermesidir. Siegal ve Sisaye örgütsel özdeşleşmenin örgütsel adanmışlık üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu etkinin de iş becerisi,



rekabet güdüsü gibi bazı tutumlara göre farklılık göstereceğinin altını çizmişlerdir. Aynı çalışmada kişinin örgütte kaldığı zaman alacağı karşılığın diğer seçeneklerine göre yüksek olması diğer bir deyişle örgütün getirisinin örgütten ayrılmamaya yeğ olması nedeniyle örgüte bağlı ve sadık kalacağı söylenmiştir. Kişi örgütün hedefleri için verimli bir adanmışlık ve etkin bir katılım göstererek örgütte sosyalleşir. Bu durumun sonucu örgüte adanmışlığı, sadakati ve özdeşleşmeyi doğurur. Siegal ve Sisaye çalışmalarında örgütsel özdeşleşmeyi kısaca kişinin örgüt değerlerini ve hedeflerini içselleştirmesinden kaynaklanan örgüte adanmışlığın verimli bir karşılığı olarak tanımlarlar. Ve özdeşleşmenin örgütsel adanmışlık davranışı olduğunu söylerler. Aynı zamanda adanmışlık ve onun bir davranış şekli olan özdeşleşme örgütün tümüne dair örgütsel yurttaşlığa karşılıktır. Okul örgütleri açısından bakıldığında araştırmacıların bu yaklaşımı öğretmenlerin sadece kendi sınıflarına değil tüm okula karşı gösterdikleri adanmışlığın örgütsel yurttaşlık olarak ortaya çıkması diye de yorumlanabilir. Öğrencilerin katılımı ve özdeşleşmesiyle ilgili Leithwood ve Jantzi'nin yaptığı bir çalışmada öğrencilerin okulla özdeşleşmesinin okul etkinliklerine katılımları ile açıklamışlar ve bunun sonucunda öğrenci başarısının da arttığını belirtmişlerdir(Sönmez,2005).

**2.2.4.1.2. İşe karşı tutumlar ve iş tatmini:** İş ile ilgili geri bildirim ve içsel olarak tatmin edici iş örgütsel yurttaşlık davranışının ortaya çıkışını artırır. Tatmin edici iş ile kastedilen, çalışan için, işi yapmanın bizzat kendisinin tatmin edici olmasıdır. Öte yandan işin rutinleşmesi örgütsel yurttaşlık davranışının ortaya çıkmasında negatif bir etki yapar (Türker,2006). Erdoğan'ın(1996) belirttiğine göre, iş ortamındaki tatminsizlik kişinin işine karşı göstereceği olumsuz tepkiyle alakalı bulunmuştur (Köse ve diğerleri,2003). İş tatmini ile örgütsel yurttaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi kurmanın değişik yolları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireylerin kendilerine iyiliği dokunanlara karşılık verme eğilimini ifade eden karşılıklılık ilkesidir. Eğer bireyin tatmini çoğunlukla işinden kaynaklanıyorsa, işiyle ilgili sahip olduğu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve işyerini tüm çalışanlarıyla kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek, etrafındakilere bu olumlu izlenimi doğrultusunda daha yardımsever davranmaya

güdülenmektedir veya bir kaynaktan faydalandırılmak gibi olumlu bir etki yaşamış çalışanlar bu davranışları daha çok gösterme eğilimine girebilmektedirler. Birçok durumda rol gereği davranışlar yetersiz kaldığından, çalışanlar yöneticilerine veya örgütlerine kendilerine sağladıkları tatminden ötürü karşılık vermek için örgütsel yurttaşlık davranışlarından yararlanmaktadırlar. Organ(1988), çalışanların iş tatmini yaşamaları durumunda karşılık vereceklerini ve bu karşılığın da örgütsel adanmışlık ve örgütsel yurttaşlık davranışları gösterme yoluyla açığa çıkacağını öne sürmüştür(Organ,1998).Moorman(1991) yaptığı bir araştırmada örgüt içinde algılanan adil ortamın iş tatmini arttırarak yurttaşlık davranışlarını ortaya çıkaracağını saptamıştır. Yapılan farklı araştırmalarda da iş tatmini ve örgütsel yurttaşlık davranışının boyutları arasında yüksek düzeyde tutarlı ilişki görülmüştür. İş tatmini yüksek olan bir çalışan yaşadığı tatmini örgütün tümüne atfederek etrafında etkileşimde olduğu kişilere karşı örgütsel yurttaşlık davranışlarını sergileyecektir. Örgütsel yurttaşlık davranışlarını iş tatmininin mi ortaya çıkardığı veya tersinin mi söz konusu olduğu yada karşılıklı mı birbirlerine neden oldukları tartışmaya açık olsa da, iş tatmininin örgütsel yurttaşlık davranışlarının öncülü olduğunu gösteren birçok teorik ve deneysel destek bulunmaktadır(Niehoff ve Moorman,1993,Schnake,1991;Akt.Kamer,2001).

**2.2.4.1.3. Bireyin ruhsal durumu:** Kamer'in(2001) belirttiğine göre; olumlu psikolojik özelliklere sahip olma bireylerin daha çok örgütsel yurttaşlık davranışları sergilemelerine yardım etmektedir.Çalışanların olumlu ruh hallerinin gözlendiği durumlarda yardımseverlik davranışlarında artmada gözlenmiştir.Tersi durumda ise azaldığı saptanmıştır(Kamer,2001).İnsanların duygusal olarak rahat oldukları durumlarda daha çok örgütsel yurttaşlık davranışları gösterdikleri gözlenmiştir (Köse ve diğerleri,2003).

**2.2.4.1.4. Kişilik Özellikleri:** Bireyler adanmışlıkları ve ortak değerlere dayalı ilişkiler kurmadaki kapasite ve eğilimleri bakımından farklılıklar gösterirler. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip kişiler dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel yurttaşlık davranışlarını göstermeye daha fazla yatkındırlar. İçe dönük kişilerin ise, kendi endişeleriyle daha fazla ilgili olmaları sebebiyle başka kişilerin

problemleri ve örgütün ihtiyaçlarıyla ilgilenecek önceliğe sahip olamadıklarından örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterememektedirler(Kamer,2001).Örgütsel yurttaşlık davranışlarını etkileyebilecek diğer bir unsur da birey-örgüt uyumudur. O'Reilly, Chatman ve Caldwell'a(1994) göre, birey-örgüt uyumu, bireyin kişilik özelliklerinin, inanç ve değerlerinin örgütün kültürü, stratejik ihtiyaçları, ilkeleri ve değerleriyle uyumu şeklinde tanımlanmıştır. Birey ve örgütün ortak değerlerinin olması iş tatmini oluşturabilir ve örgütsel hedeflere ulaşmada yararlı olacak davranışları ortaya çıkarabilir. Algılanan birey-örgüt uyumu, iş tutumları ve örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, birey-örgüt uyumunun örgütsel yurttaşlık davranışları üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğunu savunur(VanDyne,Graham& Dienesch,1994;Akt.Kamer,2001).Temel gereksinimlere güdülenmiş,güvenlik,sevgi-ait olma,saygınlık gibi gereksinimlerini doyurabilen kişiler potansiyel,kapasite ve becerilerini daha da geliştirebilirler(Çetinkanat,2000).

**2.2.4.1.5. İhtiyaçlar:** Bireylerin onları belirli şekilde hareket etmeye yönelten ve tamamıyla içsel bir baskıyla ortaya çıkan ihtiyaçları bulunmaktadır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan sosyal kabul ve başarıma gereksiniminin örgütsel yurttaşlık davranışları ile ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalarda, bir bireyden çok, çalışma grubu veya örgüt gibi sosyal bir gruba yönelik olan sosyal kabul ihtiyacının bireyin rol gereklerini aşan davranışlar göstermesine neden olabileceği saptanmıştır. Diğer bir ihtiyaç olan başarıma gereksinimi, kişinin görevlerini mümkün olan en iyi ve çabuk şekilde yapabilme ihtiyacını ifade eder. Yüksek düzeyde bir başarıma gereksinimine sahip bireyler görevlerindeki performanslarından yüksek düzeyde tatmin olmakta ve gurur duymaktadırlar. Bu nedenle, başarı odaklı bu bireylerin üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgüte yararı olan farklı görevleri de yerine getirecekleri yani yurttaşlık davranışları gösterecekleri söylenebilir(Kamer,2001).

**2.2.4.1.6. Demografik Değişkenler:** Demografik bazı veriler doğrudan olmasa da, yurttaşlık davranışının kimi boyutlarını etkileyerek dolaylı bir etkide bulunabilir. Örneğin, eğitim düzeyinin genel sosyal sorumluluk ile doğrusal bir ilişkisi bulunduğu ve diğerkamlik davranışı üzerinde etkisi olan değişken olduğu saptanmıştır(Kamer,2001 ).

**2.2.4.1.7. Örgütsel Adalet:** Kurumda çalışanların çalışma ortamındaki adalete ilişkin görüşleri yapılan araştırmalarda örgütsel yurttaşlık davranışı ile en fazla alakalandırılan değişkendir (İşbaşı, 2000).

Bireylerin adalet hakkındaki görüşleri sosyal karşılaştırmalarına, vaat edilmiş şeylere, geçmiş deneyimlerine veya dünyanın nasıl olması gerektiği hakkındaki inançlarına dayalıdır. Adaletsizlik algılayan bireyler görevleri dışındaki davranışlar için gönüllü olmazken, adaletin var olduğunu algılayan bireyler bu tür davranışları gösterirler. Kimi araştırmalarda ücret eşitliği ve hakkaniyetin vatandaşlıkla doğrusal ilişkisini saptayan sonuçlar ortaya koymuştur. Ücret adaleti hakkındaki algılamalar adaletli dağıtım hakkındaki inançları ortaya çıkartarak vatandaşlık davranışının oluşmasına etkili olur. Kaynakların tahsis edilme yoluyla ilgili olan adaletli dağıtım ve uygulamaların tutarlılığı, etik standartların korunması, önyargıların önlenmesi, tam ve doğru bilginin kullanılması ve bir konuyla ilgili kişilerin düşüncelerini aktarmasına imkan tanınmasıyla ilgili olan yöntemlerdeki adaletlilik yurttaşlık davranışı üzerinde etkilidir. Bu tip prosedürlerin benimsenmiş olması bireylerin katılmasalar dahi kararların yöntemler açısından adil olduğunu düşünmelerine neden olur. Etkileşimlerdeki adaletliliğe dair algılamalarda ise, bireyler arası etkileşim sırasında karar organı veya amir konumundaki kişinin davranışlarının çalışan tarafından adil değerlendirilip değerlendirilmediği söz konusudur. Etkileşimlerdeki adaletliliğin temel özellikleri dürüstlük, içtenlik, taraf tutmama ve saygı gibi davranışlardır. Amirlerinin adil, nazik ve tutarlı davranışlarının astların örgütün yararına olacak şekilde davranma olasılıklarını arttırdığı yapılan araştırmalarla saptanmıştır. Bunun nedeninin amirlerin adil davranışının yurttaşlık davranışının en tutarlı öncülü olan olumlu ruh halini ortaya çıkartması, adil olmayan tavırlarınsa amirler ve astları arasında çatışma ve düşmanlık doğurması olabileceği düşünülmektedir. Organ ve Near(1985)örgütte adaletsizlik hissedilen bireylerin işin niteliği veya niceliğini azaltmadıklarını ancak yurttaşlık davranışları gibi gönüllü davranışları göstermeme eğilimine girdiklerini, eşitlik algılayan bireylerin ise örgüte yararı olan gönüllü davranışları daha çok gösterme eğilimine girdiklerini belirtmişlerdir(Kamer,2001).

## 2.2.4.2. Çevresel Faktörler

**2.2.4.2.1. İşin Özellikleri:** Smith, Organ ve Near'a(1983)göre karşılıklı görev bağımlılığı yaşayan gruplar, bağımlılığı olmayan gruplara nazaran daha yüksek oranda vatandaşlık davranışları gösterirler. İşin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerine ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerine yardımcı olur. Van Dyne, Graham ve Dienesch(1994) ile Farh, Podsakoff ve Organ'a(1990) göre anlamlı görev, otonomi ve geribildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını en üst düzeye çıkarır(Kamer,2001). Birey formal iş tanımları bunu desteklesin desteklemesin önemli iş sonuçları üzerindeki kişisel gücünü hissetmelidir. İç kaynaklı güdülenme sağlayan görev özellikleri işi psikolojik olarak daha anlamlı kılan özelliklerdir. Bu nedenle, bir işin belli bazı özellikleri bir çalışanın hissettiği sorumluluk düzeyini ve ardından da örgüte adanmışlığını artırabilir. Örneğin, bireyin yerine getirdiği görevlerin örgütsel performans üzerindeki etkilerini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusunu artırır. İş özelliklerinin etkisiyle oluşan kuvvetli sorumluluk ve aidiyet duygusunu yurttaşlık davranışı takip eder. Niehoff ve Moorman(1993) yüksek düzeyde otonomiye izin veren ve amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir iş ortamında güvenin varolduğunu öne sürmüştür. Öte yandan amirin yakın takibinin yurttaşlığı olumsuz yönde etkilediği saptanılmıştır(Kamer,2001).

**2.2.4.2.2. Liderin Özellikleri:** Lider davranışları, örgütsel yurttaşlık davranışlarını saptamada kilit rol oynarlar. Lider karakteristikleri içinde, etkileşimci liderlik davranışı, lider-izleyici ilişkisi ve özellikle dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel yurttaşlık davranışlarını belirleyici etkisi vardır. Dönüştürücü liderlik temel özelliklerinden hareketle çalışanların beklentilerin üstünde performans göstermelerini sağlayarak örgütsel yurttaşlık davranışını destekler(Türker,2006). Liderlik davranışlarının hepsi çalışanın yurttaşlık davranışı göstermesi ile tutarlı bir ilişki göstermiştir(Güven,2006). Liderin davranışlarının astların rol gereklerini aşan davranışları üzerinde büyük etkisi vardır. Liderin yanında çalışanlara yardım etmesi ve yol göstermesi kendisi açısından bir yurttaşlık davranışı sayılabileceği gibi, göstereceği bu destek çalışanların kendisini

model olarak hangi tip davranışın uygun olduğunu anlamalarına yardımcı olacaktır. Böylelikle yanında çalışanların da yurttaşlık davranışları göstermesine yol açacaktır. Lider desteği genel olarak örgüte yarar sağlayan yurttaşlık davranışları üzerinde de iş tatmini yoluyla dolaylı olarak etkili olmaktadır. Smith, Organ ve Near(1983) kapsamı daha da daraltarak liderin desteğinin örgütsel yurttaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğerkamlik boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Lider desteğinin kimi örgütsel yurttaşlık davranışlarını ortaya çıkarması karşılıklı ilkesiyle açıklanmaktadır. Lider desteği çalışanlar tarafından bir çeşit yardım etme davranışı olarak algılanabilir. Farh, Podsakoff ve Organ(1990) liderin özelliklerinin ve görevin kapsamının örgütsel yurttaşlık davranışının diğerkamlik boyutunun ortaya çıkışında açıklayıcı olduğunu saptamışlardır. Liderin katılımcılığı desteklemesinin örgütsel yurttaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğu da kimi araştırmalarla saptanmıştır(Schnake,Dumler&Cochran,1993;Akt.Kamer,2001).

**2.2.4.2.3. Kıdem ve Hiyerarşik Düzey:** Çalıştıkları örgütte uzun süreli bulunan bireylerin örgütle aralarında bir aidiyet ilişkisi olduğu, örgüte kuvvetli bir bağlılığı ve işlerini yerine getirme konusunda daha yüksek özgüvenleri bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışanların örgüte karşı olumlu duygu ve davranışlar gösterme olasılıkları da daha yüksektir. Van Dyne, Graham ve Dienesch'e(1994) göre örgütlerde hiyerarşik açıdan daha üstlerde bulunan bireylerin örgütsel adanmışlık düzeyleri alt düzeydekilerden daha yüksektir. Bunun sebebi, hiyerarşik olarak üstte olmanın örgütsel karar verme süreçlerinde etkinliği, yüksek statüyü, yüksek formal ve otoriteyi ve farklı iş alternatifleriyle karşılaşmış ve bunları reddetmiş olmayı beraberinde getirmesi nedeniyle ispatlanmış yeterlik düzeyini göstermektedir. Ayrıca yüksek hiyerarşik düzeylerdeki bireylerin örgüt içindeki davranışları açısından da daha serbest oluşları ve çevreleri üzerindeki kontrollerinin daha fazla oluşu gibi nedenler örgüte daha fazla adanmışlık duymalarına neden olabilir. Morrison'a(1994) göre, işin kapsamı kıdemle artmaktadır; çünkü bireyin işvereniyle arasındaki güven ve adanmışlık arttıkça kendisini minnete dayalı olarak daha fazla yükümlülük altında hissetmekte, zaman geçtikçe işlerini monotonluktan kurtarmak ve çeşitlendirmek için giderek daha fazla aktiviteyi rol

kapsamında algılamaktadır. Kıdem arttıkça bireyler işlerinde daha da uzmanlaşmakta ve daha çok bilgi sahibi olmakta; dolayısıyla iş aktiviteleri hakkındaki görüşleri farklılaşmaktadır(Kamer,2001).

**2.2.4.2.4. Örgütün Özellikleri:** Paylaşılan değerler bireyler için oldukça önemlidir. Eğer çalışanların değer sistemi örgüt değerleri ile tutarlı olursa bireylerin katılımları daha yüksek olacak ve örgütsel yurttaşlık davranışında gönüllü olarak bulunacaklardır(Güven,2006).Örgütsel değerler çalışanlara ve çalışanların gelişim ihtiyaçlarına saygı içerdiğinde her iki tarafa da karşılıklı fayda sağlar. Eğer çalışanlar örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğine inanırlarsa, buna bağlı davranma ve yüksek kaliteye neden olacak davranışlarda bulunma olasılıkları artacaktır. Eğer katılıma önem verdiğine inanırlarsa, katılımlarının fark yaratacağını düşünerek, bağlanma ve katılımcı yurttaşlık davranışlarını gösterme oranlarını arttıracaklardır. Eğer yenilikçiliğe değer verdiğine inanırlarsa, yenilikçi ve değişim odaklı fikirlerini ortaya atma konusunda daha istekli davranacaklardır. Eğer işbirliğine önem verdiğine inanırlarsa, işbirliği içerisindeki davranışları vurgulayacaklardır. Ayrıca sosyal olarak istenen değerlerin örgütün kültürünün önemli bir parçası olduğunu algılayan bireyler bunu sözleşme gereklerine bağlayarak yurttaşlık davranışlarını daha yüksek oranda göstereceklerdir(Kamer,2001).

## **2.2.5. ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI**

Örgütsel yurttaşlık davranışının sonuçları özellikle iki ana konu üzerinde yoğunlaşmıştır.

A. Örgütsel yurttaşlık davranışının ücret artışı ve promosyonlarla ilgili yönetici performans değerlemeleri ve kararları üzerindeki etkileri.

B. Örgütsel performans ve başarı üzerindeki örgütsel yurttaşlık davranışlarının etkileri.

Podsakoff ve arkadaşları, yöneticilerin örgütsel yurttaşlık davranışlarına niçin önem verdikleri ve çalışanların performanslarını değerlendirirken niçin örgütsel yurttaşlık davranışlarını dikkate aldıklarını açıklamaya çalışmışlardır. Açıklanan bazı nedenler

karşılık verme ve adil olma normları ile bazıları yöneticilerin değerlendirme yolu ile bazıları da hafızada örgütsel yurttaşlık davranışları bilgisinin ayrı ve kolay erişilebilir olması ile ilgilidir. Altında yatan mekanizma hangisi olursa olsun, ampirik kanıtlara göre örgütsel yurttaşlık davranışları, gerçekten yönetici performans değerlemelerini ve ilişkili kararları etkilemektedir(Podsakoff ve diğerleri,2000).

Nezaket dışında örgütsel yurttaşlık davranışının tüm boyutlarının,performans değerlemeleri üzerinde önemli etkileri tespit edilmiştir(Podsakoff ve diğerleri,2000).Yöneticiler örgütsel yurttaşlık davranışlarını performans değerlemelerinde dikkate alırken iki noktaya çok dikkat etmelidirler. Birincisi, çalışanların bu olayın farkında olup olmadığı, diğeri ise örgütsel yurttaşlık davranışlarının yönetsel kararlara dahil edilmesinin örgütsel başarıya katkısının ne olduğudur.Bununla beraber eğer örgütsel yurttaşlık davranışı örgütsel etkililiğe katkıda bulunmuyorsa, yöneticilerin değerlemelerde bu tür davranışlara ağırlık vermemesi gerekir.Podsakoff ve MacKenzie(1999), örgütsel yurttaşlık davranışlarının promosyon kararlarındaki etkisinin örgütün üst kademelerine çıkıldıkça arttığını iddia etmiştir. Buna sebep olarak da, üst kademelerde rolle ilgili beklentilerin daha karışık olması ve yönetim pozisyonlarının örgütün teknik özüne doğrudan katkıda bulunmamasını vermişlerdir (MacKenzie and Podsakoff,1999;Akt.Köse ve diğerleri,2003).Organ'ın orijinal örgütsel yurttaşlık davranışı tanımının temel ilkelerinden biri şudur; uzun dönemde çalışanların davranışlarının toplamı dikkate alındığında örgütsel yurttaşlık davranışları, örgütsel etkililiği artırır. Uzun bir süre için, bu hipotez test edilmedi ve kabulü doğrudan ampirik ispatından çok kuramsal açıklamasına dayanmaktaydı. Teorik olarak, örgütsel yurttaşlık davranışının örgütsel etkililiği niçin etkileyebileceği konusunda birçok neden vardır.Örneğin,örgütsel yurttaşlık davranışları örgütsel başarıya aşağıdaki şekillerde katkıda bulunabilir:

- 1.Çalışanların ve yönetimin verimliliğinin artması
- 2.Kaynakların serbest bırakılarak daha verimli amaçlar için kullanılabilmesi,
- 3.Bakım fonksiyonu için kıt kaynakları kullanma ihtiyacının azaltılması
- 4.İş grupları içi ve arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması yardımcı olması



- 5.Örgütün en iyi çalışanları elinde tutmak ve örgüte çekmek yeteneğini kuvvetlendirmesi
- 6.Örgüt performansının sürekliliğini sağlaması
- 7.Örgütün çevresel değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olması (Cohen and Vigoda,2000;Akt.Köse ve diğerleri,2003).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1.Araştırma Modeli

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adanma ile ilgili görüşlerini ve bu görüşler arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelinde bir araştırmadır. Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1995,77). Araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine başvurarak ilköğretim okullarında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adanmaya ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adanmaya ilişkin görüşlerini yansıttığından, mevcut durumu gösterdiğinden ve bu sorulara mevcut olan zaman kesiti içinde cevap bulunabildiğinden bu çalışma tarama modeli türü bir araştırmadır.

#### 3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evreni olarak Bursa il merkezi seçilmiştir. Araştırmanın hedef evreni, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada, zaman ve maddi konulardaki sınırlılıklar düşünülerek örneklem alma yoluna gidilmiştir. Bursa il merkezinde 10024 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerden 5250'si sınıf öğretmeni, 4774'ü branş öğretmenidir. Örneklem belirlemede çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Birinci aşamada Bursa ili merkez ilçeleri birer tabaka olarak kabul edilmiş bu ilçelerden örnekleme girecek öğretmen sayısı belirlenmiştir. İkinci aşamada ise merkez ilçelerden oranlı örneklem alma yolu ile örneklem belirlenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenleri için örneklem büyüklüğünün tespiti için

farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükler ve % 95 kesinlik düzeyine göre tolerans gösterilebilir hata için gerekli örneklem tablosundan yararlanılmış (Anderson,1990;Akt.Balcı,2004,95) ve araştırma için gerekli olan örneklem belirlenmiştir. Tabloya göre 5000'e kadar olan evrenler için 356, 50000'e kadar olan evrenler için 381 kişiye ulaşılması gerekmektedir. Buna göre araştırma için 381 kişiye ulaşılması kararlaştırılmıştır. Buna göre Bursa ili merkez ilçelerde görev yapan ve örnekleme giren öğretmen sayıları aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamında Ulaşılabilecek Olan Öğretmen Sayıları ve Merkez İlçelere Göre Dağılımı

Merkez İlçe	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	Örnekleme Giren Öğretmen Sayısı
Osmangazi	109	3344	172
Nilüfer	60	1616	84
Yıldırım	67	2434	125
TOPLAM	236	7394	381

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adanma Ölçeği” ve Yaylacı (2004) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanılması için gerekli olan izin yazarlardan sağlanmıştır.

Osmangazi, Nilüfer, Yıldırım ilçelerindeki ilköğretim okullarından seçilen öğretmenlere 450 anket dağıtılmıştır. 322 anket geri dönmüştür.

Örgütsel Adanma Ölçeği likert tipi 27 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonrasında ölçeğin, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Ölçeğin uyum boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .52 ile .83, madde toplam korelasyonları ise .38 ile .68 arasında değişmektedir. Alt ölçeğin tek başın açıkladığı varyans % 26.2, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .79'dur.

Özdeşleşme boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .49 ile .78, madde toplam korelasyonları ise .33 ile .75 arasında değişmektedir. Alt ölçeğin tek başın açıkladığı varyans % 16.7, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .89'dur.

İçselleştirme boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .50 ile .85, madde toplam korelasyonları ise .53 ile .83 arasında değişmektedir. Alt ölçeğin tek başın açıkladığı varyans % 13.8, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .93'tür.

Ölçeğin cevap ölçeği 1 – Hiç katılmıyorum, 2 – Az katılıyorum, 3 – Orta düzeyde katılıyorum, 4 – Çok katılıyorum, 5 – Tam katılıyorum şeklindedir. Ölçekten alınan yüksek puan daha yüksek örgütsel adanmaya işaret etmektedir.

Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği likert tipi 59 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonrasında ölçeğin, özgecilik, uyma, dirençlilik, katılım, sadakat, kendini gerçekleştirme ve bireysel inisiyatif olmak üzere yedi alt boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Ölçeğin özgecilik boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .53 ile .83, madde toplam korelasyonları ise .42 ile .77 arasında değişmektedir. Alt ölçeğin tek başın açıkladığı varyans % 38, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .87'dir.

Uyma boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .30 ile .64, madde toplam korelasyonları ise .54 ile .73 arasında değişmektedir. Alt ölçeğin tek başın açıkladığı varyans % 42.7, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .81'dir.

Dirençlilik boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .33 ile .75, madde toplam korelasyonları ise .42 ile .65 arasında değişmektedir. Alt ölçeğin tek başın açıkladığı varyans % 35, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .68'dir.

Katılım boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .41 ile .70, madde toplam korelasyonları ise .47 ile .76 arasında değişmektedir. Alt ölçeğin tek başın açıkladığı varyans % 44.5, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .83'tür.

Sadakat boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .47 ile .66, madde toplam korelasyonları ise .44 ile .77 arasında değişmektedir. Alt ölçeğin tek başın açıkladığı varyans % 42.8, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .72'dir.

Kendini geliştirme boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .42 ile .79, madde toplam korelasyonları ise .32 ile .78 arasında değişmektedir. Alt ölçeğin tek başın açıkladığı varyans % 44, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .587'dir.

Bireysel inisiyatif boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .42 ile .66, madde toplam korelasyonları ise .41 ile .76 arasında değişmektedir. Alt ölçeğin tek başın açıkladığı varyans % 35, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ise .70'tir.

Ölçeğin cevap ölçeği 1 – Hiçbir zaman, 2 – Çok ender, 3 – Zaman zaman, 4 – Genellikle, 5 – Her zaman şeklindedir. Ölçekten alınan yüksek puan örgütsel yurttaşlık davranışlarının daha sık gösterildiğine işaret etmektedir.

### **3.4.Verilerin Analizi**

Araştırmada, kişisel bilgilerin analizinde yüzde ve frekans, bireysel değerlerin ve örgütsel değerlerin belirlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma değerleri, yüzde ve frekans kullanılmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ve örgütsel yurttaşlık ile ilgili görüşlerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ve örgütsel yurttaşlık ile ilgili görüşlerinin cinsiyete, mezun olduğu okula, branşa göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için t testi, öğrenim düzeyine, yaşa, kıdeme ve okulda çalışma süresine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık arasında ilişki olup olmadığı ise pearson momentler korelasyon katsayısı ile belirlenmeye çalışılmıştır. Manidarlık

testlerinde  $\alpha = .01$  ve  $.05$  düzeyleri esas alınmıştır. Araştırmada elde edilen aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde ise aşağıdaki tabloda yer alan aralıklar kullanılmıştır.

Tablo 2  
Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde kullanılan aralıklar ve yanıt ölçeğindeki karşılığı

Aralıklar	Yanıt Ölçeğindeki Karşılığı	
	Örgütsel Adanma Ölçeği Yanıt Ölçeği	Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Yanıt Ölçeği
1.00–1.79	Hiç katılmıyorum	Hiçbir zaman
1.80–2.59	Az katılıyorum	Çok ender
2.60–3.39	Orta düzeyde katılıyorum	Zaman zaman
3.40–4.19	Çok katılıyorum	Genellikle
4.20–5.00	Tam katılıyorum	Her zaman

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4.1.Örgütsel Adanmışlık Davranışına İlişkin Bulgular

Tablo 3  
Örgütsel Adanma Uyum Boyutu Dağılımı

İfadeler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta düzeyde katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tam Katılıyorum	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>UYUM BOYUTU</b>													
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.*	317	3,80	1,16	15	4,6	26	8,0	83	25,5	75	23,1	118	36,3
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.*	320	4,40	1,03	7	2,2	19	5,8	34	10,5	36	11,1	224	68,9
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.*	312	3,88	1,38	29	8,9	34	10,5	43	13,2	45	13,8	161	49,5
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.*	313	3,77	1,26	21	6,5	34	10,5	64	19,7	68	20,9	126	38,8
5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.*	321	4,38	1,03	10	3,1	14	4,3	32	9,8	52	16,0	213	65,5
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.*	320	4,26	1,09	9	2,8	23	7,1	36	11,1	58	17,8	194	59,7
7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığımı hissediyorum.*	320	3,94	1,22	20	6,2	25	7,7	55	16,9	72	22,2	148	45,5
8.Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.*	321	4,39	1,04	9	2,8	14	4,3	39	12,0	38	11,7	221	68,0

\* Bu maddeler ters puanlanmıştır.

Tablo 3’de yer alan ifadeler olumsuz ifadeler olduğu için bu maddeler ters puanlanmıştır. Bundan dolayı yorumlarken, yüksek puanın o davranışın yapılmasını değil yapılmamasını desteklediği göz önünde bulundurulmalıdır. Yukarıda da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler *uyum* boyutundaki ifadelerin dördüne “çok katılıyorum”, dördüne “tam katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. En yüksek ortalamaya sahip olan madde  $\bar{X} = 4,40$  ortalama ile “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” maddesidir. Burada maddeler ters çevrilerek puanlandığı için bu madde aslında “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünmüyorum” şeklindedir. Öğretmenler bu ifadeye “tam katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu bu soruya “tam katılıyorum” (% 68.9) yanıtını vermişlerdir. Bu boyutta en düşük ortalamaya sahip olan madde ise “Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum ( $\bar{X} = 3,77$ )” maddesidir. Bu madde de ters çevrildiğinde “Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünmüyorum” şekline gelmektedir. Bu ortalamaya göre öğretmenlerin yanıtı “çok katılıyorum” yanıtına karşılık gelmektedir. Yani öğretmenler öğrencilere ilişkin çabalarının sadece ders saatleriyle sınırlı olmadığını düşünmektedir.

Tablo 4  
Örgütsel Adanma Özdeşleşme Boyutu Dağılımı

İfadeler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta düzeyde katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tam Katılıyorum	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>ÖZDEŞLEŞME BOYUTU</b>													
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	319	3,16	1,22	33	10,2	62	19,1	99	30,5	68	20,9	57	17,5
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	321	<b>3,67</b>	1,15	20	6,2	29	8,9	77	23,7	104	32,0	91	28,0



11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	314	3,33	1,21	26	8,0	54	16,6	87	26,8	82	25,2	65	20,0
12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye teşvik ediyor.	322	3,23	1,19	30	9,2	51	15,7	110	33,8	74	22,8	57	17,5
13. Bu okulun eğitim ve öğretim faaliyetleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	319	3,41	1,10	15	4,6	50	15,4	100	30,8	95	29,2	59	18,2
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	321	<b>2,82</b>	1,21	49	15,1	86	26,5	93	28,6	58	17,8	35	10,8
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	315	3,06	1,46	71	21,8	47	14,5	56	17,2	74	22,8	67	20,6
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	322	3,22	1,17	30	9,2	55	16,9	99	30,5	89	27,4	49	15,1

Tablo 4’te de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenler *özdeşleşme* boyutunda yer alan maddelerden altısına “orta derecede katılıyorum”, ikisine ise “çok katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri madde  $\bar{X} = 3.67$  ortalama ile “Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum” maddesi, en düşük katılım gösterdikleri madde ise  $\bar{X} = 2.82$  ortalama ile “Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum” maddesidir. Bu madde öğretmenlerin en düşük katılım gösterdikleri madde olmasına rağmen öğretmenlerin katılma derecesi “orta derecede katılıyorum” yanıtına denk gelmektedir. Bu durum yanıt ölçeğindeki frekanslara da yansımıştır. Bu soruya öğretmenlerin % 26.5’i “az katılıyorum”, % 28.6’sı ise “orta derecede katılıyorum” yanıtını vermişlerdir.

Tablo 5  
Örgütsel Adanma İçselleştirme Boyutu Dağılımı

İfadeler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta düzeyde katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tam Katılıyorum	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>İÇSELLEŞTİRME BOYUTU</b>													
17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	321	3,81	,95	5	1,5	22	6,8	87	26,8	121	37,2	86	26,5
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	318	4,01	,94	7	2,2	12	3,7	62	19,1	125	38,5	112	34,5
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	321	3,84	,98	10	3,1	16	4,9	76	23,4	131	40,3	88	27,1
20. Okulumla karşı yapılan eleştirileri kendime yapmış sayarım.	322	3,66	1,18	25	7,7	27	8,3	69	21,2	112	34,5	89	27,4
21. Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyorum.	320	3,38	1,04	15	4,6	45	13,8	108	33,2	107	32,9	45	13,8
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	320	3,27	1,07	21	6,5	51	15,7	108	33,2	100	30,8	40	12,3
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	317	3,43	1,04	18	5,5	36	11,1	99	30,9	119	37,5	45	14,2
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	322	3,89	,97	10	3,1	14	4,3	71	21,8	133	40,9	94	28,9
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	322	3,89	1,04	13	4,0	17	5,2	65	20,0	124	38,2	103	31,7
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	322	3,63	1,20	27	8,3	28	8,6	68	20,9	112	34,5	87	26,8
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	322	3,87	,94	6	1,8	18	5,5	77	23,7	131	40,3	90	27,7

Tablo 5’te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler *içselleştirme* boyutunda yer alan maddelerden dokuzuna “çok katılıyorum”, ikisine ise “orta derecede katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Öğretmenlerin en yüksek katılım gösterdikleri madde “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum ( $\bar{X} = 4.01$ )” maddesi, en düşük katılım gösterdikleri madde ise “Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir ( $\bar{X} = 3.27$ )” maddesidir. Bu madde *içselleştirme* boyutunda yer alan maddeler içinde en düşük katılım gösterilen madde olmasına rağmen katılma derecesi “orta derecede katılıyorum” dur.

Tablo 6  
Örgütsel Adanmaya İlişkin Görüşlerin Betimsel İstatistikleri

Örgütsel Adanma Boyut Puanları	Alt n	K (madde sayısı)	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	$\bar{X}$	S	Yanıt karşılığı	ölçeğindeki
Uyum Boyutu	322	8	9	40	32,47	6,22	Çok katılıyorum	
Özdeşleşme Boyutu	322	8	8	40	25,71	7,42	Orta derecede katılıyorum	
İçselleştirme Boyutu	322	11	11	55	40,54	8,44	Çok katılıyorum	
ÖRGÜTSEL ADANMA	322	27	40	135	98,73	16,70	Çok katılıyorum	

Tablo 6’da da görüldüğü gibi öğretmenlerin *uyum*, *içselleştirme* ve *örgütsel adanma toplam puan* ile ilgili ortalama puanları “çok katılıyorum”, *özdeşleşme* boyutundaki ortalamaları ise “orta derecede katılıyorum” yanıtına karşılık gelmektedir.

Uyum boyutunda yer alan maddeler ters puanlandığı için bu boyutta, puanın yükselmesi boyutta yer alan davranışların daha az yapıldığını ya da bu davranışların tersinin yapıldığını göstermektedir. Yani öğretmenler okulda uyum ile ilgili olarak yüksek bir adanma duygusuna sahiptir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel adanma ile ilgili olarak en yüksek adanmaya *içselleştirme* boyutunda sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 7  
Cinsiyete Göre Dağılım

Örgütsel Adanma Alt Cinsiyet Boyut Puanları	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p	
Uyum Boyutu	Kadın	174	32,77	5,85	320	0,92	.35
	Erkek	148	32,12	6,64			
Özdeşleşme Boyutu	Kadın	174	26,40	7,12	320	13,81	.07
	Erkek	148	24,90	7,70			
İçselleştirme Boyutu	Kadın	174	41,31	8,56	320	1,78	.07
	Erkek	148	39,63	8,22			
ÖRGÜTSEL ADANMA	Kadın	174	100,48	16,69	320	2,05	.04
	Erkek	148	96,66	16,52			

Tablo 7’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma *uyum* [ $t_{(320)}=0,92$ ;  $p > .05$ ]; *özdeşleşme* [ $t_{(320)}=13,81$ ;  $p > .05$ ] ve *içselleştirme* [ $t_{(320)}=1,78$ ;  $p > .05$ ] boyutlarındaki görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur. Buna göre uyum, özdeşleşme ve içselleştirme üzerinde cinsiyet değişkeninin etkisinin olmadığı ya da az olduğu söylenebilir. Ancak öğretmenlerin *örgütsel adanma toplam puan* ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark vardır [ $t_{(320)}=12,05$   $p < .05$ ]. Buradaki fark kadın öğretmenler lehinedir. Kadın öğretmenlerin örgütsel adanma ile ilgili görüşleri ( $\bar{X} = 3,72$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{X} = 3,58$ ) göre daha olumludur. Buna göre, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek adanma duygusuna sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 8  
Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Puanlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Uyum Boyutu	Ön Lisans	74	33,90	5,37	307	2,22	.02
	Lisans	235	32,06	6,46			
Özdeşleşme Boyutu	Ön Lisans	74	27,75	6,70	307	2,85	.00
	Lisans	235	24,97	7,49			
İçselleştirme Boyutu	Ön Lisans	74	40,86	8,50	307	0,58	.55
	Lisans	235	40,20	8,45			
ÖRGÜTSEL ADANMA	Ön Lisans	74	102,52	14,96	307	2,39	.01
	Lisans	235	97,23	17,03			

Tablo 8’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma *uyum* [ $t_{(307)}=2,22$ ;  $p < .05$ ]; *özdeşleşme* [ $t_{(307)}=2,85$ ;  $p < .05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel adanma toplam puandaki* [ $t_{(307)}=2,39$ ;  $p < .05$ ] görüşleri arasında eğitim durumuna anlamlı fark

varken *içselleştirme* [ $t_{(307)}=0.58$ ;  $p > .05$ ] boyutundaki görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir fark yoktur. Buna göre uyum ve özdeşleşme boyutu ile ilgili örgütsel adanma algısının eğitim durumundan etkilendiği ancak içselleştirme boyutundaki örgütsel adanma algısının eğitim durumundan etkilenmediği söylenebilir.

*Uyum* boyutundaki anlamlı fark ön lisans mezunu olan öğretmenler lehinedir. Ön lisans mezunu ( $\bar{X} = 33,90$ ) öğretmenlerin bu boyut ile ilgili ortalama puanı lisans mezunu ( $\bar{X} = 32,06$ ) öğretmenlerin ortalama puanına göre daha yüksektir. Bu da, ön lisans mezunu öğretmenlerin uyum boyutunda yer alan olumsuz maddeleri daha az yerine getirdiklerini göstermektedir.

*Özdeşleşme* boyutundaki fark da yine ön lisans mezunu öğretmenler lehinedir. Bu boyutta yer alan maddelere, ön lisans mezunu öğretmenlerin ( $\bar{X} = 27.75$ ) katılım oranı lisans mezunu öğretmenlerden ( $\bar{X} = 24.97$ ) daha yüksektir. Buna göre bu iki boyut ile ilgili olarak ön lisan mezunu öğretmenlerin örgütsel adanma davranışlarının lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

*Örgütsel adanma toplam puandaki* fark da ön lisans mezunu öğretmenler lehinedir. Örgütsel adanma toplam puan ile ilgili olarak ön lisans mezunu öğretmenlerin ( $\bar{X} = 102,52$ ) görüşleri lisans mezunu öğretmenlerin ( $\bar{X} = 97,23$ ) görüşlerine göre daha olumludur. *İçselleştirme* boyutunda da yine lisans öğretmenlerinin ortalama puanı lisans öğretmenlerine göre daha yüksek olmasına rağmen anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 9  
Branşlara Göre Dağılım

Puanlar	Branş	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Uyum Boyutu	Sınıf Öğretmeni	140	32,90	6,02	320	1,09	.27
	Branş Öğretmeni	182	32,14	6,37			
Özdeşleşme Boyutu	Sınıf Öğretmeni	140	25,96	7,61	320	0,52	.60
	Branş Öğretmeni	182	25,52	7,28			
İçselleştirme Boyutu	Sınıf Öğretmeni	140	41,16	8,06	320	1,16	.24
	Branş Öğretmeni	182	40,06	8,70			
ÖRGÜTSEL ADANMA	Sınıf Öğretmeni	140	100,03	15,64	320	1,22	.22
	Branş Öğretmeni	182	97,73	17,44			

Tablo 9’da da görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma *uyum* [ $t_{(320)}=1,09$ ;  $p > .05$ ]; *özdeşleşme* [ $t_{(320)}=0,52$ ;  $p > .05$ ]; *içselleştirme* [ $t_{(320)}=1,16$ ;  $p > .05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel adanma toplam puandaki* [ $t_{(320)}=1,22$ ;  $p > .05$ ] görüşleri arasında branşa göre anlamlı bir fark yoktur. Buna göre uyum, özdeşleşme, içselleştirme boyutları ve örgütsel adanma üzerinde branş değişkeninin etkisinin olmadığı ya da az olduğu söylenebilir.

Tablo 10  
Yaşlara Göre Dağılım

Puanlar	Yaş	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
Uyum Boyutu	1. 21–30 yaş	76	31,43	6,73	2–319	1,86	.15	–
	2. 31–40 yaş	132	32,43	5,89				
	3. 41 ve üstü	114	33,21	6,20				
Özdeşleşme Boyutu	1. 21–30 yaş	76	22,98	7,18	2–319	9,17	.00	1–2, 1–3
	2. 31–40 yaş	132	25,68	7,63				
	3. 41 ve üstü	114	27,57	6,78				
İçselleştirme Boyutu	1. 21–30 yaş	73	37,25	8,50	2–319	11,66	.00	1–2, 1–3
	2. 31–40 yaş	114	40,25	8,60				
	3. 41 ve üstü	132	43,06	7,40				
ÖRGÜTSEL ADANMA	1. 21–30 yaş	76	91,67	17,61	2–319	13,09	.00	1–2, 1–3
	2. 31–40 yaş	131	98,37	16,73				
	3. 41 ve üstü	114	103,85	14,19				

Tablo 10’da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma *uyum* boyutundaki görüşleri arasında yaşa göre anlamlı bir fark yoktur [ $F_{(2-319)}=1,86$ ;  $p > .05$ ]. Ancak katılımcıların *özdeşleşme* [ $F_{(2-319)}=9,17$ ;  $p < .05$ ]; *içselleştirme* [ $F_{(2-319)}=11,66$ ;  $p < .05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel adanma toplam puandaki* [ $F_{(2-319)}=13,09$ ;  $p < .05$ ] görüşleri arasında yaşa göre anlamlı bir fark vardır. *Özdeşleşme*, *içselleştirme* boyutlarında ve *örgütsel adanma toplam puanda* en düşük ortalamaya sahip olan yaş grubu “21–30” yaş” grubu, en yüksek ortalama sahip olan yaş grubu ise “41 yaş ve üstü”dür. Buna göre özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ve örgütsel adanma toplam puan ile ilgili olarak yaş arttıkça örgütsel adanma düzeyinin yükseldiği söylenebilir. *Uyum* boyutunda da benzer şekilde “41 yaş ve üstü” grubun daha olumlu görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Ancak buradaki farklar anlamlı değildir.

Tablo 11  
Kıdemlerine Göre Dağılım

Puanlar	Kıdem	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
Uyum Boyutu	1. 1-10 yıl	131	31,91	6,20	2-318	0,93	.39	-
	2. 11-20 yıl	103	32,74	6,08				
	3. 21 yıl ve üstü	87	33,00	6,46				
Özdeşleşme Boyutu	1. 1-10 yıl	131	23,44	7,17	2-318	11,38	.00	1-2, 1-3
	2. 11-20 yıl	103	26,81	7,46				
	3. 21 yıl ve üstü	87	27,80	6,90				
İçselleştirme Boyutu	1. 1-10 yıl	131	38,41	8,66	2-318	8,30	.00	1-2, 1-3
	2. 11-20 yıl	103	41,19	8,46				
	3. 21 yıl ve üstü	87	42,94	7,36				
ÖRGÜTSEL ADANMA	1. 1-10 yıl	131	93,77	17,10	2-318	11,06	.00	1-2, 1-3
	2. 11-20 yıl	103	100,75	16,76				
	3. 21 yıl ve üstü	87	103,74	14,05				

Tablo 11’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma *uyum* boyutundaki görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark yoktur [ $F_{(2-318)}=0,93$ ;  $p >.05$ ]. Ancak katılımcıların *özdeşleşme* [ $F_{(2-318)}=11.38$ ;  $p < .05$ ]; *içselleştirme* [ $F_{(2-318)}=8.30$ ;  $p <.05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel adanma toplam puandaki* [ $F_{(2-318)}=11,06$ ;  $p <.05$ ] görüşleri arasında yaşa göre anlamlı bir fark vardır. *Özdeşleşme*, *içselleştirme* ve *örgütsel adanma toplam puandaki* farklar kıdemi “1-10 yıl” arasında olanlar ile “11-20 yıl” ve “21 yıl ve üstünde” olanlar arasındadır. Yani mesleğin başında olanlar ile mesleğin ortasında ve sonunda olanlar arasında anlamlı farklılıklar vardır. Yukarıda da görüldüğü gibi bütün boyutlarda ve toplam puanda en düşük ortalamaya sahip olan grup kıdemi “1-10 yıl” olanlardır. Diğer grupların ortalama puanları kıdemi “1-10 yıl” olanlara göre daha yüksektir. Ancak en yüksek ortalamaya sahip grup ise kıdemi “21 yıl ve üstünde” olan öğretmenlerdir.

Tablo 12  
Okuldaki Çalışma Süresine Göre Dağılım

Puanlar	Okuldaki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Uyum Boyutu	1. 1-5 yıl	225	32,59	6,12	319	0,50	.61
	2. 6 yıl ve üstü	96	32,20	6,53			
Özdeşleşme Boyutu	1. 1-5 yıl	225	25,00	7,45	319	2,61	.00
	2. 6 yıl ve üstü	96	27,35	7,13			
İçselleştirme Boyutu	1. 1-5 yıl	225	39,73	8,34	319	2,61	.00
	2. 6 yıl ve üstü	96	42,40	8,44			
ÖRGÜTSEL ADANMA	1. 1-5 yıl	225	97,33	17,33	319	2,28	.02
	2. 6 yıl ve üstü	96	101,96	14,77			

Tablo 12’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma *uyum* [ $t_{(319)}=0,50$ ;  $p > .05$ ] boyutundaki görüşleri arasında okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak katılımcıların, *özdeşleşme* [ $t_{(319)}= 2,61$ ;  $p < .05$ ]; *içselleştirme* [ $t_{(319)}= 2,61$ ;  $p < .05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel adanma toplam puandaki* [ $t_{(319)}= 2,28$   $p < .05$ ] görüşleri arasında branşa göre anlamlı bir fark vardır.

Fark çıkan boyutlarda fark okuldaki çalışma süresi “6 yıl ve üstünde olan” öğretmenler lehinedir. Okuldaki çalışma süresi “6 yıl ve üstünde olan” öğretmenler diğer gruba göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Buna göre özdeşleşme, içselleştirme ve örgütsel adanma üzerinde okulda çalışma süresinin etkisi olduğu, uyum boyutunda ise etkisi olmadığı söylenebilir. Kıdem ile ilgili bulgularda da, kıdem arttıkça örgütsel adanmanın arttığı sonucuna ulaşıldığından, okulda daha fazla görev yaptıkça örgütsel adanma duygusunun da arttığı söylenebilir.

#### 4.2.Örgütsel Yurttaşlık Davranışına İlişkin Bulgular

Tablo 13  
Örgütsel Yurttaşlık Özgecilik Boyutu Dağılımı

İfadeler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiçbir zaman		Çok ender		Zaman zaman		Genellikle		Her zaman	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>ÖZGEÇİLİK BOYUTU</b>													
1. İşi yoğun olan iş arkadaşlarına yardım etme	317	3,74	,93	2	0,6	23	7,1	106	32,6	108	33,2	78	24,0
2. Herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme	306	3,79	,89	2	0,6	16	4,9	101	31,1	112	34,5	75	23,1
3. Okulda kendi görevinin dışındaki işlere yardım için gönüllü olma	315	3,63	,96	6	1,8	28	8,6	105	32,3	112	34,5	64	49,7
4. İş arkadaşlarının daha verimli olmaları için çeşitli yardımlarda bulunma	316	3,80	,91	4	1,2	14	4,3	105	32,3	111	34,2	82	25,2



5. Görevi olmadığı durumlarda da okula yeni gelen iş arkadaşlarının uyum sağlamları için yardım etme	315	3,80	,97	6	1,8	25	7,7	76	23,4	125	38,5	83	25,5
6. İş arkadaşlarıyla ilgili sorunların oluşmasını engellemeye çalışma	315	3,86	,95	5	1,5	18	5,5	83	25,5	116	35,7	93	28,6
7. İşle ilgili zor duruma düşen, düşük performans gösteren iş arkadaşlarını cesaretlendirerek daha iyi çalışmalarını için teşvik etme	316	3,84	1,03	6	1,8	28	8,6	77	23,7	104	32,0	101	31,1
8. İş arkadaşları arasında oluşan anlaşmazlıkların giderilmesi için arabuluculuk yapma	317	<b>3,56</b>	1,09	10	3,1	46	14,2	93	28,6	92	28,3	76	23,4
9. Okulda görüş ayrılıkları oluştuğunda dengeleyici bir rol oynamaya çalışma	316	3,58	1,02	5	1,5	46	14,2	90	27,7	108	33,2	67	20,6
10. İş arkadaşlarının okulda sahip olduğu haklara saygı gösterme	316	4,44	,75	1	0,3	9	2,8	18	5,5	108	33,2	180	55,4
11. İş ortamında başkaları için sorun oluşturacak davranışlardan kaçınma	308	<b>4,46</b>	,75	2	0,6	7	2,2	17	5,2	101	31,1	181	94,8
12. Okul ortamındaki davranışlarının iş arkadaşları üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurma	313	4,19	,86	3	0,9	10	3,1	45	13,8	121	37,2	134	41,2
13. İşle ilgili önemli bir davranışta bulunmadan önce yöneticileri ya da diğer iş arkadaşlarını bilgilendirme	315	4,20	,87	1	0,3	15	4,6	43	13,2	117	36,0	139	42,8
14. Okulda işi ile ilgili herhangi bir karar alırken bu karardan etkilenmesi olası kişilerin fikirlerini alarak onlara danışma	316	4,24	,88	5	1,5	11	3,4	32	9,8	123	37,8	145	44,6

Tablo 13’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler örgütsel yurttaşlık davranışları *özgecilik* boyutunda yer alan maddelerden 10’una “genellikle”, dördüne ise “her zaman” yanıtını vermişlerdir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin *özgecilik* ile ilgili davranışların “genellikle” yerine getirildiğini düşündükleri söylenebilir. Öğretmenlerin en çok yerine getirildiği düşündükleri davranış,  $\bar{X} = 4.46$  ortalama ile “İş ortamında başkaları için sorun oluşturacak davranışlardan kaçınma” davranışdır. Bu maddeye ilişkin katılım “her zaman” yanıtına karşılık gelmektedir.

Öğretmenlerin en az yerine getirildiği düşündükleri davranış ise “İş arkadaşları arasında oluşan anlaşmazlıkların giderilmesi için arabuluculuk yapma ( $\bar{X} = 3.56$ )” davranışıdır. Bu madde en az katılım gösterilen madde olsa da yanıt ölçeğindeki karşılığı “genellikle” yanıtına karşılık gelmektedir.

Tablo 14  
Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Uyma Boyutu Dağılımı

İfadeler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiçbir zaman		Çok ender		Zaman zaman		Genellikle		Her zaman	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>UYMA BOYUTU</b>													
15. Zamanında işe gelme	313	4,58	,70	1	0,3	7	2,2	12	3,7	82	25,2	211	64,9
16. Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme	314	<b>4,08</b>	,77	2	0,6	9	2,8	43	13,2	165	50,8	95	29,2
17. İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme	316	<b>4,67</b>	,64	1	0,3	3	0,9	17	5,2	55	16,9	240	73,8
18. İş ortamını, sınıfı v.b. temiz ve düzenli tutma	317	4,47	,71	1	0,3	5	1,5	20	6,2	109	33,5	182	56,0
19. Okulda aldığı görevleri zamanında tamamlama	315	4,44	,70	1	0,3	3	0,9	24	7,4	113	34,8	174	53,5
20. Okulda çalışırken zamanı verimli değerlendirme	313	4,35	,72	1	0,3	6	1,8	23	7,1	135	41,5	148	45,5
21. Okulun işleyişi ile ilgili kural ve yönergelere dikkatli bir biçimde uyma	317	4,41	,73	2	0,6	2	0,6	29	8,9	113	34,8	171	52,6

Tablo 14’te de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin, *uyma* boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları dikkate alındığında, bu boyutta yer alan maddelerden altısına “her zaman”, birine ise “genellikle” yanıtının verildiği görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin uyma ile ilgili davranışların “her zaman” yerine getirildiğini düşündükleri söylenebilir. Öğretmenlerin en çok yerine getirildiği düşündükleri davranış “İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme ( $\bar{X} = 4.67$ )” davranışıdır. Ancak bu durum öğretmenler için hem yasal bir zorunluluktur hem de öğretmenlik mesleğinin bir gereği olarak, eğitim öğretim

işlerinin aksamaması için gerekli bir davranıştır. Bu davranış örgütsel yurttaşlık davranışları içinde değerlendirilmiş olsa da bu tam bir örgütsel yurttaşlık davranışı değildir. Çünkü örgütsel yurttaşlık davranışlarının özünde gönüllülük vardır. Öğretmenlerin en az yerine getirildiği düşündükleri davranış ise  $\bar{X} = 4.08$  ortalama ile “Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme” davranışdır. Öğretmenlik mesleğinin bir gereği ve yasal zorunluluk olarak öğretmenlerin okula günlük ders planlarını yapmış olarak gelmeleri gerekmektedir. Ancak bu madde de kast edilen daha üst düzeyde bir hazırlık yapmadır. Öğretmenler bu boyutta en düşük katılımı bu maddeye göstermişlerdir. Yine de bu madde ile ilgili ortalamanın yanıt ölçeğindeki karşılığı “çok katılıyorum” dur.

Tablo 15  
Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Dirençlilik Boyutu Dağılımı

İfadeler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiçbir zaman		Çok ender		Zaman zaman		Genellikle		Her zaman	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>DİRENÇLİLİK BOYUTU</b>													
22. İşyle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma	317	<b>4,40</b>	,69	2	0,6	3	0,9	17	5,2	137	42,2	158	48,6
23. Okul ortamında oluşan sorunlar çözülene kadar çaba göstermeyi sürdürme	312	4,25	,73	2	0,6	4	1,2	30	9,2	151	46,5	125	38,5
24. Okulda verilen görevlerle ilgili olarak şikâyet etme*	317	3,63	1,10	17	5,2	34	10,5	68	20,9	128	39,4	70	21,5
25. Okulda yapılanları yanlış bulma*	315	<b>3,26</b>	,98	19	5,8	35	10,8	137	42,2	93	28,6	31	9,5
26. Okuldaki sorunları olduklarından daha çok büyütme*	316	3,99	1,19	19	5,8	28	8,6	27	8,3	103	31,7	139	42,8
27. Okulda olanlarla ilgili olarak olumlu yanlardan çok olumsuz yanlara odaklanma*	316	3,93	1,22	20	6,2	31	9,5	36	11,1	93	28,6	136	41,8
28. İşinden ayrılmaya isteginden bahsetme*	315	3,86	1,22	17	5,2	32	9,8	63	19,4	69	21,2	134	41,2

\* Bu maddeler ters puanlanmıştır.

Tablo 15’te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin *dirençlilik* boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları dikkate alındığında, katılımcıların maddelerden birine “zaman zaman”, dördüne “genellikle”, ikisine ise “her zaman” yanıtına karşılık gelen yanıtlar verdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin en çok yerine getirildiği düşündükleri davranış  $\bar{X} = 4.40$  ortalama ile “İşle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma” davranışı, öğretmenlerin en az yerine getirildiği düşündükleri davranış ise  $\bar{X} = 3.26$  ortalama ile “Okulda yapılanları yanlış bulmama” davranışıdır. Buna göre öğretmenler koşullar ne olursa olsun işlerini en iyi şekilde yapmaya çalıştıklarını düşünmektedir. Ayrıca öğretmenler en az yaptıkları davranışın okulda yapılanları yanlış bulmama davranışı olduğunun düşünse de bu davranış ile ilgili yanıtın ortalaması “zaman zaman” yanıtına karşılık gelmektedir. Yani öğretmenler okulda yapılan bazı uygulamaları bazen yanlış olarak nitelendirebilmektedir.

Tablo 16  
Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Katılım Boyutu Dağılımı

İfadeler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiçbir zaman		Çok ender		Zaman zaman		Genellikle		Her zaman	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
				<b>KATILIM BOYUTU</b>									
29. Okuldaki gelişmeleri takip etme ve bilme	312	4,04	,79	2	0,6	9	2,8	52	16,0	160	49,2	89	27,4
30. Zorunlu olmadığı halde de okulun imajına olumlu katkı sağlayacak etkinliklere katılma	310	3,80	,93	7	2,2	15	4,6	83	25,5	130	40,0	75	23,1
31. Okuldaki toplantılara etkin bir biçimde katılmak için iş arkadaşlarını cesaretlendirme	315	3,70	,96	9	2,8	22	6,8	87	26,8	132	40,6	65	20,0
32. Okulun işleyişi, eğitim-öğretimin geliştirilmesi için yeni fikirler geliştirme	314	3,66	,89	3	0,9	26	8,0	100	30,8	129	39,7	56	17,2

33. Okula ilişkin olarak başkalarından farklı olduğunda bile düşüncelerini dürüstçe açıklama	314	3,92	,91	5	1,5	12	,37	76	23,4	128	39,4	93	28,6
34. Okuldaki değişimlerin diğerleri tarafından benimsenmesi için de çaba harcama	313	3,69	,93	5	1,5	25	7,7	95	29,2	124	38,2	64	19,7
35. Okulda düzenlenen toplantılarda tartışmalara aktif biçimde katılma	313	<b>3,61</b>	1,09	10	3,1	46	14,2	71	21,8	112	34,5	71	22,8
36. Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme	312	<b>4,23</b>	,71	1	0,3	5	1,5	31	9,5	158	48,6	117	36,0

Tablo 16’da da görüldüğü gibi görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin *katılım* boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları dikkate alındığında, katılımcıların maddelerden yedisine “genellikle”, birine ise “her zaman” yanıtına karşılık gelen yanıtlar verdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin en çok yerine getirildiği düşündükleri davranış “Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme ( $\bar{X} = 4.23$ )” davranışdır. Öğretmenlerin en az yerine getirildiği düşündükleri davranış ise  $\bar{X} = 3.61$  ortalama ile “Okulda düzenlenen toplantılarda tartışmalara aktif biçimde katılma” davranışdır. Bu davranış en az yerine getirilen örgütsel yurttaşlık davranışı olarak görülse de bu madde ile ilgili ortalamanın yanıt ölçeğindeki karşılığı “genellikle” dir.

Tablo 17  
Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Sadakat Boyutu Dağılımı

İfadeler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiçbir zaman		Çok ender		Zaman zaman		Genellikle		Her zaman	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>SADAKAT BOYUTU</b>													
37. Okulu dışarıya karşı iyi gösterme	313	4,23	,86	6	1,8	3	0,9	43	13,2	120	36,9	141	43,4

38. Okulu dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma	312	<b>4,27</b>	,84	4	1,2	5	1,5	42	12,9	112	34,5	149	45,8
39. Okulun etkinliklerini, hizmetlerini çevreye etkin olarak tanıtmaya	313	4,06	,91	4	1,2	14	4,3	56	17,2	124	38,2	115	35,4
40. Okul dışındakilere bu okulun çalışmak için iyi bir yer olduğunu söyleme	310	3,93	1,10	15	4,6	19	5,8	52	16,0	109	33,5	115	35,4
41. Okulda fazladan görev ve sorumluluklar alma	313	3,52	1,03	11	3,4	39	12,0	95	29,2	112	34,5	56	17,2
42. Okuldaki eğitsel ve yönetsel işlerinde meslek standartlarını izleme	311	3,76	,90	6	1,8	22	6,8	71	21,8	152	45,8	60	18,5
43. Okulda çalışanlarca yapılan yanlışlıkları gerekli birimlere bildirme	311	<b>3,08</b>	1,16	31	9,5	74	22,8	75	23,1	99	30,5	32	9,8

Tablo 17’de de görüldüğü gibi görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin *sadakat* boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları dikkate alındığında, katılımcıların maddelerden birine “zaman zaman”, dördüne “genellikle”, ikisine ise “her zaman” yanıtına karşılık gelen yanıtlar verdikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin en çok yerine getirildiği düşündükleri davranış “Okulu dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma ( $\bar{X} = 4.27$ )” davranışıdır. Öğretmenlerin en az yerine getirildiği düşündükleri davranış ise “Okulda çalışanlarca yapılan yanlışlıkları gerekli birimlere bildirme ( $\bar{X} = 3.08$ )” davranışıdır. Bu davranış en az yerine getirilen örgütsel yurttaşlık davranışı olarak görülse de bu madde ile ilgili ortalamanın yanıt ölçeğindeki karşılığı “zaman zaman” dır. Bu durum okuldaki güven ortamının oluşması açısından tehlikelidir. Çünkü hata yaptığı zaman diğer arkadaşlarının onu şikâyet edebileceğini düşünen öğretmen diğer meslektaşlarına güven duymayabilir.

Tablo 18  
Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Kendini Geliştirme Boyutu Dağılımı

İfadeler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiçbir zaman		Çok ender		Zaman zaman		Genellikle		Her zaman	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>KENDİNİ GELİŞTİRME BOYUTU</b>													
44. Mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerini arttırmaya gönüllü olma	313	4,20	,85	3	0,9	14	4,3	27	8,3	140	43,1	129	39,7
45. Mesleğiyle ilgili gelişmelere ilgi duyma	313	<b>4,36</b>	,75	4	1,2	3	0,9	19	5,8	136	41,8	151	46,5
46. Mesleği ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirici kurs, seminer v.b. eğitimlere katılma	313	4,14	,82	2	0,6	10	3,1	46	14,2	139	42,8	116	35,7
47. Mesleği ile ilgili dergi, kitap v.b. bilimsel yayınları takip etme	314	<b>3,98</b>	,82	2	0,6	9	2,8	69	21,2	145	44,6	89	27,4
48. Mesleki çalışmalarında bilgisayardan yararlanma	311	4,09	,89	1	0,3	13	4,0	67	20,6	105	32,3	125	38,5
49. Mesleki çalışmalarında ilgili olarak çalışma arkadaşlarıyla görüş alışverişinde bulunma	312	4,32	,78	3	0,9	4	1,3	31	9,5	124	38,2	150	46,2
50. Mesleki çalışmalarında ilgili olarak eleştirilere açık olma	312	4,28	,77	1	0,3	4	1,2	43	13,2	120	36,9	144	44,3
51. Mesleki açıdan gelecekte olmak istediği konumlarla ilgili hedeflere ulaşmak için kendini mesleki olarak hazırlama	311	4,09	,84	3	0,9	9	2,8	53	16,3	138	42,5	108	33,2

Tablo 18’de de görüldüğü gibi görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin *kendini geliştirme* boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları dikkate alındığında, katılımcıların maddelerden dördüne “genellikle”, dördüne ise “her zaman” yanıtına karşılık gelen yanıtlar verdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin en çok yerine getirildiği düşündükleri davranış “Mesleğiyle ilgili gelişmelere ilgi duyma ( $\bar{X} = 4.36$ )” davranışdır. Öğretmenlerin en az yerine getirildiği düşündükleri davranış ise “Mesleği ile ilgili dergi, kitap v.b. bilimsel yayınları takip etme” ( $\bar{X} = 3.98$ )” davranışdır. Bu

davranış, bu boyutta en az yerine getirilen davranış olarak görülse de yerine getirilme sıklığı “genellikle” dir.

Tablo 19  
Örgütsel Yurttaşlık Ölçeği Bireysel İnisiyatif Boyutu Dağılımı

İfadeler	n	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Hiçbir zaman		Çok ender		Zaman zaman		Genellikle		Her zaman	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>BİREYSEL İNİSİYATİF BOYUTU</b>													
52. İş arkadaşlarının mesleki gelişimi için onlarla iletişim kurma	313	4,03	,84	2	0,6	10	3,1	63	19,4	138	42,5	100	30,8
53. Görev gereklerinin üstünde performans gösterme	307	4,00	,78	2	0,6	10	3,1	53	16,3	163	50,2	79	24,3
54. Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama	311	4,07	,83	1	0,3	11	3,4	58	17,8	136	42,8	105	32,3
55. Okuldaki etkinliklere ilişkin olarak ailelerden gelen bilgilendirme amaçlı istekleri çabucak yanıtlama	313	4,12	,79	2	0,6	7	2,2	50	15,4	146	44,9	108	33,2
56. İşini bitirmeden okuldan ayrılma*	313	<b>3,92</b>	1,40	29	8,9	40	12,3	26	8,0	47	14,5	171	52,6
57. Çalışma sırasında verilen teneffüs, yemek vb. araları uzatma*	312	4,05	1,18	13	4,0	33	10,2	32	9,8	80	24,6	154	47,4
58. İşle ilgili olarak dakik davranma	313	<b>4,21</b>	1,02	12	3,7	13	4,0	25	7,7	109	33,5	154	47,4
59. Çalışmalarında belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar verme*	313	3,97	1,34	25	7,7	36	11,1	29	8,9	56	17,2	167	51,4

\* Bu maddeler ters puanlanmıştır.

Tablo 19’da da görüldüğü gibi görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin *bireysel inisiyatif* boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları dikkate alındığında, katılımcıların maddelerden altısına “genellikle”, birine ise “her zaman” yanıtına karşılık gelen yanıtlar verdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin en çok yerine getirildiği düşündükleri davranış “İşle ilgili olarak dakik davranma ( $\bar{X} = 4.21$ )” davranıştır. Öğretmenlerin en az yerine getirildiği düşündükleri davranış ise “İşini bitirmeden okuldan ayrılmama ( $\bar{X} = 3.92$ )” davranıştır. Bu davranış ile ilgili ortalama



“genellikle” yanıtına karşılık gelmektedir. Yanıt ölçeğine göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasının (% 52.6) “her zaman” dedikleri görülmektedir. Yani öğretmenlerin yarısından fazlası işini bitirmeden okuldan ayrılmadığını ileri sürmektedir.

Tablo 20  
Örgütsel Yurttaşlığa İlişkin Görüşlerin Betimsel İstatistikleri

Puanlar	n	K (madde sayısı)	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	$\bar{X}$	S	Yanıt ölçeğindeki karşılığı
1. Özgecilik Boyutu	317	14	14	70	54,71	8,84	Genellikle
2. Uyma Boyutu	317	7	7	35	30,83	4,09	Her zaman
3. Dirençlilik Boyutu	325	7	7	35	26,53	6,07	Genellikle
4. Katılım Boyutu	315	8	8	40	30,48	5,34	Genellikle
5. Sadakat Boyutu	314	7	7	35	26,69	4,88	Genellikle
6. Kendini Geliştirme Boyutu	314	8	8	40	33,32	4,76	Genellikle
7. Bireysel İnisiyatif Boyutu	314	8	8	40	32,17	4,56	Genellikle
ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK	325	59	90	295	228,61	37,23	Genellikle

Tablo 20’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri özgecilik, dirençlilik, katılım, sadakat, kendini gerçekleştirme, bireysel inisiyatif boyutları ve örgütsel yurttaşlık ile ilgili davranışları “genellikle”, uyma boyutu ile ilgili davranışları ise “her zaman” yaptıklarını düşünmektedir.

Tablo 21  
Cinsiyete Göre Dağılım

Puanlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
1. Özgecilik Boyutu	Kadın	172	54,66	9,54	315	0,10	.91
	Erkek	145	54,77	7,72			
2. Uyma Boyutu	Kadın	172	30,54	4,63	315	1,38	.16
	Erkek	145	31,18	3,32			
3. Dirençlilik Boyutu	Kadın	176	26,84	6,00	323	0,99	.32
	Erkek	149	26,17	6,15			
4. Katılım Boyutu	Kadın	168	31,10	5,59	313	2,20	.02
	Erkek	147	29,78	4,96			
5. Sadakat Boyutu	Kadın	168	26,83	5,03	313	0,55	.58
	Erkek	146	26,53	4,70			
6. Kendini Geliştirme Boyutu	Kadın	168	33,09	5,17	312	0,91	.36
	Erkek	146	33,58	4,25			
7. Bireysel İnisiyatif Boyutu	Kadın	168	31,77	4,88	312	1,68	.09
	Erkek	146	32,64	4,13			
ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK	Kadın	176	227,35	41,04	323	0,66	.50
	Erkek	149	230,10	32,23			

Tablo 21’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık *özgecilik* [ $t_{(315)}=0,10$ ;  $p > .05$ ]; *uyuma* [ $t_{(315)}=1,38$ ;  $p > .05$ ]; *dirençlilik* [ $t_{(323)}=0,99$ ;  $p > .05$ ]; *sadakat* [ $t_{(313)}=0,55$ ;  $p > .05$ ]; *kendini gerçekleştirme* [ $t_{(312)}=0,91$ ;  $p > .05$ ]; *bireysel inisiyatif* [ $t_{(312)}=1,68$ ;  $p > .05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel yurttaşlık toplam puandaki* [ $t_{(323)}=0,66$ ;  $p > .05$ ] görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark yokken *katılım* [ $t_{(313)}=2,20$ ;  $p < .05$ ] boyutundaki görüşler arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır. *Katılım* boyutundaki bu fark kadın öğretmenler lehinedir. Kadın öğretmenlerin bu boyut ile ilgili ortalama puanı ( $\bar{X} = 31,10$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{X} = 29,78$ ) göre daha yüksektir. Yani kadın öğretmenler katılım boyutu ile ilgili olarak daha olumlu görüşlere sahiptir.

Tablo 22  
Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Puanlar	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
1. Özgecilik Boyutu	Ön Lisans	73	54,53	9,57	302	0,10	.99
	Lisans	231	54,54	8,46			
2. Uyma Boyutu	Ön Lisans	73	30,43	5,52	302	0,83	.40
	Lisans	231	30,90	3,56			
3. Dirençlilik Boyutu	Ön Lisans	75	27,22	5,80	310	1,17	.24
	Lisans	237	26,28	6,12			
4. Katılım Boyutu	Ön Lisans	72	30,66	5,07	300	0,47	.63
	Lisans	230	30,32	5,38			
5. Sadakat Boyutu	Ön Lisans	72	27,48	4,72	299	1,70	.08
	Lisans	229	26,37	4,82			
6. Kendini Geliştirme Boyutu	Ön Lisans	72	32,69	5,34	299	0,94	.34
	Lisans	229	33,30	4,54			
7. Bireysel İnisiyatif Boyutu	Ön Lisans	72	32,25	4,82	299	0,08	.93
	Lisans	229	32,19	4,44			
ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK	Ön Lisans	75	228,10	42,01	310	0,06	.94
	Lisans	237	227,77	35,84			

Tablo 22’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışları *özgecilik* [ $t_{(302)}=0,10$ ;  $p > .05$ ]; *uyuma* [ $t_{(302)}=0,83$ ;  $p > .05$ ]; *dirençlilik* [ $t_{(310)}=1,17$ ;  $p > .05$ ]; *katılım* [ $t_{(300)}=0,47$ ;  $p > .05$ ]; *sadakat* [ $t_{(299)}=1,70$ ;  $p > .05$ ]; *kendini geliştirme* [ $t_{(299)}=0,94$ ;  $p > .05$ ]; *bireysel inisiyatif* [ $t_{(299)}=0,08$ ;  $p > .05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel yurttaşlık toplam puandaki* [ $t_{(310)}=0,06$ ;  $p > .05$ ] görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı fark yoktur. Buna göre örgütsel yurttaşlık davranışları ve alt

boyutları ile ilgili görüşleri oluşmasında eğitim durumunun etkisinin olmadığı ya da az olduğu söylenebilir.

Tablo 23  
Branşlara Göre Dağılım

Puanlar	Branş	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
1. Özgecilik Bo	Sınıf Öğretmeni	138	55,18	9,20	315	0,83	.40
2. yutu	Branş Öğretmeni	179	54,35	8,37			
3. Uyma Boyutu	Sınıf Öğretmeni	138	31,15	4,44	315	1,19	.23
	Branş Öğretmeni	179	30,59	3,79			
4. Dirençlilik Boyutu	Sınıf Öğretmeni	141	26,80	5,87	323	0,68	.49
	Branş Öğretmeni	184	26,33	6,22			
5. Katılım Boyutu	Sınıf Öğretmeni	138	30,56	5,18	313	0,22	.82
	Branş Öğretmeni	177	30,42	5,47			
6. Sadakat Boyutu	Sınıf Öğretmeni	138	26,90	4,73	312	0,66	.50
	Branş Öğretmeni	176	26,53	4,99			
7. Kendini Geliştirme Boyutu	Sınıf Öğretmeni	138	33,10	5,00	312	0,73	.46
	Branş Öğretmeni	176	33,50	4,57			
8. Bireysel İnişiyatif Boyutu	Sınıf Öğretmeni	138	32,23	4,62	312	0,20	.83
	Branş Öğretmeni	176	32,13	4,53			
ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK	Sınıf Öğretmeni	141	231,49	34,98	323	1,22	.22
	Branş Öğretmeni	184	226,41	38,81			

Tablo 23’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışları *özgecilik* [ $t_{(315)}=0,83$ ;  $p > .05$ ]; *uyma* [ $t_{(315)}=1,19$ ;  $p > .05$ ]; *dirençlilik* [ $t_{(323)}=0,68$ ;  $p > .05$ ]; *katılım* [ $t_{(313)}=0,22$ ;  $p > .05$ ]; *sadakat* [ $t_{(312)}=0,66$ ;  $p > .05$ ]; *kendini geliştirme* [ $t_{(312)}=0,73$ ;  $p > .05$ ]; *bireysel inisiyatif* [ $t_{(312)}=0,20$ ;  $p > .05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel yurttaşlık toplam puandaki* [ $t_{(323)}=1,22$ ;  $p > .05$ ] görüşleri arasında branşa göre anlamlı fark yoktur. Buna göre örgütsel yurttaşlık davranışları ve alt boyutları ile ilgili görüşleri oluşmasında branşın etkisinin olmadığı ya da az olduğu söylenebilir.

Tablo 24  
Yaşlarına Göre Dağılım

Puanlar	Yaş	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
1. Özgecilik Boyutu	1. 21–30 yaş	76	51,56	9,02	2–313	6,70	.00	1–2
	2. 31–40 yaş	126	55,50	8,61				1–3
	3. 41 ve üstü	114	55,89	8,28				
2. Uyma Boyutu	1. 21–30 yaş	76	30,14	3,69	2–313	1,92	.14	–
	2. 31–40 yaş	126	30,82	3,96				
	3. 41 ve üstü	114	31,33	4,45				
3. Dirençlilik Boyutu	1. 21–30 yaş	77	26,66	5,63	2–321	2,95	.05	2–3

		2. 31-40 yaş	133	25,63	7,19				
		3. 41 ve üstü	114	27,50	4,68				
4. Katılım Boyutu	1. 21-30 yaş	76	28,94	5,24	2-311	4,32	.01	1-2	
	2. 31-40 yaş	132	31,09	5,22				1-3	
	3. 41 ve üstü	106	30,83	5,41					
5. Sadakat Boyutu	1. 21-30 yaş	76	25,11	5,01	2-310	5,95	.00	1-2	
	2. 31-40 yaş	131	26,91	4,78				1-3	
	3. 41 ve üstü	106	27,56	4,69					
6. Kendini Geliştirme Boyutu	1. 21-30 yaş	76	33,77	4,45	2-310	0,51	.59	-	
	2. 31-40 yaş	131	33,07	4,83					
	3. 41 ve üstü	106	33,31	4,93					
7. Bireysel İnişiyatif Boyutu	1. 21-30 yaş	76	31,90	4,35	2-310	0,97	.37	-	
	2. 31-40 yaş	131	31,95	4,71					
	3. 41 ve üstü	106	32,69	4,52					
ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK	1. 21-30 yaş	77	225,50	32,14	2-321	0,40	.66	-	
	2. 31-40 yaş	133	228,85	36,31					
	3. 41 ve üstü	114	230,42	41,59					

Tablo 24'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık özgeçlilik [ $F_{(2-313)}=6,70$ ;  $p < .05$ ]; dirençlilik [ $F_{(2-321)}=6,70$ ;  $p < .05$ ]; katılım [ $F_{(2-311)}=4,32$ ;  $p < .05$ ]; sadakat [ $F_{(2-310)}=5,95$ ;  $p < .05$ ] boyutundaki görüşleri arasında yaşa göre anlamlı bir fark vardır. Ancak katılımcıların *uyma* [ $F_{(2-313)}=1,92$ ;  $p > .05$ ]; *kendini geliştirme* [ $F_{(2-310)}=0,51$ ;  $p < .05$ ]; *bireysel inisiyatif* [ $F_{(2-310)}=0,40$ ;  $p < .05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel yurttaşlık toplam puan* göre [ $F_{(2-321)}=0,40$ ;  $p < .05$ ] ile ilgili görüşleri arasında yaşa göre anlamlı bir fark yoktur.

*Özgeçlilik* boyutundaki fark “21-30 yaş” ile “31-40 yaş” ve “21-30 yaş” ile “41 yaş ve üstünde” olan öğretmenler arasındadır. Yukarıda da görüldüğü gibi özgeçlilik boyutu ile ilgili en yüksek ortalama “41 yaş ve üstü” öğretmenlerin, en düşük ortalama ise “21-30 yaş” grubunda bulunan öğretmenlerindir.

*Dirençlilik* boyutundaki fark “31-40 yaş” ile “41 yaş ve üstünde” olan öğretmenler arasındadır. Yukarıda da görüldüğü gibi dirençlilik boyutu ile ilgili en yüksek ortalama “41 yaş ve üstü” öğretmenlerin, en düşük ortalama ise “31-40 yaş” grubunda bulunan öğretmenlerindir.

*Katılım* boyutundaki fark “21-30 yaş” ile “31-40 yaş” ve “21-30 yaş” ile “41 yaş ve üstünde” olan öğretmenler arasındadır. Yukarıda da görüldüğü gibi katılım boyutu ile

ilgili en yüksek ortalama “31–40 yaş” grubunda bulunan öğretmenlerin, en düşük ortalama ise “21–30 yaş” grubunda bulunan öğretmenlerindir.

*Sadakat* boyutundaki fark “21–30 yaş” ile “31–40 yaş” ve “21–30 yaş” ile “41 yaş ve üstünde” olan öğretmenler arasındadır. Yukarıda da görüldüğü gibi *sadakat* boyutu ile ilgili en yüksek ortalama “41 yaş ve üstünde” olan öğretmenlerin, en düşük ortalama ise “21–30 yaş” grubunda bulunan öğretmenlerindir.

Tablo 25  
Kıdeme Göre Dağılım

Puanlar	Kıdem	n	$\bar{X}$	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
1. Özgencilik Boyutu	1. 1–10 yıl	129	52,27	8,99	2–313	9,10	.00	1–2, 1–3
	2. 11–20 yıl	99	56,39	8,77				
	3. 21 yıl ve üstü	88	56,50	7,47				
2. Uyma Boyutu	1. 1–10 yıl	129	30,32	4,09	2–313	2,17	.11	-
	2. 11–20 yıl	99	30,95	4,26				
	3. 21 yıl ve üstü	88	31,48	3,85				
3. Dirençlilik Boyutu	1. 1–10 yıl	132	26,34	6,13	2–321	0,84	.43	-
	2. 11–20 yıl	104	26,18	6,89				
	3. 21 yıl ve üstü	88	28,25	4,86				
4. Katılım Boyutu	1. 1–10 yıl	131	30,03	5,40	2–311	1,40	.24	-
	2. 11–20 yıl	102	30,46	5,40				
	3. 21 yıl ve üstü	81	31,29	5,14				
5. Sadakat Boyutu	1. 1–10 yıl	131	25,70	4,96	2–310	4,78	.00	1–2, 1–3
	2. 11–20 yıl	101	27,27	4,81				
	3. 21 yıl ve üstü	81	27,56	4,62				
6. Kendini Geliştirme Boyutu	1. 1–10 yıl	131	33,83	4,40	2–310	1,80	.16	-
	2. 11–20 yıl	101	32,64	5,31				
	3. 21 yıl ve üstü	81	33,37	4,57				
7. Bireysel İnisiyatif Boyutu	1. 1–10 yıl	131	32,35	4,46	2–310	0,83	.43	-
	2. 11–20 yıl	101	31,69	4,74				
	3. 21 yıl ve üstü	81	32,46	4,53				
ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK	1. 1–10 yıl	132	228,09	31,77	2–321	0,08	.92	-
	2. 11–20 yıl	104	228,18	40,17				
	3. 21 yıl ve üstü	88	230,02	41,58				

Tablo 25’te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık *özgencilik* [ $F_{(2-313)}=9,10$ ;  $p < .05$ ] ve *sadakat* [ $F_{(2-310)}=4,78$ ;  $p < .05$ ] boyutundaki görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark vardır. Ancak katılımcıların *uyma* [ $F_{(2-313)}=2,17$ ;  $p > .05$ ]; *dirençlilik* [ $F_{(2-321)}=0,84$ ;  $p < .05$ ]; *katılım* [ $F_{(2-311)}=1,40$ ;  $p < .05$ ]; *kendini*

*geliştirme* [ $F_{(2-310)}=1,80$ ;  $p < .05$ ]; *bireysel inisiyatif* [ $F_{(2-310)}=0,83$ ;  $p < .05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel yurttaşlık toplam puan* göre [ $F_{(2-321)}=0,08$ ;  $p < .05$ ] ile ilgili görüşleri arasında yaşa göre anlamlı bir fark yoktur.

*Özgecilik* boyutundaki fark “1–10 yıl” ile “11–20 yıl” ve “1–10 yıl” ile “21 yıl ve üstünde” olan öğretmenler arasındadır. Yukarıda da görüldüğü gibi özgecilik boyutu ile ilgili en yüksek ortalama kıdemi “21 yıl ve üstü” öğretmenlerin, en düşük ortalama ise “1–10 yıl” kıdemi olan öğretmenlerindir.

*Sadakat* boyutundaki fark “1–10 yıl” ile “11–20 yıl” ve “1–10 yıl” ile “21 yıl ve üstünde” olan öğretmenler arasındadır. Yukarıda da görüldüğü gibi sadakat boyutu ile ilgili en yüksek ortalama kıdemi “21 yıl ve üstünde” olan öğretmenlerin, en düşük ortalama ise kıdemi “1–20 yıl” olan öğretmenlerindir.

Tablo 26  
Okuldaki Çalışma Süresine Göre Dağılım

Puanlar	Okuldaki Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	S	sd	t	p
1. Özgecilik Boyutu	1. 1–5 yıl	224	54,20	8,51	314	1,72	.08
	2. 6 yıl ve üstü	92	56,06	9,19			
2. Uyma Boyutu	1. 1–5 yıl	224	30,80	3,68	314	0,30	.76
	2. 6 yıl ve üstü	92	30,95	4,98			
3. Dirençlilik Boyutu	1. 1–5 yıl	228	26,72	5,72	322	0,83	.40
	2. 6 yıl ve üstü	96	26,10	6,87			
4. Katılım Boyutu	1. 1–5 yıl	221	30,35	5,00	312	0,71	.47
	2. 6 yıl ve üstü	93	30,82	6,10			
5. Sadakat Boyutu	1. 1–5 yıl	221	26,43	4,76	311	1,44	.14
	2. 6 yıl ve üstü	92	27,31	5,14			
6. Kendini Geliştirme Boyutu	1. 1–5 yıl	221	33,38	4,54	311	0,27	.78
	2. 6 yıl ve üstü	92	33,21	5,30			
7. Bireysel İnişiyatif Boyutu	1. 1–5 yıl	221	31,97	4,39	311	1,19	.23
	2. 6 yıl ve üstü	92	32,65	4,97			
ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK	1. 1–5 yıl	228	228,63	35,30	322	0,007	.99
	2. 6 yıl ve üstü	96	228,66	41,83			

Tablo 26’da da görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışları *özgecilik* [ $t_{(314)}=1,72$ ;  $p > .05$ ]; *uyuma* [ $t_{(314)}=0,30$ ;  $p > .05$ ]; *dirençlilik* [ $t_{(322)}=0,83$ ;  $p > .05$ ]; *katılım* [ $t_{(312)}=0,71$ ;  $p > .05$ ]; *sadakat* [ $t_{(311)}=1,44$ ;  $p > .05$ ]; *kendini geliştirme* [ $t_{(311)}=0,27$ ;  $p > .05$ ]; *bireysel inisiyatif* [ $t_{(311)}=1,19$ ;  $p > .05$ ] boyutlarındaki ve *örgütsel yurttaşlık toplam puandaki* [ $t_{(322)}=0,007$ ;  $p > .05$ ] görüşleri arasında okuldaki

Çalışma süresine göre anlamlı fark yoktur. Buna göre örgütsel yurttaşlık davranışları ve alt boyutları ile ilgili görüşleri oluşmasında okuldaki çalışma süresinin etkisinin olmadığı ya da az olduğu söylenbilir.

Tablo 27  
Örgütsel Adanma Ve Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

** 0.01 * 0.05	7.Bireysel İnisyatif	6.Kendini Geliştirme	5. Sadakat	4. Katılım	3. Dirençlilik	2. Uyma	1. Özgeçicilik	Örgütsel Yurttaşlık	3. İçselleştirme	2. Özdeşleşme	1. Uyum	Örgütsel Adanma	
	.41**	.38**	.64**	.51**	.29**	.35**	.40**	.40**	.86**	.82**	.53**	—	Örgütsel Adanma
	.42**	.15**	.16**	.14*	.46**	.17**	.04	.18**	.19**	.14**	—	.53**	Uyum
	.17**	.24**	.56**	.40**	.09	.21**	.32**	.31**	.64**	—	.14**	.82**	Özdeşleşme
	.34**	.42**	.65**	.55**	.15**	.38**	.48**	.38**	—	.64**	.19**	.86**	İçselleştirme
	.56**	.58**	.57**	.64**	.56**	.54**	.60**	—	.38**	.31**	.18**	.40**	Örgütsel Yurttaşlık
	.32**	.45**	.55**	.61**	.18**	.57**	—	.60**	.48**	.32**	.04	.40**	Özgeçicilik
	.51**	.46**	.37**	.41**	.38**	—	.57**	.54**	.38**	.21**	.17**	.35**	Uyma
	.39**	.15**	.08	.15**	—	.38**	.18**	.56**	.15**	.09	.46**	.29**	Dirençlilik
	.40**	.52**	.68**	—	.15**	.41**	.61**	.64**	.55**	.40**	.14*	.51**	Katılım
	.37**	.53**	—	.68**	.08	.37**	.55**	.57**	.65**	.56**	.16**	.64**	Sadakat
	.55**	—	.53**	.52**	.15**	.46**	.45**	.58**	.42**	.24**	.15**	.38**	Kendini Geliştirme
	—	.55**	.37**	.40**	.39**	.51**	.32**	.56**	.34**	.17**	.42**	.41**	Bireysel İnisyatif



Tablo 27’de de görüldüğü gibi örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık davranışlarının toplam puanları ve alt boyutları arasında düşük, orta ve yüksek düzeylerde birçok ilişki söz konusudur. Korelasyon katsayısının 0.70 – 1.00 arasında olması yüksek, 0.70 – 0.30 arasında olması orta, 0.30 – 0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002).

Örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=.40$ ,  $p < .01$ ). Buna göre örgütsel adanma düzeyi yükseldikçe örgütsel yurttaşlık davranışlarının gösterilme sıklığının da arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,16$ ) dikkate alındığında örgütsel adanmadaki toplam varyansın (değişkenliğin) % 16’sının örgütsel yurttaşlıktan kaynaklandığı söylenebilir. Bunun tersi de geçerli olabilir. Yani örgütsel yurttaşlık davranışlarındaki değişkenliğin % 16’sının örgütsel adanmadan kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre bu iki değişken arasındaki ilişkide kalan % 84’lük kısım başka değişkenlerden etkileniyor demektir.

Örgütsel Adanma ile uyum alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=.53$ ,  $p < .01$ ). Buna göre örgütsel adanma arttıkça uyum düzeyinin de arttığı söylenebilir. Tabii ki tersi de geçerlidir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,28$ ) dikkate alındığında örgütsel adanmadaki toplam varyansın (değişkenliğin) % 28’inin uyumdan kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel Adanma ile özdeşleşme alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=.82$ ,  $p < .01$ ). Buna göre örgütsel adanma arttıkça özdeşleşme düzeyinin de arttığı söylenebilir. Tabii ki tersi de geçerlidir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,67$ ) dikkate alındığında örgütsel adanmadaki toplam varyansın (değişkenliğin) % 67’sinin özdeşleşmeden kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel Adanma ile içselleştirme alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=.86$ ,  $p < .01$ ). Buna göre örgütsel adanma arttıkça içselleştirme düzeyinin de arttığı söylenebilir. Tabii ki tersi de geçerlidir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,73$ ) dikkate alındığında örgütsel adanmadaki toplam varyansın (değişkenliğin) % 73’ünün içselleştirmeden kaynaklandığı söylenebilir.

Örgütsel Adanma ile örgütsel yurttaşlık sadakat alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=.64$ ,  $p < .01$ ). Buna göre örgütsel adanma arttıkça sadakat düzeyinin de arttığı söylenebilir. Ya da sadakat düzeyi yükseldikçe örgütsel adanmanın da arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=.40$ ) dikkate alındığında örgütsel adanmadaki toplam varyansın (değişkenliğin) % 40'ının sadakatten kaynaklandığı söylenebilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1.SONUÇ

Bu araştırmada ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adanma ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.Bu amaçla ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerine anket uygulanmış ve öğretmenlerin örgüte adanmışlıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları analiz edilmiştir.

#### 5.1.1Örgütsel Adanma Davranışına İlişkin Sonuçlar

Örgütsel adanma davranışları uyum,özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında incelenmiş ve ulaşılan sonuçlara ilişkin özet bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### 5.1.1.1Uyum Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uyum davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları madde,"Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum" maddesidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uyma davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldıkları madde,"Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum." maddesidir.

Araştırmaya katılanların uyum boyutuna ilişkin örgütsel adanma algılarında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur.

Araştırmaya katılanların uyum boyutuna ilişkin örgütsel adanma algılarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır.Uyum boyutunda örgütsel adanma düzeyleri ön lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma uyum boyutlarında branşa göre anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin yaşlarına göre uyum boyutunda anlamlı bir farklılık yoktur.

Uyum boyutuna göre öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin davranışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uyum boyutunda okuldaki çalışma süresine göre, anlamlı bir fark yoktur.

### **5.1.1.2. Özdeşleşme Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin özdeşleşme davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları madde, "Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum." maddesidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin özdeşleşme davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldıkları madde, "Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum." maddesidir.

Araştırmaya katılanların özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel adanma algılarında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur.

Araştırmaya katılanların özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel adanma algılarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır. Özdeşleşme boyutunda örgütsel adanma düzeyleri ön lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma özdeşleşme boyutlarında branşa göre anlamlı bir fark yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma özdeşleşme boyutlarında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır. 41 yaş ve üstü öğretmenlerin örgütsel adanma düzeyleri 31-40 ve 21-30 yaş grubu öğretmenlerine göre daha yüksektir.

Özdeşleşme boyutuna göre öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin davranışlarında anlamlı bir fark vardır. Kıdemi 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin örgütsel adanma düzeyleri sırasıyla 11-20 yıl ve 1-10 yıl olan öğretmenlerden daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin özdeşleşme boyutunda okuldaki çalışma süresine göre,6 yıl ve üstünde çalışma süreleri olan öğretmenlerin 1-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde adanma gösterdikleri görülmüştür.

### **5.1.1.3.İçselleştirme Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içselleştirme davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları madde,"Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum."maddesidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içselleştirme davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldıkları madde,"Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir."maddesidir.

Araştırmaya katılanların içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel adanma algılarında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur.

Araştırmaya katılanların içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel adanma algılarında eğitim durumuna göre anlamlı bir fark yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma içselleştirme boyutlarında branşa göre anlamlı bir fark yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanma içselleştirme boyutlarında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır. 41 yaş ve üstü öğretmenlerin örgütsel adanma düzeyleri 31-40 ve 21-30 yaş grubu öğretmenlerine göre daha yüksektir.

İçselleştirme boyutuna göre öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin davranışlarında anlamlı bir fark vardır.Kıdemi 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin örgütsel adanma düzeyleri sırasıyla 11-20 yıl ve 1-10 yıl olan öğretmenlerden daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin içselleştirme boyutunda okuldaki çalışma süresine göre,6 yıl ve üstünde çalışma süreleri olan öğretmenlerin 1-5 yıl çalışma

süresi olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde adanma gösterdikleri görülmüştür.

### **5.1.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Sonuçlar**

Örgütsel vatandaşlık davranışları özgecilik,uyma,dirençlilik,katılım,sadakat,kendini geliştirme ve bireysel insiyatif boyutlarında incelenmiş ve ulaşılan sonuçlara ilişkin özet bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### **5.1.2.1.Özgecilik Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Araştırma sonuçlarına göre,özgecilik boyutuna ilişkin olarak öğretmenlerin en çok yerine getirildiğini düşündükleri davranış"İş ortamında başkaları için sorun oluşturacak davranışlardan kaçınma" ifadesidir.

Öğretmenlerin gösterdikleri özgecilik davranışlarıyla ilgili olarak katılanların en az yerine getirildiğini düşündükleri davranış ise "İş arkadaşları arasında oluşan anlaşmazlıkların giderilmesi için arabuluculuk yapma"ifadesidir.

Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin özgecilik davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşlerinde eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark yoktur.

Branş değişkenine göre özgecilik boyutuna göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Yaş değişkenine göre özgecilik boyutunda anlamlı bir farklılık vardır.41 yaş ve üstü öğretmenlerin görüşlerinin düzeyleri,21-30ve 31-40 yaş olan öğretmenlerden yüksektir.

Kıdem açısından öğretmenlerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark vardır.Kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyleri,kıdemi1-10 yıl ve 11-20 yıl olan öğretmenlerden yüksektir.

Bulunulan okuldaki çalışma süresine göre özgecilik boyutundaki davranışların gösterilmesine ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık yoktur.

### **5.1.2.2.Uyma Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin uyma boyutunda yer alan maddelerden en çok yerine getirdikleri davranış"İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme" davranışdır.

Öğretmenlerin en az yerine getirildiğini düşündükleri davranış ise"Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme"davranışdır.

Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin uyma davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin uyma davranışı ile ilgili görüşlerinde eğitim durumu açısından anlamlı farklılık yoktur.

Öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin olarak branş değişkeni açısından anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin görüşlerinde yaş değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

Uyma boyutuna göre öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin davranışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bulunulan okuldaki çalışma süresine göre uyma boyutundaki davranışların gösterilmesine ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık yoktur.

### **5.1.2.3.Dirençlilik Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin dirençlilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları madde,"İşyle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma"davranışdır.

Öğretmenlerin dirençlilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak araştırmaya katılanların en az katıldıkları madde"Okulda yapılanları yanlış bulmama"davranışdır.

Cinsiyet değişkeni açısından retmenlerin dirençlilik davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

retmenlerin dirençlilik davranışı ile ilgili görüşlerinde eğitim durumu açısından anlamlı farklılık yoktur.

retmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin olarak branş değişkeni açısından anlamlı bir fark yoktur.

retmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşlerinde yaş değişkenine göre anlamlı bir fark vardır.41 yaş ve üstü retmenlerin görüşlerinin düzeyleri,21-30ve 31-40 yaş olan retmenlerden yüksektir.

Dirençlilik boyutuna göre retmenlerin kıdem değişkenine ilişkin davranışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bulunulan okuldaki çalışma süresine göre dirençlilik boyutundaki davranışların gösterilmesine ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık yoktur.

#### **5.1.2.4.Katılım Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Araştırmaya katılan retmenlerin katılım davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları madde,"Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme"davranışıdır.

Araştırmaya katılan retmenlerin katılım davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldıkları madde,"okulda düzenlenen toplantılarda aktif biçimde katılma" davranışıdır.

Cinsiyet değişkeni açısından retmenlerin katılım davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık vardır.Kadın retmenlerin görüşleri erkek retmenlere göre daha yüksektir.

retmenlerin katılım davranışı ile ilgili görüşlerinde eğitim durumu açısından anlamlı farklılık yoktur.



Öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin olarak branş değişkeni açısından anlamlı bir fark yoktur.

Yaş değişkenine göre katılım boyutunda anlamlı bir farklılık vardır.31-40 yaş grubu öğretmenlerin görüşlerinin düzeyleri,41 yaş ve üstü,21-30yaş olan öğretmenlerden yüksektir.

Katılım boyutuna göre öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin davranışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bulunulan okuldaki çalışma süresine göre katılım boyutundaki davranışların gösterilmesine ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık yoktur.

#### **5.1.2.5.Sadakat Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sadakat davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları madde,"Okulu dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma"davranışıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sadakat davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldıkları madde,"Okulda çalışanlarca yapılan yanlışlıkları gerekli birimlere bildirme"davranışıdır.

Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin sadakat davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin sadakat davranışı ile ilgili görüşlerinde eğitim durumu açısından anlamlı farklılık yoktur.

Öğretmenlerin sadakat davranışlarına ilişkin olarak branş değişkeni açısından anlamlı bir fark yoktur.

Yaş değişkenine göre sadakat boyutunda anlamlı bir farklılık vardır.41 yaş ve üstü öğretmenlerin görüşlerinin düzeyleri,21-30ve 31-40 yaş olan öğretmenlerden yüksektir.

Sadakat boyutuna göre öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin davranışlarında anlamlı bir fark vardır.Kıdemi 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin düzeyi 1-10 yıl ile 11-20 yıl olan öğretmenlerden yüksektir.

Bulunulan okuldaki çalışma süresine göre sadakat boyutundaki davranışların gösterilmesine ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık yoktur.

#### **5.1.2.6.Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları madde,"Mesleği ile ilgili gelişmelere ilgi duyma"davranışıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldıkları madde,"Mesleği ile ilgili dergi,kitap v.b. bilimsel yayınları takip etme"davranışıdır.

Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin kendini geliştirme davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin kendini geliştirme davranışı ile ilgili görüşlerinde eğitim durumu açısından anlamlı farklılık yoktur.

Öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin olarak branş değişkeni açısından anlamlı bir fark yoktur.

Yaş değişkenine göre kendini geliştirme boyutunda anlamlı bir farklılık yoktur.

Kendini geliştirme boyutuna göre öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin davranışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bulunulan okuldaki çalışma süresine göre kendini geliştirme boyutundaki davranışların gösterilmesine ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık yoktur.

#### **5.1.2.7.Bireysel İnsiyatif Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları madde,"İşiyile ilgili olarak dakik davranma"davranışıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldıkları madde,"İşini bitirmeden okuldan ayrılmama"davranışıdır.

Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışı ile ilgili görüşlerinde eğitim durumu açısından anlamlı farklılık yoktur.

Öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin olarak branş değişkeni açısından anlamlı bir fark yoktur.

Yaş değişkenine göre bireysel inisiyatif boyutunda anlamlı bir farklılık yoktur.

Bireysel inisiyatif boyutuna göre öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin davranışlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bulunulan okuldaki çalışma süresine göre bireysel inisiyatif boyutundaki davranışların gösterilmesine ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık yoktur.

Örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık arasındaki ilişki incelendiğinde araştırma sonuçları örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre örgüte adanmışlığın uyum,özdeşleşme,içselleştirme boyutları ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkisi olduğu saptanmıştır.Buna göre öğretmenlerin işe adanmışlığı arttıkça uyum,özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında artış olmaktadır.

Örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık sadakat alt boyutu arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki vardır.Öğretmenlerde örgütsel adanma arttıkça sadakat düzeyinin de arttığı söylenebilir.

Örgütsel adanma – katılım ve örgütsel yurttaşlık- katılım arasında pozitif yönde ilişki vardır. Buna göre öğretmenlerin katılım düzeyi arttıkça hem örgütsel adanma hem de örgütsel yurttaşlık davranışları ile ilgili düzeylerinin yükseldiği söylenebilir.

## **5.2.ÖNERİLER**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak, örgütsel adanmışlığın sağlanılmasında yönetici ve liderlere aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma davranışlarına ilişkin olarak kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek adanma duygusuna sahip oldukları söylenebilir.Erkek öğretmenlerin adanma düzeylerini arttıracak uygulamalara gidilmelidir.Gereksinimlerini rahatça karşılayarak ailelerini geçindirebildikleri,ek işler yapmaya mecbur olmadıkları bir ücret ve ödeme düzenine acilen kavuşturulmaları gerekir.

2.Öğretmenlerin eğitim durumu ile adanma düzeyleri arasında ön lisans mezunu öğretmenler lehine fark vardır.Ön lisans mezunu olan öğretmenler daha başlangıçta öğretmenlik mesleğini seçerek bu okullara gitmektedirler.Fakülte mezunu olan öğretmenlerde ise üniversiteye giriş sınavının meslek seçiminde etkili olduğu söylenebilir.Ön lisans mezunları başlangıçta öğretmenlik mesleğini seçerek bu okullara giderken,fakülte mezunları için durumun farklı olmasının adanma üzerindeki farklılaşmaya yol açıp açmadığı araştırılması gereken bir konudur.

3.İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma davranışlarına ilişkin olarak 41 yaş ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin adanma düzeyleri 21-30 yaş ve 31-40 yaş grubu öğretmenlere göre daha yüksektir.Yaş arttıkça örgütsel adanma düzeyinin yükseldiği söylenebilir.Yaş grubu düşük olan öğretmenler farklı iş arayışı içine girebilmektedirler.Bu arayışlara engel olabilmek için öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığını arttırıcı iyileştirmeler yapılmalıdır.Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığı azaldıkça, öğretmenin mesleğine adanması azalmaktadır.

Mesleğin toplumdaki saygınlığının artırılması için öğretmenlerin yaşam standardının iyileştirilmesine yönelik ekonomik düzenlemeler yapılmalıdır.

4.Örgütsel adanma ve örgütsel yurttaşlık davranışlarının sadakat ve özgecilik boyutlarında kıdem arttıkça görüşlerdeki olumluluk düzeyi de artmaktadır.Mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin idealist tutum ve beklentilerinin karşılanamaması sonucunda adanma düzeylerinin azaldığı söylenebilir.Kıdemleri artan öğretmenlerin durumu benimseme ve var olan durumla ilgili daha olumlu değerlendirmelere girdikleri görülebilmektedir.Varolan eğitim sisteminin gerçekleri ile hizmet öncesindeki eğitimin içeriği arasında denklik sağlanmalıdır.

5.Okulda çalışma süresi ile örgütsel adanma davranışlarını gösterme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.Öğretmenler aynı okul içinde kısa süreli çalışmaktadırlar.Bu sorun öğretmenlerin çalışmak istedikleri okula atanmaları yolunun sağlanabilmesi yoluyla çözülebilir.

6.Örgütsel yurttaşlık davranışının sadakat alt boyutu ile örgütsel adanma arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.Görev süreleri boyunca örgüte sadakat gösteren öğretmenlere sahip çıkılması,ödül ve doyumun sağlanması,gereksinimlerinin karşılanması yoluna gidilmelidir.Başarılı çalışanları ödüllendiren bir ödül sistemi getirilmelidir.

7.Öğretmenlerin istenilen başarıyı gösterebilmesi için öğretim etkinlikleri ile ilgili kararlarda fikirleri alınmalı,söz hakkı tanınmalıdır.Öğretmenlere değer verildiği hissi kazandırılmalıdır.

8.Okul yönetimi,öğretmenlik mesleğine ters düşecek ve okuldaki öğretmenlerin ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecek uygulamalardan kaçınmalıdır.Yetersiz ve yanlış uygulamalar çalışanların örgüte adanma gösterememelerinin temel nedenini oluşturmaktadır.

Araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler yapılabilir.

1.Bu araştırma Bursa ili ilköğretim okullarında görevli öğretmenler ile sınırlıdır.Araştırmanın Türkiye genelinde yapılması farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

2.Bu araştırmada örgütsel adanma ve örgütsel yurttaşlık davranışları ilköğretim kamu okullarında yapılmıştır.Özel eğitim kurumlarında,eğitim dışı örgütlerle karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Balay, R. (2000). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara:Nobel Yayıncılık
- Balcı, A. (2004). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler. Ankara:Pegem A Yayıncılık
- Başaran, İ.E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara:Gül Yayınevi
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi,Sayı:59,125-139
- Bülbül, T. (2001). Öğretmenlerin Okul Dışı(Örgütsel)Adanma Odakları.Yüksek Lisans Tezi,Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Celep,C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler. Ankara:Anı Yayıncılık
- Çetin, M.Ö.(2004). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık. Ankara:Nobel Yayıncılık
- Çetin,M.Ö. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Ankara:Nobel Yayıncılık
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu. Ankara:Anı Yayıncılık
- Çınar, F. (2000). Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi,Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çöl, Güner. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.İş,Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi,6(2) 1-7
- Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Graham, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior.Employee Responsibilities and Rights journal,4,249-270
- Hündür, B. (2006). İnançlar, Tutumlar Ve İş Ahlakı : İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. [www.ikademi.com/archive/index.php?t.911.html](http://www.ikademi.com/archive/index.php?t.911.html).Web adresinden 27.Şubat.2007 tarihinde edinilmiştir.
- İnce, M.,ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma:Örgütsel Bağlılık. Konya:Çizgi Yayıncılık
- İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü:Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi,Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kamer, M. (2001). Örgüte Güven,Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karasar, N. (1995). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara:Alkım Yayınları

- Köse, S.,Kartal, B.,Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi Sayı:20.www.iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayı20/kose.pdf Web adresinden 8.Mart.2007 tarihinde edinilmiştir.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık.Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Meyer, J.P.,Allen , N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.Human Resources Management Review,1 (2) 61-89
- Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research:TheCase of Work Commitment.Academy of Management Review,8 486-500
- Oliver, N. (1990). Work rewards,Work Values,And Organizational commitment İn An Employee-Owned Firm:Evidence From The U.K.Human Relations 43,6:513-526
- O'Reilly, B.III.,And Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment:The Effects of compliance,İdentification,and Internalization on Prosocial Behavior. Journal of Aplied Psychology,Vo.11,492-499
- Organ, D.W. (1988). Organizational Citizenship Behavior:The Good Soldier Syndrome. Lexington Boks:Canada
- Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior.Research in Organizational Behavior,vol.12
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde Okula Adanmışlık:Yönetici Davranışları İle İlişkili mi?.Milli Eğitim. 135:35-41
- Podsakoff, P.M.,Mackenzie,S.B.,Paine,J.B.,Bachrach, D.G. (2000).Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of theTheoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, Journal of Management, 26, 513-563
- Sönmez, E. (2005). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Türker, M. (2006). Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ünal, Z. (2003).Öğretmenlerde İş Doyumu Ve Örgütsel Vatandaşlık. Yüksek Lisans Tezi,Kocatepe üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları,Bağlılıkları Ve Değerleri. Doktora Tezi,Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü



- Velipaşalar, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İKY Uygulamalarının Etkileşimi. [www.ikademi.com/archive/index.php?t.748.html](http://www.ikademi.com/archive/index.php?t.748.html).Web adresinden 27.Şubat.2007 tarihinde edinilmiştir.
- Yaylacı, A.F. (2004). İlköğretim Okulları Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

## **EKLER**

<b>EK 1.</b> Kişisel Bilgiler	118
<b>EK 2.</b> Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Anketi	119
<b>EK 3.</b> Örgütsel Adanma Anketi	121

## EK 1

### KİŞİSEL BİLGİLER

1-Cinsiyetiniz

- 1.Erkek  2.Kadın

2-Medeni Haliniz

- 1.Evli  2.Bekar

3-Öğrenim Düzeyiniz

- 1.Ön Lisans  2.Lisans  
 3.Yüksek Lisans  4.Doktora

4-Mezun Olduğunuz Okul

- 1.Eğitim Fakültesi  2.Diğer

5--Göreviniz

- 1.Sınıf Öğretmeni  2.Branş Öğretmeni

6-Yaşınız:.....

7-Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz:.....

8-Bulduğunuz Okuldaki Çalışma Süreniz:.....

EK 2

Örgütsel Yurttaşlık Davranışları						
Açıklama: Aşağıda örgütsel yurttaşlık davranışları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları hangi sıklıkla gösterdiğinizi size uygun gelecek seçeneğin altındaki ayraçın içine ( X ) işareti koyarak belirtiniz.		Hiçbir Zaman	Çok Ender	Zaman Zaman	Genellikle	Her Zaman
1.	İşi yoğun olan iş arkadaşlarına yardım etme	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Okulda kendi görevinin dışındaki işlere yardım için gönüllü olma	( )	( )	( )	( )	( )
4.	İş arkadaşlarının daha verimli olmaları için çeşitli yardımlarda bulunma	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Görevi olmadığı durumlarda da okula yeni gelen iş arkadaşlarının uyum sağlamaları için yardım etme	( )	( )	( )	( )	( )
6.	İş arkadaşlarıyla ilgili sorunların oluşmasını engellemeye çalışma	( )	( )	( )	( )	( )
7.	İşle ilgili zor duruma düşen, düşük performans gösteren iş arkadaşlarını cesaretlendirerek daha iyi çalışmalarını için teşvik etme	( )	( )	( )	( )	( )
8.	İş arkadaşları arasında oluşan anlaşmazlıkların giderilmesi için arabuluculuk yapma	( )	( )	( )	( )	( )
9.	Okulda görüş ayrılıkları oluştuğunda dengeleyici bir rol oynamaya çalışma	( )	( )	( )	( )	( )
10.	İş arkadaşlarının okulda sahip olduğu haklara saygı gösterme	( )	( )	( )	( )	( )
11.	İş ortamında başkaları için sorun oluşturacak davranışlardan kaçınma	( )	( )	( )	( )	( )
12.	Okul ortamındaki davranışlarının iş arkadaşları üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurma	( )	( )	( )	( )	( )
13.	İşle ilgili önemli bir davranışta bulunmadan önce yöneticileri yada diğer iş arkadaşlarını bilgilendirme	( )	( )	( )	( )	( )
14.	Okulda işi ile ilgili herhangi bir karar alırken bu karardan etkilenmesi olası kişilerin fikirlerini alarak onlara danışma	( )	( )	( )	( )	( )
15.	Zamanında işe gelme	( )	( )	( )	( )	( )
16.	Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme	( )	( )	( )	( )	( )
17.	İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme	( )	( )	( )	( )	( )
18.	İş ortamını, sınıfı v.b. temiz ve düzenli tutma	( )	( )	( )	( )	( )
19.	Okulda aldığı görevleri zamanında tamamlama	( )	( )	( )	( )	( )
20.	Okulda çalışırken zamanı verimli değerlendirme	( )	( )	( )	( )	( )
21.	Okulun işleyişi ile ilgili kural ve yönergelere dikkatli bir biçimde uyma	( )	( )	( )	( )	( )
22.	İşle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma	( )	( )	( )	( )	( )
23.	Okul ortamında oluşan sorunlar çözülene kadar çaba göstermeyi sürdürme	( )	( )	( )	( )	( )
24.	Okulda verilen görevlerle ilgili olarak şikayet etme	( )	( )	( )	( )	( )
25.	Okulda yapılanları yanlış bulma	( )	( )	( )	( )	( )
26.	Okuldaki sorunları olduklarından daha çok büyütme	( )	( )	( )	( )	( )
27.	Okulda olanlarla ilgili olarak olumlu yanlardan çok olumsuz yanlara odaklanma	( )	( )	( )	( )	( )
28.	İşinden ayrılma isteğinden bahsetme	( )	( )	( )	( )	( )

29.	Okuldaki gelişmeleri takip etme ve bilme	( )	( )	( )	( )	( )
30.	Zorunlu olmadığı halde de okulun imajına olumlu katkı sağlayacak etkinliklere katılma	( )	( )	( )	( )	( )
31.	Okuldaki toplantılara etkin bir biçimde katılmak için iş arkadaşlarını cesaretlendirme	( )	( )	( )	( )	( )
32.	Okulun işleyişi,eğitim-öğretimin geliştirilmesi için yeni fikirler geliştirme	( )	( )	( )	( )	( )
33.	Okula ilişkin olarak başkalarından farklı olduğunda bile düşüncelerini dürüstçe açıklama	( )	( )	( )	( )	( )
34.	Okuldaki değişimlerin diğerleri tarafından benimsenmesi için de çaba harcama	( )	( )	( )	( )	( )
35.	Okulda düzenlenen toplantılarda tartışmalara aktif biçimde katılma	( )	( )	( )	( )	( )
36.	Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme	( )	( )	( )	( )	( )
37.	Okulu dışarıya karşı iyi gösterme	( )	( )	( )	( )	( )
38.	Okulu dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma	( )	( )	( )	( )	( )
39.	Okulun etkinliklerini,hizmetlerini çevreye etkin olarak tanıtmak	( )	( )	( )	( )	( )
40.	Okul dışındakilere bu okulun çalışmak için iyi bir yer olduğunu söyleme	( )	( )	( )	( )	( )
41.	Okulda fazladan görev ve sorumluluklar alma	( )	( )	( )	( )	( )
42.	Okuldaki eğitsel ve yönetsel işlerinde meslek standartlarını izleme	( )	( )	( )	( )	( )
43.	Okulda çalışanlarca yapılan yanlışlıkları gerekli birimlere bildirme	( )	( )	( )	( )	( )
44.	Mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerini arttırmaya gönüllü olma	( )	( )	( )	( )	( )
45.	Mesleğiyle ilgili gelişmelere ilgi duyma	( )	( )	( )	( )	( )
46.	Mesleği ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirici kurs,seminer v.b. eğitimlere katılma	( )	( )	( )	( )	( )
47.	Mesleği ile ilgili dergi,kitap v.b. bilimsel yayınları takip etme	( )	( )	( )	( )	( )
48.	Mesleki çalışmalarında bilgisayardan yararlanma	( )	( )	( )	( )	( )
49.	Mesleki çalışmalarıyla ilgili olarak çalışma arkadaşlarıyla görüş alışverişinde bulunma	( )	( )	( )	( )	( )
50.	Mesleki çalışmalarıyla ilgili olarak eleştirilere açık olma	( )	( )	( )	( )	( )
51.	Mesleki açıdan gelecekte olmak istediği konumlarla ilgili hedeflere ulaşmak için kendini mesleki olarak hazırlama	( )	( )	( )	( )	( )
52.	İş arkadaşlarının mesleki gelişimi için onlarla iletişim kurma	( )	( )	( )	( )	( )
53.	Görev gereklerinin üstünde performans gösterme	( )	( )	( )	( )	( )
54.	Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama					
55.	Okuldaki etkinliklere ilişkin olarak ailelerden gelen bilgilendirme amaçlı istekleri çabucak yanıtlama	( )	( )	( )	( )	( )
56.	İşini bitirmeden okuldan ayrılma	( )	( )	( )	( )	( )
57.	Çalışma sırasında verilen teneffüs,yemek vb. araları uzatma	( )	( )	( )	( )	( )
58.	İşiyle ilgili olarak dakik davranma	( )	( )	( )	( )	( )
59.	Çalışmalarında belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar verme	( )	( )	( )	( )	( )

EK 3

Örgütsel Adanma Davranışları						
Açıklama:Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel adanma düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.Lütfen, düşüncenize en uygun olan , seçeneğin altındaki ayraç için ( X ) işareti koyarak belirtiniz.		Hiç Katılmıyor	Az Katılıyor	Orta Düzeyde Katılıyor	Çok Katılıyor	Tam Katılıyor
1.	Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
7.	Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8.	Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9.	Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
10.	Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
11.	Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	( )	( )	( )	( )	( )
12.	Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye teşvik ediyor.	( )	( )	( )	( )	( )
13.	Bu okulun eğitim ve öğretim faaliyetleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
14.	Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15.	Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
16.	Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
17.	Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
18.	Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
19.	Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
20.	Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	( )	( )	( )	( )	( )
21.	Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	( )	( )	( )	( )	( )
22.	Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	( )	( )	( )	( )	( )
23.	Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
24.	Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	( )	( )	( )	( )	( )
25.	Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
26.	Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
27.	Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )