

Macit SUKÜT

T.C
FATİH ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİLERİ

MACİT SUKÜT

Haziran 2010

Haziran
2010

T.C.
FATİH ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİLERİ

MACİT SUKÜT

Haziran 2010

ONAYLAMA SAYFASI

Öğrenci : Macit SUKÜT
Enstitüsü : Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı : İşletme
Tez Konusu : Hizmet işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının performans üzerine etkileri
Tez Tarihi : Haziran 2010

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

İMZA

Prof. Dr. Selim ZAİM
Anabilim Dalı Başkanı

İşletme Anabilim Dalı 51210805 numaralı öğrencisi Macit SUKÜT tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

İMZA

Doç. Dr. Halil ZAİM
Tez Danışmanı

Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Halil ZAİM

.....

Yrd. Doç. Dr. Hızır Murat KÖSE

.....

Yrd. Doç. Dr. Osman Nuri ARAS

.....

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

İMZA

Doç. Dr. Mehmet KARAKUYU
Müdür

TEŐEKKÜR

İŞletmeler için hayati öneme sahip örgütsel vatandaşlık davranışlarının performans üzerine etkilerini incelediğim çalışmada bilgi ve tecrübesi ile beni destekleyen akademik danışmanım Sayın Doç. Dr. Halil Zaim'e, emeği geçen mesai arkadaşlarıma ve anket çalışmasına katılan öğretmen arkadaşlarıma içten teşekkürlerimi arz ediyorum.

Her daim yanımda olan ve hiçbir zaman maddi manevi desteğini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran 2010

Macit SUKÜT

İÇİNDEKİLER

ONAYLAMA SAYFASI.....	iii
KISALTMALAR.....	vii
TABLO LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: HİZMET İŞLETMELERİ	3
1.1. HİZMET KAVRAMI VE HİZMET İŞLETMELERİ	3
1.1.1. Hizmet Tanımı ve Kapsamı	3
1.1.2. Hizmetlerin Özellikleri.....	4
1.1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması	6
1.2. HİZMET İŞLETMELERİNİN TANIM VE KAPSAMI	6
1.2.1. Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	7
1.2.2. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri	8
1.3. HİZMET SEKTÖRÜ VE GELİŞİMİ	9
1.4. HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ BÜYÜMENİN NEDENLERİ.....	12
2. BÖLÜM: ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....	14
2.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI.....	14
2.2. ÖRGÜT YAPILARI.....	16
2.2.1. Mekanik (Mekanistik) Örgüt Yapısı.....	18
2.2.2. Organik Örgüt Yapısı.....	18
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	19
2.3.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Önemi	19
2.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	21
2.4. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ.....	22
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI	24
2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları.....	27
2.5.1.1. Diğerkâmlık	27
2.5.1.2. Vazife Şuuru	28
2.5.1.3. Hoşgörü.....	28
2.5.1.4. Nezakete Dayalı Bilgilendirme	29
2.5.1.5. Örgütsel Erdem.....	29
2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler	30
2.5.2.1. Liderlik	30
2.5.2.2. Örgütün Özellikleri.....	33
2.5.2.3. Çalışanların Özellikleri.....	33
2.5.2.4. İşin Özellikleri	34
2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları.....	35
2.5.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yöneticilerin Performans Değerleme ve Kararlarına Etkisi.....	35
2.5.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Performansı ve Başarısına.....	37
Etkisi	37
3. BÖLÜM: PERFORMANS	40
3.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	40
3.2. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	41
3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	42
3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI	44
3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI	45
3.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	46
3.6.1. Kriterlerin Belirlenmesi	46
3.6.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi	47

3.6.3. Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi.....	47
3.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	48
3.7.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi.....	49
3.7.2. Grafik Değerleme Yöntemi.....	49
3.7.3. Derecelendirme ve Puanlandırma Yöntemi.....	50
3.7.4. Kritik Olay Yöntemi.....	50
3.7.5. Değerleme Merkezi Yöntemi.....	51
3.7.6. Takım Bazlı Değerleme Yöntemi.....	52
3.7.7. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi.....	52
3.7.8. Kontrol Listesi Yöntemi.....	53
3.8. ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRMESİ.....	53
3.8.1. Mesleki Performans Kriterleri.....	54
3.8.1.1. Öğrencilerle ilişkiler.....	55
3.8.1.2. Eğitimde Görev Performansı.....	56
3.8.1.3. Planlama ve Sınıf Yönetimi.....	56
3.8.1.4. Yönetime Katkı.....	57
3.8.1.5. Yenilik ve İnisiyatif Kullanma.....	57
4. BÖLÜM: ARAŞTIRMA.....	59
4.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE ÖNEMİ.....	59
4.2. ARAŞTIRMA MODELİ.....	59
4.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	60
4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ.....	60
4.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	60
4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	61
4.7. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	63
4.8. KATILIMCILARIN ÖVD EĞİLİMLERİ.....	64
4.9. KATILIMCILARIN PERFORMANS EĞİLİMLERİ.....	70
4.10. KATILIMCILARIN ÇALIŞMA YILLARINA GÖRE ÖVD EĞİLİMLERİ.....	75
4.11. KATILIMCILARIN ÇALIŞMA YILLARINA GÖRE PERFORMANS EĞİLİMLERİ.....	78
4.12. KATILIMCILARIN ÜLKELERE GÖRE ÖVD EĞİLİMLERİ.....	81
4.13. KATILIMCILARIN ÜLKELERE GÖRE PERFORMANS EĞİLİMLERİ.....	82
4.14. KATILIMCILARIN MEDENİ HALLERİNE GÖRE ÖVD EĞİLİMLERİ.....	85
4.15. KATILIMCILARIN MEDENİ HALLERİNE GÖRE PERFORMANS EĞİLİMLERİ.....	88
SONUÇ.....	92
KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	102

KISALTMALAR

ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
AMA	: American Marketing Association
GSMH	: Gayri Safi Milli Hâsıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
EARGED	: Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
TEDP	: Temel Eğitim Destek Projesi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1.	Hizmet ve Sanayi Ürünlerinin Farklılıkları	9
Tablo 1.2.	Yıllara Göre İstihdamın Sektörel Dağılımı	11
Tablo 2.1.	ÖVD'nin Yöneticilerin Değerlemelerini Niçin Etkileyebileceklerinin Sebepleri	35
Tablo 2.2.	ÖVD'nin Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri	37
Tablo 4.1.	Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	62
Tablo 4.2.	Cronbach Alfa Testi ile Elde Edilen Güvenirlilik Puanları	64
Tablo 4.3.	Katılımcıların ÖVD Eğilimleri	65
Tablo 4.4.	Katılımcıların Performans Eğilimleri	70
Tablo 4.5.	Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre ÖVD Eğilimleri	76
Tablo 4.6.	Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Performans Eğilimleri	79
Tablo 4.7.	Katılımcıların Ükelere Göre ÖVD Eğilimleri	83
Tablo 4.8.	Katılımcıların Ükelere Göre Performans Eğilimleri	85
Tablo 4.9.	Katılımcıların Medeni Hallerine Göre ÖVD Eğilimleri	87
Tablo 4.10.	Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Performans Eğilimleri	91

Enstitüsü : **Sosyal Bilimler**
Anabilim Dalı : **İşletme**
Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Halil ZAİM**
Tez Tarihi : **Haziran 2010**

KISA ÖZET

HİZMET İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ

Macit SUKÜT

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların kişisel tercihleri sonucu göstermiş oldukları ve işletmenin daha verimli çalışmasını sağlayan davranışlar olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, işletme içinde önemsiz gibi görünen ancak incelendiğinde örgütsel bütünlük açısından önemli yeri olan bir kavramdır. Örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği artırdığından dolayı performans üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Tecrübeli olan çalışanların, işe yeni başlayan personelin eğitim ve oryantasyonları için çalışmaları, örgütün bu gibi faaliyetlere aktarması gereken kaynak açısından tasarruf sağlar. Aynı zamanda yönetici ve çalışanların verimliliklerini artırdığı gibi çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğine katkı sağlar.

Bu çalışmada işletmelerin verimliliği için önemli olan örgütsel vatandaşlık davranışı incelenerek bu davranışların hizmet işletmeleri için önemi üzerinde durulacaktır. Araştırmayla ilgili uygulama yurt dışında açılan Türk okullarında çalışan öğretmenlerle yapılan bir anket çalışmasıyla ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet işletmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans

University : **Fatih University**
Institute : **Institute of Social Sciences**
Department : **Management**
Supervisor : **Assoc. Prof. Halil ZAİM**
Degree Awarded and Date : **June 2010**

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS ON MEMBER PERFORMANCE IN SERVICE BUSINESS

Macit SUKÜT

Behaviours of organizational citizenship are regarded as behaviours that are reflected as personal choices of the employees and enable the business run smoothly and efficiently.

Behaviours of organizational citizenship seem to be unimportant in the business but turns out to be an important concept when examined from the perspective of organizational integrity. It increases the performance because it facilitates the flow of social mechanism of the organization, decreases the conflicts between employees and increases the effectiveness. Making use of senior employees in the orientation and the training of new employees saves the sources that are needed for such activities. In addition to increasing the productivity of managers and employees, organizational citizenship behaviours makes the working environment more attractive. Hence, it helps organization have the ability to attract the qualified work force and employ them.

In this study, behaviors of organizational citizenship which has a vital importance for the organizational efficiency will be explored. And, the significance of behavioral organizational citizenship will be analyzed. The research will be carried out at Turkish schools abroad.

Keywords: service business, organizational citizenship behavior, performance

GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile birlikte, ekonomik, kültürel, sosyal ve politik alanlarda meydana gelen büyük değişimler, işletmelerin bu değişimlere uygun hareket etmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Modern örgütler, özellikle de iş örgütleri geçmişe nazaran farklı bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmekte ve çevre koşullarının gerektirdiği değişimleri bünyelerinde gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Yeni teknolojiler, farklı yönetim sistemleri, elektronik sistemler ve veri tabanları, örgütlerin başarısı için gerekli olmasına rağmen, örgütsel başarıyı sağlayan temel etken, örgütün nitelikli insan kaynaklarıdır.

İşletmelerde insan kaynaklarının, etkili kullanımı ve rekabet avantajına dönüştürülebilmesi güçlü bir insan kaynakları politikası ile sağlanabilir. Ayrıca örgütlerin sürekli değişen şartlar altında başarılı olabilmeleri için, iş tanımlarıyla sınırlı kalmadan, görevin gerektirdiklerinin ötesinde, örgütsel etkinliğe ve verimliliğe katkıda bulunmaya istekli iş görenlere ihtiyacı giderek artmaktadır.

Örgütsel amaçlara ulaşılması, çalışanların sergileyeceği performansa bağlıdır. Bu nedenle çalışanların performansına etki eden faktörler oldukça önem arz etmektedir. Çalışanların performansını artırarak örgütün etkinlik ve etkililiğine katkıda bulunacak gönüllü davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) özellikle son yıllarda araştırmacıların büyük ilgi kaynağı olmuştur. ÖVD ile ilgili araştırmalar, bu davranışın kapsamı, bu davranışa yol açan faktörler, davranışın çalışan ve örgüt üzerindeki etkileri ve davranışın incelendiği sektörler ve kültür ile ilişkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda ÖVD hizmet işletmelerinde önemli bir yere sahiptir.

Ülke ekonomisindeki payları her geçen yıl artan ve ülkelerin gelişmişlik düzeyinin belirlenmesinde bir ölçü olarak ele alınan hizmet işletmelerinin, etkin ve verimli çalışmaları diğer sektörlerle kıyasla daha da önem kazanmıştır. Bir hizmet işletmesinin etkin ve verimli çalışmasının en önemli göstergesi müşterilerin çalışanların performansında işletmenin vizyon ve misyonunu okuyabilmesiyle doğru

orantılıdır. Bu da çalışanlar arasındaki uyum, dayanışma ve ÖVD'nin sergilenmesiyle gerçekleştirilebilir.

Bu çalışmada ÖVD'nin hizmet işletmeleri açısından önemi ve çalışanların performansına etkisi incelenmiştir. Birinci bölümde, hizmet işletmelerinin tanımı ve hizmet işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran özellikler üzerinde durularak hizmet sektörü ve hizmet sektöründeki gelişmelere yer verilmiştir.

İkinci bölümde; örgüt, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel davranış ve ÖVD kavramları açıklanmaya çalışılarak ÖVD'na etki eden faktörler ve ÖVD'nin boyutları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise performans kavramı üzerinde durulmuş ve performansın amaçları, yararları ve performans değerlendirme süreci değerlendirilerek öğretmenlerin performanslarının ölçümü ve mesleki performans kriterleri üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise teorik bölüme destek olabilecek bir uygulama yurt dışında Türk iş adamları tarafından açılan özel Türk Okulları öğretmenleriyle anket çalışması şeklinde gerçekleştirilmiştir.

1. BÖLÜM: HİZMET İŞLETMELERİ

1.1. Hizmet Kavramı ve Hizmet İşletmeleri

Hizmet kavramı oldukça geniş bir kavramdır. İnsanların fiziki ve sosyal ihtiyaçlarının karşılandığı gibi tüzel kişiliklerin de ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Kamu hizmetlerini de dâhil ettiğimizde hizmet kavramının tanımlanmasındaki zorluk daha net gözler önüne serilmektedir.

İşletmeler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretimde bulunan iktisadi birimlerdir. İşletme denince somut manada elle tutulan gözle görülen ürünler aklımıza gelmektedir. Ancak ürün denince sadece somut ürünler anlaşılmalıdır. İşletmeler elle tutulamayan gözle görülemeyen fakat tüketicilere fayda sağlayan birçok hizmet ürünü üretmektedirler (Taslak, Kara; 2009.39).

İşletmeleri değişik bakış açılarına göre sınıflandırmak mümkündür. Ekonomik yapıları bakımından bir sınıflamaya tabii tuttuğumuzda, mal üreten, hizmet üreten ve pazarlama işletmeleri olarak üç gruba ayırabiliriz. Hizmet işletmeleri ürettikleri ürünler (hizmet) bakımından diğer işletme gruplarından oldukça farklı bir konuma sahiptirler.

1.1.1. Hizmet Tanımı ve Kapsamı

Hizmetlerin, çok geniş ve çeşitli kullanım alanı olduğundan tanımlanması da oldukça güçtür. Özellikle hizmetlerin soyut özelliği bu tanımlama yapmadaki güçlükleri artırmaktadır. Bu zorluklara rağmen genel olarak hizmetleri şu şekilde tanımlayabiliriz, insan ihtiyaçlarını karşılayan ancak maddi özelliği olmayan fayda sağlayan yararlı çalışmalara hizmet denir. Bir okulun eğitim hizmeti, bir hastanenin sağlık hizmeti sunması ve bir berber veya kuru temizlemecinin sunduğu hizmet

sayabileceğimiz birçok örnekten sadece birkaçını oluşturmaktadır (Taslak, Kara; 2000:21).

Hizmeti, “bir başka insanın ihtiyacını gidermek için belirli bir fiyattan satışa arz edilen ve herhangi fiziki bir malın mülkiyetini gerektirmeyen faaliyet ve yararlar” (Dinçer, 1992:373) şeklinde de tanımlayabiliriz.

Hizmetlerle ürünlerin pazarlanması iç içe geçmiş şekildedir bazen hizmetlerin pazarlanmasında somut ürünler kullanıldığı gibi (konaklama hizmeti verebilmek için otel ve odalarına olan ihtiyaç) somut ürünlerin pazarlanmasında da hizmet kullanılmaktadır (bir ev veya ayakkabı satabilmek için verilen hizmetler gibi). Bazen de hizmet ve ürün birlikte pazarlanabilir (Uyguç, 1999:9).

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmeti, “bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve pazarlandığı işletmelere istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir.” şeklinde tanımlamıştır (Öztürk, 2003:3). Bir başka şekilde ise, “hizmet ya da servisler satışa sunulan faaliyetler, yararlar ve ya tatminlerdir.” (Tek, 1999:342) şeklinde tanımlanmaktadır.

Hizmetler bazen de o hizmetten elde edilen fayda süresi baz alınarak tanımlanmaktadır. Bazı hizmetler hemen veya dayanıksız fayda sağlamaktadırlar. Bunlara lokanta, sinema ve benzin istasyonları örnek olarak verilebilir. Bazı hizmetler orta vadede veya yarı dayanıklı fayda sağlamaktadır, ev bakım ve onarımı, diş tedavisi gibi. Diğerleri ise, daha uzun süreli ve dayanıklı faydalar sağlar, finansman hizmetleri, hayat sigortaları gibi.

Yukarıdaki hizmet tanımlarına dikkat ettiğimizde hizmetlerin özelliklerine göre tanımlarında değişiklikler gösterdiği gözlenmektedir. Bu hizmetlerin ve özelliklerinin çeşitliliğinden tek bir tanım üzerinde birleşmeyi güçleştirmektedir. Ancak bu güçlüğe rağmen tanımların ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz, hizmetler soyut niteliktedir ve mülkiyeti yoktur, tüketicilere fayda sağlarlar.

1.1.2. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetleri mallardan ayıran bazı özellikler vardır. Bu özelliklerin başında mallarda sahipliğin ortaya çıkmasıdır. Mucuk da hizmetleri tanımlarken

“tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalardır.” demektir (Mucuk, 2004:299).

Hizmetler soyuttur; fiziki boyutları yoktur ve beş duyu organıyla algılanamazlar. Bizzat kendileri elle tutulamazlar ancak onları temsil eden nesnelere elle tutulabilirler (Dinçer, 1992:374).

Hizmetlerin diğer önemli bir özelliği üretimin eş zamanlı olmasıdır. Hizmetlerin üretimleri ile tüketimleri çoğu zaman birbirine bağlıdır. Bu nedenle aynı hizmeti farklı zamanlarda veya farklı pazar bölümlerinde aynı biçimde pazarlamak zordur. Hizmetin üretenden ayrılamaz olması aslında hizmetin soyut özelliğinin yansımasıdır. Örneğin saç tıraşı berberden, muayene eylemi de tedaviyi yapan doktordan ayrılamaz (İslamoğlu, v.d., 2006:20).

Hizmetlerin dikkat çekici diğer bir özelliği ise, dayanıklı olmamalarıdır. Bu dayanıksızlık bozulma ve ya çürümeyle ilgili olmaksızın üretildiğinde tüketilmeleri gerekliliğiyle ilgilidir. Örneğin bir özel eğitim kurumu o dönem için ayırdığı kontenjanı kayıt döneminde dolduramaz ise artık o hizmeti bir daha sunamayacaktır. Hizmetlerin dayanıksız olma özelliği talepteki dalgalanmaların iyi tahmin edilememesi halinde işletmeler için ciddi problem teşkil edebilir (Mucuk, 2004:302).

Hizmetler birbirinden çok farklıdırlar. Bu nedenle standartlaştırılmaları oldukça zordur. Çünkü, hizmeti sunanların yetenek ve becerilerine ve talep edenlerin özelliklerine göre birçok farklılık oluşabilmektedir. Bazı hizmet çeşitleri için standartlaştırmalar olsa bile bu genel için geçerli değildir.

Birçok hizmet türünde hizmetin pazarlanabilmesi için alıcı ile satıcının bir arada olması gereklidir. Sağlık hizmetinden faydalanabilmek için doktora, tatil hizmetinden faydalanabilmek için tatil beldesine gitmek gibi.

Hizmetlerin diğer bir özelliği de bölünemez olmaları, mallar da olduğu gibi parça parça alınıp denenemezler. Bir yolculuğa başladığınızda beğenmeyip vazgeçtim deme şansınız yoktur.

1.1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Ürünleri tanımlayabilmek ve pazarlamalarının nasıl yapılacağını belirleyebilmek için bazı sınıflandırmalara tabii tutulurlar. Malları fiziki ve teknik özelliklerine göre sınıflandırmak kolaydır. Hizmetlerin soyut olması ve üretimle tüketiminin genelde ayrılamaması, hizmetlerin sınıflandırılmalarını ve etkin bir pazarlama stratejisi oluşturulmasını zorlaştırmaktadır (Mucuk, 2004:303). Belirtilen güçlüklerden dolayı hizmetleri standart bir sınıflandırmaya tabii tutmak mümkün olmamaktadır. Buna karşılık değişik bakış açılarına göre hizmetleri aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz.

Hizmetlerin sunulmak istendiği hedef pazar dikkate alınarak hizmetleri, kişisel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik hizmetler, (berber, terzi v.b.) şahıs veya grupların özel ihtiyaçlarını karşılamak için sunulan hizmetler, (sağlık, eğitim, v.b.) ve iş ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmetler şeklinde gruplandırabiliriz (Dinçer, 1992:375).

Bir başka açıdan hizmetleri üretimin özelliklerine göre, üretimi insana dayalı olanlar ve üretimi aletlere dayalı olanlar şeklinde gruplandırmak mümkündür. İnsana dayalı olan hizmetleri de kendi içerisinde uzmanlık gerektiren hizmetler (avukatlık, öğretmenlik gibi), yarı uzmanlık gerektiren hizmetler (tamircilik, laborantlık gibi) ve uzmanlık gerektirmeyen hizmetler (kapıcılık, dağıtıcılık gibi) şeklinde sınıflandırabiliriz. Üretimi aletlere dayalı olan hizmetleri de; Otomatik makinelere dayalı hizmetler (otomatik araba yıkama), niteliksiz işgücü tarafından kullanılan makinelerle yapılan hizmetler (taksi), uzman kullanıcılar gerektiren aletlere dayalı hizmetler (bilgisayarlı tomografi) şeklinde sınıflandırmamız mümkündür (Uyguç, 1998:19). Bu sınıflandırmaları farklı açılardan çoğaltma imkanı vardır.

1.2. Hizmet İşletmelerinin Tanım ve Kapsamı

İşletmelerin genel tanımından hareketle hizmet işletmelerini, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet üreten ve pazarlayan iktisadi, sosyal ve hukuki birimler şeklinde tanımlayabiliriz.

Benzer bir tanımları Sabuncuoğlu ve Tokol da yapmışlardır. “Hizmet işletmeleri, kâr elde etmek amacıyla üretim faktörlerini bir araya getirip hizmet üreten işletmelerdir.” tanımdaki kâr amacı gütmeye hedefi, kâr amacı gütmeyen sosyal amaçla kurulan dernek ve vakıflar için geçerli değildir. Yani kâr amacı gütmeyen dernek ve vakıflarda hizmet işletmesi olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2008:56).

Mal üreten işletmelerde ürünün fiziki gerçeği, işletmenin tanımını yapabilmek için önemli bir kaynak olmaktadır. Hizmet işletmelerinde üretilen ürünlerin soyut özelliklerinden dolayı bu işletmeleri mal üreten işletmeler gibi kolayca tanımlamak mümkün olmamaktadır. Ancak hizmet tanımlamasıyla kıyasladığımızda hizmet işletmelerini tanımlamak daha kolay olmaktadır. “Hizmet işletmesi hizmetin pazarlandığı yerdir. Bu tür işletmelere saf hizmet işletmesi denilir.” (Dinçer, Fidan, 2000:76).

Hizmet işletmelerinin yönetimi, birbiri ile ilgili strateji, politika ve taktiklerin en iyi şekilde uygulanmasını gerektirir. Çünkü hizmet işletmeleri genelde “emek - yoğun” veya “bilgi – yoğun” bir yapıya sahiptirler. Hizmet işletmelerinde mal üreten ve pazarlayan işletmelere göre taktikler müşteri memnuniyeti açısından daha önemlidir. Hizmet ürünleri ancak sağladıkları fayda ve tatminle veya tatminsizlikle ortaya çıkarlar. Bu tatmin veya tatminsizlik ürünlerle birlikte sunulur ve ürünlerin farklılaşmasında rol oynar (İslamoğlu, v.d., 2006:25).

Ülkeler ekonomik olarak büyüdükçe ve sanayileri geliştikçe iş dünyasındaki üretici firma sayısı artmakta ve büyümektedir. Üretici sayısındaki bu artışa paralel olarak hizmet işletmeleri daha fazla çoğalmakta ve hizmet ürünlerinin çeşitliliği artmaktadır. Ülkelerin ekonomik kalkınmalarının uluslar arası düzeyde karşılaştırılmasında hizmet işletmelerinin sayı ve büyüklüğü önemli bir ölçü olmaktadır (Mucuk, 2005:40).

1.2.1. Hizmet İşletmelerinin Sınıflandırılması

Hizmet işletmelerini, hizmetlerin sınıflandırmalarına paralel olarak gruplandırmak mümkündür. Bunun nedeni işletmeleri hizmetlerden ayırmanın imkânının olmayışıdır. Ancak burada da karşımıza hizmetlerin sınıflandırılmasında yaşanan problemler çıkmaktadır. Hizmet işletmelerini kesin hatlarıyla

sınıflandırmaya tabii tutmak oldukça güçtür. Aşağıdaki şekliyle hizmet işletmelerini, sınıflandırmasını gruplar halinde yapabiliriz (Dinçer, 1992:377).

- Kişisel hizmetler (kuru temizleme, saç ve cilt bakımı hizmetleri gibi)
- Ticari hizmetler (muhasabe, mali danışmanlık gibi)
- Bakım ve onarım hizmetleri
- Eğlence veya boş zamanları değerlendirme
- Turizm hizmetleri
- Eğitim hizmetleri
- Sağlık hizmetleri
- Hukuk hizmetleri
- Finans hizmetleri
- Haberleşme hizmetleri
- Ulaşım hizmetleri.

1.2.2. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri

Hizmet işletmelerinin özelliklerini bu sektörde üretilen ürünlerle sanayi sektöründe üretilen ürünleri karşılaştırarak anlamamız daha kolay olacaktır. Ürünler arasındaki farklılıklar işletmelerin de üretim teknikleri ve pazarlama taktiklerini oluşturmaları konusunda etkili olmaktadır. Tablo 1.1.'de sanayi ve hizmet ürünlerinin arasındaki farklılıklar verilmiştir.

Hizmet işletmelerinde hizmeti sunan ile müşteri doğrudan temas halindedir. Satışların büyük bir kısmı müşteri ile yüz yüze görüşerek gerçekleştirilmektedir (Öztürk, S. A., 2000:35). Mal üreten işletmeler de ise genellikle tüketici ürünün üretiminde kimlerin görev aldığını bilmez. Hizmet işletmelerinde üretici ile tüketici, üretim süreci içerisinde hizmeti sunan ve hizmetten faydalanan taraflar olarak aynı anda yer alırlar. Hizmeti sağlayanın bilgisi, tecrübesi, dürüstlüğü ve motivasyonu hizmet verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Hizmet işletmelerinin bu özelliğinden

dolayı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) göstermeleri bu işletmeler için daha önemli hale gelmektedir. Yönetici veya işletme sahibi müşterilere vermek istediği mesajı ancak çalışanları aracılığıyla verebilir.

Hizmetler talep olduğu anda üretilir. Mal üreten işletmeler de üretim aylar hatta yıllar önce gerçekleştirilebilmektedir. Hizmet işletmelerinde ise satış yapılacağı zaman üretim süreci başlar ve üretim süreci bittiğinde satış gerçekleştirilmiş, ürün teslim edilmiş olur (Bozkurt, 1996:179).

Tablo 1.1. Hizmet ve Sanayi Ürünlerinin Farklılıkları

Sanayi	Hizmet
Ürünler genellikle somuttur, elle tutulabilir.	Hizmetler genellikle elle tutulamaz yapıdadır.
Sahiplik genelde satış yapıldığında transfer edilebilir.	Sahiplik hakkının transferi zordur.
Ürünler genellikle yeniden satılabilir.	Hizmetlerin yeniden satılması mümkün değildir.
Ürünlerin gösterimi (reklamı) mümkündür.	Hizmetlerin genelde satış öncesi gösterimi olmaz.
Ürünler depolanabilir.	Hizmetler depolanamaz.
Tüketim üretimi izler.	Üretim ve tüketim aynı zamanda olur.
Üretim, satış ve tüketim genellikle farklı yerlerde.	Üretim, tüketim ve çoğu zaman satış aynı yerdedir.
İşletme ve müşteri arasında dolaylı iletişim mümkündür.	Çoğu zaman doğrudan iletişim gereklidir.

Kaynak: Ünüsan, Ç., Sezgin, M., Pazarlama İlkeleri, LiteraTürk, İstanbul, 2007.

Hizmet işletmelerinde ürün fiziksel değildir. Hizmet yerine getirilirken birçok farklı malzemeden faydalanılır, ancak bunlar hizmetin yerine getirilmesi için gerekli olan yardımcı araçlardır. Hizmetlerin bu soyut özelliğinden dolayı hizmet işletmelerinde depolama işlerinden söz edilmez (Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., 1997:43).

1.3. Hizmet Sektörü ve Gelişimi

Ülkelerin sosyal ve iktisadi yapılarındaki değişimlerle birlikte ekonomik sektörlerde de bazı değişiklikler yaşanmaktadır. Tarihi süreç içerisinde, tarım

sektörünün önemi ve ekonomi içerisindeki payı büyükken daha sonraları sanayi sektörünün önemi artmıştır. Günümüzde ise hizmet sektörünün ekonomi içerisindeki önemi ve payı artmaktadır.

ABD’de hizmet sektöründeki gelişmelere baktığımızda, 1929 yılından önce çalışan nüfusun %55’ini hizmet sektöründeki çalışanlar oluşturmaktaydı. 1948 yılında Gayri safi milli hâsılanın (GSMH) yaklaşık %54’ü hizmet sektörü tarafından üretilmekteydi. ABD’de 1975 yılında ihracatın %15’ini hizmet sektörü oluştururken, 1990’larda ABD’nin ihracatını hizmet sektörünün karşılama oranı %26’ya yükselmiştir. Bunun anlamı ABD’nin dış ödemeler dengesine hizmet sektörünün olumlu katkısı 64 milyar dolardır. Yine aynı dönemde GSMH’nin %73’ünü ve yapılan işlerin %78’ini hizmet sektörü oluşturmaktadır. 1998 yılına geldiğinde ise ABD’de toplam işgücünün %75’ini hizmet sektörünün oluşturduğu görülmektedir.

([www.ekodialog.com/Hizmet Ekonomisi/hizmet ekonomisi buyume.html](http://www.ekodialog.com/Hizmet_Ekonomisi/hizmet_ekonomisi_buyume.html))

Türkiye’nin ekonomik yapısı incelendiğinde hizmet sektörü dünya ekonomisindeki gelişmelere paralel olarak milli gelir içindeki payını artırmıştır. Hizmet sektörünün GSYİH içindeki payı 1980 öncesinde %50’nin altında gerçekleşmiş iken bu oran, 1995 yılında %59.4, 1998 yılında %62.7 ve 2000 yılında %65 olarak gerçekleşmiştir. (www.tbb.gen.tr/turkce/ekonomi/buyu.html). Avrupa Birliği Komisyonunun “Türkiye’nin Birliğe Üyeliğinin Oluşturabileceği Etkilere İlişkin Etki Raporu”nun ekonomik boyut kısmında ülkemizdeki hizmet sektörünün gelişimiyle ilgili şöyle söz edilmektedir;

“Türkiye’de hizmet sektörünün gelişimi GSYİH’nin önemli ölçüde artmasına neden olacaktır. İstihdamın ve katma değer’in hizmet sektörüne yönelişinin sürmesi ve bunun verimlilik artışına neden olması beklenmektedir. Tarım sektöründen hizmet sektörüne geçiş yalnızca Türkiye ekonomisinin yapısını AB ile uyumlu hale getirmekle kalmayacak aynı zamanda, özellikle hizmet sektöründe, Tek Pazara katılımdan doğan kimi etkiler de oluşturacak ve kayda değer ilave ekonomik büyümeye de yol

açacaktır” (www.belgenet.com/arsiv/ab/etki_2004-3.html).

Ülkemizde istihdamın sektörel dağılımına bakıldığında da hizmet sektörünün ağırlığının giderek arttığı görülmektedir. Tablo 1.2., istihdamın sektörler arası dağılımını göstermektedir.

Tablo 1.2. Yıllara Göre İstihdamın Sektörel Dağılımı

Yıllar	Tarım %	Sanayi %	Hizmetler %
1970	64.17	11.43	24.40
1980	54.23	14.47	31.30
1985	50.36	15.52	34.12
1990	47.78	15.56	36.66
1995	47.73	15.20	37.07
1997	39.48	18.69	41.81
2002	32.60	19.50	47.90
2003	32.70	18.90	48.40

Kaynak: DİE, 2003 yılı Hane halkı İşgücü İstatistikleri 2003 Ankara.

Hizmet sektöründeki istihdamın 1970’lerden günümüze doğru gelindiğinde iki katına çıktığı görülmektedir. İş ilişkileri ve toplumsal yaşantıdaki değişmelerden kaynaklanan bir dizi gelişme, hizmet sektörünün büyümesinde itici güç rolü oynamaktadır.

Genel olarak bir ülke ekonomisi geliştikçe ve endüstrileşme düzeyi arttıkça hizmetlerin önemi ve payı hızla artmaktadır. Günümüzde, hizmet endüstrileri bir yandan istihdama, diğer yandan GSMH’ya yaptıkları katkılar yoluyla ülke ekonomilerinin hakim bir özelliği haline gelmiştir. Ancak bu önemi artıran diğer bir faktör ise, imalat sanayinin gittikçe artan oranda hizmet işletmelerine bağlı hale gelmesidir. İmalat sanayindeki şirketlerin rekabet avantajları, üretilen ürünün özelliklerinden ziyade, üretilen ürünle ilgili hizmetlerde gösterilen başarıya bağlı gözükmektedir. Bunlar arasında, tüketici problemlerinin çözümü, ürün dağıtımının

problemsiz ve hızlı olması, satış sonrası sunulan hizmetler ve benzeri hizmet şartlarını yerine getirme yatmaktadır (Mucuk, 2000:321).

1.4. Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri

Her ülkede işgücünün sektörlere göre dağılımı farklılıklar göstermekle birlikte işgücü genel olarak tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinde toplanır. Ülkelerin ekonomik olarak kalkınmışlık dereceleri çok çeşitli faktörlere bakılarak değerlendirilir. Bu faktörler içerisinde işgücünün sektörlere dağılım oranı önemli bir yer tutmaktadır. Bir ülkede mal üreten ana sektörler tarım ve sanayidir. Hizmet sektörünün durumu bu iki sektördeki gelişmeye bağlıdır. Gelişmiş ülkelerde nüfusun büyük çoğunluğu tarım alanında çalışmaktadır. Ekonomik kalkınmayla birlikte işgücü zamanla tarımdan sanayi sektörüne kayar. Sanayi sektörü iyice gelişince yan sektörler canlanır ve işgücü sanayiden hizmetler sektörüne yayılır. Özetleyecek olursak, bir ülkedeki iktisadi gelişmeler önce sanayi kesiminden başlar sonra hizmetler gelişir. Bu duruma “üç sektör kanunu” denir (Zaim, S., 1990:136-138).

Özellikle küreselleşme sürecinde, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru bir değişim yaşanmaktadır. Bilgi teknolojilerinin öneminin artmasıyla ekonomik yapı hizmet sektörüne bağımlı hale gelmiştir. Küreselleşmenin iktisadi sonuçları olarak; sermaye akışı, finans merkezlerinin ortaya çıkması, bilgi toplama, işleme ve nakletme süreçlerinin, haberleşme teknolojilerinin geliştirilmesi, uluslar arası piyasalar arasındaki bağları güçlendirmiştir. Bu yöndeki gelişmeler, hizmet sektöründeki geleneksel yapıları değiştirmekte aynı zamanda sektörün genişlemesiyle küreselleşme sürecinde sektöre anahtar bir görev vermektedir (Zaim, H., 2005:6).

Hizmet sektöründeki gelişmeleri etkileyen genel manadaki yukarıdaki faktörlerin yanı sıra üretim süreci, hizmetlerin yapı ve çeşitlerindeki değişime bağlı olarak da sektördeki büyümeyi etkileyen unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (İslamoğlu, v.d., 2006:35).

Bir malın üretiminin parçalara ayrılması, yani üretim sürecinin bazı aşamalarının, özellikle pazarlama aşamasının farklı işletmelere yaptırılması.

Mamul yaşam seyrinin hizmet ürünlerinde daha da kısılması nedeniyle yeni ürünlerin geliştirilmesine ihtiyacının artmış olmasının yanında iletişim ve haberleşme hizmetlerine de ihtiyacın artmış olması.

Nüfusun yaşlanması, eşlerin çalışması, yalnız yaşayan insan sayısındaki artışlar ve tüketicilerin bilinçlenmesi gibi etkenler hizmet sektörünün büyümesini tetikleyen faktörlerden bazılarıdır. Ayrıca gelirdeki artış, hayat şartlarının iyiye doğru gitmesi insanların hizmet sektöründen taleplerinin artmasına sebep olmaktadır.

2. BÖLÜM: ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

2.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

“Örgüt, bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Gerçekten örgütü: iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür”. Bir örgütten bahsedilirken, bir yapılandırmadan, işleri yapacak personelin seçim, atama ve sosyalleşmesinden kısacası bir işleyişten bahsediliyor demektir (Koçel, 2005:167).

Örgütle ilgili çok sayıda ve nitelikte tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan geniş kapsamlı olanlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz: “Örgütler belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimlerdir.” ve “örgüt, içinde karmaşık görevleri yapmak üzere bir araya gelen, yüz yüze ilişkilere imkân bırakmayacak kadar çok sayıda insanın bilinçli ve sistematik olarak, ortaklaşa kabul edilmiş amaçlara ulaşacak şekilde aralarında ilişkiler kurdukları bir düzendir” (Türkmen, 1996:21).

Davis, örgütü daha kısa ve öz tanımlamıştır. “Örgütler, birer sosyal sistem niteliği taşırlar.” şeklinde tanımladıktan sonra, bu sosyal sistemin karşılıklı çıkar ilişkisi üzerine kurulu olduğunun altını çizmiştir. Örgütleri yönetmek isteyenler kadar örgütte çalışmak isteyenlerinde bu sosyal sistemi çok iyi tanımları gerekir (Davis, 1977:3).

İnsanlar önceden belirledikleri amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Bu bir araya gelişlerde işbirliği içerisinde planlı bir şekilde hedeflere ulaşmayı amaçlamaları örgütü oluşturdukları anlamına gelir. Bu amaçlar ekonomik olabileceği gibi sosyal içerikli de olabilir. İşletmeler, dernekler, kulüpler, partiler, askeri kuruluşlar örgüt tanımlaması içerisinde yerlerini alırlar. Hatta ortak amacı olan

iki kişinin bir araya gelmesiyle örgüt oluşur. En küçük sosyal örgüt olarak aileyi gösterebiliriz (Ülgen, H., Mirze, S. K., 2007:20).

“Örgüt, belli sayıda alt sistemlerin bileşiminden oluşan sosyo teknik çevre etkileşimlerine açık bir sistemdir”. Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütü basit bir teknik veya sosyal sistem olarak tanımlamak oldukça güçtür. Çünkü örgütlerde insan gayretlerinin etkinliğinin altyapısını oluşturan teknolojiler asla göz ardı edilemez. İşletme içerisinde insan ve teknoloji uyumlu bir şekilde bir araya getirilerek sosyo teknik sistem oluşturulur. İşletmede kullanılan teknoloji özellikle üretim sürecinde çok önemlidir. Ancak işletmenin dinamik yapısını yine de insan oluşturur ve teknolojinin etkinlik ve verimliliğini belirler (Eren, 2008:51).

Örgütleri insanlar oluşturduğundan, “her örgüt içerisinde etkileşim halinde bulunan bireyler ve gruplar vardır, buna psikososyal alt sistem” adını veriyoruz. Psikososyal alt sistemin temelini birey davranışları, statü, roller ve bunlarla ilgili değişik ilişkiler oluşturmaktadır. Psikososyal alt sistemi örgütü oluşturan insanların, duyguları, değerleri, inanç ve tutumları etkiler. (Eren, 2008:53)

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan en önemli şart büyümedir. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, büyüme ve gelişmeye ihtiyaçları vardır. İşletmelerin büyüme ihtiyaçları doğrultusunda, organizasyon yapısı, iletişim yapısı, yönetim şekli ve kullanılan teknolojiler konusunda değişiklikler ve yenilikler yapması söz konusu olmaktadır. Örgütün yapısı, işletmelerin büyüklüklerine göre değişiklik göstermekte, farklı yapılar sergilemektedir. Fakat örgütler ne kadar büyürlerse, ne kadar karmaşık bir yapıya sahip olurlarsa olsunlar, hepsinde aşağıda belirtilen şartların olması gerekir (Türkmen, 1996:21).

- Ortak amaç varlığı,
- Üyeler arasında biçimsel ve bilinçli etkileşim,
- Başkalarınca kabul edilmiş bir kimliğin olması,
- Amaçlarının ve çalışmalarının önceden belirlenmiş olması,
- Görev, yetki ve sorumluluklarının bildirilmesi

Örgütler çevreyle sürekli ilişki içerisindeydirler. Çevreden aldıkları girdileri kendi içerisinde yoğuran ve bunları yeni veriler olarak tekrar çevreye sunan yapılardır. Örgütler bu süreci, insan kaynakları ve sahip oldukları teknoloji sayesinde yerine getirirler. Örgütlerde yerine getirilen bu faaliyetler sürekli ve birbirine bağımlı olarak devam etmektedir (Orhan, 2005:127).

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin rekabet stratejilerinde de değişiklikler olmuş ve işletmeler arası işbirliklerine gidilmiştir. Bunun sonucu işletmeler birleşmekte veya biri diğerini satın almakta böylelikle farklı özelliklere sahip örgütler birleşmektedir. Bu birleşmelerle birlikte işletme bünyesinde örgüt içi problemler yaşanmaktadır. Bu tür problemlerin çözümünde yöneticilere önemli görevler düşmekte, iki farklı kültürü birbiriyle kaynaştıracak faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir (Eren, 2008:67).

2.2. Örgüt Yapıları

İşletmelerin etkin ve verimli çalışabilmeleri için, yönetimin örgütü yeterince kontrol edebilmesi, yetki ve görevleri belirlemesi, dağıtması yani, örgütsel kaynakların kimler tarafından ne ölçüde kullanılacağıının belirlenmesi gereklidir. Ayrıca amaçlara ulaşma konusunda “işbirliği içerisinde sinerjik bir güç oluşturma” önemlidir. Bu nedenlerden dolayı işletme içerisindeki birbirinden farklı olan bölümler ve birimler arasındaki birlikteliğin sağlanabilmesi için işletme stratejilerine uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır (Eren, 2005:387).

Örgüt kavramı aslında iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamında, ikincisi ise, bu yapının oluşturulması sürecini anlatan bir dizi faaliyeti ifade eden örgütlenme anlamında kullanılmaktadır. Hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın örgüt, “belirli amaçların, birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır” (Koçel, 2005:165).

İşletmeler için geliştirilmiş her durumda geçerli standart bir örgüt yapısı yoktur. Başka bir deyişle örgütlenme modelini bir reçete gibi her işletmeye uygulamak mümkün değildir. Çünkü işletmelerin yapı ve özellikleri birbirinden

farklılık gösterirler. Bu özelliklerin başında da işletmenin büyüklüğü gelmektedir. Büyüklüğün yayında, işletmenin amacı, faaliyet konusu ve uzmanlığa verilen önem de örgüt yapısını belirlemede önemli faktörlerdir (Efil, 2002:363).

Örgüt yapısı, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için yetki ve sorumlulukların belirlenmesini hedefler. İşletme yönetiminde, örgütlenme işlemiyle özellikle çalışanların, kimlerden emir alacağı, hangi konularda yetkili olacağı, görevleri gibi konular belirlenir. İşletme yönetiminin başarısında örgütlemenin önemli bir payı bulunmaktadır. Örgütlenme sürecinde; bilgi akışı, emir ve komuta sistemi, haberleşme gibi konular yer almaktadır. İşletmedeki bu örgüt yapısına formel örgüt yapısı denmektedir (Tekin, 2006:132).

İnformel organizasyon yapısı ise, işletme içerisindeki çalışanlar arasında doğal olarak gelişen ilişkilerin toplamıdır. İşletmedeki örgüt üyelerinin aralarında kuralsız olarak, önceden planlanmayan formel yapının dışındaki ilişkiler informel yapıyı oluşturur. Bir yöneticinin informel yapıyı görmezden gelmesi mümkün değildir. İşletmelerde formel yapının başarısı önemli ölçüde informel yapıya bağlıdır (Tekin, 2006:133).

“Aslında örgüt yapısı bir araçtır”. Yönetici, yönetimin işlevlerini uygulama alanında sergilerken yönetim araçlarını kullanmaktadır. Koordinasyon işlevini gerçekleştirmek için de örgüt yapısı aracını kullanacaktır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu örgütün insanlardan oluştuğunu unutmamaktır. Nasıl ki, çok kaliteli bir otomobil trafikte sürücüsünün kabiliyetlerine bağlı olarak hareket eder. Aynı şekilde çok iyi bir örgüt yapınızın olması tek başına yeterli değildir. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin çok iyi yürütülmesi gerekir (Koçel, 2005:27).

Örgütleri, mekanik ve organik olmak üzere iki farklı yapı şeklinde inceleyebiliriz: Genel olarak çevre şartlarının dengeli, değişim hızının az, yapılması gerekli olan faaliyetlerin önceden belli olduğu, düzenli ve istikrarlı ortamlarda örgütler mekanik bir yapı olarak karşımıza çıkarlar. Buna karşılık çevre şartlarının sürekli değiştiği, işlerin esnek, dinamik ve inisiyatif alınması gereken ortamlarda ise organik yapı dediğimiz model karşımıza çıkmaktadır. Aslında işletmelerde bu iki yapı aynı anda mevcuttur ve örgüt yapısı içerisinde iç içe geçmiş durumdadır. Ancak uygulamalarda biri diğerine göre ön plana çıkmaktadır (Torlak, 2008:9).

2.2.1. Mekanik (Mekanistik) Örgüt Yapısı

Mekanik örgüt yapısında roller açık ve net bir şekilde belirtilmiştir. İş görenler uzmanlaşmış olarak açıkça tanımlanmış olan görevleri yerine getirirler. Koordinasyonu sağlamak amacıyla görevler standartlaştırılmıştır. İşletme içerisindeki bütünleşmeyi sağlamak amacıyla hiyerarşik bir yapı kurulmuştur ve hiyerarşik kontrol genel yapıya hâkimdir (Torlak, 2008:10).

Mekanik örgüt yapılarında ileri derecede iş bölümü vardır. Bunun doğal sonucu olarak uzmanlaşma esas alınmıştır. Emir ve talimatlar üst yönetim tarafından verildiği gibi bilgi ve enformasyonda üst kademede yoğunlaşmıştır. Katı ve kuralcı bir yapıya sahip olan mekanik örgüt yapılarında görevler açık bir şekilde belirlendiğinden itaat etme de esastır (Efil, 2002:103).

Görevler dengeli ve doğru tanımlanmış ve yıllara göre değişim az yaşanıyor ise, teknoloji ve çevrede değişim fazla olmuyorsa, çalışanlar daha yeknesak görevleri tercih ediyorlar ise, bu tür bir işletmede mekanik örgüt yapısının oluşturulması daha faydalı olacaktır (Devis, 1977:277).

2.2.2. Organik Örgüt Yapısı

Organik örgütün esnek bir yapısı vardır. Kararlar merkezden alınmaz, ademi merkeziyet vardır. Liderlik ve takım çalışması bu örgüt yapısı için oldukça önemlidir. Zaten yapı gücünü takım çalışmasından almaktadır. Uygulama ve problem çözümlerinde en uygun yolun hangisi olduğunu birim kendisi bulmaya çalışır (Torlak, 2008:11).

Organizasyon çevre faktörlerine daha açıktır. Hiyerarşiden uzaklaşılır, sıkı bir emir komuta sistemi yoktur. Kararların alınmasında alt kademeler de görüş bildirme hakkına sahiptir. “Yatay iletişim hâkimdir”; çalışanlar iletişim ihtiyacı duydukları kişilerle hangi hiyerarşik basamakta olduğuna bakmaksızın rahatça ilişkiye geçebilmektedirler. İletişimin içeriği genelde teklif sunma veya bilgi verme şeklindedir (Efil, 2002:104).

Genel olarak modern organizasyonlar, organik yapı şeklinde örgütlenmektedirler. Çevre örgüt içerisinde sürekli değişim gerektirecek kadar dinamik ve etkili ise, görevler yeknesaklaşmayacak kadar iyi tanımlanmış ise ve iş

görenler bağımsızlık, açıklık, yeni yaklaşımlar deneme isteğinde iseler organik bir örgüt yapısı oluşturulması işletme açısından daha faydalı olacaktır (Devis, 1977:277).

2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünü daha iyi anlayabilmek için öncelikle kültür kavramı üzerinde durulacaktır. “Kültür; dil, inanç, değer, norm, davranışlar ile bir nesilden bir diğer nesle aktarılan maddi öğelerden oluşan bir bütündür.” şeklinde tanımlayabiliriz ve kültür toplumun gelenek haline gelmiş davranışlarıdır şeklinde özetleyebiliriz (Özkalp, 2004:59).

Kültür toplumun genel yaşam biçimidir. İnsanların dünyaya gelmesiyle birlikte sosyal yaşam için çevreden öğrendiği maddi manevi her şey kültürü oluşturmaktadır. Dil, din, yeme-içme şekilleri, sevgi-saygı ifadeleri, düğün-ölüm merasimleri v.b. her şey kültürün içine girmektedir. Bu öğrenilenler o kadar önemli bir yere sahiptir ki insanlar bunlar dışındakileri yanlış sayarlar. “Kültür hakkında en önemli şey insanların bir lisanı, dili kullanma yetenekleridir”. İnsanlar yaşadıkları ve kazandıkları tecrübeleri dil aracılığıyla sonraki kuşaklara aktarırlar. Yaşanılan olayların anlamlandırılması kültür sayesinde olmaktadır. Çünkü insan doğumundan ölümüne kadar bir kültür içerisinde bulunmaktadır (Özkalp, 2004:59).

İşletme kültürü ile aynı anlama gelen örgüt kültürü, işletme felsefesinin bir ürünü olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü; “bir işletmeyi ya da örgütü benzerlerinden ayıran özellikler seti ya da davranışlara ait değerler bütünüdür”. Her işletme, kendi teknolojik seviyesi, yönetim anlayışı, problemlere yaklaşımı ve bulunduğu çevre ve zamana göre bir kültüre sahiptir (İslamoğlu, 2002:93).

2.3.1. Örgüt Kültürü Kavramı ve Önemi

Şüphesiz işletmelerin en önemli ve dinamik unsuru insan kaynaklarıdır. İşletme bu önemli kaynağından daha etkili yararlanabilmek, çalışanları arasındaki ilişkileri uyumlaştırabilmek, onları motive edebilmek ve dış faktörlerle aralarındaki ilişkileri yönetebilmek için örgüt kültürünü kullanır. Örgüt kültürü; işletme çalışanları ve paydaşları arasındaki etkileşimi kontrol eden paylaşılan değerler ve normlardır (Torlak, 2008:115).

İşletmeler başarılı bir örgüt yapısı oluşturabilmek için özeleştirici bir kültür yerleştirmeleri gerekir. Özeleştirici bizim geçmişte aldığımız kararlardaki hatalarımızı görüp gelecekte aynı hatalara düşmemizi engeller. Özeleştirici kültürünü örgütte yerleştirmek “cesaret ve inanç” ister (İslamoğlu, 2002,93).

Bir örgütün kültürü “rasyonel ve görüntüsel” olmak üzere değişik araçlarla ifade edilebilir; rasyonel araçlar olarak, “işletme amaç ve hedefleri, kullanılan teknoloji, organizasyon yapısı, politika ve prosedürler, planlama ve kontrol sistemleri, ödül-ceza ve terfi sistemleri ile iletişim ve raporlama sistemlerini sıralayabiliriz. Görüntüsel araçlar olarak ise, “kullanılan dil, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, estetik, fiziksel ortam ve düzenlemeler, merasimler, hikâyeler, tecrübeler ve giyim-kuşam gösterilebilir (Koçel, 2005:31).

“Bir organizasyon, çalışanlarına günlük faaliyetler ve politikalar yoluyla işletme için nelerin doğru ve önemli olduğunu gösteren sinyaller gönderir.” Çalışanlar aldıkları bu sinyalleri doğru anlamaya çalışarak kendi bünyelerinde bir değerlendirmeye tâbi tutarak nasıl davranmaları gerektiğine karar verirler (Şimşek, 2002:102).

Kurum kültürü, çalışanların kurum içerisinde nasıl hareket edecekleri, nasıl davranacaklarını belirten, davranışları konusunda yol gösteren, resmi olmayan kurallar bütünüdür. Aynı zamanda çalışanların işleri nasıl daha iyi yapacaklarını gösteren önemli bir motivasyon kaynağıdır. Kurum kültürünün en önemli işlevi ise, “organizasyonun misyonu, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda, çalışanların kendilerine ait farklı duygu, düşünce ve değer yargılarıyla bir arada, beraberce ve uyum içerisinde çalışmalarını temin eden bir harç vazifesi görmesidir.” (Zaim, H., 2005:143).

Örgüt kültürü; “bir örgütün üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” dur. Bir örgütün içerisinde yaşayan ve örgütün bir parçası olan kişiler, örgütün kültürel özelliklerini özümseyerek davranışları için köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar edinirler. Bu sürecin doğal sonucu olarak davranışlarında bu kültürün özelliklerini sergilerler (Daft, 2000:86).

Örgüt kültürünün çerçevesinin temelini, örgütte kullanılan dil, işletmenin geçmişine ait hikâyeler, çalışanların birbirlerine ve müşterilere nasıl davranacaklarına dair politikalar, örgütte hangi davranışların doğru hangi davranışların yanlış olduğunun temel dayanağını oluşturan normlar, örgütün paylaşılmasını istediği davranış biçimlerini ifade eden değerler oluşturur (Yüksel, 2003:56). Şurası bir gerçektir ki örgüt kültürünün oluşabilmesi ve şekillenebilmesi için belirli bir insan grubu yeterli sürekliliğe ve ortak geçmişe sahip olmalıdır. Yani ortak bir geçmişin olmadığı ve üyelerinde sık sık değişim olan örgütlerde örgüt kültüründen bahsetmemiz mümkün değildir. (Schein, 2002:6)

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılma derecesine göre güçlü veya zayıf kültür olarak değerlendirilir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde işe yeni başlayanların örgüt içerisinde sosyalleşmesi daha çabuk ve kolay olmaktadır (Yüksel, 2003:56). Rekabetin hızla arttığı günümüzde işletmelerin güçlü örgüt kültürlerine sahip olmaları rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir faktördür. Çünkü örgüt kültürü işletmelerin strateji ve politikalarının oluşmasında önemli olduğu gibi çalışanların iş yapma şekilleri ve motivasyonları açısından oldukça önemli etkilere sahiptir (Eren, 2005:430).

Örgütlerde insan kaynaklarının öneminin zamanla artması, sosyal ve siyasal alanlarda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün işletmeler açısından önemini artırmıştır. Yönetimin kültüre bağlı olduğu düşünüldüğünde işletme başarısı için güçlü bir kültür oluşturulması ve yerleştirilmesi her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır (Erdoğan, 1994:114).

2.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasında sıkı bir ilişki vardır. Örgüt iklimi insanların, örgüt içerisinde çalışmaların nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonucunda oluşan genel havadır. Eğer iş görenler işletmenin kültürünü anlamış ve benimsemiş iseler, davranışlarına bunu yansıtacaklarından iyi bir örgüt iklimi oluşacaktır. Aksi halde örgüt ikliminden bahsetmek mümkün olmayacaktır (Dinçer, 1998:211).

Örgüt iklimi, örgütün objektif özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını gösteren, iş görenlerin iş çevresindeki olaylara bakış açısını gösteren bir kavramdır (Yüksel, 2003:55).

“Örgüt iklimi, örgüt kültürünün organizasyon içinde oluşturduğu hava ya da atmosferdir” bu atmosfer, örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki uygulamalarından ve yöneticilerin tutum ve davranışlarından çıkardıkları sonuçların kendi davranışlarını etkileme ve şekillendirme sürecidir. Bu konuda önemli olan nokta örgüt üyelerinin ortak sonuçlar çıkarabilmesidir (Berberoğlu, 2003:191).

Örgütsel iletişimin temel hedefleri arasında örgüt kültürü oluşturmakla birlikte bunu çalışanlara ve örgüt dışına yansıtmak da önemli bir faktördür. Örgüt kültürünü kazandırma ve çalışanların bu doğrultuda davranmalarını sağlama onların sosyalleşmelerini sağlayacaktır. Örgüt içi yayınlar ve bazı eğitim programları bu amaçla geliştirilmiştir. Ancak işletmede etkili bir iş gören iletişimi olumlu bir örgüt ikliminin varlığına bağlıdır. “Örgütsel iklim, bir örgütteki psikolojik güçlerin görünümüdür.” (Varol, 1989:21).

2.4. Örgütsel Davranış

İnsanlar arası ilişkiler, insanlık tarihiyle birlikte vardır. Ancak karmaşık örgütlerde insan ilişkilerini anlamaya ve bunun sonucu örgütü yönlendirmeye çalışma gayretleri bilim olarak oldukça yenidir. Önceleri insanlar tek başlarına veya küçük gruplar halinde çalıştıklarından iş ilişkileri kolayca yürütülebiliyordu. İnsanların bu ilk döneme ait çalışma hayatıyla ilgili sanki çok rahat bir çalışma ortamı varmış ve refah düzeyi yüksekmiş gibi bir imaj vardır. Oysa gerçekler bunun tersini gösteriyor. Çalışma koşulları çetin ve yorucuydu, hastalık ve tehlikeler oldukça yaygındı, sosyal güvence yoktu (Devis, 1977:90).

“Bireylerin anlamlı ve yorumlanır faaliyetleri davranış, bireyin veya toplulukların faaliyetlerini analiz eden, yorumlayan, gerektiğinde kuramlar oluşturan bilim dalına da davranış bilimi” denir. Bireysel davranışlar bir gruba bağlı olarak gerçekleştiğinde incelenmesi daha anlamlı hale gelir. Bilimsel çalışmalarda bireysel davranıştan daha fazla örgütsel davranışlar ağırlık kazanmıştır. Yönetimde, örgütsel davranışın özel bir yeri vardır (Erdoğan, 1994:2).

Örgütsel davranış, özel ve kamu kesimindeki işletmelerde çalışan insanların etkileşimini belirtir. İnsanlar belirli bir amaca yönelmek için bir araya geldiklerinde örgütü oluştururlar. Örgüt içerisinde “insan, teknoloji, yapı” ilişkileri ortaya çıkar. Bu öğeler işletme dışındaki sosyal çevreyle de sürekli ilişki içerisindeyler. Dış çevreden etkilendikleri gibi dış çevreyi de etkilerler. Bu etkileşimler sonucu örgütsel davranışın genel yapısı oluşur (Devis, 1977:5).

Örgüt içindeki davranışlar günlük yaşamın o kadar doğal bir parçasıdır ki, insanların başarı ve başarısızlıkları üzerinde çok etkilidirler. Bazen örgüt içindeki amaçlar o kadar ön plana çıkar ki çalışanları bir makine gibi görüp her zaman standart davranışlar sergilemeleri beklenir. Unutulmaması gereken insanların duyguları, umut ve korkuları vardır. Bu duygular insanların davranışlarını etkiler (Eren, 2008:219).

Endüstri devrimiyle birlikte mal ve hizmet üretimi arttı. Başlangıçta işçilerin çalışma koşulları belki sağlıklı değildi ancak zamanla bu koşullar düzeldi ve çalışanlar sosyal haklarını elde ettiler. Bu dönemle birlikte başını F. W. Taylor, H. Fayol ve M. Weber’in çektiği, işletmenin işleyişini iyi bilen aynı zamanda bu konuda bilimsel çalışmalar yapan kişilerin katkısıyla örgütsel davranışlar incelenmeye başlandı. Bu konuda yapılan kapsamlı araştırmalardan biri Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne elektrik fabrikasında yapmış oldukları araştırmalardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre işletmenin verimliliğini fiziki faktörlerden ziyade sosyal faktörlerin etkilediği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak işletmenin bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli öğesinin insan olduğu kanaatine varılmıştır (Koçel, 2005:227).

“Örgütlerde yer alan insan davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça güçtür.” Bunun nedeni insan davranışlarının farklı ihtiyaçlardan ve farklı değer sistemlerinden kaynaklanmasıdır. Ancak davranış bilimleri, yönetim ve diğer disiplinler insan davranışlarını anlamamız konusunda önemli çalışmalarda bulunmuşlardır. Ancak insanlarla birlikte çalışmanın kalıplaşmış formülleri yoktur. Bugün için yapılabilecek en doğru uygulama örgüt içindeki insan ilişkilerinin geliştirilmesidir (Devis, 1977:4). Bu geliştirme sonucu örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkacak bunda çalışanların performansına katkısı yüksek olacaktır.

İş görenlere sadece dolgun ücret vererek ve sosyal güvencelerini sağlayarak onlardan başarı beklemek günümüzde hiç kimsenin kabul edebileceği bir konu değildir. Çalışanların başarısında bunlar önemli olmakla birlikte çalışanları etki altında bırakan maddi olmayan faktörler de vardır. “İnsan geniş ölçüde sosyal alışkanlıklarının ailenin ve sosyal çevrenin etkisi altındadır. Aynı zamanda bir onur ve adalet anlayışı vardır”. Bu faktörler göz önünde bulundurulmadan yapılacak maddi iyileştirmeler her zaman için eksik kalacaktır. İnsanlar “akılları kadar duygularının da etkisindedirler”. İş görenleri en verimli bir biçimde çalıştırabilmek için akılları kadar duygularına da hitap etmek gerekir. Bütün bunlar işletmedeki insani ilişkilerin geliştirilmesi için önemlidir. İnsani ilişkilerin iyi bir biçimde düzenlenememesi; verimliliğin ve işin kalitesinin düşmesi, iş gören devir hızının artması, işletme içi disiplinin bozulması, iş kazalarının artması gibi istenmeyen sonuçlar doğurur (Cemalcılar: 1994:287).

Yöneticiler açısından örgütsel davranışa baktığımızda, örgütsel davranış; insanları temel öge olarak ele alır ve asıl hedefi “insan ilişkilerini” geliştirmektir. Örgütsel davranış denince şüphesiz örgüt içinde bütün çalışanların davranışlarını içine almaktadır. Ancak, “yöneticilerin örgüt içi davranışsal yaşam üzerinde etkileri daha geniştir”. Bunun nedeni yöneticilerin örgütteki birçok kişiyi ve olayı etkileyici kararlar almasında yatmaktadır. Örgüt içerisinde ekip ruhunu geliştirerek çalışanlar arasında uyum ve işbirliği sağlama, aynı zamanda onları motive ederek işletmenin hedeflerine ulaşmada yöneticilerin etkisi oldukça yüksektir (Devis, 1977:8).

Aslında örgüt içi davranışları şekillendiren, benzeştiren ve bütünleşmeyi veya ayrışmayı sağlayan, üyeler tarafından paylaşılan ortak değer ve inançlardır. Kısacası, örgütün paylaşılan kültürüdür. Örgüt kültürü ise, örgütün içinde bulunduğu toplumun kültüründen etkilenmektedir. Her işletmenin kültürünün, o işletmenin kullandığı yönetim tekniklerine, iş yapma şekillerine yansıtacağı kesindir. Başka bir deyişle, işletmedeki “örgütsel davranış”, yıllar içerisinde oluşan o işletme kültürünün bir göstergesidir (Koçel, 2005:31).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

İşletmeler sürekli bir değişim ve gelişim içerisindedirler. Mevcudiyetlerini muhafaza edebilmek için bu yenilenmeye ihtiyaçları çok fazladır. Günümüzün artan

rekabet şartlarında ise yenilenme ihtiyacı daha da önem kazanmıştır. Üretim faktörlerinin verimli kullanılması, üretim süreçlerinin etkinleştirilmesi ve teknoloji, işletmelerin başarılı olmalarında önemli olmakla birlikte örgütsel başarıyı ve değişimi sağlayacak temel faktörün insan kaynakları olduğu bir gerçektir.

Örgüt içerisinde biçimsel grupların yanı sıra biçimsel olmayan gruplar ve biçimsel görevlerin yanı sıra biçimsel olmayan görevler mevcuttur (Eren, 2008:119). Mekanik bir yapı olmaktan çok, sosyal bir varlık olan örgüt içerisindeki bütün görevleri biçimlendirmek veya kurallı hale getirmek mümkün değildir. Yöneticinin hem şahsı ile ilgili olarak hem de yönetimin diğer faktörleri ile ilgili olarak biçimsel yapı ve yöntemlere yansımaya pek çok konuya dikkat etmesi gerekir. İşletmeler değişime cevap verebilmek ve rekabet avantajı yakalayabilmek için, sadece çalışanların iş sorumluluklarını yerine getirebilmelerine değil aynı zamanda örgüt etkinliğine katkıda bulunan gönüllü ve biçimsel olmayan davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışlarına ihtiyaç duymaktadırlar (Koçel, 2005:171).

Biçimsel rol davranışı, örgüt amaçları doğrultusunda yapılması zorunlu davranışlardır. Önceden planlanmış olan bu davranışlar yerine getirilmez ise, örgüt yaşamını sürdüremez. Çalışanlar işin gerektirdiği davranışlarda bulunmazlar ise, örgüt amacına ulaşamadığı gibi kendileri de amaçlarına ulaşamayacak vaat edilen ücret ve ya hakları elde edemeyeceklerdir (Ölçüm-Çetin, 2004:3).

Biçimsel olmayan, ekstra rol davranışı olarak da tabir edilen davranışlar ise, önceden planlanmamış ve ödül-ceza sistemi içerisinde yer almayan, çalışanların gönüllü olarak gösterdikleri davranışlardır. Örgüt üyelerinin kendi istekleriyle yaptıkları bu tür davranışlar, “sosyal davranışlar, ekstra rol davranışları, örgütsel etkinliği artıran davranışlar, biçimsel olmayan ortak eylemler, gönüllü davranışları ve yardımseverliği” kapsamaktadır (Ölçüm-Çetin, 2004:4).

“Bir çalışanın iş tanımında yer almayan, kişinin kendi tercihine bağlı olarak yaptığı ve örgütün etkin çalışmasını sağlayan davranışları”, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel vatandaşlık davranışında asıl olan gönüllülüktür yani çalışanların kendi istekleriyle bu davranışları sergilemeleri, bu davranışları göstermediklerinde herhangi bir ceza almamalarını ifade eder. Bir öğretim görevlisinin ders öncesi hazırlık yapması, araştırmalarını sürdürmesi,

araştırma sonuçlarını yazması vb. davranışların hiçbirisi örgütsel vatandaşlık davranışının içine girmez. Çünkü öğretim görevlisinin biçimsel iş tanımında belirtilen yükümlülüklerini yerine getirmektedir. İşini ne kadar iyi yaptığının önemi yoktur. Çok yüksek bir performansla çalışması elbette ki övülmeye değerdir, fakat övülmeye değer tüm iş performansları örgütsel vatandaşlık davranışı ile belirlenen kriterlere uymayabilir (Robbins, Judge, 2007:31).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün etkinliğini artıran ve kolaylaştıran biçimsel olarak tanımlanmamış eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Bu tür davranışlara işe yeni alınan çalışanların işe alıştırılması, işle ilgili konularda yardımcı olunması ve müşterilere güler yüzlü davranılması örnek olarak gösterilebilir (Altaş, Çekmecelioğlu, 2007:48).

“Biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışlarını ÖVD olarak nitelendirebiliriz”. Çalışanların örgüt içerisinde göstermiş oldukları bir davranışın ÖVD olarak nitelendirilebilmesi için planlar dâhilinde ödüllendirilmeyen ve cezalandırılmayan bir davranış olması gerekir. Örneğin bir satış temsilcisinin satışları sürekli artırması satışların ücret ve prime bağlı olduğu sürece ÖVD olarak değerlendirilmez (İşbaşı, 2000:360).

“Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder”. Çalışanların bu bütünlüğü sağlamaya katkısı olmayacak davranışlar sergilemeleri yeterli değildir. Ancak bunlar bütün çalışanların katkısıyla ve aynı amaç doğrultusunda gösterilirse bir anlam ifade etmektedir. ÖVD aslında çokta önem verilmeyen davranışlardır. Bu davranışları bütün çalışanların göstermesiyle anlam ve önem kazanmaktadırlar. Örneğin, “bir tek kişinin verdiği oy, yüzdesel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır.” (İşbaşı, 2000:360).

Sonuç olarak, sosyal örgüt davranışı olarak da nitelendirilen ÖVD, örgütün kültür ve iklimine katkıda bulunarak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı iş gören davranışlarını ifade eder. Biçimlendirilmiş iş tanımlarını aşan, beklenen rol gereklerinin üzerinde, çalışanların

örgüte katkıda bulunmak amacıyla göstermiş oldukları istekli davranışlardır. ÖVD faklı çalışmalarda “rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimler almıştır” (Sezgin, F., 2005:319).

2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ilk kez bu ad altında tanımlayanların başında Organ (1988) gelmektedir. Araştırmacılar Organ’ın önerdiği; diğerkamlık, vazife şuuru, hoşgörü, nezaket tabanlı bilgilendirme ve örgütsel erdem boyutlarını çalışmalarında esas almaktadırlar. Bu çalışmada da Organ’ın belirlemiş olduğu boyutlar temel olarak alınacaktır.

2.5.1.1. Diğerkamlık

İş ile ilgili ihtiyacı olan arkadaşlarına yapılan her türlü yardım diğerkamlık kapsamına girer (Organ, 1988:8). Aynı örgüt içerisinde çalışan uzman veya deneyimli elemanların diğer çalışanlara fark edilir şekilde yaptıkları ve onların performans ve verimliliklerini artırıcı yöndeki her türlü yardım davranışı diğerkamlık olarak adlandırılır (Ölçüm-Çetin, 2004:20).

Diğerkamlık, çalışanların iş arkadaşlarına, yapmış oldukları işte karşılaştıkları problemleri çözmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olmayı ifade eder. Arkadaşlarına, kullanmaları gereken araç - gereçleri nasıl kullanacakları, görevlerini zamanında ve tam olarak yapabilmelerini ve gerekli olan bilgilere nasıl ulaşabilecekleri gibi konularda yapılan yardımlar diğerkamlığa örnek olarak gösterilebilir (Allison, vd., 2001:283).

İşle ilgili sorunlarda, iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek şeklinde özetleyebileceğimiz ÖVD aynı zamanda, çıkabilecek problemlerin önlenmesine, yeni işe başlayan çalışanların işe ve işyerine alışmasına, işe gelememiş olanların işlerini yapma ve iş yükü ağır olanlara istekli bir şekilde yardımcı olma konularını da içerir (Podsakoff, vd., 2000:520).

2.5.1.2. Vazife Şuuru

İşin bilincinde olma, sorumluluk duyma, işle ilgili titiz ve dakik davranma, kısacası işin gereklerine tam uygunluk içerisinde yerine getirme, detayları atlamama şeklinde tanımlayabileceğimiz vazife şuuru, çalışanların kurallara denetim olmadan uymalarını da gösterir. Çalışanlar denetim yapıldığı ortamlara zaten uymak zorundadırlar, uymazlarsa değişik yaptırımlara maruz kalabilir veya ceza alabilirler. Vazife şuuru denetim yapılmadığı zamanlarda veya imkânların elverişsizliğinden kurallara uyulması beklenilmeyen durumlarda bile kurallara uygun hareket etmeyi ifade eder. Yoğun kar yağışı olduğu ve trafikte problem yaşandığı bir gün çalışanın işe gitmesi gibi durumlar vazife şuuruna örnek olarak gösterilebilir (Podsakoff, vd., 2000:521).

İleri görev bilinci olarak da tanımlanan vazife şuuru, “İş görenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranışı anlatır”. Çalışanların zor şartlarda bile işe gelmeleri ve işi tamamlamadan işten ayrılmamaları ve zamanı kullanmalarındaki hassasiyetleri vazife şuuruna örnek verilebilir (Ölçüm-Çetin, 2004:20).

Çalışanların herhangi bir maddi menfaat beklemeden işlerini eksiksiz yapmaları, işletmeye ait araç-gereçleri dikkatli kullanmaları, zamanında bakımlarını yapmaları veya yaptırmaları, mesai saatlerine dikkat etme molaları uzatmama ve bütün bunları gönüllü olarak yapmaları vazife şuuru olarak nitelendirebileceğimiz davranışlardır. Dikkat edilirse bu davranış örnekleri işletmenin verimlilik ve etkinliğini artırıcı davranışlardır. Çünkü vazife şuurundan dolayı devamsızlık yapmayan ve mesaiye dikkat eden çalışanlar işletmenin işgücü kaybını önemli ölçüde engelleyeceklerdir. Aynı zamanda ekipman ve hammaddenin dikkatli kullanılması israfı azaltarak verimliliği olumlu yönde etkileyecektir (İşbaşı, 2000:363).

2.5.1.3. Hoşgörü

Organizasyon içerisinde doğabilecek gerginlikleri tolere etme anlamına gelen hoşgörü boyutunun temelinde problemleri büyütmemeye şikâyet etmeme yatmaktadır. İşletme ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin bazı kaçınılmaz problemler çıkacaktır. Bu

olumsuz problem ve sıkıntılara veya haksızlıklara karşı olumlu bir tutum içerisinde müspet hareket ederek çalışmaya istekli olmayı ifade eder (Allison, 2001:283).

Çalışanların örgüt içerisinde olumsuz davranış sergilememeleri, gerginliğe sebebiyet verebilecek durumlardan kaçınmaları da hoşgörü boyutu çerçevesinde değerlendirilebilir. Aynı zamanda problemleri gereksiz yere büyütme, işle ilgili aksaklıklardan sürekli yakınma gibi davranışlardan kaçınmada hoşgörü boyutuna örnek olarak gösterilebilir (İşbaşı, 2000:363).

İşyeri ve işle ilgili kusur aramama ve gereksiz yakınmalarda bulunmama gibi olumsuz davranışlardan kaçınarak örgüt içerisinde olumlu bir havanın oluşmasını sağlayacak, bu olumlu havanın oluşması için harcanacak kaynakların ve zamanın boşa gitmesi önlenmiş olacak bu da işletmenin verimliliğine katkı sağlayacaktır (Podsakoff, vd., 2000:522).

2.5.1.4. Nezakete Dayalı Bilgilendirme

"Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır". Problemlerin önlenmesinde yapıcı bir role sahip olan nezaket tabanlı bilgilendirme oluşabilecek problemlere fırsat vermediğinden daha sonrada bu problemleri çözmek için zaman ve emek harcanmasını da önlemiş olur (Ölçüm-Çetin, 2004:20).

Nezaket, düşünceli olmayı, işle ilgili çıkabilecek problemlere yönelik tedbir almayı, örgütte diğer çalışanların işlerini olumsuz yönde etkileyebilecek davranışlardan sakınmayı ifade eder (Allison, vd., 2001:283). Çalışma ortamında sürekli birbirleriyle etkileşim halinde bulunan iş görenlerin sergiledikleri olumlu davranışlar olarak ifade edebileceğimiz nezakete dayalı bilgilendirme; önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma ve danışma örnek olarak verilebilir (İşbaşı, 2000:364).

2.5.1.5. Örgütsel Erdem

Çalışanlar genel olarak işletme içerisinde dört türlü davranış sergilerler, yapıcı, yıkıcı, aktif ve pasif olarak adlandırabileceğimiz bu davranış şekilleri çalışanların değerlendirilmesinde önemli ipuçları vermektedir. Örgütsel erdem çalışanların hem aktif hem de yapıcı davranışlar sergilemesini ifade etmektedir.

Organizasyonun yaşam seyrine yapıcı ve sorumlu katılım sağlama, işle ilgili fikirlerini rahatça paylaşma, görüşmelere katılma, dış çevredeki gelişmeleri takip ederek işletmenin faydasına olabilecek yenilikler hakkında bilgilendirme, çalışanın kendisini örgütün bir parçası görmesi ve işlerin örgütlenmesinde aktif rol alma gibi davranışları örgütsel erdeme örnek olarak verebiliriz. Ayrıca örgütün tüm çalışmalarını takip etme ve örgütü dışarıda en iyi şekilde temsil etme gayretleri de örgütsel erdem boyutunu oluşturan davranışlardandır (Podsakoff, vd., 2000:523).

2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında birçok faktörün etkili olduğu ileri sürülmüş ve bunların ispatı için birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, literatür incelemesinde daha çok dikkat çeken ve genelleyen dört faktör üzerinde duracağız. Bunlar; liderlik, örgütün özellikleri, çalışanların özellikleri ve işin özellikleri

2.5.2.1. Liderlik

İnsanlar bazı istek ve ihtiyaçlarını tek başlarına yerine getiremeyeceklerinin bilinci içerisinde dirler. Bu sosyal ve fiziki ihtiyaçların karşılanabilmesi için bir çalışma grubuna veya sosyal gruba ihtiyaç duyarlar. Grup, bireyin tek başına gideremediği ihtiyacını veya ulaşamadığı hedefine ulaşması konusunda yardımcı olduğu için, bireyin önemli ölçüde istek, hareket, cesaret ve enerjisi artacaktır. Özellikle işletmelerde, örgütün ve çalışanın amaçlarına ulaşabilmesi için iş görenin biçimsel görevlerini yerine getirebilmesinin yanında ÖVD sergileyebilmesi için iyi bir planlamacı, girişimci örgütleyici ve motive edici lidere ihtiyaç vardır (Eren, 2008:436).

İnsanlar birlikte yaşayan sosyal niteliklere sahip canlılardır. Bu birliktelik içerisinde her alanda grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Belirli hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirmektedir. “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamına” sahip olan kişiye lider denir (Eren:2008:431).

Piyasalar, tüketiciler, rekabet, teknoloji ve toplumdaki değişimler işletmeleri yeni üretim yöntemlerini keşfetmeye, yeni stratejiler geliştirmeye ve kendi kurum kültürünü oluşturmaya zorlamaktadır. Değişimin hızlı yaşandığı günümüzde liderler üzerindeki sorumluluk gün geçtikçe artmaktadır. Örgütün tamamını harekete geçirme, değişimin önünde veya arkasında sürüklenen olmadan değişimden olabildiğince faydalanma liderden beklenen önemli görevlerdendir. Yeni iş çevrelerinden kaynaklanan tehditlere karşı hazırlıklı olma örgütün hareketliliği açısından önemlidir. “Rekabetçi çevrede uyarlayıcı/düzeltilici çalışmaları yapacak kurumun adı liderliktir.” (Keçecioğlu, 1998:39).

“Lider, astlarını belirlenen hedeflere götürebilme gücü olan kişidir.” Bu nedenle örgüt içerisinde otoriteyi sağlayan kişidir de diyebiliriz. Otorite, genel olarak astlar üzerinde baskı kurma gibi algılsa da bu yanlış bir değerlendirmedir. Aslında otorite, aynı örgüt içerisindeki iki birey arasındaki etkileme ve yönlendirme ilişkisini ifade eden terimdir. Örgüt içerisinde ne kadar uzman çalışanlar olsa da bir sevk ve idareye ihtiyaç vardır (Türkmen, 1996:53).

“Lider ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütün arkasından sürükleyen kişidir”. Liderin bazı özelliklerini de şöyle sıralayabiliriz: prensipli ve etik değerlere sahip olmalı, kendine güvenmeli, çalışanlara inanmalı ve güvenmelidir. Lider öncü olmalıdır, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için motivasyon kaynağı olmalı, yeni fikirler üretebilmeli ve çalışma ekipleri oluşturabilmelidir (Şimşek, 2002:57).

Liderliği farklı bir şekilde örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme süreçlerinden biri olarak da tanımlayabiliriz. Etkilemeyi bireylerin veya grubun bütün davranışlarında ortaya çıkan değişimler olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımlamaya göre etkileyenler, liderler etkilenenler ise izleyiciler olarak ifade edilebilir (Baysal, Tekarslan, 2004:247).

Bir işletmenin başarısı örgütsel hedeflere ulaşma derecesine bağlıdır. Bunun için bütün çalışanların birliktelik içerisinde ve bir plan çerçevesinde bu hedef ve amaçları gerçekleştirmeye yönlendirilmesine ihtiyaç vardır. Liderin başarısı astları örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde sevk edebilmesine bağlıdır. Bu sevk işleminin başarılı olabilmesi çalışanların iyi motive edilebilmesiyle gerçekleşebilir. Motivasyon lider veya yöneticinin mevkie dayanan yetkilerini kullanarak

gerçekleştirebileceği bir olay değildir. Motivasyon çalışanların davranışlarının gözlenip yorumlanması ile fikir sahibi olabileceğimiz bir konudur. Kişinin davranış şekli onun motivasyonu hakkında da bilgi verir. Dolayısıyla liderin en önemli görevlerinden birisi iş görenlerin davranışlarını yorumlaması, bu yorumların sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesidir. “Motivasyon konusu liderliğin tamamlayıcısıdır.” (Koçel, 2005:634) Motive olmamış çalışanların ÖVD göstermeleri de beklenemez.

Etkileşimci ve dönüşümcü olmak üzere iki liderlik tipinden bahsedebiliriz. Örgütlerin kurumsallaşması, sürekli gelişmesi ve yeniden yapılandırılması dönüşümcü liderler tarafından gerçekleştirilebilir. Atılım hareketleri ve yenilikçi politikaları dönüşümcü liderler uygulama alanına koyabilirler. Etkileşimci liderler ise yetki ve otoritesini kullanarak çalışanların davranışlarını kontrol ederek istek ve ihtiyaçlarını karşılar. Bu alan çalışması açısından önemli olan konu ise takipçilerini nasıl harekete geçirdikleridir. Etkileşimci liderler karşılıklı alış – verişe önem verdikleri için izleyicilerin beklentilerini doğru tanımlamaya çalışırlar. Yani çalışanları güdeleyen alış – verişler yaparak onları motive etmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderler ise takipçilerin saygınlık ve kişisel bütünlük gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşıladığı için, etkileme yöntemi açısından izleyicilerin yüreklerine seslenerek, onlarda olumlu duygular uyatarak akıllarını ve ellerini kullanmalarını sağlarlar (Uyguç, vd., 2000:587).

Örgüt içerisinde ekip ruhunun oluşmasında, adil bir paylaşımın yapılmasında, motivasyonun artmasında ve en önemlisi örgüt üyelerinde biz duygusunun oluşmasında lider davranışları önemli bir yere sahiptir. Japon işletmelerinde olduğu gibi çalışanların işletmeyi evleri gibi görebilmeleri ancak aile içerisinde var olan karşılıklı sevgi saygı ve eşitliğin işletme içerisinde de oluşturulmasına bağlıdır. İşletme içerisinde adil davranıldığını düşünen, lidere güvenen kendilerine de güvenildiğini hisseden çalışanların ÖVD sergileme oranları yüksek olacaktır (Ölçüm-Çetin, 2004:40). Ayrıca liderin çalışanlara rehberlik yapması, problemlerini çözme konusunda yardımcı olması, işle ilgili konularda çalışanları bilgilendirmesi ve onların fikirlerini alması kısacası liderin ÖVD göstermesi çalışanlarında bu davranışları göstermelerine vesile olacaktır.

2.5.2.2. Örgütün Özellikleri

Örgütün özelliklerini; örgütün kültürü, örgütün iklimi ve örgüt yapısı oluşturmaktadır. Bu konular önceki bölümlerde incelendiğinden bu bölümde sadece ÖVD ile ilişkileri üzerinde kısa bir değerlendirme yapılacaktır.

Örgüt üyelerinin kültürü ile örgüt kültürünün uyum oranının yüksekliği güçlü kültürlerin doğmasına sebep olacaktır. Örgüt içerisinde güçlü kültürün sonucu olarak oluşan olumlu örgüt iklimi, iş tatminini artıracak, çalışanların örgütte kalma istekliliği ve örgüte katkı sağlama gibi konulara olumlu destek sağlayacaktır. Örgütteki bu olumlu hava çalışanların ÖVD sergilemelerini pozitif yönde etkileyecektir (Sezgin, 2005:325). Aynı zamanda kurallaşma oranının yüksek olduğu mekanik örgüt yapılarına nazaran inisiyatifin çalışanlara verildiği organik örgüt yapılarında ÖVD'nin daha fazla sergilenmesi söz konusudur.

2.5.2.3. Çalışanların Özellikleri

Örgüt üyelerinin dış çevrelerini oluşturan faktörler genelde ortak özellikler gösterir. Çalışanların aynı dış çevreden etkilenmelerine karşılık verdikleri tepkiler farklı olmaktadır. Bu farklılığın esasını “kişilik” denilen temel değişken oluşturmaktadır. Farklı insanlar karşılaştıkları aynı olayları farklı algılayabilmekte ve farklı tepkiler verebilmektedirler. Yaşam biçimi olarak da tanımlanan kişiliğin ortak bir tanımı yoktur. Kişiliği oluşturan boyutlar vardır. “Bunlar; yetenek, zeka, duyu, eğitim, neşe, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, sorumluluk, kültür, içtenlilik, konuşkanlık, kıskançlık ve sinirlilik olarak sayılabilir (Zel, 2000:325).

İnsanların, zekâ, çeşitli yetenekler, kişilik ve bilgi düzeyleri bakımından farklılık gösterdikleri bu farklılığında örgütsel etkinlik ve verimliliklerini etkilediği anlaşılmaktadır. Çünkü insanlar her durumda aynı uyumu gösterememekte, her işte başarılı olamamakta ve her insan ve grupla aynı ilişkileri kuramamaktadır. Bütün bunlar bireylerin farklı kişiliklerinden kaynaklanmaktadır (Eren, 2008:98).

Kişilik özellikleri, insanların hayattaki zorluklara bakış açısını ve bir iş yapma ve devam ettirmedeki gayretlerini belirler. İyimser insanlar olaylara olumlu

yönden bakıp işlerin iyi gideceğine inanırlar. Motivasyonları yüksektir ve işlerin daha iyiye gitmesi için “benim de gayret göstermem gerekir” düşüncesine sahiptirler, boş vermişlik gibi bir davranış sergilemezler. İyimser özelliklere sahip kişilerin sosyal hayatta ve iş yaşamında daha başarılı oldukları gözlenmektedir (Baltaş, 2002:185).

Çalışanların özelliklerinden moral faktörü “çalışan tatmininin, örgüte duyulan bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteğiyle ilgili algılamaların altında yatan temel nedendir”. ÖVD’na temel oluşturan bu kavramların ÖVD ile sıkı ilişkileri olduğu konuyla ilgili yapılan birçok araştırmada ortaya çıkmıştır (Podsakoff, vd., 2000:525).

Kişilik faktörlerinden vazife şuuruna sahip çalışanların iş arkadaşları ile ilgili tatmin üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür. Vazife şuuruna sahip çalışanlar aynı dikkat ve titizliği iş arkadaşlarından da beklemekteler bunun karşılığını bulamadıklarında ise iş arkadaşlarını eleştirmekte veya değişmeleri için baskı yapmaktadırlar bu da ilişkilerin gerginleşmesine ve ÖVD için olumsuz sonuçlar alınmasına sebep olmaktadır. Bunun yanında anlaşılabilirlik faktörü iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışanların yaşadığı olumlu duygular ise ÖVD sergilemeleri için olumlu faktörlerden bir diğeridir (Köse, vd., 2003:8).

2.5.2.4. İşin Özellikleri

Yaptığı işten memnun olan bir çalışanın bu memnuniyetine karşılık ÖVD göstereceği genel kabul görmektedir. İnsanların sevdikleri, yetenek ve becerilerine uygun, statüsü yüksek işleri yapmaları işle ilgili memnuniyetlerini artıracaktır.

ÖVD’nın önemli bir belirleyicisi ve bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların ilklerini oluşturan ÖVD ve iş tatmini ilişkisidir. Tatmin olmuş çalışanın örgütü hakkında olumlu düşünmesi ve bunu dile getirmesi, diğer arkadaşlarına yardımcı olması ve daha yüksek performans göstermesi beklenir. “Yapılan birçok araştırma çalışanın iş tatmininin iş performansı ve öz çabasına katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle iş tatmini vatandaşlık davranışlarını etkiler.” (Bingöl, Naktiyok, İşcan,2003:498).

2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili yapılan ilk çalışmalar temel kavramlar üzerine yoğunlaşırken daha sonraki çalışmalar ÖVD'nin sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sonuçları açısından birincisi yöneticilerin performans değerlemeleri ve kararları üzerindeki etkileri, ikincisi ise örgüt performansı ve başarısına etkileri olarak incelenebilir (Podsakoff vd., 2000).

2.5.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yöneticilerin Performans Değerleme ve Kararlarına Etkisi

Yöneticilerin ÖVD'na niçin önem verdikleri ve çalışanların performanslarını değerlendirirken bu davranışları neden dikkate aldıklarıyla Podsakoff ve arkadaşları yaptıkları araştırmayla açıklamaya çalışmışlardır. Çalışmadan çıkan bazı sonuçlara göre yöneticilerin karşılık verme ve adil olma isteklerinde yatmaktadır. Nedenleri farklı olsa yapılan çalışmalar yöneticilerin performans değerlemelerinde ve konuyla ilgili verdikleri kararlarda ÖVD'ndan etkilendikleri görülmüştür (Podsakoff, vd., 2000).

Tablo:2.1. ÖVD'nin Yöneticilerin Değerlemelerini Etkileme Sebepleri

Karşılıklılık /Adalet ilkesi	Goulder(1960), Homans (1961) ve Blau (1964) insanların, kendilerine yardım eden kişilere iyilik yaparak veya adil davranarak karşılık verdiklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle eğer ÖVD yönetici ve örgüt üzerinde pozitif etki yapıyorsa, yöneticiler ÖVD gösteren çalışanlarının performanslarını daha yüksek göstererek karşılık verirler.
Performans Teorileri	Berman ve Kenny (1976), Bruner ve Taguiri (1954), performans teorileri çerçevesinde yaptıkları değerlendirmede, eğer bir yönetici içsel olarak vatandaşlık davranışıyla genel performansın ilişkili olduğuna inanıyorsa, daha çok ÖVD gösteren bir çalışanın, performansının da yüksek olduğu kanaatine sahip olacaktır.

Zihinsel Semalar	Fiske (1981,1982), Fiske ve Pavelchak (1986), yaklaşımları çerçevesinde yöneticiler, eğer “iyi iş gören” kavramındaki yüksek performans ölçütünün içine vatandaşlık davranışını da koymuşlarsa, ÖVD gösteren çalışanlar yönetici üzerinde pozitif bir etki bırakacak ve ÖVD göstermeyenlere göre daha iyi değerlendirileceklerdir.
Davranışsal Ayırt edicilik	DeNisi, Cafferty ve Meglino (1984), yöneticilerden çalışanlar hakkında değerlendirme yapmaları istendiğinde, değerlendirmelerinden ayırt edici bilgilere dikkat ettiğini ileri sürmüştür. ÖVD genel olarak örgüt tarafından formal olarak beklenen davranışlar olarak görülmediği için, yöneticilerin değerlendirmelerinde dikkate aldıkları ayırt edici davranışlar olarak ortaya çıkabilir.
Katılımcı Süreçler	DeNisi, Cafferty ve Meglino (1984), İçsel, süreklilik gösteren sebeplere atfedilen beklenen performansın daha çok akılda kaldığı ve hatırlandığı ve yöneticilerin nihai değerlendirmelerinde dikkate aldığını belirtmişlerdir. ÖVD çalışanın işinin bir parçası olarak pek görülmediği için, yöneticiler bu davranışları astlarının kararlılığına ve içsel karakterine atfetmeye meyillidir; bu da yöneticilerin performans değerlemelerinde büyük etki yapmaktadır.
Hayali Bağlıntılar	Chapman (1967), değerlendirme sürecinde pek çok hayali bağıntı olabileceğini belirtmiştir. Bunlar; Değerlendirici vatandaşlık davranışları veya rol davranışlarıyla ilgili yeterli örneğe sahip değildir, değerlendirici tek bir dikkat çekici davranışın etkisinde kalmış olabilir, değerlendirme kriterleri yetersiz tanımlanmış olabilir, değerlendirici yeterli motivasyona veya işini iyi yapacak yeterli bilgiye sahip olmayabilir, değerlendirici çalışanın performansı ile ilgili hatırladıkları kısmen unutulmuş olabilir-ki bu da değerlendirme de ÖVD’na daha fazla ağırlık vermesine neden olabilir.

Kaynak: Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000:535

Tablo 2.1.'de verilen nedenlerin bazıları adalet ya da karşılıklılık ilkesine dayanır, bazıları yöneticilerin değerlemelerini nasıl yaptığı ya da ÖVD'nda bulunan çalışanın farklı bir şekilde yöneticinin hafızasında yer etmesiyle açıklanır. Bu alanda yapılan çalışmaların “(Avila, Fern, & Mann, 1988; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991, 1993; MacKenzie, & Paine, 1999; Lowery & Krilowicz, 1994) özeti, ÖVD'nin yöneticileri performans ve diğer idari kararları alırken etkilediği tezini destekleyen bulgular içermektedir” (Podsakoff, vd., 2000).

2.5.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Performansı ve Başarısına Etkisi

Organ'ın ÖVD tanımının ilkelerinden biri, uzun dönemde çalışanların davranışları dikkate alındığında ÖVD'nin örgütsel etkililiği artırdığı yönündedir. ÖVD'nin örgütsel başarıya katkıları şu şekilde sıralanabilir; çalışanların ve yönetimin verimliliğini artırması, kaynakların kullanımında inisiyatif verilerek kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılması, bakım için daha az kaynak ayrılması, koordinasyonun kolaylaşması, iyi çalışanları örgütte tutma ve yetenekli olanları örgüte çekme avantajının artması, örgüt performansının istikrar kazanması ve örgütün açık sistem özelliğinin daha etkin olarak ortaya çıkmasıdır (Köse, v.d., 2003:10).

Tablo:2.2. ÖVD'nin Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri

Potansiyel Nedenler	Örnekler
ÖVD çalışanların iş arkadaşlarının verimliliğini artırır.	<ul style="list-style-type: none">• İşe yeni başlamış çalışana işin kurallarını öğrenmede yardımcı olan kıdemli çalışan diğerinin daha kısa sürede verimli hale gelmesini sağlar.• Zamanla yardım etme davranışı işin en iyi yapılma yönteminin çalışma grubu içerisinde yayılmasını sağlar.

<p>ÖVD yönetimsel etkinliği artırır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların örgütsel erdem göstermesi sayesinde yönetici kendi biriminin etkinliğini artırma konusunda yararlı öneriler ve/veya geribildirim edinebilir. • Nezakete dayalı bilgilendirme sahibi çalışanlar sorun oluşturmaktan kaçındıklarından yöneticilerinin kriz yönetimiyle uğraşmasını engellemiş olurlar.
<p>ÖVD kaynakların daha verimli kullanılmasına yardımcı olur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlar işle ilgili konularda birbirlerine yardımcı olurlarsa, yöneticinin bunu yapmasına gerek kalmaz ve planlama gibi verimli konulara ayıracak zamanı kalır. • Vazife şuuru sahibi çalışanlar daha az idari denetime ihtiyaç duyduklarından yöneticinin bu kişilere daha fazla sorumluluk vermesi kolaylaşır ve yöneticinin iş yoğunluğu azalır. • Deneyimli çalışanlar yeni çalışanların eğitimi ve oryantasyonu konusunda destek verdiklerinde örgütün bu işlevler için fazlaca kaynak ayırmasına gerek kalmaz. • Çalışanların hoşgörü özelliğine sahip olması, yöneticilerin ufak sorun ve şikayetlerle ilgilenmek için zaman harcamaları gerekliliğini ortadan kaldırır.
<p>ÖVD takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki aktiviteleri koordine etmenin etkili bir yoludur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma grubu aktivitelerine gönüllü katılarak örgütsel erdem davranışı göstermek takım üyeleri arasındaki koordinasyonu ve grubun etkinlik ve verimliliğini artırır. • Takım üyelerinin ve ilişkide bulunulan diğer grupların üyelerinin birbirlerini etkileyebilecek uygulamalar hakkında haberdar etme yoluyla nezakete dayalı bilgilendirme davranışı göstermeleri aksi durumda zaman ve çaba harcamayı gerektirecek sorunların ortaya çıkmasını engeller.
<p>ÖVD idari işlevlere çok fazla kaynak ayrılması ihtiyacını kaldırır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diğerkâmlık davranışının doğal sonucu olarak takım ruhu, moral ve bağlılık artacağından yöneticinin ve grup üyelerinin grubun idaresiyle ilgili fonksiyonlara enerji ve

	<p>zaman harcamalarına gerek kalmaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diğerlerine nezakete dayalı bilgilendirme davranışı gösteren çalışanlar grup içinde çıkabilecek çatışmaları engelleyerek, çatışma yönetimi aktivitelerine zaman ayrılmasını önlerler.
<p>ÖVD örgütü çalışması için cazip bir yer haline getirerek nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma potansiyelini artırır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diğerkamlik davranışlarının sergilenmesi morali, grubun birbirine bağlılığını ve takıma aidiyet duygusunu arttırmak suretiyle performansı yükseltir; böylelikle iyi niteliklere sahip yeni insanları örgüte çekme ve bünyesinde tutma ihtimali artar. • Ufak sorunları büyütmeyerek hoşgörü göstermek diğerlerine örnek teşkil ederek örgüte yönelik bir sadakat ve bağlılık hissi geliştirir.
<p>ÖVD örgütsel performansın aynı seviyede sürdürülmesine yardımcı olur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütte izinli ya da işleri yoğun olanlara yardımcı olmak çalışma grubunun performansının aynı seviyede korunmasını sağlar. • Vazife şuuru sahibi çalışanlar iş çıktılarını tutarlı bir şekilde yapabilecekleri maksimum düzeyde tuttuklarından örgütün performans seviyesi çeşitlilik göstermez.
<p>ÖVD örgütün çevresel değişikliklere adaptasyon yeteneğini artırır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piyasalar ile sürekli irtibat halinde olan çalışanlar çevredeki değişimler hakkında gönüllü olarak bilgi toplayacaklarından ve bunlara nasıl yanıt verileceği konusunda önerilerde bulunacaklarından örgütün adaptasyon yeteneği artacaktır. • Çalışanların örgüt içerisindeki toplantılara katılmaları bilgi dağılımını kolaylaştırır ve yeniliklere yanıt verme hızını artırır. • Sorumluluk üstlenerek ya da yeni beceriler edinerek hoşgörü gösteren çalışanlar örgütün çevresel değişikliklere adaptasyonunu kolaylaştırırlar.

Kaynak: Podsakoff ve MacKenzie,1997:136-137

3. BÖLÜM: PERFORMANS

3.1. Performans Kavramı

“Performans sözlük anlamı olarak, yapma, beceri, başarı, kapasite, bir işin üzerinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır.” İşlevsel açıdan tanımlamaya çalışacak olursak, “görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranıdır” (Özdevecioğlu, Kamıgür, 2009:57).

Kullanılan kriterlere, zamana ve değerlendirmeyi yapacak kişinin bakış açısına göre farklılıklar arz etmekle beraber performansı, bir örgütün mevcut kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanarak önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilme yeteneği olarak tanımlayabiliriz (Daft, 2000:12). Bir başka deyişle işi gerçekleştiren çalışanın, grubun ya da işletmenin o işle ilgili amaçlarına varma derecesini ve ya neyi başardığının nicel ve nitel anlatımıdır (Baş, Artar, 1991:13).

İşletmelerde yönetimin en önemli görevi, planlanan amaç ve hedeflere en kısa sürede ve en az maliyetle ulaşabilmektir. Kısacası başarılı olmaktır, başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans konusundaki anlayışına bağlıdır. Performans, genel olarak “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır”. Performans, çalışanların görevinde ne yapması gerektiğiyle alakalı beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. Performansın tespit edilebilmesi için gerçekleştirilen faaliyetin ölçülebilmesi veya kıyaslanması gereklidir (Akal, 2000:1).

Performans kavramı, belirli bir zaman dilimi içerisinde üretilen mal ve hizmet miktarı olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda performansı, verilen görev

çerçevesinde önceden belirlenen hedefleri karşılayacak şekilde, görevin icra edilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce şeklinde de tanımlayabiliriz (Helvacı, 2002:156).

Yönetim bilimi, performansı bireysel ve kurumsal olmak üzere iki farklı açıdan incelemektedir. Bireysel olarak performans değerlendirme; bir örgütte çalışanların başarılarının ölçümüyle bire bir ilgilenirken, örgütsel açıdan performans; örgütün yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir (Köseoğlu, 2005:212). Bu çalışmada ÖVD ile bireysel performans arasındaki ilişki inceleneceğinden dolayı oldukça geniş olan performans konusunun sadece bireysel performansla ilgili bölümü üzerinde durulacaktır.

3.2. Performans Ölçümü

Performans ölçümü ve denetimi örgütlerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığını gösteren önemli bir yöntemdir. Özellikle işletmelerin, rekabet ortamında hayatlarını devam ettirebilmeleri, büyümeleri ve sorunlarının çözümünde performans ölçme değerlendirme sistemlerinin payı gözardı edilemez. Yönetim fonksiyonlarının gereğince yerine getirilip getirilmediğiyle ilgili doğru bilgileri zamanında ve sürekli almalıdır. Bunu gerçekleştirebilmenin yolu sağlıklı bir ölçme ve değerlendirme sisteminden geçmektedir (Akal, 2000:1).

Büyük olsun küçük olsun veya kamu kesimi olsun özel kesim olsun çalışanların performanslarının her alanda ölçülmesi temel bir uygulamadır. Modern yönetim anlayışıyla birlikte ölçümlerin önemi daha da artmıştır. “Ölçebildikleriniz yönetebildikleriniz, ölçemediklerinizi yönetemezsiniz anlayışı hakim olmuştur” (Akal, 2000:65).

Performans ölçümleriyle şu sorulara cevap aranmaktadır: “İşler ne kadar iyi yapılıyor, beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır, gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur, bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir, hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır, temel ilkelerden sapma var mı, doğru yönde iyiye doğru mu gidiliyor, v.b.” iş görenlerin ve işletmenin hedefleri gerçekleştirme

oranını ölçmek ve varsa eksikler düzeltici tedbiri alabilmek için performans ölçümleri önemli ve gereklidir (Akal, 2000:65).

Sayısal hedeflere nazaran kaliteyle ilgili hedeflerin ölçümü daha zorlaşmaktadır. Niteliksel hedefler söz konusu olduğunda ölçüm çeşitliliğinin artması normaldir. Son yıllarda hizmet kalitesinin ve iş sahiplerinin hoşnutluk derecelerinin ölçümünde önemli gelişmeler olmuştur. “Personelin performansının, en azından müşterinin hoşnutluğu sonucu sağlanan getirilere, satış hacmindeki artışı belirleyen raporlara, telefonla yapılan anketlere dayanılarak değerlendirilmesi görüşü yaygınlaşmıştır.” (Canman, 1995:126).

“Eğer performansı yönetmek ve geliştirmek istiyorsanız öncelikle performansı sağlıklı ve güvenilir bir şekilde ölçmeniz gerekir. Performans ölçümünün geliştirilmesi yöneticilere, iç ve dış müşteriler açısından neyin daha önemli olduğunu gösterir.” Hizmetin kalitesinin artmasını zorlar, öncelikleri belirler, kaynakların etkili bir şekilde dağılımını sağlayarak herkese sonuçları izleme imkânı verir (Yıldız, 1994:623).

Performans ölçümü ve performans değerlendirme farklı alanları ifade etmektedirler. “Performans ölçümü performans göstergelerinin elde edilmesi üzerine çalışmaktadır. Değerlendirme ise ele aldığı konuların özelliklerini ve neden sonuç ilişkilerini daha detaylı bir şekilde inceler (Yenice, 2006:124).

3.3. Performans Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından olan performans değerlendirme, çalışanları değerlendirmenin zorluğu nedeniyle önemli bir yere sahiptir. Çünkü çalışanların seçiminde gösterilen dikkate rağmen, alınan tüm çalışanların aynı derecede performans göstermeleri mümkün değildir. İnsanların kendilerine özgü becerileri, işe olan ilgi ve uyumları farklılıklar göstermektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanlar arasındaki belirtilen farklılıkları gözlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmek gibi oldukça önemli ve zor bir görevi vardır (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Farklı kaynaklarda, “iş gören değerlendirmesi, başarı değerlendirmesi, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışanların değerlendirilmesi ya da kamu kesiminde

olduğu gibi tezkiye, sicil” gibi kavramlarla anlatılan performans değerlendirme, çalışanların işteki başarılarını objektif kriterlere dayandırarak ölçmeye çalışan sistem olarak tanımlanabilir (Pehlivan, 2008:173). “İşletmede alışan her bir iş görenin belirli bir dönemde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun performansının değerlemesidir” (Erdoğan, 1991:155).

Her organizasyon için geçerli olabilecek mükemmelen bir performans yöntemi yoktur. Performans değerlendirmesi uygulama yapılan örgütün yapısı, kültürü işlerin özellikleri dikkate alındığında daha başarılı sonuçlar alınabilir. “İdeal olan yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşılacağı ve nihayet, elde edilen performansla birlikte kararlaştırılan hedeflerin birbirine ne lde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varmasıdır. (Palmer, 1993:7)

rgtlerde çalışanların performanslarının planlı ve sistematik bir şekilde değerlendirilmeye başlanması, 1900’l yılların başında ABD’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmüştür. Performans değerlendirme kavramını, “statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan” bir sistem olarak bakabiliriz. Olaya alışanlar açısından baktığımızda ise süreklilik arz eden bir sistemi görüyoruz; işe alma aşamasında mevcut bilgi, tecrübe ve yetenekleri değerlendirilen çalışan daha sonra belirli periyotlarla yapılan değerlendirmelerle kendisindeki gelişmeler tespit edilmeye çalışılarak verilecek ödüller ve gelecekteki pozisyonun ne olacağına karar verilir (Uyargil, 2000:205).

Başarılı personelin performanslarını bilmesi motivasyonlarına katkı sağladığı gibi performansı düşük olanların bunu bilmesi eksiklerini öğrenip telafi etmesi açısından önemlidir. Personelin performans düzeyinden elde edilen bilgiler “cretlerin belirlenmesinde, terfi etmelerinde, görevlerinde değişiklikler yapılmasında, eğitime tabi tutulmalarında, işten çıkarılmalarında v.b. kararların alınmasında etkin bir şekilde uygulanmaktadır”. Performans değerlendirmesinin doğru bir şekilde yapılabilmesi oldukça titizlik gerektiren bir konudur. “Objektif ve tarafsız olmak, kişiye her yönüyle ve bir bütün olarak değerlendirmek ve en uygun yöntemleri seçmek gerekmektedir”. Performans değerlendirmede yapılacak yanlışlar

çalışanların motivasyonunu bozmakta ve örgüte bağlılıklarını azaltmaktadır (Özler, 2008:318). Doğal olarak bu da ÖVD göstermelerini azaltmaktadır.

İşletmelerde, işletmenin genel amaçları ile çalışanların özel amaçlarını dengeli ve uyumlu bir iklime sokacak sağlıklı bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır. “İşletmelerdeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesinde geçerli performans kriterleri, adil, genel-geçer, ve güvenilir olmak zorundadır. Bununla birlikte iş başarı standartları ve iş gerekleri de performans değerlendirmesinde belirleyici etkiye sahip olmaktadır (Akın, 2002:100).

3.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme, personelin çalışmalarındaki başarıyı ölçen ve başarılarını geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerin tümüdür. Örgütte belirlenmiş amaçlara göre iş görenlerin performans seviyelerini gösteren bir çok aşamadan oluşan ve çalışanlardan beklenen görevleri ne derece yerine getirdiklerini açıklayan bir süreçtir. Değerleme sayesinde işletme; “çalışanlarla yapmış olduğu iş anlaşmasının şartlarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını belirlemiş olacaktır”. Ayrıca kariyer planlamasının, ücret sisteminin, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde de performans değerlendirme oldukça önemlidir (Pehlivan, 2008:173).

Performans değerlendirmenin amaçlarını; çalışanların, iş performansı hakkında bilgi sahibi olmak ve iş tanımlarında, iş analizlerinde belirlenmiş olan standartlara ne kadar uyulduğunu görmek şeklinde ikiye ayırabiliriz (Pehlivan, 2008:174). Bu genel amaçların yanı sıra iş gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, terfi ve nakilleri objektif ölçülere dayandırmak, ücret belirlemelerine yardımcı olmak, ödül ve ceza sisteminin yürütülebilmesine katkı sağlamak, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştirmek, çalışanların eksik yönlerini kendilerinin de görmesini sağlayarak kendilerini geliştirmelerine yol açmak, işte başarısızlığı ve uyumsuzluğu kesinleşenlerin görevlerine son vermek (Sabuncuoğlu, 2000:161), “İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek, çalışanların odaklanmasını sağlamak, iyileştirme için fırsatlar ve fikirler oluşturmak” sayılabilir (Barutçugil, 2004:429).

Yukarıda da belirttiğimiz gibi performans değerlendirme sonuçlarından bazı kararların alınmasında faydalanılır. Ancak asıl amaç çalışanların değerlendirilmeleri ve geliştirilmeleridir. Bunun yanında, değerlendirme sistemi olarak açık sistemin kullanılması yani değerlendirmeyi yapan yöneticinin elde edilen verileri değerlendirilen çalışanla paylaşması çalışanların motivasyon ve verimliliklerini artırmasına katkı sağlayan amaçlarındandır. “Açıklık sisteminin gerektiği gibi uygulanması durumunda, astlar yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini, performanslarını nasıl algıladıklarını, yöneticiler ise astlarının ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir biçimde anlayacaklardır” (Uyargil, 2000:2007).

3.5. Performans Değerlendirmenin Yararları

İşletmede uygulanan iyi bir performans değerlendirme sisteminin yöneticilere, çalışanlara ve genel olarak organizasyonun tamamına sağlayacağı yararlar vardır; performans değerlendirmesi, yöneticiye değerlendirilmesi yapılan iş ve iş gören hakkında önemli bilgiler verir. Bu bilgiler yöneticinin alacağı kararlarda oldukça önem arz etmektedir. Yönetici ve iş görenler arasında iyi bir iletişim kurulmasına vesile olarak birlikte yeni fikirler üretilmesine zemin hazırlar. Özellikle yüksek performans gösteren çalışanlara zamanında geri bildirim yapıldığında onların verimlilik ve motivasyonlarının artmasına katkı sağladığı gibi doğru uygulamaların da neler olduğu işletmede pekiştirilmiş olacaktır (Barutçugil, 2004:428).

Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından önemi büyüktür. Yöneticiler performans değerlendirme sayesinde; planlama ve kontrol görevlerini daha etkili bir şekilde yürütebilirler, astlarını daha iyi tanıyarak onların zayıf ve güçlü yönlerini öğrenirler, bu bilgiler hem çalışanlara gelecekteki verecekleri görevlerde hem de çalışanların alması gereken eğitimler konusunda karar vermede etkili olacaktır (Uyargil, 2000:208).

Çalışanlar açısından performans değerlendirmeye baktığımızda çalışanlar, kendilerinden neler beklendiğini, ortak amaca ulaşmak için neler yapması gerektiğini daha iyi anlarlar (Canman,1995:122), hangi yönlerini daha güçlendirmeleri gerektiğini kavrarlar, olumlu geri bildirimde iş tatmini artarak kendilerine güven duyguları gelişir (Uyargil: 2000:208).

Performans değerlendirme; organizasyonda, kaynakların nasıl daha etkin kullanılabilceğini ortaya çıkarır, misyon ve vizyonun doğru algılanmasına katkıda bulunur (Camgöz, Alperen, 2006:193). Etkinlik, karlılık ve kalitenin artmasını sağlar, eğitim ihtiyacı alanlarının doğru belirlenmesini kolaylaştırır, insan kaynakları biriminin daha etkili çalışmasına imkan sağlar (Uyargil, 2000:209).

3.6. Performans Değerlendirme Süreci

İş görenlerin işle ilgili faaliyetlerindeki biçimsel gelişimin değerlendirilmesi olarak tanımlayabileceğimiz performans değerlendirme, örgütlerin yapısına göre altı aylık veya on iki aylık süreçlerde yapılabilir. Performans değerlendirme sürecinde, öncelikle performans standartlarının belirlenmesi daha sonra değerlendirme sisteminin seçilmesi ve son olarak değerlendirme sonuçlarının kullanılması şeklinde üç aşamadan oluşmaktadır (Erdoğan, 1991:170).

İş görenin tutum ve davranışlarını analiz ve kritik edildiği değerlendirme sürecinde, belirli aralıklarla çalışanların performans seviyeleri ölçülmektedir. Ölçümdeki en önemli amaç geri bildirimle çalışanın performansındaki gelişmeleri takip edebilmektir. Bununla birlikte “iş gerekleri ve yeterlilikleri kapsamında bireysel performans düzeyini, işyerinde destekleyici iklim oluşturma çabalarına katılımını ve sorunlu tutum ve davranışlarının boyutu ve etkilerini” ölçme ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. “Buna göre performans değerlendirme süreci, bir yandan örgütsel boyuta sahip iken, öte yandan iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini içermektedir (Akın, 2002:100).

3.6.1. Kriterlerin Belirlenmesi

“İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliğini etkileyecektir.” (Bakan, Kelleroğlu, 2003:110)

Performans değerlendirme sisteminden beklenen başarının elde edilebilmesi için iş tanımlarının ve iş analizlerinin yapılması gereklidir. Bu işlemlerden sonra

çalışanların tabii tutulacakları ölçme değerlendirme boyutları olan kriterler tanımlanır (Sabuncuoğlu, 2000:162).

Performans değerlendirmede faydalanılacak kriterlerin seçimi de oldukça önemlidir. Kriterler, işin özelliklerine ve sorumluluk düzeyine uygun seçilmelidir. İş verimliliğinin yanı sıra iş gören davranışları da dikkate alınmalıdır. Kriterler açık ve anlaşılır olmalı, asıl amaçtan uzaklaştıracak kadar çok sayıda olmamalıdır. En önemlisi kriterler ölçülebilir nitelikte olmalıdırlar (Sabuncuoğlu, 2000:163).

Performans değerlendirme süreci içerisinde, işletmelerin kullandıkları kriterleri, “işteki verimlilik düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, kişisel davranış düzeyi ve yöneticilik yetenekleri düzeyi” olmak üzere dört grupta toplayabiliriz (Bakan, Kelleroğlu, 2003:111).

3.6.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmede standartların belirlenmesi temel prensiplerdendir. Çünkü değerlendirilmenin yapılabilmesi için bu standartlara ihtiyaç vardır. Değerlendirme sonucunda da iş görenimiz başarılı mı, yoksa başarısız mı? Bu standartlara göre karar verilecektir. Standartlar her işletmenin kendi yapısına göre çeşit ve derece olarak farklılıklar gösterebilir.

Performans standartlarının belirlenmesi için “işletmenin iş tanımlarının çok iyi yapılmış olması gerekir. Personel seçimine hazırlık için yapılan iş tanımları başarı değerlendirme standart tespiti için bir basamak olarak kullanılabilir”. Kısacası işin hangi ölçülere göre yapılacağı ve başarı sınırının ne olacağı belirlenmelidir (Erdoğan, 1991:172).

Performans standartları, neyin yapılması ve nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesini amaçlar. Standartlar belirlenirken, hareket ve zaman etütlerinden, iş örneklemlerinden ve çalışanların önceki başarı kayıtlarından faydalanılır (Sabuncuoğlu, 2000:164).

3.6.3. Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi

Performans değerlendirme standartlarının önceden belirleme zorunluluğu olduğu gibi değerlendirme dönemlerinin de önceden belirlenmesi gerekir.

Değerlendirme dönemleri içinde genel geçerli bir standart süre yoktur. Bazı meslekler için zaman aralıkları belirlenmiş ise de bu süreler üzerinde tam bir mutabakat yoktur. Personelin değerlendirilmesinden beklenen faydaya göre bir süre belirlenebilir (Canman, 1995:152).

Performans değerlendirme ve izleme süreçleri, yapılan işin özelliklerine ve organizasyonun yapısına göre farklılıklar arz edebilir. “Eğer bir eleman nispeten kısa süreli projelerde ya da iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa, kısa aralıklarla yapılacak değerlendirmeler daha etkili olacaktır.” (Palmer, 1993:16).

3.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme amacına yönelik değişik yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden bazıları, klasik olarak adlandırılan performans değerlendirme konusunda yararlanılan ilk uygulamalardır. Daha sonra uygulamalarda karşılaşılan problemleri çözmeye adına geliştirilen modern yöntemler daha yaygın uygulama alanı bulmuşlardır. “Organizasyonlar bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi birlikte kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar (Coşgun, 2004:582).

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmenin asıl amacı, örgütün başarılı olabilmesi için iş görenlerin göstermeleri gereken performansın değerini belirlemektir. Etkili bir değerlendirme yöntemi örgütlerin başarılı olmalarında oldukça önemlidir (Bakan, Kelleroğlu, 2003:112).

“Bir performans değerlendirmesini planlamanın ve gerçekleştiriminin çeşitli yolları vardır. Bir organizasyonun kullandığı sistem onun ihtiyaçlarına ve kültürüne göre değişiklik gösterir.” (Palmer, 1993:39). Performans değerlendirmede sadece nicel veya sadece nitel kriterlere göre değerlendirme yapılması sağlıklı sonuçlar verebilmektedir. Bu alandaki eksiklikleri giderme adına geliştirilen yeni yaklaşımlarla “somut varlıkların yanında soyut varlıklar da dikkate alınmakta, nicel kriterlerin yanı sıra nitel kriterlere de önem verilmektedir (Zaim, 2006:926).

Performans değerlendirmeyi örgütün performans değerlendirmesi ve iş görenin performans değerlendirmesi olarak ikiye ayırabiliriz. Bu çalışmanın alanı iş

gözenlerin performansıyla ilgili olduğundan iş gözenlerin performans değerlemelerinde kullanılan temel yöntemler incelenmeye çalışılacaktır. Bu yöntemleri; ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, derecelendirme ve puanlama yöntemi, kritik olay yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi, takım bazlı değerlendirme yöntemi, hedeflere göre değerlendirme yöntemi, kontrol listesi (Sabuncuoğlu, 2000:172-186) şeklinde sıralayabiliriz.

3.7.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Az sayıda çalışanın olduğu işletmelerde uygulanabilecek, ucuz, kolay ve az zaman alıcı bir yöntemdir. Sistemin temelinde çalışanlar yetenek ve başarılarına göre herhangi bir ayrıma tabii tutulmaksızın ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilirler (Sabuncuoğlu, 2000:173).

Çalışanların, genel başarı durumu veya işletmeye katkısı gibi bir iki kriterle performansın değerlendirilmeye çalışılması ve karşılaştırma yapılan çalışanların pozisyonları ve görev unvanlarının dikkate alınmayışı gibi nedenlerden dolayı bu yöntemin günümüzde uygulanma oranı düşmüştür (Uyargil, 2000:211).

3.7.2. Grafik Değerleme Yöntemi

Grafik değerlendirme yöntemi de küçük işletmelerde veya işletmenin bölümlerinde ayrı ayrı uygulanabilecek basit bir yöntemdir. “Çalışan elemanlar bir listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir.” Böylece bütün çalışanlar tek bir tabloda görülerek diğerleriyle kolayca karşılaştırma imkânı elde edilir (Sabuncuoğlu, 2000:173).

Bu yöntem, iş gözenlerin işteki başarı durumlarının ayrı ayrı değerlendirilmesine de imkân vermektedir. “Bu durumda değerlendirmenin yapılacağı bölümün iş görende aradığı özellik ve nitelikler ile işletmenin geçerli olan kurallara göre faktörleri belirlenir. Daha sonra bu faktörlere göre bir değerlendirme ölçeği hazırlanır ve yöneticiler elemanlarını söz konusu ölçeğe göre analiz edebilirler (Erdoğan, 1991:180).

“Grafik değerleme yöntemi, sözlü ve yazılı haberleşme gibi özgül bir takım personel değerlendirilmesi teknik ve yöntemleri arasında yer almaktadır” (Canman, 1995:156).

3.7.3. Derecelendirme ve Puanlandırma Yöntemi

Performans değerlendirmelerinde en sık kullanılan basit ve eski bir yöntemdir. Derecelendirme ölçekleri, iş analizi yapılırken önemli bulunan performans boyutlarında, “işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde yeterli, yetersiz ve mükemmel gibi bir derecelendirmeyle belirlenir” (Helvacı, 2002:163).

Her iş gören bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda “çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik bir biçimde değerlendirilir.” Dikkat edilirse bu yöntem de çalışan diğer arkadaşlarıyla kıyaslanarak değil belirli kriterlere göre değerlendirilmektedir. Önceden belirlenen bu kriterler yapılan işin özelliklerine göre ve değerlendirilecek kişinin mevkisine göre değişiklikler gösterebilir (Sbuncuoğlu, 2000:173).

Derecelendirme yönteminde grafik değerlemede olduğu gibi başarıyı belirleyen değişkenler açısından iş görenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Bu değerleme çoğu zaman bir sayısal değere indirgenir (Erdoğan, 1991:183).

3.7.4. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla tartışılması her zaman olumlu sonuçlar vermemektedir. Özellikle performansı düşük veya kendi beklentisi kadar yüksek olmayan çalışanlarla bu konunun tartışılması problemlere sebebiyet vermektedir. Yöneticiler bu problemlerle karşılaşmamak için görüşme yapmaktan kaçınmakta veya yüksek not verme yolunu tercih etmektedirler. Bu olumsuzluklar kullanılan değerleme formlarından da kaynaklanmaktadır. “Söz konusu formlar, çoğu kez inisiyatif, işbirliği yapabilme yeteneği, güvenilirlik, kişilik gibi karmaşık ve güç anlaşılır faktörleri içeren grafik ve ölçekleri içermektedir.” (Canman, 1995:158).

Bu karmaşık yapıdan kurtulabilmek ve daha sade ölçülere dayalı bir performans değerlendirme yapabilmek için kritik olay yöntemi geliştirilmiştir.

Söz konusu yöntemde yöneticilerin astlarını sürekli olarak yakından izlemeleri, kritik özellik taşıyan olaylarla ilgili çalışanların göstermiş oldukları olumlu veya olumsuz davranışları onların dosyalarına işlemeleridir (Palmer, 1993:47). “Kritik olay yöntemine dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirilirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gerekir”. Bu kriterler astlarını gözlemleyen amirlerin, olayları daha doğru kaydetmelerini sağlayacaktır (Uyargil, 2000:219). Kritik olay yönteminde çalışan belirli bir dönem yakından takip edildiğinden daha objektif sonuçlar alınabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:178).

Çalışanların yöneticiyi onu sürekli izleyen ve olumlu olumsuz davranışlarını not alan birisi olarak görüp bundan rahatsızlık duyması bu yöntemin sakıncalı yönlerinden birisidir (Helvacı, 2002:165). Ayrıca kritik olayların çalışanların performansında ne kadar etkili olduğu belirlenemediğinden dolayı çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını tespit etmek oldukça zordur (Uyargil, 2000:219).

3.7.5. Değerleme Merkezi Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri genel olarak geçmişteki ve mevcut işteki başarı ölçümleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Ancak bu yöntemler farklı bir işe yerleştirilecek olan veya terfi ettirilecek olan adayların bu yeni konumda başarılı olup olamayacaklarıyla ilgili bir fikir vermemektedir. Bu gibi durumlarda çalışanların önceki işteki başarılarının yeni işte de devam edeceği varsayımına dayanılarak hareket edilmektedir. Ancak terfi ettirilen bir çalışanın hiç yöneticilik tecrübesinin olmayışı çoğu zaman bu düşünceye dayanılarak yapılan uygulamalar doğru karar verilmemiş olduğunu gösteriyor. Bu tür yanlışlıklara düşmemek için değerlendirme merkezi yöntemi geliştirilmiştir (Canman, 1995:161).

“Değerleme merkezi yönteminde adaylar özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre, gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamalarıyla veya temel bireysel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılırlar”. Daha sonra bu gruplara işletmenin çeşitli problemleri verilerek çözüm üretmeleri istenir. Bu süreç

birkaç gün devam eder ve düzenlemeyi yapan yönetici gözlemlenir. Gözlemler, iş görenin gelecekte yapabileceği görevler hakkında fikir verir (Erdoğan, 1991:202).

3.7.6. Takım Bazlı Değerleme Yöntemi

İşletmelerde başarının takım bazlı çalışmalarla elde edilebileceği inancının yerleşmesi ve yönetimin takım çalışmalarını teşvik etmesi sonucu, performans ölçümlerinin de takım bazlı yapılması yoluna gidilmiştir. Takıma dayalı sistemin en önemli özelliği çalışanlar arasında rekabet değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesidir. Ancak takım performansının ölçülmesi bireysel performans ölçümü kadar kolay değildir.

Takım bazlı performans ölçümünde üç ana faktör; “takımın başardığı süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı, bu sürecin geliştirilmesinde bireyin katkısı ve süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için birey tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi” sayılabilir. Değerlendirme sürecinde bu üç faktör belirlenen ağırlıklar miktarında etkili olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:181).

3.7.7. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi

Performans ölçümünde bilinen ve en çok uygulanan tekniktir. Bu yöntemin esasını, yöneticilerle çalışanların birlikte belirledikleri hedeflere ulaşma derecesine göre performansın değerlendirildiği basit ve mantıksal bir teknik oluşturmaktadır (Palmer, 1993:48). “Yöntemin temel noktası, her bir iş görenin veya yöneticinin performansını gelecekteki yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamaktır.” (Erdoğan, 1991:200).

Diğer performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak hedeflere göre değerlendirmede, “hedefleri yöneticiler ve astların birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediklerini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Helvacı, 2002:166). Ancak diğer yöntemlerde olduğu gibi uygulamada bu yöntemde de bazı olumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Özellikle alt birimdeki çalışanlar hedeflerin belirlenmesi konusunda istekli davranmamakta bu da hedefleri sadece yöneticilerin belirlediği bir sisteme dönüşmektedir (Canman, 1995:159).

3.7.8. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi grafik değerlendirme yönteminin basitleştirilmiş bir şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde, çalışanları tüm yönleriyle tanıma yerine istenen iş davranışları analiz edilir. İşletme için önemli görülen iş davranışları önem sırasına göre dizilir, gerekli kontrol listesi de hazırlandıktan sonra her iş gören için puan analizi yapılır (Erdoğan, 1991:196).

3.8. Öğretmenlerin Performanslarının Değerlendirmesi

Eğitim ve öğretim işlevlerinde başarılı veya başarısız olunması toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel hayatını da önemli ölçüde etkiler. Eğitim kurumlarının işlevlerini tam olarak yerine getirebilmesi, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performanslarıyla doğrudan ilgilidir. “Eğitimde verimliliğin ve performansın sonuçlarının ölçülmesi, sonuçların uzun vadeye yayılması ve çoğu zaman göreceli olması nedeniyle çok zordur. Eğitimin amaçları, öğretimde başarıyı artıran öğeler, başarı ölçütlerinin neler olduğu konusu üzerinde çok az bir anlaşma vardır.” Ancak, eğitimdeki eksik ve yanlışların belirlenebilmesi ve ileriye dönük çözüm yollarının üretilmesi için öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi gereklidir (Altuntepe, 1999:83).

Yönetici, okulda çalışan öğretmenlerin mesleki açıdan gelişmelerine destek olmalıdır. Bu amaçla iyi bir yönetici öğretmenleri; “öğretim ve öğrenmenin kalitesinin kontrolü, öğretmenin mesleki gelişmesi ve öğretmenin güdülenmesi” için izlemeli ve değerlendirmelidir (Erdoğan, İ., 2004:126).

Çok hızlı bir değişim süreci içerisinde bulunan ekonomik ve sosyal yaşam bütün örgütlerin yapısını etkilemekte dolayısıyla öğretmenlerden beklenen örgütsel davranışın niteliğini de değiştirmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. “Örgütün var oluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve bu konuda gösterdiği performans, öğretmenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performansla doğrudan ilişkilidir.” Kısacası okulun verimliliği ve etkililiği öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve diğer çalışanların performansına bağlıdır (MEB-EARGED, 2006:47).

Öğretmenlerin performans değerlendirilmesi ile aşağıdaki hususlar hedeflenmektedir (Cemaloğlu, 2002).

- Okulun amaç ve hedefleriyle, yapılan iş ve eylemler arasında bağlantı kurmak, amaç ve hedefleri analiz etmek.
- Öğretmen becerilerini, eğitim sisteminin, okul kademesinin ve dersin amaçlarına göre analiz etmek.
- Her öğretmenle, okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurmak.
- Öğretmenlerin en iyi performans düzeyini kabul etme ve onaylama.
- Eğitimin kalitesini iyileştirmek için hangi alanlarda ne tür bir düzeltme uygulamaları yapılacağını belirlemek ve uygulamak.

3.8.1. Mesleki Performans Kriterleri

“Performans göstergeleri belirli bir yeterliğin özellikleri olan gözlenebilir davranışlara ait örnekleri ortaya koyan ifadelerdir. Her yeterlik için ortaya konulur ve öğretmenlerden beklenen temel beceriler, bilgi ve davranışların performansını ölçmeyi amaçlar.” Performans değerlendirmeyi yapacak olanlar belirtilen göstergelere sadece gözlem, görüşme veya formla ulaşmayı düşünmemelidirler (MEB-EARGED, 2006:47).

“ABD’de öğretmen eğitiminde kullanılan Minnesota Standartlarında, öğretmenlerin değerlendirme becerisine sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Değerlendirme becerileri olan öğretmenler öğrencilerin öğrenme özellikleri, yetenekleri ve geçmişleriyle ilgili objektif ve sübjektif bilgilerini analiz edebilmeli ve açıklayabilmelidirler.” (Saylan, Uyangör, 1998:39).

Eğitme ve öğretme yeterlikleri içinde önemli bir bölümü beceri ve tutumların başkalarına aktarılması oluşturmaktadır. “Ancak, öğretmenlerden sınıf içerisindeki eğitim ve öğretim etkinliklerinin dışında farklı nitelikler de beklenmektedir. Bunlar; sınıf ve okul içerisinde rehberlik yapma, özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencilere hizmet etme, okulu geliştirme gibi niteliklerdir.”

Öğretmenlerin mesleki performans kriterleri ile ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. 2006 yılında Ankara Başkent Öğretmen Evinde yapılan çalışmada konuyla ilgili alınan kararlar aşağıdaki gibidir (MEB-TEDP, 2006:3).

- Kişisel ve mesleki değerler – mesleki gelişim
- Öğrenciyi tanıma
- Öğrenme ve öğretme süreci
- Öğrenmeyi, gelişimi izleme ve değerlendirme
- Okul – aile ve toplum ilişkileri
- Program ve içerik bilgisi

Öğretmenlerin mesleki kriterleri içerisinde yer alan; öğrencilerle ilişkiler, eğitimde görev performansı, planlama ve sınıf yönetimi, yönetime katkı ve yenilik, inisiyatif kullanma konuları üzerinde daha geniş durulacaktır.

3.8.1.1. Öğrencilerle ilişkiler

Başarılı bir eğitim programı, “öğretmen – öğrenci ilişkisinin niteliği, herhangi bir şeyin öğretilmesinde temel faktör olduğunun benimsenmesine dayanmaktadır.” Bu herhangi bir şey, bir kavram, bir konu, bir tecrübe, beceri veya matematik, fizik gibi bir ders olabilir. “Bütün bu konuların heyecan verici ve ilginç olması öğretmenin öğrencisi ile iyi bir ilişki kurmasına bağlıdır. Bu ilişki içerisinde öğretmenin ihtiyaçlarına öğrenci, öğrencinin ihtiyaçlarına da öğretmen saygı göstermelidir (Gordon, 1996:5).

“Öğretmen, öğrencinin tüm özelliklerini, ilgi, istek ve ihtiyaçlarını bilir, geldiği ailenin ve çevrenin sosyo-kültürel ve ekonomik özelliklerini tanır.” Aynı zamanda öğretmen öğrencilerinin birer birey olarak görür ve onlara değer vererek öz güvenlerini kazanmalarına yardımcı olur. Öğrencilerin ilgi alanlarını dikkate alarak en yüksek düzeyde öğrenmeleri ve gelişmeleri için çaba harcar. Öğretmen, öğrencilerin gelişim ve öğrenmelerini değerlendirir. Öğrencilerin kendilerini ve arkadaşlarını değerlendirmelerini sağlar. Ölçme sonuçlarından yararlanarak daha iyi bir öğretim gerçekleştirmeyi amaçlar. (MEB-TEDP, 2006:3).

Öğrenci başarılarına ilişkin bilgileri öğretmenlerin değerlendirmelerinde kullanmak önemlidir. Ancak öğretmenlerin niteliklerinin öğrencinin öğrenmesi üzerindeki etkisini ölçmek oldukça zordur (MEB-EARGED, 2006:49).

3.8.1.2. Eğitimde Görev Performansı

Öğretmenler, öğretim teknolojilerinden en üst seviyede yararlanabilmeli, öğrencilerde yanlış gelişmiş kavramları belirleyerek, doğrularını ikame edebilmeli, öğrencilerin sorularına makul ve mantıklı cevaplar verebilmeli, konunun gerektirdiği sözel ve görsel dili uygun biçimde kullanabilmeli, konuda geçen temel ilke ve kavramları mantıksal bir tutarlılıkla ilişkilendirebilmelidirler (Erdoğan, İ., 2004:127).

“Öğretmen, öğretme öğrenme süreçlerini planlar, uygular ve yönetir. Öğrencilerin öğrenme sürecine etkin katılımını sağlar. Mesleği ile ilgili mevzuatı (kanun, yönetmelik, genelge v.b.g.) izleyerek bunlara uygun davranır” (MEB-TEDP, 2006:3).

3.8.1.3. Planlama ve Sınıf Yönetimi

Sınıf yönetimini; “sınıf ortamında bulunan bireylerin işbirliğini sağlama ve onları belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için gösterilen iş ve çabaların toplamı” olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda sınıf ortamında var olan mevcut kaynakla iş görme, beklenen güçlükleri yenme ve beklenmeyen güçlüklerle uğraşma olarak da ifade edebiliriz (Erdoğan, İ., 2000:12).

Öğretmenler, planlama ve sınıf yönetiminde; “ders planını açık, anlaşılır ve düzenli yapabilme, uygun araç gereç ve materyal seçme ve hazırlayabilme, derse ilgi ve dikkatleri çekebilme, demokratik bir öğrenme ortamı sağlayabilme” gibi yetenek, beceri ve donanıma sahip olmalıdırlar (Erdoğan, İ., 2004:128).

Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri tarafından hazırlanan sınıf yönetimi ile ilgili performans göstergeleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Ayar, Arslan, 2008:337).

- Tüm öğrencilerin ihtiyaçları için uygun zaman planlaması yapar.
- Öğrencilerin öğrenme hızı ve türlerindeki farklılıklarını dikkate alan çeşitli öğretim yöntemlerini kullanarak ve öğrenmeye rehberlik yaparak öğrencilerin derse aktif katılımını sağlar.

- Beklentileri karşılayabilmek için farklı kaynakları araştırır ve kullanır.
- Öğrencilerin ilgi alanlarını paylaşmak ve öğrenmeye katılımlarını sağlamak için fırsatlar oluşturur.
- Tüm öğrencilerin planlı ve amaçlı çalışmalar ile öğrenme fırsatına sahip olmasını güvence altına alır.
- Disiplini sağlamak için uygun stratejileri kullanır.
- Farklı öğrenci ihtiyaçlarını karşılamak için öğretim programına ilişkin düzenlemeler yapar.
- Sınıftaki problemlere, zamanında müdahalede bulunarak etkili bir biçimde ilgilenir.
- Öğrenmeyi sağlama sürecinde öğrencilerle sürekli etkileşim içerisinde bulunur.
- Sınıfta öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam oluşturur.

3.8.1.4. Yönetime Katkı

“Eğitim örgütlerinde, ilgili tüm tarafların kararlara katılımının sağlanması, örgütsel etkililiği artırmada önemli bir durumdur. Çünkü kararlara katılan öğretmenlerin, kararların uygulanması için çaba sarf edecekleri beklenmektedir.” Kararlara katılımın sağlanmasının örgütsel öğrenme sürecine de olumlu katkıları olacaktır. Aynı zamanda kararlara katılan öğretmenlerin motivasyonları yükselecek dolaylı olarak bu da öğretmen devir hızını yavaşlatacak ve okullarda daha istikrarlı kadroların oluşmasına katkı sağlayacaktır (MEB-EARGED, 2006:17).

3.8.1.5. Yenilik ve İnisiyatif Kullanma

Sürekli gelişen ve değişen dünyamızda öğretmenlerin de eğitim hayatındaki gelişmeleri takip etmemeleri ve bu gelişmeleri kendi alanlarında kullanmamaları düşünülemez. Ayrıca bir öğretmenin öğrencilerini en iyi tanıyan kendisi olacağı için uygulamalarında inisiyatif alması gerekir. Bu konuyla ilgili yapılabileceklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (MEB-TEDP, 2006:3).

- Okulda işlerin daha iyi yapılabilmesi için orijinal ve yeni fikirler üretmek,
- Derslerde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanmak,
- Başarıları artırabilmek için yerleşmiş politika ve prosedürler yerine eğitim programlarının yeniden dizayn edilmesini sağlamak, .
- Derslerde yeni teknikleri ve fikirleri denemek konusunda özgür davranmak,
- Karşılaşılan problemlerin iyileştirilmesine yönelik yöneticilere öneriler sunmak,
- Sınıf aktivitelerinin niteliğine karar verirken gerektiğinde inisiyatif kullanmak,
- Eğitimlik mesleğimde kendini geliştirme imkânlarını araştırmak.

4. BÖLÜM: ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri ve veri analiz yönteminden bahsedildikten sonra araştırmanın bulguları üzerinde tartışma yapılacaktır.

4.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Araştırmanın temel amacı; hizmet işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve çalışanların performansını incelemektir.

Araştırmanın önemi; globalleşen dünyamızda işletmeler arası rekabet de hızla artmaktadır. İşletmeler ellerindeki üretim faktörlerini kullanarak bu rekabet ortamından başarıyla çıkma uğraşı vermektedirler.

İletişimin ve teknolojinin hızla geliştiği günümüzde işletmelerin rekabette avantajlı konuma gelmeleri insan kaynaklarını iyi yönetmelerine bağlıdır. Örgüt kültürünü benimseyen ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar örgüt performansını yükseltecektir. Önemi gün geçtikçe artan bu konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmada hizmet işletmeleri için örgütsel vatandaşlık davranışlarının performansa etkisi incelendi.

4.2. Araştırma Modeli

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı model, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir. Buna göre araştırmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu modelin uygulanmasına yönelik anket çalışması yapılmış ve çalışmada, katılımcılara iki farklı anketteki ifadelere katılım oranlarını belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların ifadelere katılım oranlarına göre sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini yurt dışında açılmış ‘Türk Okulları’ nda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi de yine aynı okullarda çalışan ve anketimize katılan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreni olarak yurt dışında açılan Türk Okullarının seçilmesinin nedeni ise bu okulların, adlarını dünya çapında duyurmaları ve eğitim sistemlerinin araştırılması yönünde söz konusu okullara duyulan ilginin artmasıdır.

4.4. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Yapılan literatür taraması sonucu veri toplama aracı olarak anket uygulamasına karar verilmiştir. Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri, ikinci bölümde ÖVD anketi ve üçüncü bölümde performans ölçme anketi yer almaktadır.

ÖVD’ni ölçmek için, Pelin DEMİR’in 2007 yılında T.C. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne sunduğu, yüksek lisans tezinde kullandığı ÖVD anketi kullanılmıştır. Performans ölçümü ile ilgili olarak da Gülten KILIÇ’ın 2006 yılında T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne sunduğu yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu performans ölçme anketi alınmıştır.

Anketimiz internet üzerinden 50 okulun web sayfasına gönderildi. [ÖVD ve Performans](#) linkinden öğretmenlerin ankete katılımları sağlandı. Anketimize toplam 98 kişiden geri dönüşüm alındı.

4.5. Verilerin Analizi

Anketin uygulanmasında elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 paket programına girilerek değerlendirme yapılmıştır.

Anket yolu ile ulaşılan bilgiler, elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde öncelikle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anketin ilk bölümünde yer alan demografik yapıya ait sorular için yüzde dağılımı belirlenerek demografik yapının özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan cümlelerin, istatistiksel geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılarak örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik cümleler beşli likert tipi derecelendirme yardımıyla crosstabs çapraz tablolar ve frekans analizleri yapılmıştır.

Beşli likert tipi derecelendirme aşağıdaki gibi yapılmıştır;

1 Kesinlikle Katılmıyorum

2 Katılmıyorum

3 Kararsızım

4 Katılıyorum

5 Kesinlikle Katılıyorum

4.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tabloya göre çalışanların %11,2'si kadın, %88,8'i ise erkek olduğu görölmektedir. Bu da bize Türk okullarında çalışan öğretmenlerin çoğunluğunun erkek olduğunu göstermektedir.

Medeni durumlarını incelediğimizde ise %75,5'i evli, %24,5'i bekâr olduğu gözökmektedir. Bu orana göre çalışanlarımızın çoğunluğu evlidir.

Çalışanların yaşlarına göre; %37,5'i 30 yaşından küçük, %62,2'si 31- 40 yaş arası, %2,0'si ise 41 – 50 yaş arası olduğu gözöküyor. Çalışanların daha çok orta yaş ve gençlerden oluştuğu gözlemleniyor.

Çalışma yıllarına göre ise, %20,4'ü üç yıl ve daha az, %30,6'sı 4- 8 yıl arası, %37,8'i 9 – 15 yıl arası ve %11,2'si 16 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahiptirler.

Verilerden de anlaşılacağı üzere büyük çoğunluğun iş tecrübesi dört yılın üzerindedir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

ÖZELLİKLER	N	%
CİNSİYET		
Kadın	11	11,2
Erkek	87	88,8
MEDENİ DURUM		
Evli	74	75,5
Bekâr	24	24,5
YAŞ		
30'dan az	35	35,7
31- 40	61	62,2
41- 50	2	2,0
ÇALIŞTIĞI YIL TOPLAMI		
3 yıl ve daha az	20	20,4
4 - 8 yıl	30	30,6
9 -15 yıl	37	37,8
16 yıl ve üzeri	11	11,2
BRANŞ		
Türkçe	13	13,3
İngilizce	31	31,6
Matematik	14	14,3
Fizik	6	6,1
Kimya	5	5,1
Biyoloji	6	6,1
Tarih	1	1,0
Coğrafya	1	1,0
Diğer	21	21,4
ÇALIŞTIĞI ÜLKE		
Asya	37	37,8
Avrupa	27	27,6
Amerika	16	16,3
Diğer	18	18,4

Çalışanların branşlarına göre dağılımları ise %13,3'ü Türkçe, %31,6'sı İngilizce, %14,3'ü matematik, %6,1'i fizik, %5,1'i kimya, %6,1'i biyoloji, %22,4'ü ise diğer branşlarda çalışmaktadırlar. Bu bölümde de çalışanların %50'ye yakını matematik, İngilizce ve Türkçe branşları oluşturmaktadır.

Çalışanlar, birçok ülkeden anketimize katıldıklarından dolayı sağlıklı sonuçlar alabilmek için, Asya, Avrupa, Amerika ve Diğer şeklinde dört grupta toplandı. Gruplara göre çalışanların dağılımları ise %37,8 Asya, %27,6 Avrupa, %16,6 Amerika, %18,4 Diğer şeklinde gerçekleşmiştir. Dikkat edilirse en fazla katılım Asya ülkelerinde en az katılım ise Amerika'dadır.

4.7. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçme aracının duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı sonuçlar verebilmesi gücüdür. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa testi kullanılır. Bu teste göre, “birbiriyle yüksek ilişki gösteren maddelerden oluşan ölçeklerin alfa katsayıları yüksek olur. Alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddeler birbiriyle o derece tutarlı ve aynı özelliği ölçmeye çalışan maddelerden oluşur” (Tezbaşaran, 1997:46).

Cronbach Alfa katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki aralıklara göre yorumlanmaktadır.

$0 < \text{Alfa} < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < \text{Alfa} < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 < \text{Alfa} < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 < \text{Alfa} < 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Uygulanmış olan ölçeklerle elde edilen ÖVD'na ait verilerin tümüne güvenilirlik (cronbach alfa) analizi yapılmıştır. İstatistiksel madde analizi incelemesinde “Düzeltilmiş toplam madde korelasyonu” (corrected item total correlation) verilerine bakılarak elenmesi gereken madde olup olmadığına karar verildi.

ÖVD ve performansa ait güvenilirlik sonuçları tablo 4.2’de verilmiştir. Bütün maddelerin düzeltilmiş madde korelasyonuna bakıldı, negatif değer alan (A-15 ve A-24) maddeler silindi, en düşük değere sahip maddeler incelendi. Düzeltilmiş madde korelasyonu en düşük maddeyi sildiğimizde alfa değerinde önemli bir yükselme sağlanacaksa bu madde (A-1) silindi. ÖVD için cronbach alfa değerinin 0,940 olması sosyal bilimler için güvenilirlik oranının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Aynı işlem performans verilerine de uygulandı ve düzeltilmiş madde korelasyonu düşük olan maddeler (B-8, B-22 ve B-25) silindi. Performans için cronbach alfa 0,938 olarak bulundu. Bu değer de güvenirliliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2. Cronbach Alfa Testi ile Elde Edilen Güvenirlik Puanları

	Cronbach Alfa	N
ÖVD	0,940	28
Performans	0,938	22

4.8. Katılımcıların ÖVD Eğilimleri

Çalışanların ÖVD cümlelerine ait tercihlerin yüzdeler dağılımları tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3’ü incelediğimizde çalışanların, “Bilgi ve tecrübelerimi çalışma arkadaşarımla paylaşırım” ifadesine, %94,9 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde toplandığı görülüyor, bu oran bize Türk Okullarında çalışan öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerini paylaşma konusunda oldukça istekli olduklarını göstermektedir.

“Çalışma arkadaşarımdan daha aktif ve verimli çalışırım” ifadesine %51,0 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %39,8 kararsızım tercihlerinde toplandıkları gözleniyor. Anketimizi genel olarak incelediğimizde kararsızların bu ifadede en yüksek oranda toplandıkları gözleniyor. Yaptığımız derinlemesine analizde (katılımcılardan bazılarını telefonla arayarak) birçok öğretmenin, arkadaşarımlarının da çok gayretli olduklarını bu nedenle kararsızım seçeneğini tercih ettiklerini belirttiler.

Tablo 4.3. Katılımcıların ÖVD Eğilimleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	s
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	%	%	%	%	%	%	%
Bilgi ve tecrübelerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	0	1,0	4,1	18,4	76,5	4,70	,595
Çalışma arkadaşlarımdan daha aktif ve verimli çalışırım.	2,0	7,1	39,8	31,6	19,4	3,59	,950
Çalışma arkadaşlarıma yaptığımız işle ilgili konularda sorun çıkarmam.	1,0	2,0	12,2	43,9	40,8	4,21	,815
Şikayet ederek zaman kaybetmem.	1,0	6,1	22,4	34,7	35,7	3,98	,963
Burada çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum.	0	0	3,1	14,3	82,7	4,79	,475
Çalıştığım şirketin daha iyi olabilmesi için daha çok çalışır, araştırır ve paylaşıyorum.	0	2,0	5,1	30,6	62,2	4,53	,691
Mecbur olmadığım halde işi çok olan arkadaşlarıma yardım ederim.	0	1,0	11,2	40,8	46,9	4,33	,717
Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez.	3,1	2,0	5,1	23,5	66,3	4,48	,922
Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı duyarım.	0	0	2,0	21,4	76,5	4,74	,482
Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	0	6,1	12,2	43,9	37,8	4,13	,857
İşe gelememiş arkadaşlarımla işlerine yardımcı olmaya çalışırım.	0	5,1	7,1	38,8	49,0	4,31	,819
Çalışma arkadaşlarımla yaptığımız ortak işlerle ilgili bilgi alışverişinde bulunuruz.	0	2,0	1,0	26,5	70,4	4,65	,611
Çalışma arkadaşlarımla aramızda çıkabilecek gerginlikleri önlemeye çalışırım.	0	1,0	8,2	35,7	55,1	4,45	,690
Aldığım paranın hakkını vererek çalışmaya özen gösteririm.	0	1,0	12,2	28,6	58,2	4,44	,747
Çalışma arkadaşlarımla etkileyebilecek kararlarda onların da fikirlerini alırım.	0	0	4,1	35,7	60,2	4,56	,575
İşyerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim.	0	2,0	13,3	50,0	34,7	4,17	,732
İşimi ciddiye alarak, özenli çalışırım.	0	0	5,1	39,8	55,1	4,50	,596
Davranışlarımla çalışma arkadaşlarımla olumlu yönde etkilemeye çalışırım.	0	2,0	9,2	37,8	51,0	4,37	,739
Kimseyi fark etmeyeceği zamanlarda bile kurallara uyarım.	0	5,1	11,2	44,9	38,8	4,17	,825

Sorunları büyütmem.	0	5,1	13,3	38,8	42,9	4,19	,857
İşe yeni başlayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.	0	1,0	6,1	34,7	58,2	4,50	,661
Mesai saatlerine en üst seviyede uyum gösteririm.	1,0	6,1	18,4	34,7	39,8	4,06	,961
Katılımın zorunlu olmadığı fakat şirket yararına olan işlere seveerek katılırım.	1,0	2,0	10,2	42,9	43,9	4,26	,806
Çalışma arkadaşlarıma işlerimizle ilgili konularda rahatlıkla danışabilirim.	1,0	2,0	2,0	33,7	61,2	4,52	,735
Başkaları adına yaptığım işlerde, gerekenden daha fazla özen gösteririm.	1,0	3,1	13,3	44,9	37,8	4,15	,841
Şirketin adının her yerde iyi anılması için çaba gösteririm.	0	1,0	1,0	17,3	80,6	4,77	,508
İşleri ile ilgili problem yaşayan arkadaşlarıma yardım ederim.	0	2,0	5,1	34,7	58,2	4,49	,692
Çalışma arkadaşlarımla işle ilgili konularda motivasyonlarını artırmaya çalışırım.	0	3,1	5,1	40,8	51,0	4,40	,728

“Çalışma arkadaşlarıma yaptığımız işle ilgili konularda sorun çıkarmam.” ifadesine %84,7 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları gözlemleniyor. Öğretmenlerin uyumdan yana oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

“Şikâyet ederek zaman kaybetmem.” ifadesine %70,4 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum ve %22,4 kararsızım seçeneklerinde toplandıkları görülüyor. Bu oranlar öğretmenlerin genel eğiliminin şikâyet etmeme yönünde olduğunu ancak bu konuda kararsızların da önemli bir oran teşkil ettiğini gösteriyor.

“Burada çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum.” ifadesine, %97 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde buldukları gözlenmektedir. Bu oran dikkate alındığında Türk okullarında çalışan öğretmenlerin bu okullarda çalışmaktan oldukça memnun oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

“Çalıştığım şirketin daha iyi olabilmesi için daha çok çalışır, araştırır ve paylaşıyorum.” cümlesine, %90,8 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneğinde toplandığı görülüyor. Bu orandan da öğretmenlerin, okulun başarılı olması için bir çalışma ve araştırma içinde oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

“Mecbur olmadığım halde işi çok olan arkadaşlarıma yardım ederim.” ifadesine, %87,7 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum ve %11,2 kararsızım tercihinde toplandıkları gözleniyor. Bu oranlar da öğretmenler arası yardımlaşmanın yüksek

olduğunu gösteriyor. %11,2'lik kararsız kesim üzerine yaptığımız derinlemesine analizde ise bir kısım katılımcının, diğer arkadaşının işinin kendinden fazla olduğuna inanmayan veya arkadaşının zaman planlaması konusunda problemleri olduğunu düşünenlerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

“Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez.” ifadesine %89,8 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde buldukları gözleniyor. Bu oran da Türk okullarında çalışan öğretmenlerin diğerkâmlık vasıflarının yüksek oranda olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

“Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı duyarım.” ifadesine, %97,9 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneklerini tercih ettikleri görülüyor. Bu oran da öğretmenlerin birbirlerinin haklarını gözetme noktasına duyarlı olduklarını göstermektedir.

“Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim” ifadesine %81,7 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları gözleniyor. Bu oranı da öğretmenlerin değişiklikleri takip ettikleri şeklinde yorumlayabiliriz.

“İşe gelememiş arkadaşlarımla işlerine yardımcı olmaya çalışırım.” ifadesine, %87,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum. Bu sonuç bize öğretmenler arasındaki yardımlaşma ve iş birliğinin üst düzeyde olduğunu göstermektedir.

“Çalışma arkadaşlarımla aramızda çıkabilecek gerginlikleri önlemeye çalışırım.” cümlesine %90,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplandığı gözlemleniyor. Bu oranı da Türk okullarında çalışan öğretmenlerin problemleri büyütmediklerini ve uyumdan yana oldukları şeklinde yorumlayabiliriz.

“Aldığım paranın hakkını vererek çalışmaya özen gösteririm.” ifadesine %86,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplandıklarını gözlüyoruz. Bu oranı da öğretmenlerin aldıkları ücreti hak etme konusunda titiz davrandıkları yönünde yorumlayabiliriz.

“Çalışma arkadaşlarımla etkileyebilecek kararlarda onların da fikirlerini alırım.” cümlesine, katılımcıların %95,9'u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneklerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu oran da öğretmenlerin diğer

arkadaşını etkileyebilecek çalışmalarda görüşlerini almaya önem verdiklerini göstermektedir.

“İşyerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim.” ifadesine %84,7 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları gözlemleniyor. Bu oranı da okulda öğretmenler karşlarına çıkacak problemleri çözebileceklerini düşünüyorlar şeklinde yorumlayabiliriz. Ancak %13,3 kararsızım tercihinde buluşan bir kesim dikkat çekicidir.

“İşimi ciddiye alarak, özenli çalışırım.” ifadesine %94,9 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde buldukları gözleniyor. Bu orana bakarak Türk okullarında çalışan öğretmenlerin işleri ciddiye aldıkları şeklinde yorumlayabiliriz.

“Davranışlarımla çalışma arkadaşlarımı olumlu yönde etkilemeye çalışırım.” ifadesine %88,8 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde buldukları gözleniyor. Yaptığımız derinlemesine analizde bazı öğretmenlerimiz bu ifadeyi “bizim yaptığımız davranışların arkadaşlarımızı etkilemesini değil, arkadaşlarımızı etkileyecek örnek davranışlar sergiliyor muyuz?” şeklinde algıladıklarını belirttiler.

“Kimsenin fark etmeyeceği zamanlarda bile kurallara uyarım.” ifadesine %83,7 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları gözleniyor. Öğretmenlerin kurallara uyulması gerektiği için uyduklarını, başkaları görsün diye bunu yapmadıkları sonucunu çıkarabiliriz

“Sorunları büyütmem.” ifadesine %81,7 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum ve %13,3 kararsızım tercihlerinde toplandıkları gözleniyor. Bu oranlar öğretmenlerin genelde sorunları büyütmedikleri ancak %13,3 gibi bir bölümünde kararsız olduğu gözleniyor. Yaptığımız derinlemesine analizde öğretmenlerden bazıları “sorunları büyütmenin doğru bir davranış olmadığı ancak her zaman böyle davranılması durumunda ise sorunların ileride daha büyüyerek çözülmesi imkânsız olarak karşımıza çıkabileceğini” ifade ettiler. Bazı katılımcılar ise olaya yönetim açısından yaklaşmakta, “mevcut sorunlar üst kademeye iletirse bile çözülmeyeceği kanaatini taşımakta” bu nedenle kararsızım seçeneğini işaretlediklerini söylemektedirler.

“İşe yeni başlayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.” ifadesine %92,9 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneğini tercih ettikleri gözleniyor.

Öğretmenlerin özellikle yeni başlayan arkadaşlarına yardımcı oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

“Mesai saatlerine en üst seviyede uyum gösteririm.” ifadesine %74,5 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum ve %18,4 kararsızım seçeneklerinde toplanmışlar. %18,4 kararsız katılımsıya yönelik olarak görüştüğümüz öğretmenlerimiz bu sonucu, “sadece mesai saatleri değil daha fazla öğrencileriyle ilgilendikleri” şeklinde açıkladılar.

“Katılımın zorunlu olmadığı fakat şirket yararına olan işlere seveerek katılırım.” ifadesine %86,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları gözleniyor. Bu oran da öğretmenlerin zorunlu olmadıkları halde okul yararına olabilecek faaliyetlere katıldıkları şekilde yorumlayabiliriz.

“Çalışma arkadaşlarıma işlerimizle ilgili konularda rahatlıkla danışabilirim.” cümlesine, %94,9 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları gözleniyor. Biz de bu oranı Türk okullarında çalışan öğretmenlerin fikir alış-verişine önem verdikleri ve birbirleri arasındaki güven duygusunun ön planda olduğu şeklinde yorumlayabiliriz.

“Başkaları adına yaptığım işlerde, gerekenden daha fazla özen gösteririm.” ifadesine %82,7 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları gözleniyor. Bu sonuçları da öğretmenlerin arkadaşları adına yaptıkları faaliyetlerde özenli davrandıkları şeklinde yorumlayabiliriz.

“Şirketin adının her yerde iyi anılması için çaba gösteririm.” ifadesine, %97,9 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum. Bu oran öğretmenlerin okullarıyla iyi bir uyum sağlayarak bütünleştiği şeklinde yorumlayabiliriz.

“İşleri ile ilgili problem yaşayan arkadaşlarıma yardım ederim.” ifadesine %92,9 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları gözleniyor. Türk okullarında çalışan öğretmenlerin işle ilgili problem yaşayan arkadaşlarına yardım konusunda oldukça duyarlı olduklarını söyleyebiliriz. Bunun bir sebebi eğitimdeki başarının bir bütün olarak değerlendirildiği için, öğretmenlerin takım arkadaşlarının da başarısını önemsedikleri sonucunu çıkarabiliriz.

“Çalışma arkadaşlarımla işle ilgili konularda motivasyonlarımı artırmaya çalışırım.” ifadesine %91,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplandıkları gözleniyor. Bu oranı da öğretmenlerin birbirlerini motive etme konusunda istekli oldukları şeklinde yorumlayabiliriz.

4.9. Katılımcıların Performans Eğilimleri

Çalışanların performans ölçmeye ilişkin cümlelere yönelik tercihlerinin yüzdelik dağılımı tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4’ü incelediğimizde çalışanların, “Dersi işlerken öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözeterek, adaletli davranırım.” ifadesine %93,9 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenlerin adaletli davranma konusunda hassas olduklarını ve öğrenciler arasındaki farklılıklara dikkat ettiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 4.4. Katılımcıların Performans Eğilimleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	s
Performans	%	%	%	%	%	%	%
Dersi işlerken öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözeterek, adaletli davranırım	0	0	6,1	48,0	45,9	4,39	,605
Başarısız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim	0	2,0	21,4	37,8	38,8	4,13	,820
Başarılı öğrencileri ödüllendirerek başarı duygularını artırırım.	0	1,0	4,1	41,8	53,1	4,46	,629
Öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesi için sosyal faaliyetlere (kulüpler vs.) zaman ayırırım.	0	2,0	23,5	34,7	39,8	4,12	,840
Öğrencilere sosyal sorumluluklarını kazanmaları yönünde rehberlik ederim.	0	0	6,1	35,7	58,2	4,52	,613
Öğrencilere karşı sabırlı, hoşgörülü ve güler yüzlü davranırım.	0	0	8,2	40,8	51,0	4,42	,642
Öğrencinin sorunlarını öğrenci-öğretmen-veli diyalogu ile çözerim.	0	1,0	10,2	35,7	53,1	4,40	,715
Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.	0	0	18,4	48,0	33,7	4,15	,708

Eğitim ve üretimde becerilerimle orantılı olarak iş yükü stlenirim.	1,0	1,0	13,3	45,9	38,8	4,20	,786
Yeterli bilgi birikimine sahibim ve bilgimi güncel tutarım.	1,0	5,1	15,3	43,9	34,7	4,06	,894
Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.	0	2,0	15,3	42,9	39,8	4,20	,772
Sınıfta düzen ve disiplini her zaman sağlarım.	0	0	11,2	40,8	48,8	4,36	,679
Belirlenen standartlara uygun olarak ders planı hazırlarım.	1,0	3,1	25,5	32,7	37,8	4,03	,924
Dersin ve konunun özelliğine uygun üretim yöntem ve tekniklerini kullanırım.	1,0	0	9,2	39,8	50,0	4,37	,739
Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.	1,0	5,1	21,4	36,7	35,7	4,01	,936
Eğitim ve üretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere genelde uygun davranırım.	1,0	1,0	11,2	37,8	49,0	4,32	,796
Okul yönetimince verilen görevleri (nöbetler, törenler, vs.) zamanında eksiksiz yerine getiririm.	2,0	1,0	6,1	37,8	53,1	4,38	,820
Okuldaki sorunların çözümü (çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kütüphane hizmetleri, vs.) için okul yönetimine aktif destek veririm.	0	2,0	8,2	34,7	55,1	4,42	,732
Öğrencilerin sorunlarını önce bireysel olarak çözmeye çalışırım, ancak başarılı olamadığım takdirde rehberlik hizmetleri servisine bildiririm.	1,0	1,0	8,2	35,7	54,1	4,40	,771
Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı üretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.	0	2,0	9,2	43,9	44,9	4,31	,726
Ders verdiğim sınıflarda, yeni teknikleri ve fikirleri denemek konusunda kendimi zgr hissederim.	0	1,0	10,2	43,9	44,9	4,32	,700
Eğitim ve üretimde problemlerle karşılaşıldığında çözüm için amirlerime öneriler sunarım.	0	2,0	9,2	35,7	53,1	4,39	,742

“Başarsız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim.” ifadesine %76,6 kesinlikle katıyorum/katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Türk okullarında çalışan öğretmenler başarsız öğrencilerin başarıyı kendi gayretleriyle elde etmesini beklemeyip bu konuda onlarla özel olarak ilgilenmektedirler. Ancak %21 kararsızım diyen bir katılımcı gurubu var ki bu da dikkate alınmayacak bir oran değil.

“Başarılı ğrencileri ödüllendirerek başarı duygularını artırırım.” ifadesine %94,9 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Bu sonuç ta başarının ödüllendirilmesi konusunda öğretmenlerin hemfikir oldukları kanaatini oluşturuyor.

“Öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesi için sosyal faaliyetlere (kulüpler vs.) zaman ayırırım.” ifadesine %74,5 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneğini tercih ettikleri görülüyor. Katılımcıların genel olarak sosyal faaliyetlere önem verdikleri ancak %23,5 oranında kararsız bir çoğunluk var.

“Öğrencilere sosyal sorumluluklarını kazanmaları yönünde rehberlik ederim.” ifadesine 93,9 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenlerin, öğrencilerin sosyal sorumluluklarının gelişmesinde kılavuzluk etme rolüne katıldıklarını söyleyebiliriz.

“Öğrencilere karşı sabırlı, hoşgörülü ve güleryüzlü davranırım.” ifadesine %91,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde yoğunlaştıkları görülüyor. Öğrencilerle ilişkilerde sabır, hoşgörü ve güleryüzün önemli olduğu konusunda hemfikir oldukları görülüyor.

“Öğrencinin sorunlarını öğrenci-öğretmen-veli diyalogu ile çözerim.” ifadesine %88,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenler öğrenci problemlerinin çözümünde üçlü sacayağının olması gerektiği düşüncesinde oldukları görülüyor.

“Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.” ifadesine %81,7 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde yoğunlaştıkları görülüyor. Genel olarak öğretmenler, görevleri ile ilgili yüksek performans gösterdiklerini söyleyebiliriz. Ancak %18,4 kararsız bir grup var.

“Eğitim ve öğretimde becerilerimle orantılı olarak iş yükü üstlenirim.” ifadesine %84,7 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneğinde toplanıyor. Öğretmenlerin, iş yükleri konusunda memnun olduklarını söyleyebiliriz.

“Yeterli bilgi birikimine sahibim ve bilgimi güncel tutarım.” ifadesine %78,6 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenler, verdikleri dersler konusunda yeterli olduklarını ve yenilikleri takip ettiklerini söyleyebiliriz.

“Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.” ifadesine %82,7 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor.

Öğretmenler başarı için birlikte çalışmanın önemine inanıyorlar şeklinde yorumlayabiliriz.

“Sınıfta düzen ve disiplini her zaman sağlarım.” ifadesine. %89,6 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenlerin başarılı bir eğitim ve öğretim için disiplinden yana oldukları görülüyor.

“Belirlenen standartlara uygun olarak ders planı hazırlarım.” ifadesine %70,5 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Bu sonuç, büyük çoğunluğun ders planlarını hazırlarken standartlara önem verdiğini gösteriyor. Ancak %25,5 kararsızım seçeneğini işaretleyen bir katılımcı gurubu var. Yaptığımız derinlemesine analizde kararsızım seçeneğini işaretleyen öğretmenlerden çoğu standartların çok fazla prosedürü olduğunu buna uygun plan yapmanın fazla vakit aldığını belirttiler.

“Dersin ve konunun özelliğine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanırım.” ifadesine %89,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenlerin kullandıkları yöntem ve teknikleri seçerken dikkatli davrandıkları sonucunu çıkarabiliriz.

“Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.” ifadesine %72,4 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları halde %21,4 kararsızım seçeneğinde buldukları gözleniyor. Öğretmenler genel olarak başarı için diğer meslektaşlarıyla işbirliği içinde olmaya önem verirken, bazı öğretmenler (%21,4) bu konuda net bir fikre sahip değiller şeklinde yorumlayabiliriz.

“Eğitim ve öğretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere genelde uygun davranırım.” %86,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Bu oranı öğretmenlerin eğitimden istenen sonuçların elde edilmesi için genel kurallara uygun davranılması gerektiğine inandıkları şeklinde yorumlayabiliriz.

“Okul yönetiminin verilen görevleri (nöbetler, törenler, vs.) zamanında eksiksiz yerine getiririm.” ifadesine %90,9 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Bu sonucu Türk okullarında çalışan öğretmenlerin

eğitim dışındaki verilen ek görevleri yerine getirme konusunda istekli oldukları şeklinde yorumlayabiliriz.

“Okuldaki sorunların çözümü (alışma koşullarının iyileştirilmesi, kütüphane hizmetleri, vs.) için okul yönetimine aktif destek veririm.” ifadesine %89,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneğinde yoğunlaştıkları gözleniyor. Öğretmenler okulun sorunlarının çözümünde görev alma konusunda istekli davrandıklarını söyleyebiliriz.

“ğrencilerin sorunlarınınce bireysel olarak çözmeye çalışırım, ancak başarılı olamadığım takdirde rehberlik hizmetleri servisine bildiririm.” ifadesine %89,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenler ğrencilerin sorunlarınıok da dillendirmeden kişisel becerileriyle çözmeye çalıştıkları başarılı olmadıkları takdirde profesyonel destek aldıkları gözleniyor.

“Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı ğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.” ifadesine %88,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenler yeni teknolojileri kullanma konusunda isteklidirler.

“Ders verdiğim sınıflarda, yeni teknikleri ve fikirleri deneme konusunda kendimizgr hissederim.” ifadesine %88,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları gözleniyor. Bu sonucu yönetimin de yeni teknik ve teknolojilerin denenmesi ve uygulanması konularında teşvik edici olduğu şeklinde yorumlayabiliriz.

“Eğitim ve öğretimde problemlerle karşılaşıldığında çözümü için amirlerimeneriler sunarım.” ifadesine %88,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneğinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenler karşılaştıkları problemleri sadece amirlerine bildirme değil zmn de bir parçası olma yönünde gayretleri olduğunu söyleyebiliriz.

4.10. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre ÖVD Eğilimleri

Katılımcıların çalışma yıllarına göre anketteki ifadelere katılım oranları tablo 4.5.'te gösterilmiştir. Ankete katılanların %20,4'ünün (20 kişi) 3 yıl ve daha az çalışma tecrübesi vardır. Katılımcıların %30,6'sı (30 kişi) 4 ile 8 yıl çalışma tecrübesi olanlar. Yine katılımcıların %37,8'i (37kişi) 9 ile 15 yıl tecrübesi olanlar ve %11,1'si (11 kişi) 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olanlardan oluşmaktadır. Bu bilgiler ışığında sadece anlamlı farklılık olan maddeler aşağıda incelenmiştir.

“Çalışma arkadaşlarımdan daha aktif ve verimli çalışırım.” ifadesine, diğer gruplar %50 civarında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplanmışken 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olanlar bu cümlede, %18,2 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemişken %63 gibi önemli bir oran kararsız olduklarını bildirmişlerdir. Bu oranlardan da yıllar ilerledikçe meslekte belli bir yılı dolduranların yeni başlayan arkadaşlarını daha aktif ve verimli gördükleri sonucunu çıkarabiliriz.

“Şikâyet ederek zaman kaybetmem.” ifadesine, üç yıl ve daha az çalışma tecrübesi olanlar %40 kararsız oldukları, %55 oranında da katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıklarını görüyoruz. Çalışma yılı arttıkça kararsızların oranının azaldığı ve şikâyetten vazgeçenlerin oranının arttığını görüyoruz. Bu oranları da öğretmenlerin tecrübeleri arttıkça karşılaştıkları problemleri şikâyet etmektense çözüm yolu bulma yönünde eğilimlerinin arttığı şeklinde yorumlayabiliriz.

“Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez.” ifadesine diğer gruplar az bir oranla (%15) kararsız ve katılmadıklarını bildirdikleri halde 16 yıl ve daha fazla çalışma tecrübesi olanların %100'ü bu ifadeye katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenlerin tecrübeleri arttıkça daha fedakâr oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

“Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.” ifadesine, 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olanların %100 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Diğer gruplarda ise %20 gibi kararsızım veya katılmıyorum seçeneğinde toplanmaları

dikkat çekmektedir. Bu oranları, tecrübe arttıkça çalışanların yaptıkları işle ilgili değişiklikleri takip etmenin önemini daha iyi kavradıkları şeklinde yorumlayabiliriz.

Tablo 4.5. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre ÖVD Eğilimleri

	TECRÜBE	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları		%	%	%	%	%
Çalışma arkadaşlarımdan daha aktif ve verimli çalışırım	3 ve DAHA AZ	5,0	0	45,0	30,0	20,0
	4 – 8 YIL	0	10,0	36,7	33,3	20,0
	9 – 15 YIL	2,7	5,4	32,4	37,8	21,6
	16 ve ÜZERİ	0	18,2	63,6	9,1	9,1
Şikayet ederek zaman kaybetmem.	3 ve DAHA AZ	0	5,0	40,0	35,0	20,0
	4 – 8 YIL	3,3	10,0	20,0	23,3	43,3
	9 – 15 YIL	0	5,4	13,5	35,1	45,9
	16 ve ÜZERİ	0	0	27,3	63,6	9,1
Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez.	3 ve DAHA AZ	0	0	15,0	25,0	60,0
	4 – 8 YIL	6,7	6,7	3,3	30,0	53,3
	9 – 15 YIL	2,7	0	2,7	21,6	73,0
	16 ve ÜZERİ	0	0	0	9,1	90,9
Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	3 ve DAHA AZ	0	10,0	10,0	50,0	30,0
	4 – 8 YIL	0	3,3	16,7	50,0	30,0
	9 – 15 YIL	0	8,1	13,5	29,7	48,6
	16 ve ÜZERİ	0	0	0	63,6	36,4
İşe gelememiş arkadaşlarımdan işlerine yardımcı olmaya çalışırım.	3 ve DAHA AZ	0	5,0	10,0	35,0	50,0
	4 – 8 YIL	0	6,7	10,0	43,3	40,0
	9 – 15 YIL	0	5,4	5,4	35,1	54,1
	16 ve ÜZERİ	0	0	0	45,5	54,5
İşyerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim.	3 ve DAHA AZ	0	0	25,0	45,0	30,0
	4 – 8 YIL	0	3,3	10,0	56,7	30,0
	9 – 15 YIL	0	2,7	8,1	56,8	32,4
	16 ve ÜZERİ	0	0	18,2	18,2	63,6
Sorunları büyütmem.	3 ve DAHA AZ	0	0	15,0	55,0	30,0
	4 – 8 YIL	0	13,3	13,3	30,0	43,3
	9 – 15 YIL	0	2,7	10,8	40,5	45,9
	16 ve ÜZERİ	0	0	18,2	27,3	54,5

Başkaları adına yaptığım işlerde, gerekenden daha fazla özen gösteririm.	3 ve DAHA AZ	0	10,0	10,0	50,0	30,0
	4 – 8 YIL	3,3	3,3	20,0	43,3	30,0
	9 – 15 YIL	0	0	10,8	48,6	40,5
	16 ve ÜZERİ	0	0	9,1	27,3	63,6

“İşe gelememiş arkadaşlarımın işlerine yardımcı olmaya çalışırım.” ifadesine ilk iki gurubumuz (3 yıl ve daha az çalışanlar ile 4-8 yıl arası çalışanlar) %15 kararsızım ve katılmıyorum tercihinde bulunmuş, 9 ile 15 yıl çalışma tecrübesi olanlar ise %10,4 kararsızım ve katılmıyorum tercihinde bulunmuşlar. Ancak 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olanların bu ifadeye de %100 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneğini tercih ettikleri görülüyor. Öğretmenlerin çalışma yılları arttıkça arkadaşlarına yardımcı olma eğilimleri de artmaktadır.

“İşyerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim.” ifadesine, 4 – 8 ve 9 – 15 yıl tecrübesi olan öğretmenler %10 kararsız, %90 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplandıkları, 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olanlar %18 kararsızım, %82 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, 3 yıl ve daha az tecrübesi olanların ise %25 kararsızım, %75 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenler mesleğe ilk başladıkları yıllarda olumsuzluklar konusunda tecrübeleri olmadığında bu cümleye ihtiyatlı yaklaştıklarını düşünebiliriz. Tecrübelerinin arttığı dönemlerde ise olumsuzlukları tam olarak çözüme konusunda ümitsizlik yaşadıkları şeklinde yorumlayabiliriz.

“Sorunları büyütmem.” ifadesine, 4 – 8 yıl tecrübesi olanların %13,3 katılmadıkları görülüyor. Öğretmenler ilk acemilik yıllarını atlattıktan sonra daha idealist bir yaklaşımla bütün problemlerin açık ve net bir şekilde çözülmesini isteyebilirler.

“Başkaları adına yaptığım işlerde, gerekenden daha fazla özen gösteririm.” ifadesine, ilk iki grubun (3 yıl ve daha az çalışanlar ile 4-8 yıl arası çalışanlar) %10 katılmıyorum ve %20 oranında da kararsızım seçeneğini tercih ettikleri görülüyor. Öğretmenlerin tecrübeleri arttıkça arkadaşları adına yaptıkları işlerde daha dikkatli davrandıklarını söyleyebiliriz

4.11. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Performans Eğilimleri

Katılımcıların çalışma yıllarına göre performans ölçümüne yönelik ifadelerdeki eğilimleri tablo 4.6 verilmiştir.

Tablo 4.6 incelendiğinde, “Dersi işlerken öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözetererek, adaletli davranırım.” ifadesine 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olan öğretmenlerin %18 kararsızım tercihinde toplandıkları görülüyor. Yıllar ilerledikçe öğretmenlerin öğrencilere karşı yaklaşımlarının daha genel olduğunu ve detaya girmekten hoşlanmadıklarını söyleyebiliriz.

“Başarısız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim.” ifadesine, diğer gruplar %20’ye yakın kararsızım seçeneğini tercih ettikleri görülürken 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olanların sadece %9’u kararsız olduklarını belirtmişler. Tecrübe arttıkça başarısız öğrencilerle mutlaka özel ilgilenilmesi gerektiğinin önemini daha iyi kavradıkları yorumunu yapabiliriz.

“Öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesi için sosyal faaliyetlere (kulüpler vs.) zaman ayırırım.” ifadesine diğer gruplardan daha fazla olmak üzere 16 yıl ve üzeri tecrübesi olanlar %45 kararsızım tercihinde toplanmışlar. Öğretmenlerin yaşları ilerledikçe sosyal faaliyet organize etme ve katılma eğilimlerinin düştüğü şeklinde yorumlayabiliriz..

“Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.” ifadesine diğer gruplarda kararsızım tercihinde bulunanlar olmasına rağmen 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olanların %100 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Öğretmenlerin tecrübeleri arttıkça kendilerine güvenin de arttığını düşünebiliriz.

“Yeterli bilgi birikimine sahibim ve bilgimi güncel tutarım.” ifadesine de yukarıda olduğu gibi 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olan öğretmenlerin %90 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Tecrübe arttıkça öğretmenlerin kendilerini daha iyi tanıdıklarını mesleki olarak da kendilerini yeterli gördükleri gözlemlenmektedir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Performans Eğilimleri

	TECRÜBE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Performans		%	%	%	%	%
Dersi işlerken öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözeterek, adaletli davranırım	3 ve DAHA AZ	0	0	5,0	50,0	45,0
	4 – 8 YIL	0	0	3,3	56,7	40,0
	9 – 15 YIL	0	0	5,4	40,5	54,1
	16 ve ÜZERİ	0	0	18,2	45,5	36,4
Başarısız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim	3 ve DAHA AZ	0	5,0	25,0	40,0	30,0
	4 – 8 YIL	0	3,3	26,7	36,7	33,3
	9 – 15 YIL	0	0	18,9	32,4	48,6
	16 ve ÜZERİ	0	0	9,1	54,5	36,4
Öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesi için sosyal faaliyetlere (kulüpler vs.) zaman ayırırım.	3 ve DAHA AZ	0	5,0	25,0	35,0	35,0
	4 – 8 YIL	0	0	23,3	40,0	36,7
	9 – 15 YIL	0	2,7	16,2	35,1	45,9
	16 ve ÜZERİ	0	0	45,5	18,2	36,4
Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.	3 ve DAHA AZ	0	0	15,0	60,0	25,0
	4 – 8 YIL	0	0	33,3	50,0	16,7
	9 – 15 YIL	0	0	13,5	40,5	45,9
	16 ve ÜZERİ	0	0	0	45,5	54,5
Yeterli bilgi birikimine sahibim ve bilgimi güncel tutarım.	3 ve DAHA AZ	0	20,0	5,0	35,0	40,0
	4 – 8 YIL	3,3	0	20,0	50,0	26,7
	9 – 15 YIL	0	2,7	18,9	43,2	35,1
	16 ve ÜZERİ	0	0	9,1	45,5	45,5
Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.	3 ve DAHA AZ	0	0	25,0	25,0	50,0
	4 – 8 YIL	0	0	26,7	43,3	30,0
	9 – 15 YIL	0	5,4	2,7	43,2	48,6
	16 ve ÜZERİ	0	0	9,1	72,7	18,2
Sınıfta düzen ve disiplini her zaman sağlarım.	3 ve DAHA AZ	0	0	20,0	40,0	40,0
	4 – 8 YIL	0	0	3,3	70,0	26,7
	9 – 15 YIL	0	0	16,2	16,2	67,6
	16 ve ÜZERİ	0	0	0	45,5	54,5
Belirlenen standartlara uygun olarak	3 ve DAHA AZ	0	10,0	15,0	40,0	35,0

ders planı hazırlarım.	4 – 8 YIL	3,3	3,3	26,7	33,3	33,3
	9 – 15 YIL	0	0	32,4	18,9	48,6
	16 ve ÜZERİ	0	0	18,2	63,6	18,2
Dersin ve konunun özelliğine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanırım.	3 ve DAHA AZ	0	0	10,0	45,0	45,0
	4 – 8 YIL	3,3	0	10,0	46,7	40,0
	9 – 15 YIL	0	0	8,1	35,1	56,8
	16 ve ÜZERİ	0	0	9,1	27,3	63,6
Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.	3 ve DAHA AZ	0	15,0	20,0	35,0	30,0
	4 – 8 YIL	3,3	6,7	23,3	33,3	33,3
	9 – 15 YIL	0	0	21,6	35,1	43,2
	16 ve ÜZERİ	0	0	18,2	54,5	27,3
Eğitim ve öğretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere genelde uygun davranırım.	3 ve DAHA AZ	0	0	20,0	50,0	30,0
	4 – 8 YIL	3,3	3,3	10,0	33,3	50,0
	9 – 15 YIL	0	0	8,1	32,4	59,5
	16 ve ÜZERİ	0	0	9,1	45,5	45,5
Okul yönetimince verilen görevleri (nöbetler, törenler, vs.) zamanında eksiksiz yerine getiririm.	3 ve DAHA AZ	0	5,0	5,0	50,0	40,0
	4 – 8 YIL	6,7	0	10,0	36,7	46,7
	9 – 15 YIL	0	0	5,4	27,0	67,6
	16 ve ÜZERİ	0	0	0	54,5	45,5
Öğrencilerin sorunlarını önce bireysel olarak çözmeye çalışırım, ancak başarılı olmadığım takdirde rehberlik hizmetleri servisine bildiririm.	3 ve DAHA AZ	0	0	20,0	25,0	55,0
	4 – 8 YIL	3,3	3,3	3,3	43,3	46,7
	9 – 15 YIL	0	0	5,4	37,8	56,8
	16 ve ÜZERİ	0	0	9,1	27,3	63,6
Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.	3 ve DAHA AZ	0	5,0	20,0	40,0	35,0
	4 – 8 YIL	0	3,3	6,7	56,7	33,3
	9 – 15 YIL	0	0	8,1	35,1	56,8
	16 ve ÜZERİ	0	0	0	45,5	54,5
Ders verdiğim sınıflarda, yeni teknikleri ve fikirleri denemek konusunda kendimi özgür hissedirim.	3 ve DAHA AZ	0	0	25,0	50,0	25,0
	4 – 8 YIL	0	3,3	6,7	56,7	33,3
	9 – 15 YIL	0	0	5,4	35,1	59,5
	16 ve ÜZERİ	0	0	9,1	27,3	63,6
Eğitim ve öğretimde problemlerle karşılaştığımda çözüm için amirlerime öneriler sunarım.	3 ve DAHA AZ	0	5,0	15,0	40,0	40,0
	4 – 8 YIL	0	3,3	10,0	50,0	36,7
	9 – 15 YIL	0	0	8,1	21,6	70,3
	16 ve ÜZERİ	0	0	8,1	21,6	70,3

Tablo 4.6.'yı incelediğimizde bundan sonraki ifadelerde 3 yıl ve daha az tecrübesi olanların daha çok (%25 gibi) kararsızım seçeneğinde toplandıkları ve tecrübe arttıkça katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde toplandığı görülüyor. Genel olarak öğretmenlerin tecrübesi arttıkça performans oranlarının da yükseldiği sonucunu çıkarabiliriz.

4.12. Katılımcıların Ülkelere Göre ÖVD Eğilimleri

Katılımcıların ülkelere göre ÖVD eğilimleri tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4.7. incelendiğinde genel olarak ÖVD değerlerinin yüksek olduğu ve kıtalara göre de çok fazla farklılıklar olmadığı görülüyor. Ancak bazı ifadelerdeki anlamlı farklılıklar yorumlanmaya çalışılmıştır.

“Çalıştığım şirketin daha iyi olabilmesi için daha çok çalışır, araştırır ve paylaşıyorum.” ifadesine, bütün kıtalarda yüksek oranda katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Hatta Avrupa ülkelerinde bu oran %100'dür. Ancak Diğer grup ülkelerinde %11 kararsızım ve %5,6 katılmıyorum tercihlerinde toplananlar olduğu görülüyor. Diğer ÖVD ifadelerini de dikkate alarak Diğer grup ülkelerinde araştırma imkânlarının az olduğu şeklinde yorumlayabiliriz.

“Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.” ifadesine, yüksek oranda katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplandığı görülüyor. Ancak Asya ve Diğer grup ülkelerinde, kararsızım %11-12 ve katılmıyorum %11 tercihlerinde de toplananların olduğu görülüyor. Asya ülkeleri içerisinde Afganistan ve Pakistan, Diğer grup ülkeleri içerisinde de Irak olduğunu düşünecek olursak, bu ülkelerde çalışan öğretmenlerin dış gelişmeleri takip konusunda zorlanmaları normal karşılayabiliriz.

“İşe gelememiş arkadaşlarıma işlerine yardımcı olmaya çalışıyorum.” ifadesine diğer kıta ülkelerinden farklı olarak Diğer grup ülkeleri %16 kararsızım ve %11,1 katılmıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor.

Tablo 4.7. Katılımcıların Ülkelere Göre ÖVD Eğilimleri

	ÜLKE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları		%	%	%	%	%
Çalıştığım şirketin daha iyi olabilmesi için daha çok çalışır, araştırır ve paylaşıyorum.	ASYA	0	0	5,4	48,6	45,9
	AVRUPA	0	0	0	29,6	70,4
	AMERİKA	0	6,3	6,3	18,8	68,8
	DİĞER	0	5,6	11,1	5,6	77,8
Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	ASYA	0	8,1	16,2	40,5	35,1
	AVRUPA	0	3,7	11,1	44,4	40,7
	AMERİKA	0	0	6,3	56,3	37,5
	DİĞER	0	11,1	11,1	38,9	38,9
İşe gelememiş arkadaşlarıma işlerine yardımcı olmaya çalışırım.	ASYA	0	5,4	5,4	40,5	48,6
	AVRUPA	0	3,7	0	40,7	55,6
	AMERİKA	0	0	12,5	31,3	56,3
	DİĞER	0	11,1	16,7	38,9	33,3
Aldığım paranın hakkını vererek çalışmaya özen gösteririm.	ASYA	0	2,7	13,5	29,7	54,1
	AVRUPA	0	0	11,1	33,3	55,6
	AMERİKA	0	0	18,8	31,3	50,0
	DİĞER	0	0	5,6	16,7	77,8
	DİĞER	0	5,6	5,6	27,8	61,1

“Aldığım paranın hakkını vererek çalışmaya özen gösteririm.” ifadesine, bütün kıta ülkelerinin yüksek oranda katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülmekle beraber diğer kıta ülkelerinde %15 (ortalama) kararsız varken bu oran Diğer grup ülkelerinde sadece %5 civarında kalmıştır.

4.13. Katılımcıların Ülkelere Göre Performans Eğilimleri

Katılımcıların ülkelere göre performans eğilimleri tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. incelendiğinde genel olarak performans değerlerinin yüksek olduğu ve kıtalara göre de çok fazla farklılıklar olmadığı görülüyor. İfadelere ve

oranlara dikkat ettiğimizde bu farklılıkların ülkelerin gelişmişlik düzeyi, ekonomik yapıları ve kültürel yapılarındaki farklılıklardan kaynaklanabileceği görülüyor; Avrupa ülkelerindeki öğretmenlerin yeni teknikleri kullanma ve değişiklikleri takip ve uygulama konularında performanslarının daha yüksek olduğu görülüyor. (bu sonucun nedenlerinden biri olarak, Avrupa’da ki eğitim seviyesinin ve kalitesinin yüksekliği gösterilebilir) Diğer grup ülkelerinde çalışan öğretmenlerde ise sosyal programlar ve birlikte iş yapma konularında diğerlerine kıyasla performanslarında küçük düşüklükler gözleniyor. Bu genel değerlendirmeye birlikte bazı ifadelerdeki anlamlı farklılıkları incelemeye çalıştık.

“Öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesi için sosyal faaliyetlere (kulüpler vs.) zaman ayırırım.” ifadesine genel olarak Avrupa ve Amerika ülkelerinin yüksek oranda (ortalama %86,5) katılıyorum/ kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Asya ve Diğer grup ülkelerin de ise %31-32 oranında kararsızım tercihinde toplandıkları görülüyor. Bu oranları ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle açıklayabiliriz.

“Öğrencinin sorunlarını öğrenci-öğretmen-veli diyalogu ile çözerim.” ifadesine, Asya ve Avrupa ülkelerinde çalışan öğretmenler %95 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Amerika ülkelerinde çalışan öğretmenlerin %25 kararsızım ve Diğer grup ülkelerinde çalışan öğretmenlerin %11 kararsızım, %5.4 katılmıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bu ifadeyi de performans ifadelerinin geneline bakarak değerlendirdiğimizde ülkeler arası kültür farklılıklarından bu tür sonuçların ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

“Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.” ifadesine de genel olarak yüksek oranda (ortalama %90) katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihinde toplandıkları görülüyor. Bu ifadede farklı sonuç olarak Avrupa ülkelerinde çalışan öğretmenlerin %30 kararsızım tercihinde toplandıkları görülüyor. Avrupa’da çalışan öğretmenler çevrelerindeki diğer meslektaşlarına bakarak böyle bir farklılığa sebep olmuş olabilirler.

“Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.” ifadesine, genel olarak yüksek oranda (ortalama %88) katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplandıdığı görülüyor. Diğer grup ülkelerinde çalışan öğretmenler ise

%27,8 kararsızım, %5,6 katılmıyorum seçeneklerini tercih ettikleri görülüyor. Bu sonucu da Diğer grup ülkelerindeki öğrencilerin toplumsal yapıyı algılama şekillerindeki farklılığa bağlayabiliriz.

Tablo 4.8. Katılımcıların Ülkelere Göre Performans Eğilimleri

	ÜLKE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Performans		%	%	%	%	%
Öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesi için sosyal faaliyetlere (kulüpler vs.) zaman ayırıyorum.	ASYA	0	0	32,4	35,1	32,4
	AVRUPA	0	0	18,5	33,3	48,1
	AMERİKA	0	6,3	0	43,8	50,0
	DİĞER	0	5,6	33,3	27,8	33,3
Öğrencinin sorunlarını öğrenci-öğretmen-veli diyalogu ile çözerim.	ASYA	0	0	5,4	37,8	56,8
	AVRUPA	0	0	7,4	33,3	59,3
	AMERİKA	0	0	25,0	37,5	37,5
	DİĞER	0	5,6	11,1	33,3	50,0
Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.	ASYA	0	0	8,1	51,4	40,5
	AVRUPA	0	0	33,3	37,0	29,6
	AMERİKA	0	0	12,5	50,0	37,5
	DİĞER	0	0	22,2	55,6	22,2
Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.	ASYA	0	2,7	10,8	54,1	32,4
	AVRUPA	0	0	14,8	37,0	48,1
	AMERİKA	0	0	12,5	50,0	37,5
	DİĞER	0	5,6	27,8	22,2	44,4
Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.	ASYA	0	0	18,9	45,9	35,1
	AVRUPA	3,7	3,7	22,2	29,6	40,7
	AMERİKA	0	12,5	12,5	50,0	25,0
	DİĞER	0	11,1	33,3	16,7	38,9
Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.	ASYA	0	2,7	10,8	35,1	51,4
	AVRUPA	0	0	,0	48,1	51,9
	AMERİKA	0	6,3	12,5	50,0	31,3
	DİĞER	0	0	16,7	50,0	33,3

“Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.” ifadesine Avrupa ve Amerika’da çalışan öğretmenler %75, Asya’da çalışanlar %88 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplandıkları

görülyor. Diğer grup ölkelerinde çalışan öğretmenler ise %33,3 kararsızım ve %11,1 katılmıyorum tercihlerinde toplandıkları görülyor. Bu sonucu Türk okullarının bu ölkelerde daha geç açılmış olmalarına ve okul sayılarının azlığından kaynaklanıyor şeklinde yorumlayabiliriz

“Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.” ifadesine genel olarak %85 oranında katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum tercihlerinde toplanılmış. Avrupa ölkelerinde ise bu oranın %100 katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum şeklinde olduğu görülyor.

4.14. Katılmıcuların Medeni Hallerine Göre ÖVD Eğilimleri

Katılmıcuların medeni hallerine göre ÖVD eğilimleri tablo 4.9’da verilmiştir

Tablo 4.9. Katılmıcuların Medeni Hallerine Göre ÖVD Eğilimleri

	Medeni Durum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Öğrgötsel Vatandaşlık Davranışları		%	%	%	%	%
Bilgi ve tecrübelerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.	EVLİ	0	0	4,1	18,9	77,0
	BEKÂR	0	4,2	4,2	16,7	75,0
Çalışma arkadaşlarımdan daha aktif ve verimli çalışırım	EVLİ	1,4	9,5	37,8	28,4	23,0
	BEKÂR	4,2	0	45,8	41,7	8,3
Çalışma arkadaşlarıma yaptığımız işle ilgili konularda sorun çıkarmam	EVLİ	1,4	1,4	10,8	40,5	45,9
	BEKÂR	0	4,2	16,7	54,2	25,0
şikayet ederek zaman kaybetmem.	EVLİ	1,4	6,8	18,9	37,8	35,1
	BEKÂR	0	4,2	33,3	25,0	37,5
Burada çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum.	EVLİ	0	0	2,7	10,8	86,5
	BEKÂR	0	0	4,2	25,0	70,8
Çalıştığım şirketin daha iyi olabilmesi için daha çok çalışır, araştırır ve paylaşırım.	EVLİ	0	1,4	4,1	27,0	27,0
	BEKÂR	0	4,2	8,3	41,7	45,8
Mecbur olmadığım halde işi çok olan arkadaşlarıma yardım ederim.	EVLİ	0	0	10,8	39,2	50,0
	BEKÂR	0	4,2	12,5	45,8	37,5
Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez.	EVLİ	4,1	1,4	2,7	18,9	73,0
	BEKÂR	0	4,2	12,5	37,5	45,8
Çalışma arkadaşlarımla haklarına sayđı	EVLİ	0	0	1,4	18,9	79,7

duyarım.	BEKÂR	0	0	4,2	29,2	66,7
Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	EVLİ	0	5,4	6,8	48,6	39,2
	BEKÂR	0	8,3	29,2	29,2	33,3
İşe gelememiş arkadaşlarımın işlerine yardımcı olmaya çalışırım.	EVLİ	0	5,4	6,8	39,2	48,6
	BEKÂR	0	4,2	8,3	37,5	50,0
Çalışma arkadaşlarımla yaptığımız ortak işlerle ilgili bilgi alışverişinde bulunuruz.	EVLİ	0	1,4	1,4	24,3	73,0
	BEKÂR	0	4,2	0	33,3	62,5
Aldığım paranın hakkını vererek çalışmaya özen gösteririm.	EVLİ	0	1,4	10,8	25,7	62,2
	BEKÂR	0	0	16,7	37,5	45,8
Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek kararlarda onların fikirlerini alırım.	EVLİ	0	0	4,1	33,8	62,2
	BEKÂR	0	0	4,2	41,7	54,2
İşyerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim.	EVLİ	0	1,4	10,8	54,1	33,8
	BEKÂR	0	4,2	20,8	37,5	37,5
İşimi ciddiye alarak, özenli çalışırım.	EVLİ	0	0	4,1	40,5	55,4
	BEKÂR	0	0	8,3	37,5	54,2
Davranışlarımla çalışma arkadaşlarımı olumlu yönde etkilemeye çalışırım.	EVLİ	0	0	8,1	40,5	51,4
	BEKÂR	0	8,3	12,5	29,2	50,0
Kimsenin fark etmeyeceği zamanlarda bile kurallara uyarım.	EVLİ	0	4,1	10,8	44,6	40,5
	BEKÂR	0	8,3	12,5	45,8	33,3
Sorunları büyütmem.	EVLİ	0	6,8	13,5	31,5	44,6
	BEKÂR	0	0	12,5	50,0	37,5
İşe yeni başlayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.	EVLİ	0	1,4	6,8	40,5	51,4
	BEKÂR	0	0	4,2	16,7	79,2
Mesai saatlerine en üst seviyede uyum gösteririm.	EVLİ	0	5,4	17,6	33,8	43,2
	BEKÂR	4,2	8,3	20,8	37,5	29,2
Katılımın zorunlu olmadığı fakat şirket yararına olan işlere seyerek katılırım.	EVLİ	1,4	1,4	10,8	45,9	40,5
	BEKÂR	0	4,2	8,3	33,1	54,2
Çalışma arkadaşlarıma işlerimizle ilgili konularda rahatlıkla danışabilirim.	EVLİ	1,4	2,7	0	35,1	60,8
	BEKÂR	0	0	8,3	29,2	62,5
Başkaları adına yaptığım işlerde, gerekenden daha fazla özen gösteririm.	EVLİ	1,4	1,4	10,8	44,6	41,9
	BEKÂR	0	8,3	20,8	45,8	25,0
Şirketin adının her yerde iyi anılması için çaba gösteririm.	EVLİ	0	1,4	1,4	14,9	82,4
	BEKÂR	0	0	0	25,0	75,0
İşleri ile ilgili problem yaşayan arkadaşlarıma yardım ederim.	EVLİ	0	2,7	2,7	40,5	54,1
	BEKÂR	0	0	12,5	16,7	70,8
Çalışma arkadaşlarımla işle ilgili konularda motivasyonlarını artırmaya çalışırım.	EVLİ	0	2,7	5,4	40,5	51,4
	BEKÂR	0	4,2	4,2	41,7	50,0

Tablo 4.9.'u incelediğimizde ÖVD ifadelerinin oranlarının her iki grup için de yüksek olduğu fark ediliyor. Ancak daha detaylı bir inceleme yaptığımızda evli öğretmenlerin ÖVD ifadelerine daha yüksek oranda katıldıkları gözlemlenmiştir.. Anlamli farklılıklar olan ifadeler aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır.

“Şikâyet ederek zaman kaybetmem.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %72,9'u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %18,9 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %62,5 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %33,3 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bu oranlardan evli olanların bekâr olanlara göre daha az şikâyet eğiliminde oldukları sonucunu çıkarabiliriz.

“Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %87,8'i katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %6,8 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %62,5 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %29,2 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bu ifade de evli olanların değişiklikleri takip konusunda daha fazla ilgili olduklarını görüyoruz.

“İşyerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %87,9'u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %10,8 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %75,0 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %20,8 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Evli olan katılımcılarımızın kendilerine güvenlerinin daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

“Davranışlarımla çalışma arkadaşlarımı olumlu yönde etkilemeye çalışırım.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %91,9'u katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %8,1 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %79,2 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %12,5 kararsızım ve %8,3 katılmıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Evli olanların daha fazla arkadaşlarını olumlu yönde etkileme eğiliminde oldukları görülüyor.

“Başkaları adına yaptığım işlerde, gerekenden daha fazla özen gösteririm.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %86,5 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %10,8 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %70,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %20,8 kararsızım ve %8,3 katılmıyorum

tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Evli olanların arkadaşları adına yaptıkları işlerde daha özenli davrandıkları görülüyor.

4.15. Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Performans Eğilimleri

Katılımcıların medeni hallerine göre performans eğilimleri tablo 4.10.'da verilmiştir.

Tablo 4.10'u incelediğimizde performans oranlarının yüksek çıktığı fark ediliyor. Ancak evli öğretmenlerin performans oranlarının hemen hemen bütün ifadelerde daha yüksek oranda olduğu görülüyor. Anlamlı farklılıklar olan ifadeleri aşağıdaki şekilde yorumlanabilir.

“Başarısız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %82,4 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %16,2 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %58,3 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %37,5 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Evli olan öğretmenlerin başarısız öğrencilerle daha fazla özel olarak ilgilenme eğiliminde oldukları görülüyor.

Tablo 4.10. Katılımcıların Medeni Hallerine Göre Performans Eğilimleri

	Medeni Durum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Performans		%	%	%	%	%
Dersi işlerken öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözeterek, adaletli davranırım	EVLİ	0	0	5,4	44,6	50,0
	BEKÂR	0	0	8,3	58,3	33,3
Başarısız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim	EVLİ	0	1,4	16,2	39,2	43,2
	BEKÂR	0	4,2	37,5	33,3	25,0
Başarılı öğrencileri ödüllendirerek başarı duygularını artırırım.	EVLİ	0	0	4,1	39,2	56,8
	BEKÂR	0	4,2	4,2	50,0	41,7
Öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesi için sosyal faaliyetlere (kulüpler vs.) zaman ayırırım.	EVLİ	0	1,4	24,3	32,4	41,9
	BEKÂR	0	4,2	20,8	41,7	33,3
Öğrencilere sosyal sorumluluklarını kazanmaları yönünde rehberlik ederim.	EVLİ	0	0	5,4	35,1	59,5
	BEKÂR	0	0	8,3	37,5	54,2

Öğrencilere karşı sabırlı, hoşgörülü ve güler yüzlü davranırım.	EVLİ	0	0	8,1	40,5	51,4
	BEKÂR	0	0	8,3	41,7	50,0
Öğrencinin sorunlarını öğrenci-öğretmen-veli diyalogu ile çözerim.	EVLİ	0	0	6,8	37,8	55,4
	BEKÂR	0	4,2	20,8	29,2	45,8
Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.	EVLİ	0	0	16,2	45,9	37,8
	BEKÂR	0	0	25,0	54,2	20,8
Eğitim ve öğretimde becerilerimle orantılı olarak iş yükü üstlenirim.	EVLİ	0	0	12,2	47,3	40,5
	BEKÂR	4,2	4,2	16,7	41,7	33,3
Yeterli bilgi birikimine sahibim ve bilgimi güncel tutarım.	EVLİ	0	1,4	18,9	41,9	37,8
	BEKÂR	1,4	16,7	4,2	50,0	25,0
Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.	EVLİ	0	2,7	10,8	47,3	39,2
	BEKÂR	0	0	29,2	29,2	41,7
Sınıfta düzen ve disiplini her zaman sağlarım.	EVLİ	0	0	9,5	36,5	54,1
	BEKÂR	0	0	16,7	54,2	29,2
Belirlenen standartlara uygun olarak ders planı hazırlarım.	EVLİ	0	1,4	28,4	31,1	39,2
	BEKÂR	4,2	8,3	16,7	37,5	33,3
Dersin ve konunun özelliğine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanırım.	EVLİ	0	0	9,5	36,5	54,1
	BEKÂR	4,2	0	8,3	50,0	37,5
Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.	EVLİ	0	2,7	24,3	32,4	40,5
	BEKÂR	4,2	12,5	12,5	50,0	20,8
Eğitim ve öğretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere genelde uygun davranırım.	EVLİ	0	0	9,5	35,1	55,4
	BEKÂR	4,2	4,2	16,7	45,8	29,2
Okul yönetiminin verilen görevleri (nöbetler, törenler, vs.) zamanında eksiksiz yerine getiririm.	EVLİ	1,4	0	4,1	33,8	60,8
	BEKÂR	4,2	4,2	12,5	50,0	29,2
Okuldaki sorunların çözümü (çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kütüphane hizmetleri, vs.) için okul yönetimine aktif destek veririm.	EVLİ	0	2,7	10,8	28,4	58,1
	BEKÂR	0	0	0	54,2	45,8
Öğrencilerin sorunlarını önce bireysel olarak çözmeye çalışırım, ancak başarılı olamadığım takdirde rehberlik hizmetleri servisine bildiririm.	EVLİ	0	1,4	4,1	33,8	60,8
	BEKÂR	1,0	1,0	8,2	35,7	33,3
Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.	EVLİ	0	1,4	5,4	44,6	48,6
	BEKÂR	0	4,2	20,8	41,7	33,3
Ders verdiğim sınıflarda, yeni teknikleri ve fikirleri denemek konusunda kendimi özgür hissederim.	EVLİ	0	0	8,1	40,5	51,4
	BEKÂR	0	4,2	16,7	54,2	25,0
Eğitim ve öğretimde problemlerle karşılaştığımda çözüm için amirlerime öneriler sunarım.	EVLİ	0	1,4	5,4	32,4	60,8
	BEKÂR	0	4,2	20,8	45,8	29,2

“Öğrencinin sorunlarını öğrenci-öğretmen-veli diyalogu ile çözerim.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %93,2 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %6,8 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %75,0 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %20,8 kararsızım ve %4,2 katılmıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Evli olan öğretmenleri öğrenci problemlerini çözmede veli ve öğrenci diyaloguna daha fazla önem verdikleri görülüyor.

“Eğitim ve öğretimde becerilerimle orantılı olarak iş yükü üstlenirim.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %87,8 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %12,2 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %75,0 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %16,7 kararsızım ve %8,4 katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Evli olan öğretmenler iş yüklerinin becerileriyle orantılı oldukları konusunda daha olumlu düşündükleri gözlemlenmektedir.

“Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip çalışması yaparım.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %86,5 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %10,8 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %70,9 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %29,2 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Evli öğretmenlerin ekip çalışmasına daha eğilimli oldukları görülüyor.

“Sınıfta düzen ve disiplini her zaman sağlarım.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %90,6 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %9,4 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %83,4 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %16,7 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Sınıf disiplinini sağlama konusunda evli öğretmenlerin daha etkili oldukları görülüyor.

“Eğitim ve öğretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere genelde uygun davranırım.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %90,5 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %9,5 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %75,0 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %16,7 kararsızım ve %8,4 katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Kurallara ve yönetmeliklere uyma konusunda evli öğretmenlerin daha dikkatli davrandıklarını söyleyebiliriz.

“Okul yönetimince verilen görevleri (nöbetler, törenler, vs.) zamanında eksiksiz yerine getiririm.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %94,6 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %4,1 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %79,2 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %12,5 kararsızım ve %8,4 katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Okul programının işleyişi konusunda evli öğretmenleri kendilerine düşen görevlerde daha duyarlı oldukları gözleniyor.

“Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %93,2 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %5,4 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %75,0 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %20,8 kararsızım ve %4,2 katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Evli öğretmenlerin derslerde daha fazla yeni teknik ve teknolojileri kullanma eğiliminde oldukları gözleniyor.

“Eğitim ve öğretimde problemlerle karşılaşıldığında çözüm için amirlerime öneriler sunarım.” ifadesine, katılımcılardan evli olanların %93,2 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %5,4 kararsızım tercihlerinde toplandıkları görülüyor. Bekâr olanlar ise %75,0 katılıyorum/kesinlikle katılıyorum, %20,8 kararsızım ve %4,2 katılmıyorum/kesinlikle katılmıyorum tercihlerinde toplandıkları görülüyor. eğitim ve öğretim hayatında karşılaşılan problemlerle ilgili yöneticilere öneri sunma konusunda evli öğretmenlerin daha eğilimli oldukları görülüyor.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler açısından küreselleşme, teknoloji ve iletişim unsurlarının baskısı ile daralan rekabet kıskacı işletmeleri yeni rekabet araçları geliştirmeye itmektedir. Teknolojik gelişim düzeyinin giderek eşitlenmesi, yüksek teknolojik standartları işletmeler açısından adeta bir ödev haline sokarak rekabetçi üstünlük aracı olmaktan çok bir yeterlilik belirteci haline getirmiştir.

Bu nedenle işletmeler daha soyut, taklit edilmesi güç üstünlükler geliştirmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları işletmelerin dinamik unsuru olmuş ve her zaman bir üstünlük aracı olagelmıştır. Ancak günümüz ve gelecekte işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamalarında adından daha da çok söz edileceği söylenebilir. Personelin aidiyet hissiyle ve sorumluluk bilinciyle geliştirdiği özveri hem kişi hem takım hem de işletme performansını olumlu ve kalıcı bir şekilde etkileyebilmektedir. Bu sayede oluşturulan kültürel dokular işletmenin kendisine özgü yapısına uzun süreli katkılarda bulunmakta ve rekabetçi üstünlüğün taklit edilmesi güç bir yanı olarak görülebilmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde bunu ölçmek ve ortaya koymak hem daha kolay hem de daha önemlidir.

Hizmet işletmelerinde çalışanların nitelikleri ve işletmeye katkıları diğer sektörlere kıyasla çok daha önemli bir boyuttadır. İşletmenin felsefesini ve müşteriye vermek istediği imajı bizzat çalışanların davranış şekilleri belirlemektedir. Hizmet işletmelerinde kalitenin artırılması çalışanların kalitesinin artırılmasıyla mümkündür.

ÖVD ile ilgili Türkiye de özellikle de eğitim alanında yapılan çalışmaların yetersizliği bir şikâyet konusudur (Sezgin, 2005:335). Bu çalışma hem bu alandaki eksiklikleri gidermeye yönelik bir katkı hem de uygulamanın farklı ülkelerdeki okullarda gerçekleştirilmesi ile özel bir konuma sahiptir. Ülkelere göre, ÖVD ve performans anketlerinden çok farklı sonuçların alınmamış olması, işletmelerdeki

çalışanların ÖVD ve performanslarının çalıştıkları ülkeyle değil, yetişmiş oldukları kültürle ilgili olduğu yönünde önemli bir sonuç elde edilmiştir.

Uluslararası Türk Okulları ülkemizin kültür elçileri olarak hem o ülkelerde üst düzey yöneticilerin ve halkın büyük teveccühünü kazanmış hem de ulusal ve uluslararası başarılarıyla adlarından çokça söz ettirmişlerdir. Bu başarının altındaki en önemli nedenlerin başında çalışmada da ortaya çıktığı gibi bu okullardaki görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD'dir.

Bu çalışmada öğretmenlerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni hal, tecrübe, branş, ülke) yanında aynı anda uygulanan ÖVD ve performans anketleri ile veriler toplanmıştır.

Çalışmada öncelikle ÖVD'nin Türk okulları öğretmenleri tarafından nasıl algılandığı ve değerlendirildiği incelenmiştir. Daha sonra bu bulgularla öğretmen performansı arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Elde ettiğimiz bulgular Türk Okullarında görev yapan öğretmenlerin yüksek ÖVD kabulü ile çalıştıklarını ve bunun performanslarına yansıdığını göstermiştir. Yapılan frekans analizinde öğretmenlerin ÖVD ve performans anketi ifadelerine katılıyorum/kesinlikle katılıyorum maddelerinde toplanma oranları %90'ları geçmektedir. Özellikle "Burada çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum." ve "Şirketin adının her yerde iyi anılması için çaba gösteririm." ifadelerine %97 oranında katılıyorum/kesinlikle katılıyorum tercihlerinde toplanılmış olunması öğretmenlerin örgütün kültürünü benimsedikleri, vizyon ve misyonunu paylaştıkları kısacası, örgütsel erdemini yerleşmiş olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Türk okullarında çalışan öğretmenlerin, "Bilgi ve tecrübelerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum" ifadesine, %94,9'nun, "Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı duyarım." ifadesine, %97,9'nun, "Çalışma arkadaşlarımla aramızda çıkabilecek gerginlikleri önlemeye çalışırım." cümlesine %90,8'nin, "Çalışma arkadaşlarımla etkileyebilecek kararlarda onların da fikirlerini alırım." cümlesine, %95,9'nun, "Çalışma arkadaşlarımla işimizle ilgili konularda rahatlıkla danışabilirim." İfadesine %94,9'nun katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde toplanmış olmaları, hoşgörü, nezaket ve yardımlaşma konularındaki algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Demografik özelliklere göre yapılan analiz de ise medeni hale (evli/bekâr) göre yaptığımız analizde evli öğretmenlerin bekâr olanlara göre daha fazla ÖVD sergiledikleri ve performanslarının da daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürü destekler niteliktedir.

Çalışma yıllarına göre yapılan analizde ise ÖVD ve performans anketlerindeki birçok ifade de 16 yıl ve daha fazla tecrübe sahibi olan çalışanların daha fazla ÖVD ve performans sergiledikleri gözlenmektedir. “Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez.”, “Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.” ve “İşe gelememiş arkadaşlarımın işlerine yardımcı olmaya çalışırım.” ifadelerine 16 yıl ve daha fazla tecrübesi olanların katılıyorum/kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde toplanma oranları %100’dür.

Ülkeler, cinsiyet, yaş ve bransa göre yapılan analizlerde ise farklı sonuçlar elde edilmemiştir.

Bu çalışmada katılımcıların farklı bölgelerde görev yapıyor olması araştırmanın bir kısıdı olarak değerlendirilebilir. Böyle bir çalışmanın en azından belirli bir bölge sınırlaması ile yerinde yapılması daha belirgin sonuçların elde edilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca performans ölçümünde sadece öğretmenlerin görüşünün alınmış olması, yönetici, öğrenci ve velilere ulaşılamamış olması bu çalışmanın ikinci bir kısıdını oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Akal, Zühal. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473, Ankara, 2000.

Akın, Adnan. İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansı Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), C. Ü., İİB Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002:97-113.

Allison, Barbara, J., Richard. S. Voss, Sean. Dryer, Student Classroom ve Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior, Journal of Education for Business, 2001: 282-288.

Altaş, Sabiha. Sevinç., Hülya. Gündüz. Çekmecelioğlu, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma, Öneri (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 28, İstanbul, 2007:47-57.

Altuntepe, Özlem. Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi, DEÜ, SBE Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 1999:81-106.

Ayar, Ali. Rıza., Rumiye. Arslan, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin “Sınıf Yönetimi Performansının” Araştırılması, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:16, No:2, 2008:335-344.

Bakan, İsmail., Hakan. Kelleroğlu, Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.8, S.1, 2003:103-127.

Baltaş, Acar. Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002.

Barutçugil, İsmet. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

Baş, İ. Melih., Ayhan. Artar, İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:435, Ankara, 1991,

Baysal, Can., Erdal. Tekarslan, Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul, 2004.

Berberoğlu, Güneş. Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.

Bingöl, Dursun., Atılhan. Naktiyok, Ö. Faruk. İşcan, Dönüşümcü Liderliğin ÖVD Üzerine Etkisi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 2003.

Bozkurt, Rıdvan. Hizmet Endüstrilerinde Kalite, Verimlilik Dergisi, 2. Basım, Ankara, 1996.

Camgöz, Selim. M., Alperen, İ. N., 360 Derece ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, Manisa, 2006:191-210.

Canman, Doğan. Çağdaş Performans Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:260, Ankara, 1995.

Cemalcılar, İlhan., v.d., İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 4. Baskı, Eskişehir, 1994.

Cemaloğlu, Necati. Öğretmenlerin Performansını Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:153-154, 2002.

Coşgun, Emine. Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli, Teknoloji Dergisi, Cilt:7, Sayı:4, 2004:579-589.

Daft, Richard. L., Management, 5th Edition, The Dryden Pres Harcourt College Publishers, Orlando, 2000

Davis, Keith. İşletmelerde İnsan Davranışları, Örgütsel Davranış, 5. Baskıdan Çeviri, Çev. Kemal T., v.d., İstanbul Matbaası, İstanbul, 1977.

Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1992.

Dinçer, Ömer., Yahya. Fidan, İşletme Yönetimine Giriş, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Efil, İsmail. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 7. baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.

Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:248, İstanbul, 1991.

Erdoğan, İrfan. Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul, 2004.

Erdoğan, İrfan. Sınıf Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2005.

Eren, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 11. Baskı, İstanbul, 2008.

Gordon, Thomas. Etkili Öğretmenlik Eğitimi, Sistem Yayıncılık, Çev. Emel Aksay, İstanbul, 1996.

Helvacı, Mehmet. Akif. Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı:1-2, Ankara, 2002:155-169.

İslamoğlu, A. Hamdi. Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş., Aydın, K., Hizmet Pazarlaması, Beta yayınları, İstanbul, 2006.

İslamoğlu, A.Hamdi. Pazarlama Yönetimi, Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta Yayınları, İstanbul , 2002.

İşbaşı, Janset. Örgütsel vatandaşlık Davranışları: Farklı ölçeklerin Uygulanabileceğine Dair Bir Çalışma, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi Yayınları, Nevşehir, 2000:359-372.

Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları, 10. Baskı, İstanbul, 2005.

Köse, Sevinç., Burak. Kartal, Nilgün. Kayalı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:20, Kayseri, 2003:1-19.

Köseoglu, Özer. Belediyelerde Performans Yönetimi, Türk İdare Dergisi, Yıl: 77, Sayı: 447, 2005: 211-235.

Küçük, Orhan. Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.

MEB-EARGED, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Okullarda Performans Yönetimi Modeli, Ankara, 2006.

MEB-TEDP, Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Eğitim Genel Müdürlüğü, Temel Eğitime Destek Projesi, Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri, Ankara, 2006.

Mucuk, İsmet. Pazarlama İlkeleri, (ve örnek olaylar) 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004.

Mucuk, İsmet. Modern İşletmecilik, 15. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005.

Organ, Dennis.W., O.C.B : The Good Soldier Syndrome. Lexington MA, Lexington Book, 1988.

Ölçüm-Çetin, Münevver. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

Özdevecioğlu, Mahmut., sevgi. Kanıgür, Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, KMU, İİBF Dergisi, Sayı:16, 2009:53-82.

Özkalp, Enver. Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3. Baskı, Eskişehir, 2004.

Özler, Derya. Ergun. İşletmecilik, Kuram ve Uygulama, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

Öztürk, S. Ayşe. Hizmet Pazarlaması, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000.

Palmer, Margaret. J. Performans Değerlendirmeleri, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Pehlivan, Bülent. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir uygulama, Maliye Dergisi, Sayı: 154, 2008.

Podsakoff, Philip. M., Scott. B. MacKenzie, Julie. B. Paine, ve Daniel. G. Bachrach, Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 2000:513–563.

Podsakoff, Philip.M., Scott. B. MacKenzie, “The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance:A review and suggestions for future research”. *Human Performance*. 10, 1997:133-151.

Robbins, Stephen. P., Timothy. A. Judge, Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, 12th ed., 2007.

Sabuncuoğlu, Zeyyat İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., Tuncer. Tokol, İşletme I-II, 1997.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., Tuncer. Tokol, Genel İşletme, Alfa Aktüel, Bursa, 2008

Saylan, Nevin., Nihat. Uyangör, Öğrenci görüşlerine Göre Necatibey Eğitim fakültesi Öğretim Elemanlarında Bulunan Öğretmenlik Niteliklerinin Belirlenmesi, Balıkesir Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, Sayfa:35-67, 1998.

Schein, E. H., Örgütsel Kültür, Çev.,Akbaba, A., Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt, 4, Sayı, 3, 2002.

Sezgin, Feridun. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar; G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, Ankara, 2005:317-339.

Şimşek, Muhittin. Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Taslak, Soner., Mehmet. Kara, İşletme Bilimine Giriş, (Modern İşletmecilik) Murathan Yayınevi, Trabzon, 2009.

Tek, Ömer. Baybars. Pazarlama İlkeleri, 8. Baskı, İstanbul, 1999.

Tekin, Mahmut. Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Günay Ofset, 5. Baskı, Konya, 2006.

Tezbaşaran, Ata. Likert Tipi Ölçek Geliştirme Klavuzu, türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997.

Torlak, Nuri. Gökhan. Organizasyon Teorileri, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

Türkmen, İsmail. Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 480, Ankara, 1996.

Türkmen, İsmail. Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 519, 2. Baskı, Ankara, 1996.

Uyargil, Cavide. İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2. Baskı, İstanbul, 2000.

Uyguç, Nermin, Ethem. Duygulu, Nurcan Çıraklar, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Sayfa: 587 – 597, Erciyes Üniversitesi Yayınları, Nevşehir, 2000.

Uyguç, Nermin. “Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi” Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Yayıncılık, İzmir, 1998.

Ülgen, Hayri., S. Kadri. Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.

Ünüsan, Çağatay., Metin. Sezgin, Pazarlama İlkeleri, LiteraTürk, İstanbul, 2007.

Varol, Muharrem. Örgüt Kültürü ve Verimlilik, Verimlilik Dergisi, Cilt 1, Ankara, 1989.

Yüksel, Öznur. İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

Yenice, Ebru. Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi, Maliye Dergisi, Sayı:150, 2006.

Yıldız, Gültekin. Hizmet Sektöründe Performans Ölçümü ve Önemi, 2. Verimlilik Kongresi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 540, Ankara, 1994:622-632.

Zaim, Halil. Bilgi Yönetiminde Performans Ölçümü, iktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt:56, No:2, 2006:915-938.

Zaim, Halil. Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi, İşaret Yayınları, İstanbul, 2005.

Zaim, Sabahattin. Çalışma Ekonomisi, 8. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1990.

Zel, Uğur. Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi Yayınları, Nevşehir, 2000:587-597.

İnternet Kaynakları

www.ekodialog.com/Hizmet_Ekonomisi/hizmet_ekonomisi_buyume.html

26.02.2010

www.tbb.gen.tr/turkce/ekonomi/buyu.html). 08.03.2010

www.belgenet.com/arsiv/ab/etki_2004-3.html). 05.03.2010

EKLER

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ve PERFORMANS ANKETİ

Bu çalışma FATİH ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde yapmakta olduğum “Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir.

Anketin amacı; hizmet işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının performans üzerine etkilerini incelemektir. Anketi cevaplamak kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır; fakat elde edilecek araştırma sonuçları, çalışan performansının artırılması, örgüt içinde huzurlu ve güvene dayalı bir ortam oluşturulması ve günümüzde büyük önem taşıyan insan kaynağından verimli bir biçimde faydalanılabilmesi açısından değerlendirileceğinden, büyük önem taşımaktadır. Araştırmaya katılımlarınızı bekler, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Cinsiyetiniz:

Medeni Durumuz:

Yaşınız:

Toplam Çalışma Süreniz:

Çalıştığınız Ülke:

Branşınız:

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Aşağıda verilen ifadelere katılım düzeyinizi gösteren kutucuğu lütfen işaretleyiniz.					
A-1. Çalıştığım şirketin daha iyi olması için, diğer çalışanlardan daha çok düşünürüm.					
A-2. Bilgi ve tecrübelerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
A-3. Çalışma arkadaşlarımdan daha aktif ve verimli çalışırım.					
A-4. Çalışma arkadaşlarıma yaptığımız işle ilgili konularda sorun çıkarmam					
A-5. Şikayet ederek zaman kaybetmem.					
A-6. Burada çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum.					
A-7. Çalıştığım şirketin daha iyi olabilmesi için daha çok çalışır, araştırır ve paylaşıyorum.					
A-8. Mecbur olmadığım halde işi çok olan arkadaşlarıma yardım ederim.					
A-9. Mesai saatleri dışında çalışmam gerekirse bu beni rahatsız etmez.					
A-10. Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı duyarım.					
A-11. Yaptığım işle ilgili, şirket içi ve dışındaki değişiklikleri sürekli takip ederim.					
A-12. İşe gelememiş arkadaşlarımla işlerine yardımcı olmaya çalışırım.					
A-13. Çalışma arkadaşlarımla yaptığımız ortak işlerle					

ilgili bilgi alışverişinde bulunuruz.					
A-14. Çalışma arkadaşlarımla aramızda çıkabilecek gerginlikleri önlemeye çalışırım.					
A-15. İşim beni tatmin etmiyor.					
A-16. Aldığım paranın hakkını vererek çalışmaya özen gösteririm.					
A-17. Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek kararlarda onların fikirlerini alırım.					
A-18. İşyerinde karşıma çıkan olumsuzluklarla baş edebilirim.					
A-19. İşimi ciddiye alarak, özenli çalışırım.					
A-20. Davranışlarımla çalışma arkadaşlarımı olumlu yönde etkilemeye çalışırım.					
A-21. Kimsenin fark etmeyeceği zamanlarda bile kurallara uyarım.					
A-22. Sorunları büyütmem.					
A-23. İşe yeni başlayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.					
A-24. Olaylara hep kötü yönden bakarım.					
A-25. Mesai saatlerine en üst seviyede uyum gösteririm.					
A-26. Katılımın zorunlu olmadığı fakat şirket yararına olan işlere severek katılırım.					
A-27. Çalışma arkadaşlarıma işlerimizle ilgili konularda rahatlıkla danışabilirim.					
A-28. Başkaları adına yaptığım işlerde, gerekenden daha fazla özen gösteririm.					
A-29. Şirketin adının her yerde iyi anılması için çaba gösteririm.					
A-30. İşleri ile ilgili problem yaşayan arkadaşlarıma yardım ederim.					
A-31. Çalışma arkadaşlarımla işle ilgili konularda motivasyonlarımı artırmaya çalışırım.					

PERFORMANS ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda verilen ifadelere katılım düzeyinizi gösteren kutucuğu lütfen işaretleyiniz.					
B-1.Dersi işlerken öğrenciler arasındaki düzey ve farklılıkları gözeterek, adaletli davranırım					
B-2. Başarısız öğrencilerle özel olarak ilgilenirim					
B-3. Başarılı öğrencileri ödüllendirerek başarı duygularını artırırım.					
B-4. Öğrencilerin öğrendikleri konuları gerçek yaşamla ilişkilendirebilmesi için sosyal faaliyetlere (kulüpler vs.) zaman ayırırım.					
B-5. Öğrencilere sosyal sorumluluklarını kazanmaları yönünde rehberlik ederim.					
B-6. Öğrencilere karşı sabırlı, hoşgörülü ve güler yüzlü davranırım.					
B-7. Öğrencinin sorunlarını öğrenci-öğretmen-veli diyalogu ile çözerim.					
B-8. Öğrencilerin disiplinsiz davranışlarında genelde disiplin sürecini işletirim.					
B-9. Eğitim ve öğretim ile ilgili görevlerde yüksek performans sergilerim.					
B-10. Eğitim ve öğretimde becerilerimle orantılı olarak iş yükü üstlenirim.					
B-11. Yeterli bilgi birikimine sahibim ve bilgimi güncel tutarım.					
B-12. Öğrencilerin başarılı olması için etkin ekip					

çalışması yaparım.					
B-13. Sınıfta düzen ve disiplini her zaman sağlarım.					
B-14. Belirlenen standartlara uygun olarak ders planı hazırlarım.					
B-15. Dersin ve konunun özelliğine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanırım.					
B-16. Dersim ile diğer dersler arasında ilişki kurmak için diğer öğretmenlerle işbirliği yaparım.					
B-17. Eğitim ve öğretimin etkin yönetimi için yasa ve yönetmeliklere genelde uygun davranırım.					
B-18. Okul yönetimince verilen görevleri (nöbetler, törenler, vs.) zamanında eksiksiz yerine getiririm.					
B-19. Okuldaki sorunların çözümü (çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kütüphane hizmetleri, vs.) için okul yönetimine aktif destek veririm.					
B-20. Öğrencilerin sorunlarını önce bireysel olarak çözmeye çalışırım, ancak başarılı olamadığım takdirde rehberlik hizmetleri servisine bildiririm.					
B-21. Derslerimde yeni eğitim teknolojilerine dayalı öğretim tekniklerini etkili bir biçimde kullanırım.					
B-22. Daha büyük başarılar için yerleşmiş politika ve prosedürlere karşı çıkarak, eğitim programlarının yeniden dizayn edilmesini sağlarım.					
B-23. Ders verdiğim sınıflarda, yeni teknikleri ve fikirleri denemek konusunda kendimi özgür hissederim.					
B-24. Eğitim ve öğretimde problemlerle karşılaşıldığında çözüm için amirlerime öneriler sunarım.					
B-25. Sınıf aktivitelerinin niteliğine karar verirken gerektiğinde inisiyatif kullanırım.					