

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL TARZLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI VE TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŐKI

Nurettin KARAKAŞOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Uşak

Ağustos, 2011

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL TARZLARI İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE
ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Nurettin KARAKAŞOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim dalı

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2011

TEZ ÖZETİ

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL TARZLARI ile ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ve TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Nurettin KARAKAŞOĞLU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2011

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okul müdürlerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. 2009-2010 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezindeki 41 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1001 öğretmen arasından tabakalı örnekleme modeli ile seçilen 290 öğretmene, okul müdürlerinin yönetsel tarzları hakkındaki algılarını belirlemek, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla 3 farklı ölçme aracı uygulanarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler betimsel istatistikler ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular okul müdürlerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik düzeylerinin yakından ilişkili olduğu yönündedir.

Anahtar kelimeler: *Yönetsel Tarz, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Tükenmişlik.*

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERIAL STYLES of EDUCATIONAL ADMINISTRATORS and ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL BURNOUT LEVELS OF TEACHERS**

Nurettin KARAKAŞOĞLU

Educational Sciences Department

University of Usak Social Science Institute, August 2011

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Cemil YÜCEL

The aim of this study is to determine the relation between managerial styles of primary school administrators and organizational citizenship behavior levels and organizational burnout levels of primary education teachers. 3 different surveys was implemented to 290 teachers selected from the universe of 1001 teachers working in 41 primary school in Uşak city center at 2009-2010 educational year. Collected data was analyzed by using descriptive statistics and correlation analysis. According to findings there is a significant relation between managerial styles, organizational citizenship behavior and organizational burnout.

Keywords: *Managerial Style, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Burnout.*

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans/ doktora/ sanatta yeterlik öğrencisi Nurettin KARAKAŞOĞLU'nun “Eğitim Yöneticilerinin Yönetmelik Tarzları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Üye : Yrd.Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN

Üye : Yrd.Doç. Dr. Cüneyt AKAR

Üye :

Üye :

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Musa ÇİFCİ

ÖNSÖZ

Araştırma konusunun ve anketlerin belirlenmesinde, araştırmanın tamamlanmasında her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen değerli hocam, danışmanım, Sayın Doç.Dr. Cemil YÜCEL' e sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca anket verilerinin bilgisayar ortamına girilmesi, yorumlanması ve düzenlenmesi sürecinde bilgilerini benimle paylaşarak her türlü desteklerini esirgemeyen Araş. Gör. Gökhan DEMİRHAN'a ve Araş. Gör. Ebru KARATAŞ'a, tez yapmam konusunda beni teşvik eden, araştırmaya başlamamdan bitirmeme kadar geçen tüm süre boyunca maddi ve manevi destekte bulunan sevgili eşim Gönül'e, beni sabırla bekleyen kızım Ceylin Sena'ya ve oğlum Yağız Eren'e, ayrıca çalışmalarım sırasında bana manevi desteğini esirgemeyen ve adını burada saymadığım dost ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nurettin KARAKAŞOĞLU

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Nurettin KARAKAŞOĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi : ÇAL, 29.09.1976

Eğitim Durumu

Lisans Öğretimi : Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf
Öğretmenliği Bölümü 1995-1999

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Çalıştığı Kurumlar :

Eğlence Köyü İlköğretim Okulu, Merkez/UŞAK 1999-2000

Turnagöl Köyü İlköğretim Okulu, Karayazı/ERZURUM 2000-2001

Hasibe ve Mazhar Gürbüz İlköğretim Okulu, Merkez/UŞAK 2001-...

Projeler :

-T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı, Türk Ulusal Ajansı Koordinasyonu'nda, Hasibe ve Mazhar Gürbüz İlköğretim Okulu tarafından yürütülen "Çocuk Olimpiyatları (Children's Olympic)" Projesi; Kasım 2008 - Mayıs 2010 (Okul Müdürlüğü)

-Uşak İli Kalkınma Vakfı Koordinasyonu'nda Uşak Üniversitesi tarafından yürütülen "Uşak, Çocuk Haklarının Korunmasında Liderliğe Koşuyor (ÇOHAK) " Projesi 2007/2008 Öğretim Yılı (Okul Müdürlüğü)

İletişim : 0 505 452 36 47

e-posta adresi : nurettinkarakasoglu@hotmail.com,

n.karakasoglu@gmail.com

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1: Yönetmel Tarzlar.....	5
Şekil 2: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (İşbaşı, 2000; Ünal, 2003).....	11
Tablo 1: Örnekleml Dahilindeki Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı.....	25
Tablo 2: Kıdem ve Yaş Ortalamaları (N: 287).....	25
Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Boyutlarını Gösterir Rotasyon Yapısı	26
Tablo 4: Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Faktör Yapısı.....	27
Tablo 6: Okul Müdürlerinin Yönetmel Tarzları, Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu (N=290)	30

İÇİNDEKİLER

TEZ ÖZETİ	iii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
Kişisel Bilgiler	vii
GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu ve Araştırmanın Önemi.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	2
1.3 Problem Cümlesi.....	2
1.4 Alt Problemler.....	2
1.5 Sayıtlılar ve Sınırlılıklar	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
Managerial Grid – Yönetmel Tarz	4
Yönetmel Tarz Teorisinde Boyutlar	5
İnsan Odaklılık.....	5
İş Odaklılık.....	6
Yönetmel Tarzlar	6
1-9 Kulüp Yönetimi	6
9-1 Otoriter Yönetim.....	6
1-1 Zayıf Yönetim.....	6
5-5 Orta Yol Yönetimi	7
9-9 Takım Yönetimi.....	7
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	7
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı.....	8
Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar	9
1.Örgütsel Spontanlık:	9
2. Psikolojik Kontratlar:	10

3- Rol Davranışları;.....	10
4- Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış);	10
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi	12
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	13
1. Yardımseverlik (Altruizm, diğerkâmlık, diğerkâmlık, özgecilik).....	14
2. Vicdanlılık (Conscientousness).....	14
3. Sportmenlik (Sportmanship)	14
4. Nezaket (Courtesy)	14
5. Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme) (Civic Virtue) :.....	15
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER ..	15
1. Örgüte bağlılık	15
2. Bireyin ruhsal durumu	16
3. Kişilik Özellikleri.....	16
4. İşe karşı tutumlar ve iş tatmini	17
5. Örgütsel Adalet	17
6. İhtiyaçlar	18
7. İşin özellikleri	18
8. Liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven	18
9. Kıdem ve hiyerarşik düzey	19
10. Örgütsel Vizyon	19
11. Örgütün özellikleri	19
12. Karara Katılım.....	20
13. Kişi Örgüt Bütünleşmesi	20
Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları.....	20
ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK	21
1. Duygusal Tükenme:	22
2. Düşük Kişisel Başarı:	22
3. Duyarsızlaşma	22
Tükenmişliği Etkileyen Faktörler	22
Tükenmişlikten Kaçınma	23
III. BÖLÜM	24
YÖNTEM.....	24

Araştırmanın Deseni.....	24
Evren ve Örneklem	24
Veri Toplama Araçları	25
Yönetsel Tarz Belirleme Ölçeği.....	25
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	26
IV. BÖLÜM	28
BULGULAR.....	28
V. BÖLÜM.....	33
YORUM VE TARTIŞMA	33
VI. BÖLÜM.....	37
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	37
KAYNAKÇA	39

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu ve araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, problem cümlesi, araştırma soruları, sayıtlar ve sınırlılıklar başlıklarına yer verilecektir.

1.1 Problem Durumu ve Araştırmanın Önemi

Sosyal bir varlık olarak insan, kişisel ihtiyaç ve gereksinimlerini tek başına karşılayamayacağından, farklı sosyal grupların içinde yer almaya başlamış ve böylece örgüt kavramı ortaya çıkmıştır. Örgütlerin amaçları ve kuralları zamanla ortaya çıkmaya başlamıştır. Aynı amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen insanlar kendilerini yönetecek ve yönlendirecek liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Tarih öncesi dönemlerdeki kabile reisleri, şamanlar, cesur savaşçılar, ait oldukları toplulukların varlıklarını sürdürebilmeleri için mücadele eden liderlere birer örnektir. O dönem de liderlerin en önemli amacı toplumlarının var oluşlarını sürdürebilmek iken, Rönesans'la beraber liderlerin zekâları ve beceriklilikleri gibi insani özellikleri daha çok önem kazanmış ve liderlik algısı değişmeye başlamıştır.

Lider hangi yönetim tarzına sahip olursa olsun, örgütün geleceğine yön verme hususunda belirleyici rolü olduğundan örgüt açısından birincil derecede önemli olan kişidir. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirirler.

Çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda eğilim göstermektedirler (Konovsky ve Pugh, 1994, s.667). Bu durumda çalışanların liderle ilgili algılarının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışıyla birebir ilgili olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin ve deneticilerin sergiledikleri sosyal-duygusal liderlik davranışları; işgörenlerin iyi hallerini (well-being) arttırmakta, onların sağlık şikayetlerini ve tükenmişlik duygularını azaltmakta (Gilbreath ve Benson, 2004: 255-266, Akt. Karakuş, 2008), karşılıklı güven ortamı oluşturmakta, işgörenlerin ortak

amaçları gerçekleştirmeye yönelik duygusal motivasyonlarını harekete geçirmekte ve onların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını sağlamaktadır (Bauer, 2003: 98-99, Akt. Karakuş, 2008). Buna bağlı olarak eğitim yöneticilerinin benimsedikleri yönetsel tarzların çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel tükenmişlikleriyle ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ve örgütsel tükenmişliklerini etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda etkili unsurlardan biri durumunda olan liderin özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ve örgütsel tükenmişliklerini nasıl ve ne yönde etkilediği önemlidir. Bu doğrultuda araştırmada eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler araştırılmış, eğitim yöneticilerinin liderlik stilleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve örgütsel tükenmişlikleri arasındaki ilişkiler irdelenmiş, eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve örgütsel tükenmişlikleri arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışma Okul müdürlerinin yönetsel tarz odaklılıklarının belirlenmesini ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

1.3 Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin yönetsel tarz odakları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel tükenmişlikleri üzerinde nasıl bir rol oynamaktadır.

1.4 Alt Problemler

1. Okul müdürlerinin yönetsel tarz odakları nelerdir?
2. Öğretmenlerin örgütsel tükenmişlikleri ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme düzeyleri nelerdir?

4. Okul müdürlerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
5. Okul müdürlerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki var mıdır?

1.5 Sayıtlılar ve Sınırlılıklar

Araştırmada okul müdürlerinin yönetsel tarz odakları belirlenirken literatür kısmında açıklanan ve desteklenen iş odaklılık ve insan odaklılık boyutlarından oluşan iki boyutlu yöneticilik tarzı belirleme modeli olarak kullanılan Blake ve Mouton'a ait Managerial Grid teorisi esas alınmıştır. Öğretmenlerin yöneticileri hakkındaki algılarının gerçeği daha iyi yansıttığı kanaatiyle uygulama okul müdürleri yerine öğretmenler ile yapılmıştır.

Araştırmada rneklemenin evreni temsil kapasitesini arttırmak için gerekli bütün önlemler alınarak, örneklemenin evreni temsil ettiği kabul edilmiştir. Uygulanan bütün anketlerde katılımcıların anket sorularına dürüst ve samimi olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Managerial Grid – Yönetmel Tarz

Liderlik ve yöneticilik kavramı üzerinde akademik çalışmalar yapılmaya başlandığından beri, birçok liderlik tanımlaması yapılmış ve bu tanımlamalara dayalı olarak birçok teori üretilmiştir. Bu teoriler yapı ve yaklaşımları bakımından birçok farklı sınıflamaya tabi tutulmuştur. Bu sınıflamalardan biri de Van Seters ve Field' in sınıflamasıdır. Van Seters ve Field (1990) in sınıflamasına göre liderlik teorileri; kişilik teorileri, etki teorileri, davranışçı teoriler, durumsal teoriler, olumsal teoriler, transaksyonel teoriler, anti-lider teorileri, kültürel teoriler ve transformasyonel teoriler başlıkları altında ele alınmaktadır. Managerial Grid teorisi ise bu sınıflamada davranışçı teoriler başlığı altında geç dönem davranışçı teoriler kategorisinde bulunmaktadır. Bu teoriyi takip eden dönemlerde ise durumsallık teorilerine geçiş yaşanmaktadır. Bu yüzden bazı farklı sınıflamalarda Managerial Grid teorisi durumsal teoriler arasında da gösterilebilmektedir. Bu çalışmada Managerial Grid teorisi davranışçı teoriler ile durumsal teoriler arasında bir geçiş formu olarak ele alınmaktadır.

Managerial Grid (Yönetmel Tarz) teorisi, Liderlik alanında yapılan öncü ve temel çalışmalardan olan Ohio State ve Michigan üniversiteleri çalışmalarının bir türevi olarak algılanabilir ve büyük olasılıkla ait olduğu dönemin en yaygın kullanılan ve bilinen teorisidir (Van Seters ve Field, 1990). Yönetmel Tarz teorisi temel olarak yönetici ve lider konumunda olan herhangi bir kişinin, problem çözme ve örgütsel amaçları yerine getirme durumlarında doğal olarak bazı eğilimlere sahip olacağı kabulüne dayanır (Blake ve Mouton, 1964, s.8). Bu eğilimler yönetmel aktivitelere hangi temel unsurların odak noktasında tutulduğu, hangi örgütsel unsurların ön plana çıkarıldığı ve dikkate alındığı ile ilgilidir. Blake ve Mouton tarafından geliştirilen bu teorinin temel dayanak noktasını oluşturan boyutlar da bu eğilimlere göre şekillenmektedir.

İ N S A N O D A K L I L I K	1-9						9-9		
	Kulüp						Takım		
	Yönetimi						Yönetimi		
				5-5					
				Orta Yol					
				Yönetimi					
	1-1						9-1		
	Zayıf						Otoriter		
	Yönetim						Yönetim		
	İŞ ODAKLILIK								

Şekil 1: Yönetimsel Tarzlar

Yönetimsel Tarz Teorisinde Boyutlar

Blake ve Mouton (1964) yönetimsel tarz teorisindeki boyutları açıklarken, “*concern for*” (ilgili olmak) kavramına dikkat çekmektedirler. İlgili olmak kavramı yönetimsel faaliyetlerde liderin ya da yöneticinin vazgeçilmez olarak kabul ettiği, düşünce ve davranışlarının temel motive edici unsuru olan konuları ifade etmektedir. Bu kavramlaştırma Ohio State ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarında sözü edilen, “*initiating structure*” ve “*consideration*” kavramlarıyla benzeşmektedir. Yönetimsel Tarz teorisinde bu boyutların muadili olarak ele alınan kavramlar ise “*concern for people*”(insanlarla/çalışanlarla ilgili olma) ve “*concern for production*” (üretim ile ilgili olmak) kavramlarıdır. Bu çalışmada bu boyutlar “insan odaklılık” ve “iş odaklılık” olarak ele alınacaktır.

İnsan Odaklılık

İnsan odaklılık liderlerin örgütsel etkililiği tanımlarken, insanlarla ilgili yaptıklarını kıstas olarak kabul etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Blake ve Mouton, 1985). Daha ayrıntılı olarak ele alındığında insan odaklılık, yöneticilerin örgütsel başarıyı algılamalarında üzerinde durdukları temel kriterleri örgüt çalışanlarıyla olan ilişkiler, olumlu örgüt iklimi, örgüt üyelerinin kişisel problem, gelişim ve ihtiyaçlarının oluşturması olarak tanımlanabilir. Blake ve Mouton (1985) bu tip bir odağın temel göstergelerinin saygı, güven, bağlılık, sempati, anlayış ve destekleme olduğunu belirtmektedir.

İş Odaklılık

İş odaklılık kavramı Blake ve Mouton (1985) a göre sonuçlar, kar-zarar göstergeleri, performans, çıkarlar ve misyon gibi kavramları içine alır. İş odaklılık örgütsel gelişme ve başarının, üretimin verimliliği ve kalitesi, takipçilerin performansı, alınan kararlara uyulma derecesi gibi faktörler ile ölçüldüğü bir odaktır. Bu tip bir odak genellikle kar amacı güden işletmelerde, kamu kurum ve kuruluşlarında, eğitim örgütlerinde, sağlık hizmetlerinde öne çıkmaktadır.

Yönetmel Tarzlar

1-9 Kulüp Yönetimi

Yönetmel Tarz yaklaşımında “country club management” olarak ele alınan yönetim tarzıdır. İnsan odaklılığın çok yüksek düzeyde göz önünde tutulduğu, iş odaklılığın ise neredeyse hiç önemsenmediği tarzıdır (Blake ve Mouton,1964, s.57). Bu yaklaşıma sahip yöneticiler örgüt içindeki olumlu atmosferi, samimi ve sağlıklı ilişkileri, çalışanların istek, ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmeyi kendine görev edinmiştir. İnsanlar tarafından kabul görmemek ve lider olarak benimsenmemek 1-9 tarzı bir yönetici için örgütsel amaçların yerine getirilmemesinden, üretimin ve verimin azalmasından daha kötü bir durumdur (Demirhan, 2010).

9-1 Otoriter Yönetim

Yönetmel Tarz yaklaşımında “authority-obedience management” olarak tanımlanan yönetim tarzıdır. 9,1 liderlik tarzı görev ve iş gerekliliklerine önem verir, insanları işin iyi yapılması için bir araç olarak görmesinin dışında insanlara fazla önem vermez. Görevle ilgili talimatların verilmesi dışında astlarla ilgili bir iletişim içermez. Bu tarz sonuç odaklıdır ve insanları bu sonuca ulaşmada araç olarak kabul eder. Ayrıca bu tarz, kontrol edici, zahmetli, sabit ve bunaltıcıdır (Northouse, 2004)

1-1 Zayıf Yönetim

Yönetmel Tarz yaklaşımında “impoverished management” olarak tanımlanan yönetim tarzıdır. Bu tarz yönetim anlayışında her iki odağa olan ilgi çok düşüktür (Blake ve Mouton, 1985). Bu tarz bir yönetimde temel ama minimum efor harcayarak örgütün devamlılığını ve rutinlerin yürütülmesini sağlamaktır. Bu tarz yönetim Blake ve Mouton (1964) tarafından bir anomali olarak tanımlanmaktadır.

5-5 Orta Yol Yönetimi

Yönetimsel Tarz yaklaşımında “middle of the road management” olarak tanımlanan tarzdır. Bu tarzda orta düzeyde insana odaklılık ile orta düzeyde işe odaklılık yönelimleri bir aradadır. Bu tarza sahip bir yönetici bireysel ihtiyaçların varlığına ve önemine inanmakla birlikte, iş için de gereken düzeyde çaba harcanması gerektiğine inanır. Bu tip bir lider verimliliği kabul edilebilir bir noktaya taşımak amacıyla iş konusunda bir miktar baskı uygular. Bunun yanı sıra bu tarzda insanların tutumları ve hisleri kesinlikle göz ardı edilmez (Demirhan, 2010).

9-9 Takım Yönetimi

Yönetimsel Tarz yaklaşımında “team management” olarak tanımlanan tarzdır. Takım yönetimi tarzı hem görevlere hem kişilerarası ilişkilere oldukça fazla önem vermektedir. Bu tarz, örgütte yüksek derece katılım ve takım çalışması gerektirir ve çalışanların en temel ihtiyacı karşılanmalıdır. Bu tarzın kullanıldığı bir sistemde lideri tarif etmek için kullanılacak bazı özellikler şunlardır; katılımcıları teşvik etmek, kararlı davranmak, konulara açıklık getirmek, öncelikleri belirlemek, işin sonunu getirmek, açık fikirli davranmak ve eğlenerek çalışmak (Northouse, 2004)

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Örgüt, bir grup insanın, iş bölümü içinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılandırma (Oktay, 1996).

Vatandaşlık, bir ülkede yaşayan insanların devlet tarafından anayasada belirtilen haklardan yararlanma, ödevleri yerine getirme durumudur. Örgütsel Vatandaşlıkta ise kişilerin örgütleri için fazladan bir çaba göstererek çalışmalarını söz konusudur ve bu konuda belirlenmiş bir norm yoktur, tamamen çalışanların gönüllülüğüne dayalı bir durumdur. Bu davranışlar bireyin tamamen kendi isteğiyle ortaya koyduğu, örgütün bireyden beklentilerinin ve isteklerinin dışında gelişen davranışlardır.

Bir örgütte çalışanlar, buldukları örgütün üyeliğine ne kadar içten ve moral olarak bağlanırlarsa, kendilerini ne kadar çok örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinin bir parçası gibi görürlerse, o örgütte o kadar çok kalmak isterler. Örgütte

ortak çalışmaya katkıda bulunmak için içten fazla bir çaba gösterebilirler (Aydın,1993).

Modern davranış bilimleri, bireylere etkin iş grupları içinde birleşme, yeteneklerini ve örgütsel ilişkilerini geliştirme ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönlerinden yol gösterme eğilimindedir. Davranış bilimleri, örgüt içindeki bireyin kişiliğinin örgüt yapısı doğrultusunda gelişmesi için çalışmaktadır (Oktay, 1996).

Çınar'a (2000) göre örgütsel vatandaşlık davranışının yapısı diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikayet etme gibi istenmeyen eylemlerden uzak durmak olduğu kadar sosyal anlamdaki davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı içermektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

İlgili Literatür incelendiğinde Katz'ın 1964'te öne sürdüğü, sadece yazılı olarak belirlenmiş görevlerin yerine getirilmesine dayanan bir yönetim anlayışının son derece kırılğan bir sosyal yapı oluşturacağı şeklindeki yaklaşım Yönetim ve Organizasyon alanında genel olarak kabul görmektedir (Moideenkutty, 2000:2).

Katz (1964) “ ekstra rol davranışını” ortaya koyarak bu iddiasını açıklamayı amaçlamıştır.Katz'ın bu yaklaşımı çalışanların, deneyim, birikim ve kişisel becerilerinin araştırılmasında büyük katkı sağlamıştır.Organın çalışmaları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavram olarak, 1980' li yıllarda literatürde yer alamaya başlamıştır (Moideenkutty, 2000:2). Organ'a (1988) göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün verimli çalışmasını sağlayan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlardır. Bireyin gönüllülüğü kavramı ile bu davranışın bireyin resmi zorunluluğu olmayan ancak, kişisel isteğine bağlı davranışlar anlatılmak istenmiştir. Örneğin, bir profesörün ders öncesi hazırlık yapması, araştırmalarını sürdürmesi, araştırma sonuçlarını yazması gibi davranışlarının hiçbiri örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Çünkü profesör biçimsel iş tanımında belirtilen görevlerini yerine getirmektedir. Bu noktada isini ne kadar iyi yaptığının önemi yoktur. Çok yüksek bir performansla çalışması tabii ki övülmeye değerdir, fakat övülmeye değer tüm is performansları örgütsel vatandaşlık davranışı ile belirlenen kriterlere uymayabilir (İşbaşı, 2000).

George'un (1992), tanımlamasına göre örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dahilinde ya da üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. İşgören, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar verir (Kamer, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışana, yapıldığı zaman formal olarak herhangi bir ödül ya da yapılmadığında herhangi bir ceza getirmemektedir, genellikle önemsiz davranışlar gibi görülebilir ancak bütünsel olarak ele alındığında örgütü geliştirmeye ne kadar yararlı olduğu görülecektir. Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları, genellikle fedakarlık olarak nitelendirilen davranışlardır. Öğrencilerin okula olan bağlılıklarını artıran bu davranışlar, okulun daha etkili hale gelmesinde çok büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar

Kamer'e (2001) göre Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Bu davranışlar; örgütsel spontanlık (organizational spontaneity) , psikolojik kontratlar (psychological contract), rol davranışları (role behaviors) ve sosyal temelli örgütsel davranışlar (prosocial organizational behavior) olarak inceleyebiliriz.

1.Örgütsel Spontanlık: Örgütsel spontanlık davranışının temeli Katz'ın (1964) çalışmasına dayanır.Katz'a göre (Türker, 2006) Örgütlerin etkin bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesinde çalışanın görevlerini yerine getirmesi kadar formal iş tanımlarının üstündeki davranışları göstermesi de çok önemlidir.İş tanımlarında yer alamayan , önceden planlanmayan , işi yaparken dürtüsel olarak ortaya çıkabilecek (spontan) davranışlar için çalışanlar cesaretlendirilmeli ve bu konuda onlara olanak tanınmalıdır.Örgütsel spontanlık ve Örgütsel vatandaşlık davranışının benzer noktası her ikisinin de örgütün fonksiyonel işleyişine katkıda bulunmasıdır.

Örgütsel spontanlık, kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe bağlı olan, rol tanımlarında bulunmayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnek verilebilir.Örgütsel vatandaşlık ile spontanlık arasındaki temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül

sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif özellikte davranışlar olabilirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir. (Kamer, 2001).

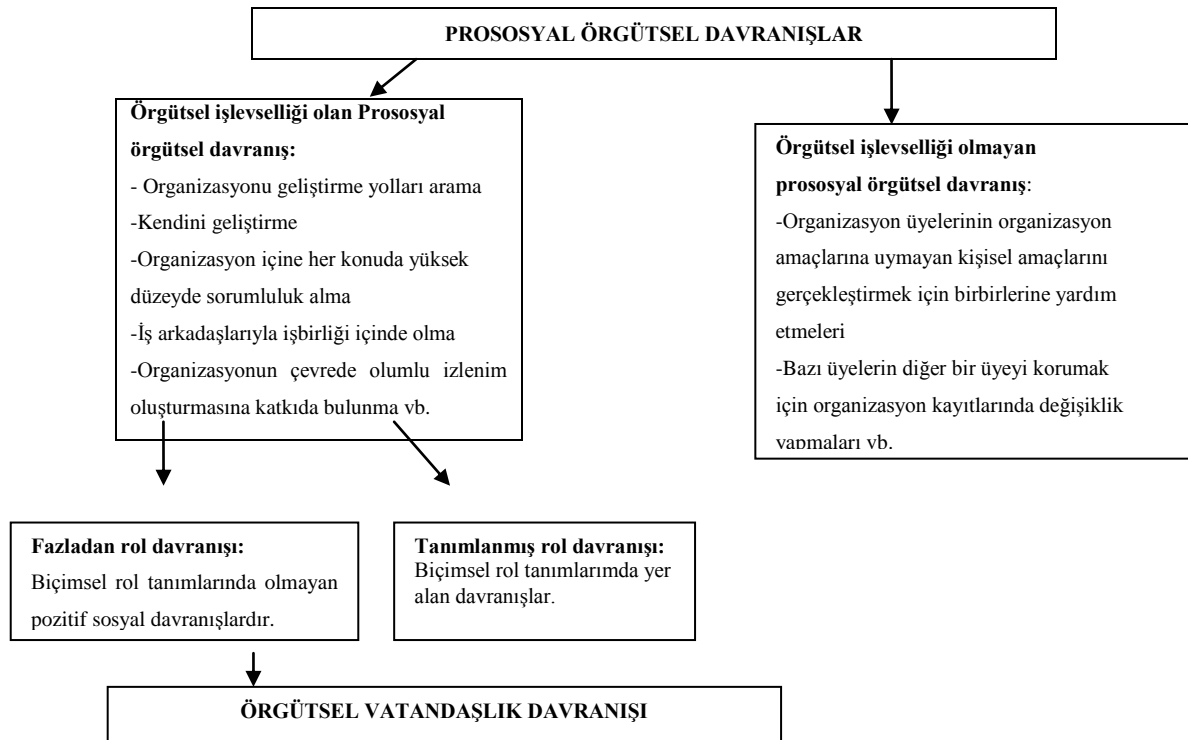
2. Psikolojik Kontratlar: Robinson (1996) psikolojik kontratı, kişinin ilişkilerinin başlangıcından itibaren ilişkilerinin şartları hakkında sahip olduğu tamamıyla ‘öznel’ düşünceler olarak tanımlar. İnsanlar, bir örgüte girerken, bu durumdan bazı yararlar beklerler. İşe giren bir kişi, bunun karşılığında bir takım maddi ve manevi kazançlar bekler.

Oktay (1996) konuyu işletmeler açısından ele almış ve örgüte katılan birey, örgütle, yetki, görev ve sorumlulukları ile, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirten yazılı bir anlaşma imzalar. “Psikolojik anlaşma” olarak tanımlanan ancak somut olarak mevcut olmayan diğer bir anlaşmada, çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; bunun karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Eğer örgüt sadece, yazılı olan ekonomik anlaşmayı hesaba katar, yazılı olmayan psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlayabilirler sonucuna ulaşmıştır.

3- Rol Davranışları; Morrison (1994) ve Law’a (1999) göre, işgörenlerin görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar, rol davranışlarıdır. Fakat aynı işi yapan iki işgörenin algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterebilmekte, buna bağlı olarak da rol davranışlarının kapsamı da değişebilmektedir. İşgörenin algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Örneğin, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini yaparken gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişi, rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş olur (İşbaşı, 2000).

4- Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış); Brief ve Motowidlo (1986) işgören rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgüte yönelik olan, örgütün yararını sağlama amacı taşıyan

davranışlarına sosyal temelli örgütsel davranış adını vermişlerdir. Prososyal örgütsel davranışlar, “fazladan rol” ve “tanımlanmış rol” davranışları şeklinde geniş bir kapsama sahiptir ve örgütsel vatandaşlık davranışları bunun fazladan rol davranışları kapsamına girmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı örgütü koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırmırlar. Ancak, işgörenlerin birbirlerine yaptıkları kişisel yardımlar organizasyonun maliyetini arttırarak etkinliğinin azalmasına sebep olursa, bu ve bu gibi davranışların bu durumda işlevselliğinden söz etmek mümkün olmaz (İşbaşı, 2000). Geroge ve Brief’e (1992) göre sosyal temelli örgütsel davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışının benzer yönü; ikisinin de rol ve ekstra rol davranışları içermesidir. Organ’a (1990) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile sosyal temelli örgütsel davranışlar arasındaki en belirgin fark, sosyal temelli örgütsel davranışın rol davranışlarını da içine almasıdır. Sosyal temelli örgütsel davranışların bazen ilişkide olunan diğer kişilerin çıkarlarını gözetenek örgüte zararlı uygulamalara sebep olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise her zaman örgüt yararına olan davranışlardır (Kamer, 2001).



Şekil 2: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (İşbaşı, 2000; Ünal, 2003).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi

Örgütsel vatandaşlık davranışını, Katz'ın (1964, s.131-133) “ekstra rol davranışı” tanımlamasından yararlanarak ilk ifade eden Organ ve arkadaşlarıdır (Bateman ve Organ, 1983, s.587- 595; Smith vd., 1983, s.653-663; Organ, 1988, s.1-14). Daha sonra bu davranış, prososyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986, s.710-725), iyi asker davranışı (Organ, 1988, s.4) ve örgütsel gönüllülük (George ve Jones, 1997, s.153-170) olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktası Dennis Organ'ın 1977 yılında “tatmin performansı sağlar” konusundaki teorisi ile başlamıştır. Bu çalışmadan yola çıkan Bateman “kantitatif olmayan performans” olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metoduyla yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkileri bulmuştur. Bateman yaptığı araştırma sonucunda iki faktörle karşılaşmıştır. Birincisi diğerlerini düşünme (altruizm) ve işbirliği, ikincisi ise organizasyonu desteklemede kişisel değil, genel durumu içeren ileri görev bilincidir. Bu çalışmalarının sonunda yöneticilerin vatandaşlık görevlerini sergileyenlere değer verdiklerini ve bu davranışı gösteren çalışanların işlerini daha kolay yaptıklarını belirtmişlerdir (Çınar, 2000).

Organ'a göre Barnard, örgütü ; “toplu işbirliği çabaları” şeklinde tanımlamıştır. Ona göre, organizasyonları meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin hizmetleri, davranışları ve etkileridir. Vurgulanmaya çalışılan konu ise, kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunma davranışlarıdır. Buradaki gönüllülük verimlilik, beceri ve yetenekten farklı olarak; fedakârlık, katlanma ve feragat etme gibi kavramlarla belirtilebilir (İşbaşı, 2000).

Organ'ın aktardığına göre Katz ve Kahn organizasyonel sisteme genel etkisi açısından işgören davranışlarını su şekilde açıklamışlardır: Bireyler örgüte (sistem) girmeli ve orada kalmaya ikna edilmeli, biçimsel rollerini yerine getirmeli, diğer çalışanlarla birlikte işbirliğine dayalı ve örgütü koruyucu faaliyetlerde bulunmalı, orijinal fikirler üretmeli, daha fazla katkı için kendi kendini eğitmeli ve örgütün dışarıda olumlu tanınmasını sağlayacak uyumlu bir örgüt iklimi oluşturmalıdırlar (Çınar, 2000).

Gouldner, 1960 yılında yayınlanan makalesinde “karşılıklık normu” kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Gouldner'a göre, bu normun evrensel biçiminin ortaya çıkması kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleri ile ilişkilidir. Karşılıklık

normunun evrensel olduğunu fakat koşullara bağlı olarak değişebileceğini, başkalarından yardım bekleyen kişinin, önce kendisinin yardım etmesi gerektiğini söylemiştir (Kamer, 2001).

Blau'nun tanımına göre; sosyal mübadele, bir isin sonunda elde etmeyi bekledikleri kazançla güdülenen bireylerin gösterdikleri gönüllü davranışlara ve bu kazançların sürekliliği için bunlara karşılık verme ihtiyaçlarıdır. Sosyal mübadelede yapılan katkıların gelecekte geri döneceği ve kazanç beklentisi vardır. Fakat bu kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir. Aradaki ilişki kişilerin güvenine dayanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal mübadele, çalışanları görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluğa ve işi için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirir. Bu yüzden sosyal mübadelenin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye yönlendirdiği düşünülebilir (İşbaşı, 2000).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri, yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer çalışanlara yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme gibi unsurlar olarak sınıflandırılmıştır. Bateman ve Organ örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışmanın sonunda ilk sınıflamada yardımseverlik (altruizm) ve genel uyum boyutları vardır. Genel uyumun adını daha sonra vicdanlılık olarak değiştirmişlerdir. Organ tarafından geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, Graham'ın örgütsel erdemi (civic virtue), Organ'ın nezaket (courtesy) ve sportmenlik (sportmanship) boyutlarının da eklenmesiyle kavramın son sınıflaması olarak kabul gören beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır (Kamer, 2001). Bunlar:

1. Yardımseverlik (Altruizm, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme, özgecilik)
2. Vicdanlılık (Conscientiousness)
3. Sportmenlik (Sportmanship)
4. Nezaket (Courtesy)
5. Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme, Civic Virtue)

1. Yardımseverlik (Altruizm, diğerkâmlık, diğelerini düşünme, özgecılık) :Organ; yardımseverliği, örgütle ilgili bir görevde veya problemde örgütün diğeri çalışanlarına yardım etmeye yönelik gösterdikleri tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmıştır. Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir örgüt üyesinin bu tür davranışları yardımseverliğe örnek olarak gösterilebilir. Örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına olağan dışı şartlar altında onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olması en çok tekrarlanan yardımseverlik davranış durumudur. Bu tür davranışların sergilenmesinde “yardımseverlik” özelliğinin bulunması ve örgütle ilgili olmasından dolayı bu boyut yardımseverlik olarak adlandırılmıştır. Bireyler belirli bir kişiye yardım etmek için davranışta bulunurlar. Yardımseverlik üretimin ve yapılan işin kalitesini de arttıran faaliyetler olarak düşünülebilir (Kamer, 2001).

2. Vicdanlılık (Conscientousness) : Organ’a göre; Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. Bulunduğu örgütte herkesten daha aktif olma, herkesten daha fazla çalışma ve kimsenin istemediği işleri gönüllü olarak alma davranışları bu boyutta yer alır (Ünal, 2003).

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

4. Nezaket (Courtesy) : Organ, ilk kez belirttiği nezaket boyutunu; örgütte iş yükümlülükleri sebebiyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışlar olarak tanımlamaktadır. Bu davranışlara, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarma örnek olarak verilebilir. Nezaket duygusal açıdan istikrarlığı koruyarak çatışmaları önler. Yapılacak görevler

konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırır (Kamer, 2001).

Organ'a göre, diğerkâmlık ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmeleri güç boyutlardır. İki boyut arasındaki en önemli fark, yardım etme ediminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Diğerkâmlıkta kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar ise öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkileri azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlardır (İşbaşı,2000).

5. Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme) (Civic Virtue) : Organ'ın (1990) kitabında yer verdiği son vatandaşlık davranışı boyutu olan "örgütsel erdem", "örgütsel katılım", Graham tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve "organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorunlu biçimde katılma" biçiminde ifade etmiştir. Bulunduğu örgütte diğer çalışanlara göre kendini daha fazla geliştirme, yenileme, alanındaki gelişmeleri takip etme davranışlarını içeren örgütsel vatandaşlık boyutudur (Ünal, 2003).

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olabilecek faktörler incelenmiştir.

1. Örgüte bağlılık: Örgütsel bağlılık, iş görenin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Balay, 2000). O'Reilly ve Chapman tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğu bulunmuştur (Kamer, 2001). Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu; bireyin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Balay, 2000).

Mercan'ın yaptığı “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık” konulu tez çalışmasının sonuçlarına göre; bulunduğu okula bağlılık duyan öğretmenlerin aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceği sonucuna ulaşamayacağı belirtilmiştir. Öğretmenlerin okula bağlılık duyguları arttıkça, huzuru ön planda tuttıkları ve okul ortamını bozmamak adına seslerini yükseltmedikleri, kişiliklerinden tavizler verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Mercan, 2006).

Organ'a göre(1988), örgütsel vatandaşlık ile bağlılık arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılık durumunu bir davranış, niyet, tutum, ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlıdır.

2. Bireyin ruhsal durumu: Olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin yardımseverlik davranışlarında artma olduğu saptanmıştır (Kamer, 2001).

Organ, insanların bazı zamanlardaki duygusallık durumlarının, onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini sağladığını belirtmiştir.

Brief ve Motowidlo'ya göre, iyi bir ruh haline sahip kişi, yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterme eğiliminde olmaktadır. Ayrıca olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar. George'a göre, olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır (İşbaşı, 2000).

Yücel (2006) Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel vatandaşlık Davranışı, konulu tez çalışmasında; öğretmenin gerek genel tükenmişlik düzeyinin, gerekse tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yüksek düzeyde alakalı olmadığını tespit etmiştir .

3. Kişilik Özellikleri: Smith, Organ ve Near, dışa dönük özelliğe sahip bireylerin, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkın olduklarını belirtmektedirler. içe dönük bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek

için gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedirler (Kamer, 2001).

Kişilik özellikleri, kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. İyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Baltaş, 2002).

4. İşe karşı tutumlar ve iş tatmini: İş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. İş görenin işine karşı olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir (Erdoğan, 1996).

Davis, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıtın iş tatmininin düşmesi olduğunu belirtmektedir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir (Ege, 2000).

5. Örgütsel Adalet: İşbaşı'na göre (2000) Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adalete ilişkin algılamalarıdır. Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir. Cohen, dağıtım adaletini; görevler, hizmetler, fırsatlar, ödüller, cezalar, ücretler, terfiler vb. gibi kazanımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması olarak tanımlamaktadır. Folger, prosedür adaletini; bir örgütte amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak prosedürlerin adil uygulanmasına yönelik olan adalet şekli olarak tanımlamaktadır. Niehoff ve Moorman, etkileşim adaletini ise; yöneticilerin, biçimsel prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sırasında sergiledikleri adil davranışlar olarak tanımlamaktadır. Greenberg, alınan kararların niçin alındığının açıklanmasının ve bu amaçla çalışanlar ile dürüst ve samimi bir iletişim kurulmasının onların algılarını olumlu yönde etkileyeceğini söylemiştir

Atalay, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet konulu tez çalışmasında; örgütsel adalet faktörünün, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında dolaylı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirmek için örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörlere önem verilmesini önermektedir (Atalay, 2005).

6. İhtiyaçlar: Schnake, bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları olduğunu belirtmektedir. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan sosyal bir gruba yönelik olan sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin bireyin rol gereklerini aşan davranışlar göstermesine neden olabileceği saptanmıştır. Başarı odaklı kişiler performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimalleri de arttırmaktadır (Kamer, 2001).

Keskin'e göre (2005), Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık konulu tez çalışmasında; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme sebeplerinin % 42'si açıklanabilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklayan birinci derece faktörler; kişilerin özgüven duyguları, okul yönetimine karşı olan olumlu adalet algılamaları, yardımlaşmaya verdikleri değer, kişisel gelişime verdikleri değer, alınan kararlara etki etme ve kararlarda etkili olma imkânları, kabul görme ve farkına varılma imkânları olarak bulunmuştur.

7. İşin özellikleri: Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlamaktadır. Van Dyne, Graham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve Organ'a göre, anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını en üst düzeye yükselterek örgütsel bağlılığı artırır (Kamer, 2001).

8. Liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven: Çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmeleri onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini sağlamaktadır (İşbaşı, 2000).

Liderin davranışlarının astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi vardır. Smith, Organ ve Near lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, yardımseverlik boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Lider

desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkarması karşılıklılık ilkesiyle açıklanmaktadır (Kamer, 2001).

9. Kıdem ve hiyerarşik düzey: Van Dyne ve Graham'a göre, uzun süre bir örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı kuvvetli bir bağlılığı ve aidiyet duygusu olup, işlerini yerine getirmede yüksek bir özgüvenleri bulunmaktadır. Böylece bu özellikteki çalışanların olumlu duygu ve davranışlar gösterme ihtimalleri de artmaktadır. Hiyerarşik açıdan daha üstte bulunan bireylerin örgütsel karar vermede etkin olmaları, yüksek statüye ve örgüt içerisinde daha serbest davranışlara sahip olmaları, çevreleri üzerindeki kontrollerinin fazla olması gibi ayrıcalıklarının olmasından dolayı alt düzeydekilerden daha çok örgütsel bağlılık davranışı göstermektedirler (Kamer, 2001).

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi konulu tez çalışmasında; örgütte otoritenin hiyerarşik kullanımı arttıkça ilişkilerin resmileştiğini ve bunun sonucunda öğretmenlerin uzmanlaşmak isteklerinin azaldığını, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır (Dönder, 2006).

10. Örgütsel Vizyon: Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir. Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirir. Bir vizyona bağlandığını hisseden iş gören ise daha çok çalışma eğilimi gösterebilmektedir (Balay, 2000).

Başarılı bir okul yöneticisi, öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilmeli ve her öğretmenin bu vizyon içinde rolünü görmesini sağlamalıdır. Okulların etkililiği, yöneticinin bu vizyoner liderlik özelliğine bağlıdır. Kendini örgüt içinde vizyonun bir parçası olarak gören öğretmen örgüt yararına daha çok çalışmak isteyecektir (Özden, 2002).

11. Örgütün özellikleri: Van Dyne, Graham ve Dienesch'a göre, çalışanlar, örgütlerinin değer verdikleri özelliklere göre davranışlarını düzenlerler. Sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu algılayan bireyler buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterebilirler (Kamer, 2001).

12. Karara Katılım: Karara katılım, çalışanların alınan stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarıdır. Bu kararlar çalışanların içsel güdülenmesini artırarak başarı için daha çok emek harcamalarına neden olmaktadır. Karara katılan ve daha etkili olan çalışan uzun dönemde örgüte bağlılık duyarak örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok sergilemektedir (Balay, 2000).

13. Kişi Örgüt Bütünleşmesi: Bir örgütte en önemli faktör, örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren ve teknolojiyi kullanan kişi olarak insandır. Örgütte bulunan kişilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o kadar örgütle bütünleşmiş olacaktır. Yöneticilerin görevleri, aynı özelliklere ve uyuma sahip kişileri bir araya getirerek sosyalleştirmek ve örgüt ilişkilerinde daha verimli ve çalışma düzeni ile daha uyumlu olacak şekilde çalışanları güdülemektir. Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimi arttırdığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesini en üst düzeyde sağladığı, işten kaçmanın az olduğu ve üretim seviyesini en üst düzeyde tutan bir ortam oluşturduğu için çok önemlidir (Oktay, 1996).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştıran, anlaşmazlıkları azaltan ve etkinliği arttıran, bunların sonucu olarak da performansı artıran unsurlar olarak görülmektedir. MacKenzie, Podsakoff, Fetter ve Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie'ye göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve iş gurupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek örgütsel performansın artmasını sağlarlar. Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini sağlarlar. Podsakoff ve MacKenzie'ye göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılabilir ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaştırılabilir. MacKenzie, vatandaşlık davranışlarının yöneticilerin performans değerlendirmelerini etkilediğini saptamıştır. Performans değerlendirme sonuçları terfi, transfer, eğitim, işten çıkarma gibi fonksiyonlarda rol oynadığı için örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi de ortaya çıkmaktadır. Fakat

çalışanların bu değerlendirmeyi anlamaları sağlanmalıdır. Podsakoff ve MacKenzie'ye göre, kıdemli olan çalışanların yeni elemanların eğitim ve oryantasyonları için çalışmaları örgütün bu gibi aktivitelere aktarması gereken kaynak açısından tasarruf sağlar (Kamer, 2001).MacKenzie, Podsakoff, Fetter ve Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar (Kamer, 2001: 22).

ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik kelimesi literatüre Freudenberger'in (1974) Journal of Social Issues da yayınladığı makalesiyle girmiştir. Freudenberger'e göre tükenme başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerinde aşırı isteklerde bulunulmasıyla ortaya çıkan bir durumdur ve bu tam olarak, kurumdaki personelin herhangi bir sebepten dolayı tükendiği ve çalışamaz duruma gelip, amaca hizmet edemediği zamanı göstermektedir.

Tükenmişlik kavramı incelendiğinde tükenmişliğin psikolojik bir olgu olduğu konusunda araştırmacıların bir fikir birliğine vardıkları ancak tükenmişliği tanımlama konusunda ortak bir görüşe varamadıkları görülmektedir. Tükenmişlik Freudenberger (1974) tarafından ; *“enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak olarak”* tanımlanmıştır. Freudenberger'e göre insanlar olumsuz koşullar altında ve çok fazla çalışmak yüzünden zamanla işlerini gerektiği gibi yerine getiremez hale gelmektedirler. Yapılan bu tanımlama tükenmişlik kavramını bilimsel yöntemlerle ele alan ilk çalışmalardan birinin sonucu olmakla birlikte, günümüz koşullarında yetersiz ve kapsamsız görünmektedir. İlerleyen dönemlerde tükenmişlik kavramı çok çalışmaktan kaynaklanan ve iş performansı üzerinde etkili olan bir etmen olmaktan çıkıp, birçok farklı faktörden etkilenen ve etkileri iş performansı dışında birçok farklı alanda kendini gösteren psiko-sosyal bir durum olarak ele alınmıştır. Cherniss'e (1980) göre tükenmişlik stres ve tatminsizlik sonucu ortaya çıkan, kişinin duygusal ve davranışsal olarak işinden soğumasına sebep olan kalıcı bir psikolojik tepkidir (Akt.Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005) .

Maslach ve Jackson (1986)'a göre tükenmişlik; fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe

yaramama ve diğere insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme halidir. Maslach (1982), tükenmişliğin duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma şeklinde üç ayrı durum halinde ortaya çıktığını belirtmekte ve böylece tükenmişlik sendromunu, Duygusal Tükenme; Duyarsızlaşma ve Düşük Kişisel Başarı boyutlarından oluşan üçlü bir model ile açıklamaktadır.

1. Duygusal Tükenme: Bu alt ölçek kişinin mesleği veya işi tarafından tüketilmiş, aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar.

2. Düşük Kişisel Başarı: Bu alt ölçek ise insanlarla çalışan bir kişide yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar.

3. Duyarsızlaşma: Bu alt ölçek kişinin hizmet ve bakım verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun şekilde davranmalarını tanımlar.

Perlman ve Hartman (1982) kendilerine gelene kadarki süreçte yapılmış olan tanımların bir sentezi ve içerik analizini temel alarak bir tükenmişlik kavramı oluşturmaya çalışmışlardır. Buna göre tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmadır. (Aksoy, 2007)

Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

Izgar (2001)' a göre Tükenmişliğin nedenleri, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağlılık, kişisel beklentiler, güdülenme, kişilik örüntüleri, performans, bireysel yaşantıda karşılaşılan stresler, iş doyumu ve üstlerinden gördüğü destek gibi etmenler, bireysel nedenler başlığı altında ele alınmaktadır. Yapılan işin niteliği, yapılan meslek tipi, çalışma süresi, iş yerinin özellikleri, iş yükünün yoğunluğu, iş gerilimi, rol belirsizliği, eğitim durumu, karara katılamama, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenler ise tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alındığı görülmektedir.

Arı ve Bal (2008) tarafından yapılan araştırmada tükenmişliği etkileyen faktörler bireysel-sosyal faktörler ve iş-örgüt faktörleri olarak sınıflanmıştır.

Bireysel-sosyal faktörler bireyin sahip olduğu bazı özellik ve imkânların tükenmişliğe zemin hazırlaması durumu olarak tanımlanmış ve cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler gibi etmenlerden oluştuğu belirtilmiştir. İş-örgüt ile ilgili faktörler ise bireyin çalışma ortamı ile arasındaki etkileşimin doğurduğu sonuçlar olarak belirtilmiştir. İş-örgüt ile ilgili faktörler arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler gibi değişkenlere yer verilmiştir.

Tükenmişlikten Kaçınma

Deneyimli öğretmenlere göre tükenmişliğin en büyük çözümü ona hiç yakalanmamaktır. Tecrübeli öğretmenlerin bu konuda önerileri derse her zaman hazırlıklı girilmesi ve dersin bastan sona iyi planlanmasıdır. Böylece derste ne yapacağını bilen öğretmen eğitim öğretime odaklanır, zaman doldurma konusunda strese girmez ve iyi planlanmış öğrenme ortamında fazla disiplin problemi yaşanmaz. Bir diğer öneri de öğretmenlerin sık sık kariyerini gözden geçirip gelişmek için çaba harcamalarıdır. Öğretmenler kendileri hakkında olumlu düşüncelere sahip olmalıdırlar. Meslektaşlarından kendileriyle ilgili olumlu destek alan öğretmenler kendilerine ve yaptıkları işe karşı da olumlu duygular geliştirmişlerdir. Her şeyden önce ister mesleğe yeni başlamış olsun ister kıdemli olsun yaptıkları işe inanmalıdırlar. Tecrübeli öğretmenlere göre tükenmişliği yaşamamanın tek yolu gerçek bir öğretme sevgisidir (Abby ve James, 1993 Akt. Yücel. 2006).

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi konularına yer verilecektir.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada tarama modeli türlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında, birlikte değişim varlığı ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2005). Çalışmanın amacı ve seçilen yöntem doğrultusunda kullanılan ölçme araçları belirlenen örnekleme gerekli izinler alındıktan sonra elden dağıtılmış, formların doldurulması için yeterli bir süre beklendikten sonra tekrar elden toplanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2009-2010 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezinde bulunan 41 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1001 ilköğretim öğretmeninden oluşmaktadır. Örneklem ise söz konusu evren içinden okullardaki çalışan toplam öğretmen sayılarına oranla tabakalı örnekleme yöntemi, %5 hata payı ve %95 güven aralığı kriteri ile seçilen 278 öğretmenden oluşmaktadır (Hesaplama için bkz. <http://sosbil.usak.edu.tr/dokuman/ornekleme.xls> , son erişim tarihi 31.05.2011). Bu tip araştırmalarda genel bir problem olarak gözlenen anket geri dönüş oranındaki azlık sebebiyle tabakalı örneklem oranları dikkate alınarak toplam 330 form dağıtılmıştır. Geri dönen form sayısı kullanılması uygun görülmeyen formlar elendikten sonra 290 olup, seçilen örneklem sayısının üzerindedir. Örneklem dair bazı betimsel bulgular aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 1: Örneklem Dahilindeki Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	157	54,5
Bayan	131	45,5
Toplam	288	100,0

Tablo 1’de görüldüğü gibi örneklem dahilindeki öğretmenlerin %54.5 ü erkek (N=157), %45.5 i bayandır (N=131). Tablo 2 de görüldüğü gibi örneklem dahilindeki öğretmenlerin yaş ortalamaları 38.92, kıdem yılları ortalamaları 16.07, aynı okulda geçirilen ortalama süre ise 6.08 yıldır (N= 287)

Tablo 2: Kıdem ve Yaş Ortalamaları (N: 287)

	Ortalama	SS
Yaş	38,92	7.95
Kıdem	16,07	7.89
Aynı Okulda Geçirilen Süre	6,08	4.42

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak 3 adet ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler Yücel ve Demirhan (2010) tarafından geliştirilen Yönetsel Tarz Belirleme Ölçeği, Yücel (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Yücel (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğidir.

Yönetsel Tarz Belirleme Ölçeği

Ölçek, Yücel ve Demirhan (2010) tarafından geliştirilmiş olup, geliştiriciler tarafından iş odaklılık ve insan odaklılık olmak üzere 2 boyuttan oluştuğu belirtilmiştir. Bu çalışma kapsamında ölçek daha önce geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olduğu için pilot uygulama yapılmadan gerekli izinler alınarak doğrudan örnekleme uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonrasında ölçeğin bu 2 boyutlu yapısının bu araştırmada da korunduğu görülmüştür.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Ölçek Yücel (2010) tarafından geliştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 20 maddenin 4 boyutta toplandığı görülmüştür (Tablo 3). Ölçeğin tamamının cronbach alpha güvenirlik katsayısı .915 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Boyutlarını Gösterir Rotasyon Yapısı

	Boyutlar			
	1	2	3	4
	Alturizm	Erdemlilik	Vicdan	Sportmenlik
Örgütsel vatandaşlık10	,750			
Örgütsel vatandaşlık17	,742			
Örgütsel vatandaşlık18	,735			
Örgütsel vatandaşlık11	,698			
Örgütsel vatandaşlık12	,679			
Örgütsel vatandaşlık19	,519			
Örgütsel vatandaşlık3		,780		
Örgütsel vatandaşlık5		,763		
Örgütsel vatandaşlık4		,645		
Örgütsel vatandaşlık2		,598		
Örgütsel vatandaşlık9		,560		
Örgütsel vatandaşlık1		,540		
Örgütsel vatandaşlık15			,801	
Örgütsel vatandaşlık13			,744	
Örgütsel vatandaşlık14			,705	
Örgütsel vatandaşlık16			,684	
Örgütsel vatandaşlık20			,488	
Örgütsel vatandaşlık7				,757
Örgütsel vatandaşlık6				,706
Örgütsel vatandaşlık8				,645
Madde Sayısı	6	6	5	3
Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı	.893	.877	.850	.512
Eigen Değeri	9,032	1,434	1,223	1,178

Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği

Ölçek, Yücel (2010) tarafından geliştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükü ve güvenirlik katsayısı düşük maddeler atılmıştır. Atılan maddelerin ardından faktör analizi tekrar yapılmış, ölçekteki 27 maddenin 5 boyutta toplandığı görülmüştür (Tablo 4). Ölçeğin tamamının cronbach alpha güvenirlik katsayısı .921 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4: Örgütsel Tükenmişlik Ölçeği Faktör Yapısı

	Boyutlar				
	1	2	3	4	5
	Duygusal	Kişisel Başarıda Azalma	İş Arkadaşların dan Soğuma	Fiziksel Tükenmişlik	Meslekten Soğuma
tukenmislik11	,772				
tukenmislik9	,730				
tukenmislik14	,705				
tukenmislik8	,703				
tukenmislik10	,654				
tukenmislik13	,582				
tukenmislik15	,521				
tukenmislik12	,500				
tukenmislik1	,414				
tukenmislik19		,794			
tukenmislik17		,719			
tukenmislik18		,694			
tukenmislik21		,668			
tukenmislik20		,649			
tukenmislik31			,811		
tukenmislik30			,798		
tukenmislik32			,730		
tukenmislik28			,714		
tukenmislik29			,665		
tukenmislik3				,813	
tukenmislik5				,813	
tukenmislik2				,764	
tukenmislik4				,740	
tukenmislik6				,521	
tukenmislik22					,827
tukenmislik23					,786
tukenmislik16					,689
Madde Sayısı	9	5	5	5	3
Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayısı	.865	.848	.850	.858	.742
Eigen Değeri	9,620	2,602	1,775	1,420	1,268

IV. BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmaya ait bulgular bu bölümde yer alacaktır. Araştırma kapsamında toplanan veriler betimsel istatistikler ile birlikte, öğretmenlerin müdürlerinin yöneticilik tarzı algılamaları, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilgili değişkenler araştırma soruları doğrultusunda anlamlı ilişkilerin tespiti için korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 5. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler

	N	Ortalama	SS
Görev Odaklılık	289	6,75	1,78
İnsan Odaklılık	287	6,77	1,77
Genel tükenmişlik	290	1,94	,58
Duygusal tükenmişlik	290	1,92	,74
Kişisel başarıda azalma	290	1,71	,74
İş arkadaşlarından soğuma	290	1,66	,68
Fiziksel tükenmişlik	290	2,44	,75
Meslekten Soğuma	290	2,00	1,08
Yardımseverlik	287	3,62	,70
Erdem	287	3,44	,70
Vicdan	287	3,64	,71
Sportmenlik	287	3,61	1,01

Tablo 5 de görüldüğü gibi; okul müdürlerinin görev odaklılık ortalamaları 6,75/9.00'dır. Okul müdürlerinin görev odaklılıkları yüksektir. Okul müdürlerinin insan odaklılık ortalamaları 6,77/9.00'dır. Okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri yüksektir.

Öğretmenlerin, genel tükenmişlik düzeyi ortalamaları 1,94/5.00'dır ve düşüktür. Duygusal tükenmişlik düzeyi ortalamaları 1,92/5.00'dır ve düşüktür. Kişisel başarılarındaki düşüş ortalamaları 1,71/5.00'dır ve düşüktür. İş arkadaşlarından soğuma ortalamaları 1,66/5.00'dır ve düşüktür. Fiziksel tükenmişlik düzeyi ortalamaları 2,44/5.00'dır ve orta düzeydedir. Meslekten soğuma düzeyi

ortalamaları 2,00/5.00'dır ve düşüktür. Yardımseverlik davranışları düzeyi ortalamaları 3,62/5.00'dır ve yüksektir.Erdemlilik davranışları düzeyi ortalamaları 3,44/5.00'dır ve yüksektir.Vicdanlılık davranışları ortalamaları 3,64/5.00'dır ve yüksektir.Sportmenlik davranışı ortalamaları 3,61/5.00'dır ve yüksektir.

Tablo 6: Okul Müdürlerinin Yönetsel Tarzları, Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu (N=290)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Görev odaklılık	1													
İnsan odaklılık	,817**	1												
Genel tükenmişlik	-,238**	-,177**	1											
Duygusal tükenmişlik	-,203**	-,130*	,891**	1										
Kişisel başarıda azalma	-,181**	-,158**	,788**	,604**	1									
İş arkadaşlarından soğuma	-,231**	-,197**	,680**	,476**	,514**	1								
Fiziksel tükenmişlik	-,127*	-,076	,702**	,609**	,381**	,311**	1							
Meslekten soğuma	-,149*	-,121*	,608**	,384**	,472**	,330**	,244**	1						
Alturizm (yardımseverlik)	,153**	,085	-,133*	-,121*	-,165**	-,071	-,082	-,042	1					
Erdem	,104	,035	-,118*	-,107	-,133*	-,030	-,073	-,087	,728**	1				
Vicdan	,051	,034	-,216**	-,181**	-,204**	-,077	-,205**	-,132*	,677**	,684**	1			
Sportmenlik	,073	,019	-,014	-,023	,044	-,059	,003	-,016	,409**	,363**	,328**	1		
Yaş	-,002	,019	-,009	,004	,023	,012	-,168**	,102	,011	,091	,224**	-,022	1	
Okulda çalışılan süre(yıl)	-,110	-,113	-,013	,037	,004	-,012	-,117*	,004	,043	,127*	,226**	-,031	,586**	1

** .01 Düzeyinde Manidardır

* .05 Düzeyinde Manidardır

Tablo 6 incelendiğinde; Okul Müdürlerinin görev odaklılık düzeyleri arttıkça, insan odaklılık düzeyleri de artmaktadır ($r=.817$, $p<.01$). Okul müdürlerinin görev odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.238$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.177$, $p<.01$). Okul müdürlerinin görev odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.203$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.130$, $p<.05$). Okul müdürlerinin görev odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin kişisel başarıda azalma düzeyleri azalmaktadır ($r=-.181$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin kişisel başarıda azalma düzeyleri azalmaktadır ($r=-.158$, $p<.01$). Okul müdürlerinin görev odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş arkadaşlarından soğuma düzeyleri azalmaktadır ($r=-.231$, $p<.01$). Okul müdürlerinin görev odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin fiziksel tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.127$, $p<.05$). Okul müdürlerinin görev odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin meslekten soğuma düzeyleri azalmaktadır ($r=-.149$, $p<.05$). Okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin meslekten soğuma düzeyleri azalmaktadır ($r=-.121$, $p<.05$). Okul müdürlerinin görev odaklılık düzeyleri arttıkça öğretmenlerin yardımseverlik davranışları da artmaktadır ($r=.153$, $p<.01$). Öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyleri de artmaktadır ($r=.891$, $p<.01$). Öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyleri arttıkça kişisel başarıda azalma düzeyleri de artmaktadır ($r=.788$, $p<.01$). Öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyleri arttıkça iş arkadaşlarından soğuma düzeyleri de artmaktadır ($r=.680$, $p<.01$). Öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyleri arttıkça fiziksel tükenmişlik düzeyleri de artmaktadır ($r=.702$, $p<.01$). Öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyleri arttıkça meslekten soğuma düzeyleri de artmaktadır ($r=.608$, $p<.01$). Öğretmenlerin yardımseverlik davranışları arttıkça genel tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.133$, $p<.05$). Öğretmenlerin vicdanlılık davranışları arttıkça genel tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.216$, $p<.01$). Öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri arttıkça kişisel başarıda azalma düzeyleri de artmaktadır ($r=.604$, $p<.01$). Öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri arttıkça iş arkadaşlarından soğuma düzeyleri de artmaktadır ($r=.476$, $p<.01$). Öğretmenlerin

duygusal tükenmişlik düzeyleri arttıkça fiziksel tükenmişlik düzeyleri de artmaktadır ($r=.609$, $p<.01$). Öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri arttıkça meslekten soğuma düzeyleri de artmaktadır ($r=.384$, $p<.01$). Öğretmenlerin yardımseverlik davranışları arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.121$, $p<.05$). Öğretmenlerin vicdanlılık davranışları arttıkça duygusal tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.181$, $p<.01$). Öğretmenlerin kişisel başarıda azalma düzeyleri arttıkça iş arkadaşlarından soğuma düzeyleri de artmaktadır ($r=.514$, $p<.01$). Öğretmenlerin kişisel başarıda azalma düzeyleri arttıkça fiziksel tükenmişlik düzeyleri de artmaktadır ($r=.381$, $p<.01$). Öğretmenlerin kişisel başarıda azalma düzeyleri arttıkça meslekten soğuma düzeyleri de artmaktadır ($r=.472$, $p<.01$). Öğretmenlerin vicdanlılık davranışları arttıkça kişisel başarıda azalma düzeyleri azalmaktadır ($r=-.204$, $p<.01$). Öğretmenlerin fiziksel tükenmişlik düzeyleri arttıkça iş arkadaşlarından soğuma düzeyleri de artmaktadır ($r=.311$, $p<.01$). Öğretmenlerin iş arkadaşlarından soğuma düzeyleri arttıkça meslekten soğuma düzeyleri de artmaktadır ($r=.330$, $p<.01$). Öğretmenlerin fiziksel tükenmişlik düzeyleri arttıkça meslekten soğuma düzeyleri de artmaktadır ($r=.244$, $p<.01$). Öğretmenlerin vicdanlılık davranışları arttıkça fiziksel tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.205$, $p<.01$). Öğretmenlerin yaşları arttıkça fiziksel tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.168$, $p<.01$). Öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça fiziksel tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır ($r=-.117$, $p<.05$). Öğretmenlerin vicdanlılık davranışları arttıkça fiziksel meslekten soğuma düzeyleri azalmaktadır ($r=-.132$, $p<.05$). Öğretmenlerin yardımseverlik davranışları arttıkça vicdanlılık düzeyleri artmaktadır ($r=.677$, $p<.01$). Öğretmenlerin yardımseverlik davranışları arttıkça vicdanlılık düzeyleri artmaktadır ($r=.677$, $p<.01$). Öğretmenlerin yardımseverlik davranışları arttıkça sportmenlik davranışları da artmaktadır ($r=.409$, $p<.01$). Öğretmenlerin erdemlilik davranışları arttıkça vicdanlılık davranışları da artmaktadır ($r=.684$, $p<.01$). Öğretmenlerin erdemlilik davranışları arttıkça sportmenlik davranışları da artmaktadır ($r=.363$, $p<.01$). Öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça erdemlilik davranışları da artmaktadır ($r=.127$, $p<.05$). Öğretmenlerin vicdanlılık davranışları arttıkça sportmenlik davranışları da artmaktadır ($r=.328$, $p<.01$). Öğretmenlerin yaşları arttıkça vicdanlılık davranışları da artmaktadır ($r=.224$, $p<.01$). Öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça vicdanlılık davranışları da artmaktadır ($r=.226$, $p<.01$). Öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça yaşları da artmaktadır ($r=.586$, $p<.01$).

V. BÖLÜM

YORUM VE TARTIŞMA

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin görev odaklı ve insan odaklı olma düzeyleri birbirine yakındır. Yani öğretmenlere göre bir yönetici ne kadar insana odaklıysa bir o kadar da işe odaklıdır. Okul müdürlerinin yönetsel odağının, öğretmenlerin tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerini etkilediği görülmüştür.

Okul müdürlerinin görev odaklı ve insan odaklı olmaları ile öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyleri arasında negatif bir ilişki vardır. Bununla birlikte görev odaklılık genel tükenmişlik düzeyi üzerinde insan odaklılığa göre daha çok etkilidir. Okul müdürlerinin görev odaklı ve insan odaklı olmaları ile öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında da negatif bir ilişki vardır. Bununla birlikte okul müdürlerinin görev odaklılığının öğretmenlerin duygusal tükenmişliği üzerindeki etkisi, insan odaklılığa göre daha fazladır. Öğretmenler tarafından okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri ve görev odaklılık düzeylerinin birbirinden ayrı faktörler olarak algılanmadığı bulgusuyla birlikte düşünüldüğünde, görev ve insan odaklılık düzeyi yüksek olan okul müdürleri her iki durumda da etkili birer yönetici olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda görev odaklı ile duygusal tükenmişlik arasındaki negatif ilişki, etkili bir yönetici ile çalışan öğretmenlerin duygusal olarak daha az tükenmeye maruz kaldıklarını düşündürmektedir.

Okul müdürlerinin görev odaklı ya da insan odaklı olmaları ile kişisel başarının azalması arasındaki ilişki negatiftir ve okul müdürlerinin görev odaklı olması kişisel başarıda ki azalma üzerinde daha çok etkilidir. İşine daha fazla önem veren okul müdürleri, öğretmenlerinde işe önem vermelerini istediği için zorlayıcı bir güç oluşturmakta ve adeta lokomotif rolü üstlenerek öğretmenlerin başarılarının düşmemesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Öğretmenlerin duygusal tükenmişlikleri ile kişisel başarılarının azalması arasında ise pozitif bir ilişki tespit edilmiş olup duygusal tükenmişlik düzeyi yüksek olan öğretmenlerin kişisel başarılarındaki azalmanın arttığı görülmüştür. Duygusal

tükenmişliği yüksek öğretmenlerin iş arkadaşlarından daha çok soğuduğu görülmüştür. Maslach ve Jackson'a göre (1981) Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir.

Genel tükenmişlik düzeyi yüksek olan öğretmenlerin iş arkadaşlarından daha fazla soğuduğu, kişisel başarılarının daha çok azaldığı, fiziksel ve duygusal tükenmişliklerinin arttığı gözlenmiştir. Ancak okul müdürlerinin görev odaklılık eğilimlerinin artması öğretmenlerin, duygusal tükenmişlik düzeylerini, iş arkadaşlarından soğuma düzeyini, kişisel başarılarındaki azalma düzeyini, fiziksel tükenmişlik düzeylerini, meslekten soğuma düzeyini azaltmaktadır. Bu sonuç okul müdürlerinin görev odaklı davranmaları genel olarak öğretmenlerin tükenmelerini azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç öğretmenlerin okul idaresinden beklentileriyle ilgilidir.

Görev odaklı okul müdürüyle çalışan öğretmenlerin yardımseverlik davranışları arasında pozitif bir ilişkinin olması bunun yanında insan odaklı okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin yardımseverlik davranışları arasında manidar bir ilişki tespit edilememiş olması, öğretmenlerin otoriter, işine ve işin gerektirdiği resmiyete önem veren bir müdürle çalışmaktan mutlu olduklarını düşündürmektedir.

Diğer öğretmenlere gönüllü yardımseverlik davranışları sergileyen öğretmenlerin yardımseverlik davranışları çoğaldıkça genel tükenmişlik düzeyleri, duygusal tükenmişlik düzeyleri ve kişisel başarılarındaki düşüş azalmaktadır. Yardımsever öğretmenlerin daha çok işini ve çalışma ortamını önemsedikleri ve yaptıkları işten daha fazla zevk aldıkları söylenebilir. Kendini daha fazla geliştirme ve yenileme eğiliminde olan, alanındaki gelişmeleri daha fazla takip eden öğretmenlerin genel tükenmişlik düzeyleri ve kişisel başarılarındaki düşüş azalmakla birlikte yardımseverlik davranışlarının oldukça fazla olduğu görülmüştür.

Görevin gerektirdiği kurallara uyan, düzenli çalışan, dakiklik gösteren, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanan öğretmenlerin genel tükenmişlikleri, duygusal tükenmişlikleri, fiziksel tükenmişlikleri, kişisel başarı düşüşü ve meslekten soğuma durumlarında azalma görülmektedir. Bu öğretmenlerin yardımseverlik ve erdemlilik davranışları da yüksek oranda artmaktadır.

Öğretmenlerin yaşları arttıkça fiziksel tükenmişliklerinin azaldığı ve dakikliğe daha fazla önem verdikleri daha titiz davrandıkları görülmektedir. Kalaycı Samancı'ya (2009) göre de “*Gönüllük davranışı sergileyen öğretmenler, sportmence davranışlar sergilemekte, sportmence davranışlar sergileyen öğretmenlerde titiz davranışlar sergilemektedirler.*” Ayrıca öğretmenlerin aynı okulda çalıştıkları yıl sayısı arttıkça fiziksel tükenmişlikleri azalmaktadır. Öğretmenlerin yaşları ile fiziksel tükenmişlikleri arasında manidar ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki öğretmenlerin meslek hayatı içinde deneyim ve tecrübe kazanmalarının sınıf içinde öğretim faaliyetleri esnasında daha az çaba sarf etmelerine sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte geçen zaman içinde öğretmenlerde oluşan çaresizlik hissini de bu durum üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin insan odaklılığı ile öğretmenlerin meslekten soğumaları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin kendilerini önemseyip önemseyip düşünen ve hisseden öğretmenler mesleklerini daha çok önemseyip sevmektedirler buda öğretmenlerin okul müdürleri tarafından takdir ve taltif edilme beklentilerinin olduğunun göstergesidir.

İş arkadaşlarından soğuma eğilimi yüksek öğretmenlerin duygusal tükenmişlikleri artmakla birlikte kişisel başarıları da azalmaktadır. Maslach(1981) bu durumu “*kişinin kendisini olumsuz değerlendirme durumunda olması*” olarak değerlendirmektedir.

Bu araştırmada altı boyutta ele alınan tükenmişliğin tüm boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olması, tükenmişlik duygusunun bireyde bir bütün olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Fiziksel tükenmişliği yüksek öğretmenlerin, genel tükenmişlikleri, duygusal tükenmişlikleri, kişisel başarılarındaki düşüş, meslekten ve iş arkadaşlarından soğumaları da artmaktadır. Yine meslekten soğuma eğilimi yüksek öğretmenlerde de genel tükenmişlik, duygusal tükenmişlik, kişisel başarıda düşüş ve iş arkadaşlarından soğuma oranının arttığı görülmektedir. Bu da göstermektedir ki bir öğretmende tükenmişlik başladığı zaman her boyutta görüldüğü ve öğretmeni kuşattığı mutsuzlaştırdığı, duyarsızlaştırdığı bir hastalık gibidir. Yücel'e (2006) göre “*Öğretmenlerin duygusal yılgınlığı arttıkça, meslektaşlarından soğuma dereceleri ilerledikçe onların fedakar, yardımsever, titiz, örgüt faydasına işleri önemseyen insanlar olmaları az da olsa olumsuz etkilenmektedir.*”

Okulla ilgili görevlerde ya da problemlerde diğer öğretmenlere yardım etmeye yönelik daha çok gönüllü davranışlar sergileyen öğretmenlerin, daha huzurlu, daha hoşgörülü, gerginliğe yol açmayan daha yapıcı görüşleriyle ve kendinden beklenenin daha üstünde performans gösterdikleri görülmektedir. İşbaşı (2000) vicdanlılığı; örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen rol davranışlarının üstünde ve gönüllü olarak görevlerini yerine getirmek olarak tanımlamıştır. Öğretmenlerin yaşları arttıkça vicdanlılıkları artmakta ve daha titiz davranmaya başlamaktadırlar. Bu durumun öğretmenlerin geçmişteki deneyim ve tecrübelerinin neticesinde ortaya çıktığı söylenebilir.

Öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça yaşları da arttığından daha erdemli davranışlar sergilemektedirler. Kamer'e göre(2001) "*Gönüllülük(erdemlilik), örgütle ilgili bir görevde veya problemde zorunlu olmadığı halde örgütün diğer çalışanlarına yardım etmeye çalışmaktır.*" Bu da öğretmenlerin aynı okulda çalıştıkları süre arttıkça okulu daha fazla benimsediklerini göstermektedir. Öğretmenlerin sportmenlik davranışları arttıkça yardımseverlik duyguları, erdemlilikleri ve vicdanlılıkları da artmaktadır.

VI. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ilköğretim okul müdürlerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2009-2010 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezinde bulunan 41 ilköğretim okulunda görev yapan 1001 ilköğretim öğretmenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evren içinden tabakalı örnekleme modeli ile seçilen 290 öğretmen oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin yönetsel tarzlarını belirlemek amacıyla Yücel ve Demirhan(2010) tarafından geliştirilen likert tipi “Okul Yöneticisi Çalışma Tarzı” anketi, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerini belirlemek için yine Yücel (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek için ise yine Yücel (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Tükenmişlik ölçeği örneklem dâhilindeki öğretmenlere uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile yüzde, frekans ve ortalama hesaplamalarına, faktör analizi ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Elde edilen bulgular sonucunda öğretmenlerin yöneticilerinin görev odaklı ve insan odaklı yönetim tarzlarının her ikisini de birbirinden ayırt etmedikleri ve 9-9 Takım yönetimi Tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin görev odaklılık ve insan odaklılık eğilimlerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olan ilişkisi pozitif ve manidar olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin görev odaklılık ve insan odaklılık eğilimlerinin öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri ile olan ilişkisi ise negatif ve manidar olarak tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin yönetsel odaklılıklarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları da yüksek düzeyde tespit edilirken fiziksel tükenmişlik düzeyleri orta, genel tükenmişlik düzeyleri, duygusal tükenmişlik düzeyleri, kişisel başarılarında azalma, iş arkadaşlarından soğuma ve meslekten soğuma düzeyleri ise düşük olarak tespit edilmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin yönetsel odaklarının birlikte çalıştıkları öğretmenler üzerinde ne kadar etkili olduğu göz önüne alınarak, ülkemizdeki okulların daha başarılı ve çalışanların daha mutlu olmaları için; kurum kültürü, kurumun yapısı ve çalışanların özelliklerine göre yönetsel tarzlarını nasıl belirleyecekleri ve kurumu nasıl yönlendirmeleri gerektiğini konu alan hizmet içi eğitim programlarına katılmaları sağlanmalıdır.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını artırabilmek için, okul müdürlerinin öğretmenlerin birlikte çalışabilecekleri projeler ortaya koymaları, motivasyonlarını artırıcı tutumlar sergilemeye özen göstermeleri ve öğretmenlerin başarıları ödüllendirilmelidir.

Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini düşük tutabilmek amacıyla okulunu ve işini içselleştirebileceği sosyal aktiviteler düzenlenmeli, takım çalışması yapabilmeleri için fırsat tanınmalıdır. Mesleki birikimin ve yaşın arttıkça tükenmişliğin azaldığı göz önünde tutularak genç öğretmenlere daha fazla anlayış gösterilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Ş.U. (2007). *Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgüt Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt :15, Sayı:1, 131-148
- Atalay, İ. (2005). *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M.E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Ay , B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, M. (1993) *Çağdaş Eğitim Denetimi* (Geliştirilmiş 3.Baskı). Ankara: Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Aydın, İ. (2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (4. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.

- Blake, R.L. ve Jane S. Mouton (1964) *The Managerial Grid*. Houston-Texas: Gulf Publishing.
- Blake, R. R. ve Mouton, J.S. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston-Texas: Gulf Publishing.
- Brief, A. ve Motowidlo, S.J. (1986) Prosocial Organizational Behavior, *Academy of Management Review*, 11, s.710-725.
- Carrell,M., Kuzmits, F. ve Elbert, N. (1992) *Personel / Human Resource Management* (4.th. Edt.). NewYork: Macmillan Publ. Co..
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- David A. Van Seters ve Richard H.G. Field (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 3 Iss: 3, pp.29–45
- Demirhan, G. (2010). *Eğitim Yöneticilerinin Yönetmel Tarzlari Ile Öğretmenlerin Adanmışlık Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Dönder, H.H. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ege, B., (2000). *İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*. 10: 153-170.
- George, J.M., Brief, A.P. (1992) . Feeling Good-doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work - Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112, s.310-329.
- Izgar, H. (2000). *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri,Nedenleri Ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi.(Orta Anadolu Örneği)*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya .
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalaycı Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:19 Sayı:1, 113-132.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Keskin, S. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, D.S. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal* 37(3): ss. 656-669.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, ss. 99-113.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Moideenkutty, U. (2000) *Correlates and Outcomes of Organizational Citizenship Behavior Directed toward the Organization*. Ph.D. Thesis, Temple University.
- Morrison, W.M. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37, ss.1543-1567.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice* (4th ed.). California: SAGE.
- Oktay, M. (1996) *İşletmeler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior, The Good Soldier Syndrome*. Lexington-MA: Lexington Books.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler; Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Türker, M. (2006). *Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Yücel, G.F. (2006). *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

EK-1 ÖLÇME ARAÇLARI

OKUL YÖNETİCİSİ ÇALIŞMA TARZI BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Sayıdeğer Öğretmenim; Okul Müdürünüzün davranışlarını Okulun Amaçlarına, Plan ve Programlara, Mevzuata, Verimli Çalışmaya, Disipline ve Görevlere Odaklılık ve Okul Çalışanlarının Memnuniyetine, Gelişimine, İhtiyaçlarına, Bireyler Arası Sağlıklı İletişime, Sosyal Bağlara Odaklılık boyutlarında 1-9 arasında puanlamanızı rica ediyorum. Bu iki boyutu kısaca İş Odaklılık ve İnsan Odaklılık olarak adlandırabiliriz. Puanlamaya başlamadan önce verilen örneğe göz atmanız işinizi kolaylaştırılabilir.

Bütün maddeler için her iki boyuta da 1-9 arası puan vermeyi unutmayınız.

Yönetici Davranışları

1.Boyut

NO	AŞAĞIDAKİ DURUMLARDA YÖNETİCİNİZİN DAVRANIŞINI SAĞDA BULUNAN SÜTUNLARIN HER BİRİNDE PUANLAYINIZ. HER BİR DURUM İÇİN HEM İŞ ODAKLILIK AÇISINDAN HEM DE İNSAN ODAKLILIK AÇISINDAN GÖZ ÖNÜNE ALMA SIKLIĞINI AŞAĞIDAKİ PARAMETRELERE GÖRE PUANLAYINIZ.	GÖREV VE PERFORMANSA ODAKLANMA AÇISINDAN									İLİŞKİ VE ETKİLEŞİME VERDİĞİ ÖNEM AÇISINDAN										
		İş Odaklılık									İnsan Odaklılık										
	1=hiçbir zaman 2=hemen hemen hiçbir zaman 3= nadiren 4=az 5= orta düzeyde	6= nispeten daha çok 7=çoğu zaman 8= hemen hemen her zaman 9=İstisnasız her zaman önemser																			
	YÖNETİCİNİZ:																				
Örnek	Öğretmenler toplantılarının konularının belirlenmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Ders programlarının hazırlanması konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
2	Öğretmenler toplantılarının yönetiminde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
3	Öğretmenleri hizmet içi eğitimlere gönderme konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
4	Öğretmenlerin izin alma durumlarında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
5	Öğrencilerin derslere devamı konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
6	Okulun fiziki yapısında bir değişiklik yapma durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
7	Öğrenci Kulüplerinin (Sosyal Kulüpler ve Eğitsel Kollar) aktiviteleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
8	Özel gün ve haftaların kutlanması, anma törenlerinin yapılması konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
9	Okul içinde öğretmenler arasında görev paylaşımı konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
10	Sicil raporlarını hazırlarken nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
11	Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
12	Okulun sanatsal faaliyetleri ile ilgili konularda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
13	Okulun sportif faaliyetleri ile ilgili konularda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
14	Okula yeni gelen personelin uyum sürecinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
15	Okulun diğer kurumlarla olan ilişkilerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
16	Öğrencilerin akademik başarılarının artırılması ile ilgili çalışmalarda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
17	Öğrencilerin sosyal faaliyet istekleri karşısında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9		

	YÖNETİCİNİZ;	İş Odaklılık									İnsan Odaklılık								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	Sene başında okula öğrenci kaydetme işlerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19	Öğretmenlerin okulun idari yapısındaki değişiklik talepleri karşısında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Okul-Aile Birliği çalışmaları konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	Yakın çevredeki okullarla ilişkilerde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22	Öğretmenlerin ders için planladıkları sıra dışı etkinlikler olması halinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	Öğrenci velileriyle ilişkilerde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	Rehberlik servisinin öğrencilerle ilgili çalışmalarında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25	Okulun ekonomik kaynaklarının yönetilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
26	Okuldaki yardımcı personelin görev alanlarının belirlenmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27	Okulda öğretmenler ile yardımcı personel arasındaki ilişkiler konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
28	Kural ihlali ya da ihmali gibi durumlarda öğretmenlere ceza verilmesi durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
29	Öğretmenlerin sınıfları için araç-gereç istekleri karşısında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30	Okul ile ilgili planlama çalışmaları esnasında öğretmenlerin ve diğer personelin de sürece katılımı konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
31	Okul yönetimi ile ilgili karar mekanizmalarına öğretmenlerin ve diğer personelin katılımı konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32	Okul içinde takım ruhu oluşturma konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33	Aldığı kararlara ve uygulamalara öğretmenlerden itiraz ya da eleştiri gelmesi durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
34	Öğretmenlerin özlük haklarını kullanmasına yardımcı olmak konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
35	Öğretmenler arasında gelenekselleşmiş aktivite, eğlence faaliyeti, toplantı, yemeğe gitme gibi durumlarda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
36	Okulda personel arasında çıkan bir çatışma durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
37	Öğretmenlerin kişisel ilgi ve ihtiyaçlarıyla ilgili isteklerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
38	Öğrencilerin kişisel ve ailevi problemleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
39	Okulun yakın çevresindeki esnaf ve işletmelerle ilişkilerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
40	Ders aralarında ya da boş derslerde öğretmenler odasındaki aktiviteler ve öğretmenler arasındaki konuşmaları konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
41	Okul yöneticisi olarak öğretmenlerin kendisi ile ilgili duygu ve düşünceleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42	Bir yönetici olarak kendi otoritesini kabullendirme ve kullanma konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
43	Okulun temizlik işleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
44	Yardımcı personel ile öğretmenler arasındaki çatışmalarda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
45	Önemli kararları alırken öğretmenlerle işbirliği yapma konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
46	Okul kantininin işletilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
47	Ek ders ücretlerinin zamanında yatırılması konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
48	Öğretmenlerin okulla ilgili değişiklik önerileri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
49	Okulun çevre düzenlemesi ve estetik olarak güzelleştirilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANISI ÖLÇEĞİ

Okulumuzda çalışan, sizi çok seven ve sizden hoşlanmayan insanları bir tarafa ayırsak ve onları hariç tutarak diğer çalışanlara sorsak aşağıdaki konularda sizin hakkınızda nasıl bir değerlendirme yaparlardı? Onlar adına her ifadenin sonuna, onların sizin için uygun göreceği puanı veriniz, onların gözüyle kendinize bakmaya çalışın. Cevaplarınızı verirken sizin kendinizi nasıl gördüğünüz değil başkalarının sizin hakkınızdaki görüşlerini tahmin etmeye çalışmayı unutmayın.

- 1: Tam tersi biridir, hiç böyle davranmaz derler.**
2: Nadiren böyle davranır derler.
3: Ara sıra böyle davrandığı olur derler.
4: Çoğu zaman böyle davranır derler.
5: Her zaman böyle davranır derler.

1. Okulun daha iyi nasıl çalışabileceği konusunda diğer öğretmenlere göre daha fazla kafa yoran	1	2	3	4	5
2. Eğitim ve öğretimi geliştirmek için yapılabilecekleri başkalarından daha çok araştıran ve paylaşan	1	2	3	4	5
3. Mecbur olmadığı halde okul için fazla mesai yapmada diğerlerine göre daha gönüllü	1	2	3	4	5
4. Diğer çalışanları cesaretlendirip motive etmede diğerlerine göre daha başarılı	1	2	3	4	5
5. Okulla ilgili işlerde gönüllü olarak görev almada başkalarından daha ileri	1	2	3	4	5
6. Sürekli şikayet eden biri gibi görünmekten özellikle kaçınan	1	2	3	4	5
7. İş ortamıyla ilgili ufak sorunları başkalarına oranla daha az büyüten	1	2	3	4	5
8. İşle ilgili geçici olumsuzluklara diğer öğretmenlere oranla daha fazla tahammül edebilen	1	2	3	4	5
9. Okulda arkadaşlarına işleri nasıl yapacağı konusunda rehberlik etmede diğerlerine göre daha ileride	1	2	3	4	5
10. İş yerinde işle ilgili sıkıntısı olanlara işlerinde başkalarına oranla daha fazla yardımcı olan	1	2	3	4	5
11. Başkalarıyla karşılaştırıldığında bilgisini daha çok paylaşan	1	2	3	4	5
12. Çok yoğun olup, işlerini yetiştiremeyenlere gönüllü olarak yardım etmede diğerlerine göre daha aktif	1	2	3	4	5
13. Derslere zamanında girmede başkalarına göre daha titiz olan	1	2	3	4	5
14. Diğer öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha düzenli çalışan	1	2	3	4	5
15. İşini diğerlerine göre daha ciddiye alan	1	2	3	4	5
16. Okulla ilgili işlerde herkesten daha titiz	1	2	3	4	5
17. Yeni gelen meslektaşlarına herkesten daha fazla yardımcı olan	1	2	3	4	5
18. Herkesten daha fazla başkalarının derdini dinleyen	1	2	3	4	5
19. İşbirliğinde herkesten daha önde giden	1	2	3	4	5
20. Okula herkesten erken gelen	1	2	3	4	5

TÜKENİMLİK ÖLÇEĞİ

AŞAĞIDAKİ İFADELERİ NE SIKLIKLA HİSSETTİĞİNİZİ İŞARETLEYİNİZ.

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
2. İşimde çok fazla çalıştığımdayken kendimi fiziki olarak yorgun hissediyorum					
3. İş dönüşü kendimi kolumu dahi kaldıramayacak durumda hissediyorum					
4. İş sorunlarından bir türlü kafamı dinlenmiş hissedemiyorum					
5. İş gününün sonunda kendimi bedenen tükenmiş hissediyorum					
6. Bir an önce iş günü bitsin diye bekliyorum					
7. Sabahları kalktığımda kendimi dinç hissedemiyorum					
8. Bu işin beni duygusal olarak tükettiğini hissediyorum					
9. Yaptığım işten bunaldığımı hissediyorum					
10. İş gününün sonunda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
11. Yaptığım işten sıkıldığımı hissediyorum					
12. İş hayatımda ümitsizliğe kapıldığımı hissediyorum					
13. İş ortamında çabuk sinirlendiğimi hissediyorum					
14. Çalışma hayatımın beni bitirdiğini hissediyorum					
15. Kendimi çaresiz hissediyorum					
16. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanmıyorum					
17. Çok şeyler yapabilecek güçte değilim					
18. Bu meslekte bir çok değerli iş başardım diyemiyorum					
19. İş hayatımda kendimi başarısız hissediyorum					
20. Yaptığım şeylerin sonuç vermediğini düşünüyorum					
21. İş hayatımda kendimi çoğu zaman yetersiz hissediyorum					
22. Yaptığım işin hakkını verdiğimi düşünmüyorum.					
23. Niteliklerime uygun bir iş yaptığuma inanmıyorum.					
24. Bu mesleğe girdiğimden beri insanlara karşı setleştim					
25. İş arkadaşlarıma karşı sabrımın sınırlarının zorlandığını hissediyorum					
26. İnsanlarla çalışmak beni çok yıpratıyor					
27. İş ortamında kendimi bir kenara çekme ihtiyacı hissediyorum					
28. Diğer insanlar pek umurumda değil					
29. İş ortamında insanlara karşı şüpheli olduğumu hissediyorum					
30. İş ortamında diğer insanların düşüncelerini önemsemiyorum..					
31. İş ortamında olup bitenler beni ilgilendirmiyor.					
32. İş ortamındaki insanlar hakkında yanlış düşünceler geliştiriyorum.					

T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.00.09/019- **4803**
KONU : Nurettin KARAKAŞOĞLU 'ın
Araştırma İzni

06 04 2010

UŞAK ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne)

İLGİ : a) 10/01/2008 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-16 /92 sayılı yazısı.

b)29/03/2010 tarih ve B.30.2.UŞK.0.41.00.00-605-01/122 sayılı yazınız.

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (a) yazılarında istinaden İlimiz Merkez ve İlçelerde yapılacak olan tez, anket ve araştırma çalışmaları sadece bir İli kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından gerekli izini verilmesi gerekmektedir denildiğinden Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığına ilgi (b) yazınız ile baş vurduğunuz Rektörlüğünüzdeki Yüksek Lisans Öğrencisi Nurettin KARAKAŞOĞLU ile ilgili tez anket ve araştırma ile ilgili formları Müdürlüğümüze gönderilmiştir.

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (a) yazılarında istinaden Rektörlüğünüzdeki Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Nurettin KARAKAŞOĞLU "**Liderlik Stilleri İle ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki İlişki**" Konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin formlarının Müdürlüğümüz Araştırma Destek Koordinatörü ve Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından inceleme yapılarak İlimizde bulunan İlköğretim okullarında anket çalışması ile ilgili komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

İlimizde bulunan İlköğretim Okullarında anket uygulaması ile ilgili anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (b) Yönergenin 5. maddesi (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğini CD ' kayıtlı olarak müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

EKLER :

EK-1 : Onay (1 sayfa)

EK-2 : Anket Formu (5 sayfa)

Mustafa YILDIZ

Vali a.
Vali Yardımcısı

eyw
ilgiliye tebliği
14.04.2010

084001009

Millî Eğitim Müdürlüğü
UŞAK

Tel : 0 276 223 40 54
Faks : 0 276 227 39 35

E-posta : tasimali64@meb.gov.tr
int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

DANIŞMA
444 0 632
H A T T I

EGİTİME
%100
DESTEK