ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI)

141284

İLKÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARI

141284

DOKTORA TEZİ

A. Faruk YAYLACI

Danışman: Prof. Dr. İnayet AYDIN

Ankara
Haziran, 2004

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ ÇALIŞMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan .Prof.Dr. Ali BALCI.....

Üye (Danışman) Prof.Dr. İnayet AYDIN.....

Üye Prof.Dr. Selahattin ÖĞÜLMÜŞ.....

Üye Prof.Dr. Kasım KARAKÜTÜK.....

Üye Doç.Dr. Emin KARİP.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

...../...../ 2004

Enstitü Müdürü

Prof.Dr.Meral UYSAL
Müdür

Güneş kadar değerli olana...

ÖNSÖZ

Bu çalışma, sivil yurttaşlık anlayışından yola çıkılarak geliştirilen örgütsel yurttaşlık davranışlarının, ilköğretim okulları bağlamında yönetici ve öğretmenlerin davranışları açısından incelenmesi ve yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşleriyle örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Öğretmen ve yöneticilerin, örgütleriyle kurdukları yurttaşlık ilişkisi temelinde biçimsel görev gereklerinin ötesinde çabalar göstermelerini ifade eden yurttaşlık davranışlarının ve adalet algılarının, okul ve çalışanları arasında tutarlı işlevsel ve yararlı bir ilişkinin kurulması açısından önemli olduğu bu çalışmanın bu anlamda katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada bir çok insanın değerli katkıları olmasaydı tamamlanamazdı. Öncelikle örgütsel yurttaşlık kavramına yoğunlaşmamı sağlayarak beni yönlendiren ve tezin hazırlanması süreci boyunca zengin akademik desteğinin yanında esin verici yol göstericiliğini de esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. İnayet Aydın'a teşekkür ederim.

Tez izleme komitemde yer alan Prof. Dr. Ali Balcı ve Doç. Dr. Emin Karip'e de değerli katkıları için teşekkür ederim.

Çalışmamda özellikle sivil yurttaşlık temelinde bir örgütsel yurttaşlık anlayışı konusunda beni yönlendiren, ilgili çalışmalarını bana ulaştıran Lyola University Chicago'dan Prof. Jill W. Graham'a, yine yazdığı makaleleri bana ulaştıran ve kendisiyle çok yararlı görüş alışverişinde bulunduğum Portland State University School of Management'dan arkadaşım Dr. Berrin Erdogan'a ve birer anket örneğini bana ulaştıran örgütsel yurttaşlık davranışlarının fikir babası Prof. Dennis Organ'a, Prof. Podsakoff'a teşekkür ederim.

Hazırladığım anket taslağını inceleyerek yararlı katkılar sağlayan Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesindeki değerli hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkür ederim. Ayrıca uygulama aşamasında değerli katkılar sağlayan arkadaşlarım, İlköğretim Müfettişleri Nurettin Onbaş ve Mehmet Aydoğar'a ve çalışmam boyunca çok değerli katkı ve destekleriyle bana yardımcı olan arkadaşlarım Yasemin U. Öztürk'e, Nur Ağca'ya, görev yaptığım Atam İlköğretim Okulu'ndaki arkadaşlarıma, Erciyes Üniversitesi'nden arkadaşım Yrd.Doç.Dr. İsmail Aydoğan'a ve veri girişi aşamasıyla tezin düzeltmelerinde yardımcı olan kardeşlerim Cüneyt, Tarık ve Kadir'e teşekkür ederim.

Ali Faruk YAYLACI

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARI

Yaylacı, A.Faruk
Doktora, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet Aydın
Haziran,2004,238+ xiv sayfa

Bu çalışmada resmi İlköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin örgütsel yurttaşlık davranışlarının (ÖYD) gösterilmesine ilişkin görüşleri ile örgütsel adalete ilişkin görüşleri ile örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki resmi ilköğretim okullarında çalışan 390109 yönetici ve öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini 710 öğretmen ve yönetici oluşturmuştur. Anket formu olarak araştırmacının geliştirdiği Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Örgütsel Adalet Anket Formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler t-testi, varyans analizi ve çoklu regresyon analizleri SPSS'de yapılarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın başlıca bulgularına göre, öğretmen ve yöneticiler genel olarak ÖYD'yi göstermektedirler bunun yanı sıra yönetici ve öğretmenler birbirlerinin ÖYD göstermeleri konusunda daha olumsuz düşünmektedirler. Kadınlar yöneticilerin ÖYD göstermelerine ilişkin olarak erkeklerden daha olumsuz düşünmektedirler. Eğitim düzeyi, kıdem ve bulunulan okulda çalışma süresi ÖYD'ye ve örgütsel adalete ilişkin görüşleri etkilemektedir. Örgütsel adalete ilişkin görüşlerin ÖYD ile ilgili görüşler üzerinde belirli etkileri vardır, özellikle süreçsel adalet daha etkilidir.

ABSTRACT

PUBLIC BASIC EDUCATION SCHOOL TEACHER AND MANAGERS' ORGANİZATİONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

Yaylacı, A. Faruk

Ph.D., Educational Management and Supervising Programme

Thesis Supervisor: Prof.Dr. İnayet Aydın

June, 2004, 238 + xiv pages

This study aimed at determining public primary education schools' teachers and managers' views on Organizational Citizenship Behaviors (OCBs) and to expose the relations of between OCBs and perceived Organizational Justice.

The research population was constituted by 390109 teachers and managers who are working in the public primary education schools in seven different regions of Turkey . In order to constitute this research 710 teachers and managers were used as samples .The Questionnare named "The organizational Citizenship Behaviors and Organizational Justice" developed by the researcher was conducted with the research sample. The SPSS (Statistical Package for Social Sciences) was used to analyse the data gathered by the research instruments and One Way Annova, t-test and multiple regression analyze has been used.

According to the main findings of the research, teachers and managers generally were exhibited OCBs. They have negative thinking on each others' OCBs levels. The women think more negative on OCBs which got the managers. Education level, professions, sex, the periods of working that have being stayed in the same school affecting the views about OCBs and the Organizational Justice. Especially procedural justice is more effective than the other organizational justice dimensions.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI ... ii
ÖNSÖZ ... iv
ÖZET ... vi
İÇİNDEKİLER ... viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ... x
ÇİZELGELER LİSTESİ ... x
BÖLÜM I ... 1
1.GİRİŞ ... 1
Problem ... 1
Amaç ... 8
Önem ... 8
Sınırlılıklar ... 11
Tanımlar ... 11

2.ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ ... 13
İşgörenden 'Örgüt Yurttaşı''na Örgütte İnsan ... 13
Örgütsel Yurttaşlık Anlayışı ve Davranışları ... 19
Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarına İlişkin İki Farklı Yaklaşım ... 24
Sivil Yurttaşlık Anlayışı ve Örgütsel Bağlama Uyarlanması ... 28
Sivil Yurttaşlık ... 29
Örgüt Yurttaşlığı ... 35
Örgütsel Yurttaşlığa Kaynaklık Eden İlgili Kavramlar ... 44
Olumlu Toplumsal Davranışlar ve Rol Fazlası Davranışlar ... 44
Özgecilik ... 46
Sözleşmeye Dayalı İlişkiler ... 50
Toplumsal Değiş-Tokuş ... 53
Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Öncülleri ... 55
Örgütsel Öncüller ... 57
Örgütsel Adalet ... 58
İş Çevresi ... 61
İş Yaşamının Yararları ... 62
Performansa Bağlı Ödeme Sistemi ... 63
İş Yaşamı Niteliği ... 64
Bireysel Öncüller ... 65
Demografik Etkenler ... 66
Kişilik ... 67
Kiniklik ... 68
Ruh Hali ... 70
Örgüt-Birey İlişkisi Öncülleri ... 70
Örgütsel Bağlılık ... 71
İş Doyumu ... 73
Örgütsel Destek ... 75
Örgütsel Stres ... 76
Liderlik ... 77
Örgütsel Sosyalleşme ... 78
Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Sonuçları ... 79
Örgütsel Yurttaşlık Modeli ... 83

Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Boyutlandırılması 87
Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Boyutları 90
Katılım 91
Özgecilik 93
Dirençlilik 95
Örgütsel Sadakat 95
Örgütsel Uyma 96
Bireysel İnisiyatif 96
Kendini Geliştirme 97

3.YÖNTEM 98
Araştırma Modeli 98
Evren ve Örneklem 98
Veri Toplama Aracının Hazırlanması ve Verilerin Toplanması 101
Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarıyla İlgili Görüşler 104
Örgütsel Adaletle İlgili Görüşler 108
Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 111

4.BULGULAR VE YORUMLAR 113
Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular 113
Özgecilik Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 114
Uyma Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 123
Dirençlilik Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 132
Katılım Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 139
Sadakat Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 147
Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 153
Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 159
Örgütsel Adalete İlişkin Bulgular ve Yorumlar 167
Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 167
Düzeltici Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 173
Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 178
Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar 182
Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 187
Özgecilik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 188
Uyma ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 189
Dirençlilik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 191
Katılım ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 193
Sadakat ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 195
Kendini Geliştirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 196
Bireysel İnisiyatif ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 198

Genel Olarak Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 200

5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER 203
Sonuçlar 203
Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarına İlişkin Sonuçlar 203
Örgütsel Adalete İlişkin Sonuçlar 212
Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar 216
Öneriler 219

KAYNAKÇA 222
EKLER 232

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil **Sayfa**

1. Üye-Yurttaş Hakları ve Birey-Örgüt Arası İlişkisel Bağın Biçimlerinin İşlevi Olarak Örgütsel Yurttaşlık Biçimleri 41
2. Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Yurttaş - Örgüt Arası İlişkisel Bağlar ile Toplumsal ve Örgütsel Hakların İlişkisi 43
3. Olumlu Toplumsal Davranışlar ve ÖYD İlişkisi 46
4. Örgütsel Yurttaşlık Davranışı Modeli 53
5. Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Öncülleri 57
6. Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Etkenleri 66
7. Örgütsel Politikanın Algılanış Modeli 71
8. Bazı Öncüllerle ÖYD İlişkisi 75
9. Örgütsel Yurttaşlık Modeli 86

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge **Sayfa**

1. Örgütsel İşleyiş ve Etkililik İçin Gerekli Kişisel Davranış Biçimleri 20
2. Yurttaşlık Anlayışlarının Örgüte Uyarlanması 42
3. Liderlik Biçemlerinin Moral Gelişim ve ÖYD'yi Çeşitli Düzeylerde Özendirmesi 78
4. İşgörenlerin Örgütsel Başarıya Katkı Davranışları ve ÖYD 87
5. Bölgelere Göre Evren ve Örnekleme İlişkin Veriler 99
6. Ankete Katılanlara İlişkin Kişisel Bilgiler 100
7. Uzman Görüşlerinin Ardından Oluşturulan Taslak Ankette Örgütsel Yurttaşlık ve Örgütsel Adaletin Boyutları ve Boyutlarda Yer Alan Madde Sayıları 102
8. Yönetici Ve Öğretmenlerin Özgecilik İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Katsayıları 105
9. Yönetici Ve Öğretmenlerin Uyma İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Katsayıları 105
10. Yönetici Ve Öğretmenlerin Dirençlilik İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Katsayıları 106
11. Yönetici Ve Öğretmenlerin Katılım İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Katsayıları 106
12. Yönetici Ve Öğretmenlerin Sadakat İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Katsayıları 107
13. Yönetici Ve Öğretmenlerin Kendini Geliştirme İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Katsayıları 107
14. Yönetici Ve Öğretmenlerin Bireysel İnisiyatif İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Katsayıları 108
15. Yönetici Ve Öğretmenlerin Dağıtımcı Adalet İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Katsayıları 109

16. Yönetici Ve Öğretmenlerin Düzeltici Adalet İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Katsayıları 109
17. Yönetici Ve Öğretmenlerin Süreçsel Adalet İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Katsayıları 110
18. Yönetici ve Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet İle İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları 110
19. Öğretmenlerin Özgecilik Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 114
20. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Özgecilik Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 118
21. Kıdem Değişkenine Göre Özgecilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 120
22. Öğrenim Değişkenine Göre Özgecilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 122
23. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Özgecilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 123
24. Öğretmen Ve Yöneticilerin Uyma Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 124
25. Görev Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Uyma Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 127
26. Kıdem Değişkenine Göre Uyma Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 129
27. Öğrenim Değişkenine Göre Uyma Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 130
28. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Uyma Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 131
29. Öğretmen Ve Yöneticilerin Dirençlilik Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 132
30. Görev Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dirençlilik Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 134
31. Kıdem Değişkenine Göre Dirençlilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 136
32. Öğrenim Değişkenine Göre Dirençlilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 137
33. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dirençlilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 138
34. Öğretmen Ve Yöneticilerin Katılım Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 140
35. Görev Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Katılım Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 143

36. Kıdem Değişkenine Göre Katılım Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 144
37. Öğrenim Değişkenine Göre Katılım Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 145
38. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Katılım Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 146
39. Öğretmen Ve Yöneticilerin Sadakat Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 147
40. Görev Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Sadakat Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 149
41. Kıdem Değişkenine Göre Sadakat Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 150
42. Öğrenim Değişkenine Göre Sadakat Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 151
43. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Sadakat Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 153
44. Öğretmen Ve Yöneticilerin Kendini Geliştirme Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 154
45. Görev Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 156
46. Kıdem Değişkenine Göre Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 157
47. Öğrenim Değişkenine Göre Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 158
48. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 159
49. Öğretmen Ve Yöneticilerin Bireysel İnisiyatif Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 160
50. Görev Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 163
51. Kıdem Değişkenine Göre Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 165
52. Öğrenim Değişkenine Göre Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 166
53. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 167
54. Dağıtımcı Adalete İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 168
55. Görev Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 170
56. Kıdem Değişkenine Göre Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 171
57. Öğrenim Değişkenine Göre Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 172

58. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 173
59. Düzeltici Adalete İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 173
60. Görev Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Düzeltici dalet Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 175
61. Kıdem Değişkenine Göre Düzeltici Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 176
62. Öğrenim Değişkenine Göre Düzeltici Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 176
63. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Düzeltici Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 177
64. Süreçsel Adalete İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 178
65. Görev Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 180
66. Kıdem Değişkenine Göre Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 181
67. Öğrenim Değişkenine Göre Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 181
68. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 182
69. Etkileşimsel Adalete İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri 183
70. Görev Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları 185
71. Kıdem Değişkenine Göre Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 185
72. Öğrenim Değişkenine Göre Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları 186
73. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin Anova Sonuçları 187
74. Özgecilik Davranışları Örgütsel Adalet Algıları Arası Regresyon Analizi Sonuçları 188
75. Uyma Davranışları Örgütsel Adalet Algıları Arası Regresyon Analizi Sonuçları 190
76. Dirençlilik Davranışları Örgütsel Adalet Algıları Arası Regresyon Analizi Sonuçları 192
77. Katılım Davranışları Örgütsel Adalet Algıları Arası Regresyon Analizi Sonuçları 193
78. Sadakat Davranışları Örgütsel Adalet Algıları Arası Regresyon Analizi Sonuçları 195
79. Kendini Geliştirme Davranışları Örgütsel Adalet Algıları Arası Regresyon Analizi Sonuçları 197
80. Bireysel İnisiyatif Davranışları Örgütsel Adalet Algıları Arası Regresyon Analizi Sonuçları 199
81. Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Ve Örgütsel Adalet Algıları Arası Regresyon Analizi Sonuçları 201

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amaçları, önemi, sınırlılıkları ve tanımları yer almıştır.

PROBLEM

Günümüzde örgütler, yaşayabilmek için geçmişte olduğundan çok daha fazla çaba harcamak zorundadırlar. Sürekli değişen ve dönüşen bir çevrede varlıklarını sürdürmek durumunda olan örgütler yaşayabilmek için çevresel değişim ve dönüşümlere uyum sağlayabilmek ve bunun da ötesinde yaşanan değişim ve dönüşümlere yön verebilmek zorundadırlar.

Kapitalist-liberal anlayışın evrimleşmiş bir biçimi olarak dünyanın her yanında bütün yoğunluğuyla yaşanan küreselleşme sürecinin (Falk, 2001) doğurduğu değişimlere uyum sağlayabilmek için örgütlerin ve yönetimlerinin de çok yoğun çabalar harcaması gerekmektedir. Ekonomik değerlerin, bilginin, insangücünün ve dahası sorunların da küresel anlamda dolaşımını ifade eden bu süreç bütün örgütleri hızlı yaşanan ve zorlayıcı etkileri olan yarışmacılıkla karşı karşıya bırakmıştır.

Küreselleşmenin zorlayıcı etkileri nedeniyle örgütlerin yaşayabilmek için küresel yarışmacılığı stratejik amaç haline getirmeleri gerektiğine ilişkin görüşler yoğunluk kazanmıştır. Bu görüşe göre, dünyanın herhangi bir yerinde kendi konumundaki liderlerin koyduğu ölçütlere sahip olmayan hiç bir örgüt, başarılı olmak bir yana varlığını sürdürmekte bile zorlanacaktır (Drucker, 1999, 73). Ancak yarışmacılığın temel alındığı yaklaşımlarda insan ve insana ilişkin değerlerin gözardı edilme olasılığı bulunmaktadır denilebilir. Yaşanan toplumsal, siyasal ve ekonomik değişimlerden doğrudan etkilenen eğitim örgütleri de bu anlamda değişim ve dönüşümlere uyum sağlayabilmek ve özgün yapıları ve amaçlarını da gözeterek varlıklarını sürdürmek zorundadırlar.

Küreselleşmeyle birlikte yaşanan değişim ve dönüşümlerin yarattığı çevre, örgütleri yeni arayışlara ve yeni çözüm yolları bulmaya zorlamıştır. Eğitim örgütleri de bu süreci bütün yoğunluğuyla yaşamaktadırlar. Gelişen süreçte yönetim anlayışında örgütsel başarının sağlanmasına yönelik dikkatler, yapısal öğelerden çevresel öğelere ve özellikle de insan unsuruna doğru odaklanmıştır. Böylece Schumacher (1999, 39)'in de vurguladığı gibi birey ve toplum için çalışmayı doyurucu hale getirmeyi değil sadece verimliliği artırmayı amaçlayan modern endüstrileşmeciliğin temel yargılarının da değişime uğraması sonucunda insan unsurunun örgütsel anlamı daha da önem kazanmıştır. Bu noktada gerek örgütsel başarı için gerek insanın örgütsel bağlamdaki sağlığının gerçekleştirilmesi için çalışmanın anlamının, örgütün varlığı ile amacının, örgüt-birey ilişkisinin insancıl temellerle tanımlanması ve yeniden üretilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Wallerstein (1999)'ın değiştirilemez bir olgu olarak değil de bir geçiş çağı olarak tanımladığı ve içinde belirsizlikleri de barındıran küreselleşme süreci Falk (2001)'a göre de sürekli olarak evrimini sürdürmektedir ve bu ortamda daha insancıl bir gelecek için çabalamak her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgüt ortamındaki insan davranışları ve ilişkileri üzerine giderek yoğunlaşan bakış açısı ile birlikte 1950'li yıllara doğru işgöreni (örgütte insanı) bütün yönleriyle tanıma gereksinmesi artmıştır (Başaran, 1991, 53). Bu durum, örgüt ve insana ilişkin köklü değişimlerin yaşanmasına yol açmıştır. Özellikle yirminci yüzyılın sonlarına doğru hızını artıran çevresel değişimler örgütleri yapı ve süreçlerle birlikte üyeleri olan işgörenler konusunda da farklı düşünmeye zorlamıştır.

Bu düşünme çabalarının ürünlerinden birisi olarak; örgüt ortamında bireylerin kendiliğinden oluşan ve biçimsel gereklerin ötesindeki davranışlarını ifade eden örgütsel yurttaşlık davranışları yaklaşımı bireyin örgütsel işlevlerine bütüncül bir biçimde yaklaşmaktadır (Organ, 1988). Graham (1986) bu yaklaşıma siyasal felsefe boyutunu da ekleyerek geliştirmiştir. Bu bağlamda örgütsel yurttaşlık anlayışı küreselleşmenin zorlamaları karşısında insanı odağa alan bir yaklaşım olarak sağlıklı bir örgüt-birey ilişkisi kurulmasında önemli katkılar sağalama yetkinliğine sahiptir denilebilir. Örgütsel yurttaşlığın, geçmişte üretilen ve giderek insana daha çok vurgu yapılmasına karşın verimliliği temel alan ve bu nedenle insanı bir araç olarak görmekten kurtulamayan yaklaşımların eksikliklerini taşımadığı da söylenebilir.

Örgütsel yurttaşlık, bireyle örgüt arasında devlet ve sivil yurttaş arasındaki ilişkiye benzeyen ve karşılıklı haklar ve sorumlulukları kapsayan bir ilişki olarak tanımlanabilir. Örgütsel yurttaşlık davranışları da biçimsel rol gereklerinin ötesinde çabalar, yardım davranışları ve etkin bir yurttaş olarak örgütün siyasal yaşamına katılım davranışları olarak tanımlanabilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000; Graham, 1991; Organ, 1988).

Örgütsel yurttaşlığın örgütsel bağlamda bütün ilişkileri ile ortaya konulabilmesi için Organ ve arkadaşlarının ilk çalışmalarından başlayarak çok kapsamlı araştırmalar yapılmıştır (Podsakoff vd., 2000). Bu araştırmalarda, örgütsel yurttaşlık davranışları (ÖYD) üzerinde kişilik (Borman ve Motowidlo, 1993; Organ ve Ryan,1995), durumsal etkenler (Kidwell, Mossholder ve Bennet, 1997), iş güvencesi, yönetsel destek, iş çevresi (Turnipseed ve Murkison, 2001), demografik özellikler (Chattopadhyay, 1999) ve liderlik (Podsakoff vd, 2000) gibi bir çok öğenin ÖYD üzerinde etkili olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. ÖYD'nin sonuçları bakımından da kontrol mekanizmasının maliyetini ve biçimsel yönlerine olan ihtiyacı azaltarak ve kaynakları daha iyi harekete geçirerek (Deckop, Mango ve Cirka, 1999) ve çatışmaları azaltıp, işbirliğini artırarak (Podsakoff vd., 2000) örgütsel başarıya ve bireysel doyuma katkı sağladığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Yapılan araştırmalar ÖYD'nin örgüt ve birey açısından ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur denilebilir. Elde edilen bulgular yaklaşımın daha da geliştirilmesi açısından da oldukça önemlidir.

Yönetime ilişkin olarak üç önemli olgu söz konusudur. İlk olarak uygulamada sorunlar vardır; şimdiye kadar yapılanlar giderek artan yoğunlukta uygulansa bile hedeflenen getiriler elde edilememektedir. İkinci olarak, toplumsal değerlerdeki kaymanın sonucunda insanların örgütlerden beklentileri farklılaşmıştır ve çalışmaya daha farklı anlamlar yüklenmiştir. Üçüncü olarak öldürücü etkileri bulunan yarışmacılık söz konusudur (Athos ve Pascale, 2000, 21). Bu olguların ürünü olarak yaşanan sorunların çözümleri büyük ölçüde örgüt içindeki insanın niteliklerine bağlıdır denilebilir. Örgütsel yurttaşlık yaklaşımı ile bu zorlukların aşılabilmesi için gerekleri çabaların gösterilebilmesi olasıdır.

Bir örgütte çalışmak insan ömrünün önemli bir kısmını kapsar ve insanlar, zamanlarının büyük kısmını örgütlerde ve iş yaparak geçirirler ve yapılan iş, bireyin beklentileri doğrultusunda sonuçlanırsa birey bundan doyum ve mutluluk elde eder. Toplumsal gelişme açısından da insangücünün etkili kullanımı önemlidir (Çetinkanat, 2000, 47).

İnsanlar çalışarak ekonomik gelir sağlamanın yanında zihinsel ve fiziksel eylem, toplumsal iletişim, kendini değerli hissetme, güven ve yarışma gibi temel gereksinmelerini de karşılarlar (Trevor ve Enright, 1990, 8 Akt. Pehlivan, 1995:1). Dolayısıyla insanın işi ve işini gerçekleştirdiği örgütler yaşamsal öneme sahiptir. Bu yüzden insanın çalıştığı işinin ve işini gerçekleştirdiği örgütlerin insan doğasına uygun olması gerekmektedir. İnsanın doğasını ve odak nokta olması gerektiği gerçeğini gözardı eden ve böylece bireysel ve toplumsal anlamda meşruluklarını yitiren monarşiler, dinler ve devletlerde olduğu gibi insan doğasından giderek uzaklaşan örgütlerin de bireysel ve toplumsal anlamda meşruluklarını yitirmeleri kaçınılmazdır (Ghoshal,Barlett ve Moran, 1999).

İnsan doğasını gözetmeyen ve yarışmacılığı temel alan yaklaşımların etkisiyle davranan yöneticiler, örgütlerin ekonomik performansını artırmaya verdikleri önemi, örgütlerinin meşruluğunu ve güvenilirliğini yeniden oluşturmaya vermezlerse, örgütler için de geçerli olacaktır (Ghoshal,Barlett ve Moran, 1999). Bu meşruluğu sağlamanın yolu da öncelikle örgüt ve insan ilişkilerinin yeniden değerlendirilmesi ve üretilmesi ile olasıdır.

1970'li yıllarda yarışmacılığın giderek arttığı bir dünyada örgütlerin ayakta kalabilme nedenlerini sorgulamalarına da yol açan iş yaşamının niteliği tartışmaları da örgütlerin insana vermeleri gereken önemi vurgulamıştır. Verimliliğin yanında örgüt ortamında çalışanların isteklerinin de gözetilmesi ve iş yaşamı niteliğinin yükseltilmesinin yollarının bulunması çabaları yoğunlaşmıştır (Erginer, 2000,206). Yapı ve süreci birlikte içeren sistem çaplı ve çalışan düzeyine odaklaşan bir yaklaşım olarak iş yaşamı niteliği (Balcı, 2000a,227) çalışmaları örgütlerin insan odaklı olmalarının önemini gündeme taşımıştır. Örgütsel yurttaşlık davranışları da işgören-örgüt ilişkilerine benzer bir biçimde yaklaşarak, diğer yaklaşımlarca gözardı edilen bazı işgören davranışları da kapsayarak yeni çözümler üretmiştir (Organ,1988).

Örgütlerin yapı, süreç ve özelliklerine ilişkin çağcıl gelişmelerle ilgili yapılan açıklamalar çerçevesinde geleneksel örgütlerin temelini oluşturan sıradizinsel yapı zedelenmiş, ast-üst arası mesafe daralmış, örgütler daha katılımcı ve şeffaf hale gelmiştir. Ayrıca örgüt ortamında işgören-yönetim ilişkilerinde karşılıklı işbirliğini esas alan davranış yöntem ve teknikleri daha da ön plana çıkmıştır (Öztürk, 1998, 279). Klasik yönetimde temel amaç, üretimin ve verimin artırılması ve işgörenin bu süreçteki rolü de üretimi gerçekleştiren bir makineden öte bir şey değilken çağcıl yönetim, üretim ve verim kavramları kadar işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanmasını da temel amaçlar arasına katmıştır. Bu bakış açısına göre işgörenler bir birey olarak tek ve değerli olmalarından dolayı saygı beklerler, emeklerinin karşılığını almak ve kendileriyle ilgili kararlara katılmak isterler (Pehlivan, 1998, 48). Aynı zaman diliminde üretildikleri için çağdaş olarak adlandırılabilecek bir çok yaklaşım insanlığın genel anlamda ulaştığı düzeyde ürettiği ve sahip olduğu ve yukarıda değinilen değerleri tam olarak taşımamaktadırlar. Ancak insanlığın aynı zaman diliminde yaşamanın ötesinde belirli bir gelişimin ürünü olarak ulaştığı yüksek değerleri simgeleyen çağcıl anlayışın yönetsel yaklaşımlarda da dikkate alınması gerekmektedir.

Artan bir yoğunlukta insana vurgu yapan, sürekli insandan söz eden ve De Bono'nun (2000, 44) "insan dini" biçiminde adlandırarak kapsamlılığını ve kendisine yüklenen önemi vurguladığı bu insanı öne çıkaran yaklaşımlarla birlikte özellikle batı ülkelerindeki yöneticiler en değerli kaynaklarının insan olduğunu anlamaya başlamışlar ve katılım, yataylaşan sıradizinsel yapı, güdülenme ile önderlik başat unsurlar haline gelmiştir.

İnsana yapılan bütün vurgulara karşın örgütsel başarı ve verimlilik için geliştirilen teknikler büyük ölçüde insan unsuruna gereken ağırlığı vermemişlerdir denilebilir. 1980'ler boyunca dünyada yaşanan hızlı küresel yarışmacılığın etkisiyle yöneticiler örgütlerin yarışmacılık niteliklerinin artırılmasına odaklandılar ve toplam kalite yönetimi, sürekli iyileşme ve süreç mühendisliği gibi bir dizi teknikten yararlandılar. Firmalar, maliyetleri azaltma, dışsal kaynaklar, küçülme gibi yollara başvurdular. Bunların sonucunda örgütlerin yarışmacılıkları açısından bir çeşit zafer kazanılmış olsa da paydaşlarla ve işgörenlerle olan sözleşmelerin bozulması gibi olumsuz sonuçlar görülmüş ve işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları da giderek

zayıflamıştır (Ghoshal ve diğerleri, 1999). Örgütsel yurttaşlık temelinde yeniden ve sağlıklı bir biçimde sözleşmeye dayalı bir ilişki örgüt ve yurttaşları arasında kurulmalıdır. Bütün alanlarda olduğu gibi örgütsel açıdan da insan yaşamsal bir öneme sahiptir. Örgütün işleyişi, çevreye sürekli uyum sağlanması çabaları, değişimin ve geleceğin öngörülerek yaratılması sürecinin başarısı doğrudan insan unsurunun niteliklerine bağlıdır. Bu bağlamda işgörenlerin bireysel yeterliklerinin yanısıra kişilik özellikleri de örgüt için vazgeçilemez bir değer kazanmaktadır. İnsanı öne çıkaran ancak küresel yarışmacılığın ürünü olarak verimliliği temel almaktan vazgeçemeyen bu nedenle insana hak ettiği ağırlığı veremeyen yaklaşımlardan farklı yaklaşımlara gereksinim vardır. Örgüt ve bireyin dengeli olarak yer aldıkları, insan doğasına ve örgüt doğasına uygun olarak geliştirilen yurttaşlık anlayışının bu gereksinimi karşılayabileceği söylenebilir.

Günümüzde yaygınlaşan bir anlayış olarak, insan hakları, insani değerler ve kişilik kavramına daha çok önem verilmeye başlanmış, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması ve insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki düşünceler ve gelişmeler artmıştır (Koçel, 1995; Akt. Öztürk, 1998, 13). 1990'lı yılların gelişen yok edici küresel yarışmacı ortamında, örgütlerin en önemli unsuru insan haline gelirken örgütler, yarışmacılık üstü stratejiler geliştirirken, çabalarının ağırlıklı bir bölümünü insan kaynaklarını geliştirmeye ve yönetsel yaklaşımlarına yeni bir insani boyut getirmeye yöneltmişlerdir. Yirmibirinci yüzyılın başarılı örgütleri, kendini geliştirebilen, iyi güdülenmiş insanlarla bilgiyi kullanacak örgütler olmak zorundadırlar. Dolayısıyla yarışmacı üstünlüğü sağlayarak varlığını sürdürmek için örgütlerin artık yaratıcı ve kendini gerçekleştirmek isteyen insanların iyi güdülenmesine ve örgütlerine daha iyi bağlanmalarına gereksinimi vardır (Düren, 2000, 97-99).

Örgütler temel olarak insanların gereksinmelerine hizmet etmek için vardır. Örgüt ve insan, birbirlerine gereksinim duyarlar. İnsanlar örgütler olmadan gereksinimlerini karşılayamazlar, örgütler ise insanlar olmadan varlıklarını sürdüremezler. Örgüt ve bireyin birbirine uyumu, başarı için gereklidir. Bu uyum sağlanırsa birey, anlamlı ve doyurucu çalışmaya kavuşur, örgüt de insan kaynağını sağlayarak amaçlarını gerçekleştirir (Boolman ve Deal, 1990; Akt. Başaran, 1992, 220). Örgütlerin etkinlikleri, büyük ölçüde örgüt üyesi olan insanların davranışlarından

etkilenir. İnsanlar tüm örgütler için etkililiğin ön koşulu olan ortak kaynaklardır (Gibson, Ivancevich ve Donelly, 1997, 5).

Bireylerin örgüt ortamındaki davranışı, geleneksel iş performansı ölçütlerinin ötesinde bazı niteliklere sahiptir. Dışsal etkenlerin değişimlerine uyum sağlayabilme, verimlilik, esneklik, yenileşme, küresel yarışmacılığın meydan okumalarına karşı koyabilme anlamında bireyin örgütsel davranışı uzun dönemli örgütsel başarı açısından önem kazanmaktadır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994, 765). Kendine özgü nitelikleri çok güçlü olan eğitim örgütleri için de bireylerin örgüt ortamındaki davranışları ve örgüt ve birey ilişkileri yaşamsal öneme sahiptir. Eğitsel amaçlara ulaşabilmenin yolu eğitsel temeller kadar okulların örgütsel açıdan başarılı olmalarından da geçmektedir.

Örgüt ve insan ilişkilerine yönelik yeni yaklaşımlar çerçevesinde farklı ve kapsamlı bir yaklaşım olarak "örgütsel yurttaşlık" anlayışı geliştirilmiştir. Giderek insan unsuruna daha çok vurgu yapan fakat kaynaklandıkları kapitalist-liberal görüşün etkisiyle verimlilik kaygısından kurtulamayan ve insanı bir araç olarak görmeye devam eden ve bu yüzden "insancı" olarak adlandırılabilecek bu yaklaşımlar birey-örgüt ilişkisinin insan odaklı olmasını tam olarak sağlayamamaktadır. Bu yaklaşımlar sürekli insandan bahsetmelerine karşın insana hak ettiği değeri vermedikleri için "insancı" olarak nitelendirilebilir. Gereksinim duyulan ise bütünüyle insanı odağa alan, insani bir yaklaşımdır. Örgüt ve insan ilişkisine 'insancı' değil fakat insanı odak alarak daha insancıl bir temel sağlayabilecek kaynaklara sahip olan örgütsel yurttaşlık anlayışına ilişkin olarak yeterli bir bakış açısının oluşturabilmesi için birey örgüt ilişkisi ile sivil yurttaşlık anlayışının gelişimi ve örgütsel bağlama uyarlanmasının incelenmesi gereklidir. Yine bu bağlamda örgütsel yurttaşlık davranışlarının, bireyin örgütsel davranışları açısından önemli etkileri olan, görev, kıdem, cinsiyet, aynı okulda çalışma süresi ve örgütsel adaletin etkileri bakımlarından incelenmesi gereklidir.

Bütüncül bir örgütsel yurttaşlık yaklaşımı temelinde, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışları gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin neler olduğu ve örgütsel yurttaşlık davranışlarının öncüllerinden olan örgütsel adalet ile bu

davranışlar arasındaki ilişkilerin nasıl bir görünüm sergilediği bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın temel amacı farklı örgütsel yurttaşlık yaklaşımlarını da kapsayacak bütüncül bir örgütsel yurttaşlık anlayışı temelinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerini ve örgütsel adalet ile ÖYD arasındaki ilişkileri belirleyebilmektir. Bu temel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1.Yönetici ve öğretmenlerin özgecilik, dirençlilik, örgütsel sadakat, uyum, sivil erdem, bireysel inisiyatif ve kendini geliştirme boyutlarında ÖYD gösterme düzeyleri nasıldır ?

2. Yönetici ve öğretmenlerin özgecilik, dirençlilik, sivil erdem, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme boyutlarında ÖYD gösterme düzeyleri arasında görev, kıdem, cinsiyet, öğrenim, bulunulan okulda çalışma süresi bakımlarından farklılıklar var mıdır ?

3. Yönetici ve öğretmenlerin, ÖYD gösterme düzeyleri ile ÖYD'nin öncüllerinden olan örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında nasıl bir ilişki vardır ?

Önem

İnsan öğesinin örgütsel açıdan sahip olduğu önem konusunda yaygın bir görüş birliği vardır. Örgüte ve insana mekanik açıdan yaklaşan klasik yönetim anlayışlarından insana gereken önemi ve yeri vermeye çalışan çağcıl yönetim anlayışlarına doğru gelişen süreçte, insanın sahip olduğu bütün özelliklerin, örgütsel açıdan değerlendirilmesi sonul hedef olmuştur. Bu süreçte insanın kişiliği ağırlıklı biçimde öne çıkmaya başlamıştır. Öyle ki insanın kişilik özelliklerinin, görevine ilişkin bilgi ve becerilerinden daha güçlü bir biçimde bireysel verimliliğini ve örgütsel etkililiği artırabileceği görüşü yaygınlık kazanmıştır.

Organ'ın 1983'te ortaya attığı ve örgütsel yurttaşlık davranışları adını verdiği ve Graham (1986)'ın siyasal felsefe boyutundaki katkılarıyla gelişen yaklaşım bireyin kişilik özelliklerinin örgütsel açıdan işlevlerine ve örgüt-birey arasındaki karşılıklı haklar ve sorumluluklara dayanan ilişkiye yönelik yeni ve bütüncül bir bakış açısı getirmiştir. Bu yaklaşım, sivil yurttaşlıkta olduğu gibi karşılıklı hak ve sorumluluklarla biçimlenen bir örgüt yurttaşlığına sahip bireyler olarak işgörenlerin örgüt yararına biçimsel görev gereklerinin ötesinde çabalarda bulunabileceği ve özgecilik, başkalarına yardım duygusu, sevgi, nezaket, sivil erdem gibi kişisel niteliklere dayanan ve örgütsel yurttaşlık davranışları olarak adlandırılan bu çabaların gerek örgüte gerekse bireye olumlu katkılar sağlayacağı düşüncesine dayanmaktadır. ÖYD aynı zamanda iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel yapı ve liderlik biçimlerinden etkilenen ve de onları etkileyen bir süreçtir.

ÖYD'ye ilişkin alanyazın çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri merkezlidir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000). Ancak ÖYD alanında, Dennis Organ'ın öncülüğünde gelişen ve yeni ufuklar açan geniş kapsamlı alanyazına karşın küresel bağlamda bu konuyla ilgili çok az bilgi ve araştırma vardır (Farh ve Earley, 1997). ÖYD'nin farklı kültürler bağlamında araştırılması da önem taşımaktadır. Bütün dünyada yaygınlaşan küreselleşme ve farklı ülkelerde kurulan örgütlerin çoğalması yöneticileri, farklı kültürler ve çeşitlilik olgularıyla karşı karşıya bırakmıştır (Paine ve Organ, 2000). İşgören ilişkileri ülkelere ve kültürlere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin Ouichi (1981)'nin araştırma bulgularına göre Japon örgütlerinde, yaşam boyu çalışma, yoğun değerlendirme, işbirlikçi karar verme, ortak sorumluluk ve işgörenlere bütüncül ilgi, özelleşmemiş kariyer yolları gibi değerler görülürken ortadoğu ülkelerinde bu değerler görülmemiştir (Safwat, 1998). Dolayısıyla farklı bir kültür bağlamı olarak Türkiye'de ve yine kendine özgü bir alan olarak eğitim örgütlerinde ÖYD çalışmalarının yapılması alanyazın açısından da yararlı olabilecektir.

1980'lerin başında Türkiye, siyasal, toplumsal ve ekonomik kurumlarda büyük bir yeniden yapılanma ve modernleştirme sürecine girerken merkezci planlamadan pazar ekonomisine gidiş Türk firmaları ve çalışanlarının performans ve tutumları üzerinde önemli etkilerde bulunmuştur. Bir çok firma, kendi geleneksel işyapılarına uyarlanmış yeni yönetim teknikleri kullanmaya başlamışlardır. Türkiye gibi birçok

ülkede iş çevrelerindeki değişimler sonucunda araştırmacılar için yeni kültürel bağlamlarda ABD kökenli yönetim ve pazarlama yaklaşımlarının uygulanabilirliğinin test edilebilmesi olanakları oluşmuştur (Menguc, 2000). Bu sürecin devamı olarak örgütsel yurttaşlık anlayışına ilişkin araştırmalar yapılması ve sonuçlardan örgütsel bağlamda yararlanılması düşünülebilir.

Menguc (2000)'e göre, modernleşme sürecinin sonucunda değişen toplumsal yapı ve bireyselleşmenin yıprattığı düşünülse de köken olarak sahip olduğu nitelikler bakımından Türk kültürünün ortaklaşa çalışmaya ve işbirliğine dayanan doğası örgütler ve işgören-işveren ilişkileri üzerinde bazı kaçınılmaz etkilere ve sonuçlara sahiptir. İşgörenler, örgütlerin kendilerini bir aile gibi görmesini beklerler ve örgüt onlara doyum sağlamazsa, örgütlerine yabancılaşırlar. Örgütsel siyasalar ve uygulamalar da daha çok, sadakat ve görev duygusu üzerine temellenir. Bu durum örgütsel yurttaşlık anlayışı için de oldukça işlevsel ve özgün bir düzlem oluşturmaktadır.

Örgüt ortamında bireylerin örgütsel adalete ilişkin algıları da onların davranışlarını ve dolayısıyla ÖYD'yi etkileyebilmektedir. Bireylerin örgütsel adalete ilişkin görüşleri, örgütten elde edilen sonuçlar, örgütsel uygulamalar ve bireysel özelliklerden etkileşimi ile oluşur ve sonuçta bireyler örgütsel adalete ilişkin bir yargıya varırlar ve bu yargı onların örgütteki davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir (Cohen-Charash ve Spector,2000). Dış kaynaklı alanyazında ÖYD ve örgütsel adalet etkileşimine ilişkin çalışmalar giderek yoğunluk kazanmaktadır ancak Türkiye'de örgütsel adalet konusunda da yeterli çalışmalar yapılmadığı söylenebilir. Türkiye bağlamında alanyazında çeşitli işletme örgütlerinde çalışanlar gibi meslek gruplarının ÖYD'ye ve örgütsel adalet algılarına ilişkin araştırmalar (Günaydın, 2001; İşbaşı, 2000) bulunurken eğitim örgütlerine yönelik araştırmalara rastlanmamaktadır. Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden çok farklı amaçları ve yapıları vardır. Eğitim örgütlerinde verimin sayılaştırılması hemen hemen olanaksızdır. Çünkü böyle örgütler kâr amacı ile kurulmaz ve çalışmazlar. Ancak maliyet-verim ilişkilerinin modelleştirilmesi düşünülebilir (Bursalıoğlu,1994, 25). Bu durum örgütsel yurttaşlık anlayışı için de geçerlidir. Eğitim örgütlerinin kendine özgü yapıları örgütsel yurttaşlık için elverişli bir ortam sağlamaktadır. ÖYD, özellikle doğrudan kâra dönük

çalışmayan ve daha çok işgörenlerinin bağlılıklarına ve gönüllü çabalarına dayanan eğitim örgütleri gibi örgütler için işlevsel ve yararlı bir bakış açısı sağlayabilir.

Eğitim örgütlerindeki işgörenlerle ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalar (İşbaşı, 2000) bu durumu vurgulamışlardır. Ancak, Türkiye'de örgüt-birey ilişkisine ÖYD süreci ve örgütsel adalet açısından bakılarak bu yönde araştırmalar yapılmamasının bir eksiklik olduğu söylenebilir. ÖYD temelinde örgüt-birey ilişkilerine yaklaşılması, örgütlerde insan unsuruna gereken önemin verilmesi, ÖYD modeli ile bu ilişkilerin yeniden tanımlanmasının, eğitim işgörenlerinin psikolojik doyumlarının ve eğitim örgütlerinin etkililiğinin artırılmasında önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

Yine bu araştırmanın kuramsal olarak alanyazında göreli olarak yeni ve çok yönlü bir yaklaşım getirmesi, bütüncül bir örgütsel yurttaşlık anlayışı geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

1. Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur.

2. Araştırma ÖYD'nin özgecilik, dirençlilik, sivil erdem, bireysel inisiyatif ve kendini geliştirme boyutlarında gösterilme düzeyleri ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler ile sınırlanmıştır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları şöyledir;

Örgütsel yurttaşlık davranışları: (Organizational citizenship behavior) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, okul ve çalışanları arasındaki yurttaşlık

ilişkisinden kaynaklanan, resmi görev tanımlarının ötesinde ve resmi ödüllendirme sistemine doğrudan bağlı olmayan isteğe bağlı, örgütsel açıdan işlevsel davranışları.

Özgecilik (Altruism): İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerini daha çok iş arkadaşlarının yararlarını düşünerek onlara yardımcı olmaya yönelten kişilik niteliği, diğergamcılık. Özgeciliğin doğurduğu gönüllü yardım davranışları.

Örgütsel bağlılık (Organizational commitment): İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin tutumsal olarak okulun amaçlarıyla özdeşleşmesi veya bu amaçlarla artan biçimde bütünleşmesi uyumlu olması.

Katılım (Civic virtue): Sivil erdem. Okulun bir üyesi olarak yönetici ve öğretmenlerin okulun siyasal yaşamına, yönetsel süreçlere gönüllü ve etkin katılımları.

Örgütsel Adalet: Çalışanların örgüt içinde kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algılardan kaynaklanan tepkilerini ifade eder.

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Bu bölümde araştırma konusu olan örgüt ve birey ilişkisi, örgütsel yurttaşlık davranışlarının gelişimi, boyutları, sonuçları ve öncüllerine ilişkin olarak alanyazın ve araştırma bulguları ışığında bilgiler verilmiştir.

İşgörenden Örgüt Yurttaşına Örgütte İnsan

Küreselleşmenin yarattığı bazı olumlu ve daha çok olumsuz olguların betimlediği çevresel şartlar bütün toplumsal yapıları olabildiğince etkilemekte ve dönüştürmektedir. Bu çok hızlı ve köklü değişim ve dönüşümler aynı zamanda bir karmaşayı da ifade etmektedir. Wallerstein (1999, 306)'ın belirttiği gibi sistemli bir kaosun ardından yeni bir düzen ya da düzenler gelecektir ancak böyle yeni bir düzenin nasıl olacağını görmek ise günümüz koşullarında olası değildir. Yine de nasıl bir düzen istenildiğinin belirtilmesi ve bunun için çaba harcanması gerekmektedir. Örgütsel alanda da gerek örgütlerin yapıları gerekse örgüt-birey ilişkileri alanında daha iyi ve daha çağcıl ve insancıl bir düzen için çabalamak gerekmektedir.

Örgütler herkesin hayatında çok önemli ve sürekli bir rol oynamaktadır. İnsanlar örgütlü bir dünyada yaşamaktadırlar. Örgütler önemli gereksinmeleri karşılayan, toplumun gerekli parçalarıdırlar. Örgütlerdeki kararlar ve eylemlerin bireyler, diğer örgütler ve toplum üzerinde de giderek artan etkileri vardır (Mullins, 1993, 1).

Örgütler önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insanlardan oluşur. Amaç ortaklığı insanları birbirine bağımlı kılar ve amaçların gerçekleştirilebilmesi de bu bağlılığın sürekliliğine bağlıdır. Böyle bir örgüt ortamında insanların davranışları da daha özel bir nitelik gösterir (Başaran, 1991, 27). Örgüt ortamında insan davranışları ve insanların birbirleriyle olan ilişkileri, amaçlara ulaşma sürecini etkileyen birincil etkenler niteliğindedirler. Bir girişim ancak içindeki insanlar kadar iyi olabilecektir (Athos ve Pascale, 2000, 66). Yönetim de temel olarak insanlara ilişkin bir olgudur. Yönetimin görevi, insanları ortak performansı başarabilir

duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak ve zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır (Drucker, 1998, 222). Toplumun bütün katmanlarında olduğu gibi insanı, iş dünyasının en önemli unsuru haline getirebilen, örgüte bir aile görünümü kazandırabilen, kısacası insanları anlayabilen örgütler başarılı olmaktadırlar. Bu ise işgörenlerin insan olarak bütüncül bir biçimde dış dünyası ile iç dünyasının ve ruhsal yönlerinin de kavranmasıyla olanaklıdır (Öztürk, 1998, 13).

Yönetim bilimi alanında geliştirilen klasik kuramlar, daha çok örgütsel yapı ve amaçlar üzerinde dururken neoklâsik kuramlarla başlayan süreçte işgörenlere ve çevresel etkenlere önem verilmeye başlanmıştır (Çelik, 1997, 7). Klâsik yazarların ana vurgusu biçimsel örgüt ve yapı üzerine odaklanırken, 1920'ler boyunca dikkatler işteki toplumsal etkenlere ve örgütteki işgören davranışlarına yani insan ilişkilerine yoğunlaşmaya başlamıştır (Mullins, 1993, 44). Örnek olarak verimliliğin uygulamadaki sorunlarına ağırlık verem bilimsel yönetim görüşünde çalışan örgütün üyesi olmasından çok tek başına bir birey olarak ele alırken (Mouzelis, 2001, 101), örgütlerin başarısının, insan kaynağının yeterliliğine bağlı olduğu ve insan öğesinin, örgüt başarısı üzerinde en önemli rolü oynadığı (Mullins, 1993, 571) yargısı giderek ağırlık kazanmıştır.

İnsan öğesinin ve çevresel etkileri göz ardı eden klasik yaklaşımın öncüsü olan Taylor, çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliğinin önemini vurgulamış olsa da işbirliğinden amaçladığı şey, üretimin bir aracı olarak çalışanların belirlenen kurallara uymasıdır. Gerçekte örgütün üyesi olan çalışan, herhangi bir araç gibi görülmekte ve bireyin duyguları, tutumları ve özel hedefleri göz önüne alınmadığı gibi çalışanın, davranış ve tutumları içinde bulunduğu grup kültüründen ve toplumsal yapıdan, iş arkadaşlarından etkilenen toplumsal bir varlık olduğu da görmezden gelinmektedir. Taylor, işçilerin duygularının ve iş arkadaşlarıyla yapılan duygu paylaşımlarının farkında olmasına karşın bunların verimlilikle ilgili olmadığını düşünmüştü (Mouzelis, 2001, 107). Klasik anlayışın yönetsel uygulamaları sonucunda yaşanan ekonomik ve örgütsel gelişmeye karşın, çok büyük bir mekanizmanın içinde bir dişliden başka bir şey olmadığını ve günlük çalışma yaşamındaki insani ilişkilerinin giderek insanlıktan soyutlandığını duyumsayan bireyin ruhsal bütünlüğü zarar görmüştür. Aynı zamanda örgütlerin durmadan büyüyen bürokratik yapılarının sonucu olarak iş verimi ve üretkenlik de zarar görmüştür (Schumacher, 1995, 179). Yakın dönemde, maliyetleri

azaltarak daha yarışmacı bir nitelik kazanmayı deneyen örgütler, ödemeleri azaltma, yeniden yapılanma gibi girişimler nedeniyle değişime uğramıştır. Bu girişimler bir ölçüde örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olsa da bu girişimlerden etkilenen bireyler sonuçta örgütlere ve yöneticilere karşı şüphe ve düşmanlık geliştirmişlerdir (Turnipseed ve Murkison, 2001). Bu durum insanın örgüt içindeki varlığının yeniden anlamlandırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Toplumsal kültürün insana yüklediği anlam ve sorumluluk anlayışı insancıl boyutlarıyla örgüt bağlamına yansıtılmalıdır. Yalnızca ekonomik verimlilik kaygısıyla kurgulanan örgütlerin insanın kendini gerçekleştirmesine ve bu anlamda mutluluğuna yol açmadığı gözlemlenmektedir.

Biçimsel örgütler, birbirleriyle ilişkili eylemlerin sürekli değişen bir ağı niteliğindedirler ve insanların davranışları da bu ilişkilerden soyutlanarak incelenemezler. Bütün olarak örgütü birlikte oluşturan değişkenler ve insan davranışı arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlaşılması gereklidir (Mullins, 1993, 2). Örgütsel anlamda bireyin artan önemi aynı zamanda örgütteki bireyler arası etkileşimi ve işbirliğini de önemli kılmaktadır. Birey toplumda olduğu gibi örgütte de tek başına değildir. Çok az sayıda insan kendi kendine çalışır ve böylece sonuçlar elde ederler. İnsanlar genellikle başkalarıyla çalışırlar ve onlar aracılığıyla etkili olurlar. Dolayısıyla insanlar başkalarıyla ilişki kurma sorumluluğunu almak zorundadırlar (Drucker, 1999, 198). Örgütsel yaşamın önemli paradokslarından birisi de bireyselliğin ve özsorumluluğun sürdürülmesinin yanında işbirliği, ortaklaşa çalışma ve uyumun oluşturulmasıdır (Mullins, 1993, 97). Bu paradoksu çözmeye yönelik çabalar daha insancıl örgütlerin yapılandırılmasında önemli rol oynayacaktır.

Örgütsel yapı ve örgütün teknolojik gerekleri ile toplumsal etkenler ve örgütün insan öğesinin istem ve gereksinimleri arasındaki etkileşime yeterli dikkat verilmelidir (Mullins, 1993, 309). Toplumsal sistemler olarak örgütler, insanların algıladıkları durumları kavrayışları, inanışları, güdüleri, alışkanlıkları ve beklentileri üzerine yapılanmışlardır (Katz ve Kahn, 1977, 36). Örgütlerin mal, hizmet ya da düşünce biçiminde gerçekleştirdikleri üretimleri işgörenlerin eliyle gerçekleşir ve üretim süreci işgörenlerin yeterlikleriyle doğrudan ilgilidir. İşgörenlerin yeterlikleri ise işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar işe ve çalışma alanına özgü tutumları da kapsamaktadır. İşgörenlerin mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları

değerler ve bunlara ilişkin yargılar, örgütsel açıdan büyük önem taşımaktadır (Pehlivan, 1998, 51).

Barnard'a göre örgütsel etkililik, örgütün ortak amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Örgütlerin yaşam gücünün kaynağı bireylerin ortak amaca katkıda bulunmaya istekli oluşlarıdır. Buna göre örgütsel etkililik için insan davranışlarının etkililiği önem kazanmaktadır (Çetinkanat, 2000, 48-49). Barnard'ın örgüt çözümlemesinin başlangıç noktası 'birey'dir. Bireyler yalnız yapamayacakları görevleri alırken başkalarıyla işbirliğini seçmektedirler. Bu seçimle birlikte kendilerininkinden farklı olan grup hedeflerini benimsemeye de zorlanırlar (Sheldrake, 1996, 121).

Bütün yaşam alanlarında olduğu gibi, bireyin örgüt ortamındaki davranışlarını da bireyin ve içinde bulunduğu kültürün değer yargıları etkilemektedir. Örnek olarak batılı toplumlardaki benlik ve bireycilik anlayışlarından farklı olarak Japon kültüründe benliğe dayalı bireycilik bir engel olarak görülürken insanlar, üstlendikleri roller bağlamında "birey" olmaktan daha çok işbirliği yapan ortaklar olarak algılanırlar ve bireyler kendilerini arkadaşlarına, iş arkadaşlarına ve ailelerine bağlanmış olarak görülürler (Athos ve Pascale, 2000, 163). Bireyselliğin korunmasıyla birlikte insanların birlikteliği ve işbirliğine yapılacak bu anlamda bir vurgu, örgüt ortamındaki işbirliği ve görev gereklerinin ötesindeki tutum ve davranışlar için de belirli bir temel sağlamaktadır.

Yeni yönetim anlayışları, daha nitelikli çalışan ilişkilerine gereksinim duymaktadırlar (Ghoshal, 1999). Çalışma hayatının kuralları sürekli değişmektedir. Çalışanlara ilişkin verilen kararlarda yeni bir ölçüt kullanılmaya başlanmıştır. Artık sadece çalışanın ne kadar akıllı olduğu ya da eğitim düzeyi ve uzmanlığı değil, kendisini, diğerlerini ve başkalarıyla ilişkilerini yönetmekte ne denli başarılı olduğuna bakılmaktadır (Goleman, 2000, 9). Örgüt ortamında bireyin davranışları çeşitli etkenlerin etkileşimi ile oluşur. Bu etkenlerin ve etkileşimin anlaşılması bireyin davranışlarının örgütsel anlamdaki işlevselliğinin çözümlenmesi için önemlidir. Bu etkenler bireyin işe ve örgüte ilişkin tutumları, kişilik özellikleri, toplumsal arkaplan gibi geniş bir kapsama sahiptir.

Günümüzde yönetimin karşılaştığı en büyük sorun, insanların nasıl güdülenebileceğidir. İnsanların kontrol edilebilmesi, bu anlayışa bağlıdır. Güdülenme için parasal ödemeler, yüksek statü gibi yollar öne sürülebilir. Ancak hiçbir zaman tek etken söz konusu olmayacaktır (Chell, 1993, 58). Her birey, bir örgüte girerken bazı gereksinmeler ve beklentilerin etkisi altında davranır. Bu gereksinmeler karşılanmazsa ve beklentileri gerçekleşmezse o örgütün bir üyesi olarak morali bozulur ve verimi düşer (Bursalıoğlu, 1994, 24). İnsan ilişkileri kuramcıları göstermişlerdir ki insanlar karmaşık gereksinimlerini doyurmak için çalışırlar ve basitçe parasal ödüller için bunu yapmazlar (Mullins, 1993, 48). Paranın tek başına performansı güdülemediği bilinmektedir. Para ile ilgili doyumsuzluk güdülenmeyi büyük ölçüde azaltır. Herzberg (1959)'in belirttiği gibi para ile ilgili doyum yalnızca bir 'hijyen etkeni'dir. Gönüllüleri güdüleyen şey, bilgi işçilerini de güdüleyen şeyle aynıdır (Drucker, 1999, 28-29).

Barnard, örgütlerin yaratıcı yanının eşgüdüm olduğunu belirterek örgütlerin birer ortak etkinlikler sistemi olduğunu ve bu etkinliklerin eşgüdümlenmesinin de büyük ölçüde ilişkilerle ilgili ve maddi olmayan kişisel bazı şeyleri gerektirdiğini vurgulamıştır (Akt. Athos ve Pascale, 2000, 160).

Tapia (1991)'ya göre birey davranışlarının örgütsel açıdan amaçlara dönük yararlar getirmesi için örgütler, bireyleri yönlendirecek önlemler almaktadırlar ve günümüzde örgütler, iç dinamiklerini devinime geçirerek, birey-örgüt bütünleşmesini sağlamak için üç tür yöntem uygulamaktadırlar; ekonomik güdülenmeyi sağlayan parasal özendirme yöntemleri, katılımcılığı ve psikolojik doyumu sağlayan iş zenginleştirme, kalite çemberleri, öneri geliştirme grupları gibi örgütsel yöntemler ve ait olma duygusunu geliştirebilecek örgüt kültürü gibi ortak değerler yaratmayı sağlayan yöntemler (Düren, 2000, 114).

Ticari bir üretim örgütünün amacı ve varlık nedeni öncelikle kâr olduğundan ekonomik güdü kanalları ve kalıplarının buralarda geçerli olması bir ölçüde anlaşılır olmakla birlikte, örneğin eğitim örgütü gibi örgütlerde işgörenlerin bütünüyle ekonomik yaklaşımlarla güdülenebileceği söylenemez. Çünkü okulun felsefe ve amaçları kâra dönük değildir (Bursalıoğlu, 1994, 143). Ancak tüm örgütler için de söylenebilir ki yalnızca ekonomik yöntemlerle işgörenlerin güdülenmesi ve örgütsel bağlılık ve

özdeşleşme düzeylerinin artması olası değildir. Çünkü işgörenin insan olarak kişiliği bir bütündür ve bu yüzden insanın davranışlarının kaynağındaki gücün bütünlüğü gözardı edilemez (Başaran, 1991, 73). Mowday ve diğerleri (1982) de birçok durumda özellikle kritik pozisyonlarda örgütün yararı için görevinin ötesinde çaba gösteren bireylere gereksinim duyulduğunu ileri sürmüşlerdir. Böyle bir rol fazlası davranışa ilişkin temel, büyük ölçüde uyum düzeyindeki bağlılıktan da fazlasını gerektirir (Balay, 2000, 72). Bu noktada işgörenlerin biçimsel beklentilerin ötesinde çaba göstermesi ve bu çabaların oluşmasında kişiliğin etkileri örgütsel açıdan önem kazanmaktadır.

İnsan davranışlarının örgütteki işlevi sadece görevsel gereklerin yerine getirilmesi ile sınırlı değildir. İnsan kaynağı kendisinden isteneni yerine getirmenin yanısıra istenenden daha fazlasını yapabilme ve sorumlu olduğu birimi biçimsel gereklerin ötesinde geliştirebilme yeteneğine sahiptir (Archies, 1986; Akt. Düren, 2000, 101). Yaratıcı ve göreli olarak gönüllü biçimdeki eylemlere duyulan örgütsel gereksinme kaçınılmaz ve sürekli bir gereksinmedir. Örgütsel planların hiçbiri işlemlerindeki bütün olasılıkları önceden kestiremez, bütün çevresel değişiklikleri tam ve kusursuz göremez ya da bütün insan farklılıklarını yetkin biçimde denetleyemez. Bu nedenle yaratma, gönüllü işbirliği, koruyucu ve yenilik getirici davranış doğuran insan kaynakları örgütsel yaşam ve etkililik için çok gereklidir. Yalnızca resmi metinlerde biçimsel olarak tanımlanmış davranış koşullarına dayanan bir örgüt kolay parçalanabilen bir toplumsal sistem niteliğindedir (Katz ve Kahn, 1977, 376).

Örgütlerde işlevsel birimler arasındaki işbirliğine yönelik davranışların artan bir önem kazanmasıyla birlikte biçimsel iş tanımlarında ayrıntılı olarak yer almamış farklı nitelikteki biçimsel olmayan davranışlar gözlemlenmeye başlanmıştır. Bu davranışlar, alanyazında olumlu toplumsal davranışlar (pro-social behaviors) olarak da tanımlanmıştır (İşbaşı, 2000, 359). Genel olarak bu tip çabaları açıklamak üzere alanyazında örgütsel yurttaşlık davranışları (organizational citizenship behaviors) kavramı geliştirilmiştir.

Örgüt kuramları artık yöneticilerin özel ilgi alanındaki verimlilik gibi sorunlarla aşırı bir biçimde uğraşmayı bırakarak kuramsal olarak toplumun örgütsel özelliklerini daha iyi anlama çabası içine girmelidir. Günümüz ortamında en çok gereksinilen şey

örgütlerin içsel güç yapısı ile çağcıl toplumlardaki daha kapsamlı güç sorunlarını sistemli bir biçimde birbirleriyle bütünleştirilebilmesidir (Mouzelis,2001, 200-2001). Örgütlerin üyelerine dönük siyasalarının insanların işe ilişkin beklenti ve gereksinmelerinin tanınması, bireylere saygı, adaletli davranım ve ödül sisteminde adalet, çalışmada devamlılık, iyi bir çalışma çevresi ve hizmet koşulları, personel geliştirme ve kariyer geliştirme için fırsatlar, örgütün demokratik işleyişi, işle ilgili yasa ve ilkelerin gözetilmesi gibi felsefi nitelikleri taşıması gerekir (Mullins, 1993). 'İnsan'la uyumlu ve verimliliğin yanısıra insanın kendisini gerçekleştirmesinde olumsuz rol oynamamak temel amaçlı, bireyi bütüncül olarak algılayan ve anlayan örgütler kurulmalı ve bu temelde geliştirilmelidirler. Bu anlamda bir çaba için örgütsel yurttaşlık anlayışının elverişli bir ortam sağlayabileceği söylenebilir.

Örgütsel Yurttaşlık Anlayışı ve Örgütsel Yurttaşlık Davranışları

Kaplan ve Norton (1996)'un belirttiği gibi örgütsel başarı sadece kârlılık ya da büyüme gibi finansal ölçütlerle değil, müşteri doyumu, en iyi uygulamalar, işgöreni işte tutabilme, yenilikçilik, iş süreçlerini geliştirebilme, işgören doyumu, katılım gibi ölçütleri de kapsayacak genişlikte tanımlanmalıdır (Akt. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000). Çevre, insan ve örgüt öğelerinin gereken ağırlığıyla yer aldığı bir örgütsel başarı tanımlamasının ardından örgüt ortamındaki insan davranışları ve bu davranışların örgütsel başarıya dönük olarak güdülenebilmesi sorunu önem kazanmaktadır.

İşgörenlerin örgütsel açıdan daha verimli olmaları amacına dönük olan güdülenme tartışmalarının çoğu işgörenlerin işlerini etkili ve yeterli yollardan yapmaları üzerine odaklanmıştır. Fakat işgörenlerin ödüllendirme olmaksızın görev gereklerinin ötesinde yaptıkları şeyler de söz konusudur. Bu rol dışı (out of role) etkinlikler alanyazında örgütsel yurttaşlık davranışları olarak da adlandırılmıştır (Gibson ve diğerleri,1997, 141). Örgütlerin yarışmacılık niteliklerini geliştirebilmek için çeşitli yaklaşımların yanısıra giderek yoğunlaşan bir biçimde işgörenlerin biçimsel iş tanımlarında özel olarak düzenlenmemiş eylemlerinin önemi üzerinde durulmaktadır (Farh ve Earley,1997). Örgütsel hedeflere ulaşma ve verimliliği sürdürmede insan unsurunun işlevlerine yönelik yeni bakış açıları gelişirken, işgörenlerin çabalarını artırmaları ve bir anlamda örgütsel gereklerin ve beklentilerin üzerinde ve ötesindeki

verimlilik davranışlarında bulunmaları durumunu tanımlamak üzere farklı bir bakış açısı olarak örgütsel yurttaşlık davranışları anlayışı geliştirilmiştir (Hodson, 1999). Örgütler, yarışmacı iş çevrelerinde başarılı olmak için işgörenlerin de ötesinde iyi yurttaşlara gereksinim duymaktadırlar (Sloat, 1999; Ortiz, 2000, 1). Örgüt ortamındaki ana görevlerin işlevlerinden olmayan fakat görev etkinliklerini destekleyecek biçimde toplumsal ve örgütsel durum tarafından biçimlendirilen şeylerin yapılmasıyla bireysel olarak örgütsel etkililiğe katkı sağlanabilir (Borman ve Motowidlo, 1993; Organ ve Ryan,1995).

Katz ve Kahn (1977), örgütsel etkililik için temel oluşturacak üç sınıf işgören davranışı tanımlamıştır. Bu davranışlar Çizelge 1'de gösterilmiştir (Katz ve Kahn, 1977, 374-375);

Çizelge 1. Örgütsel İşleyiş ve Etkililik İçin Gerekli Kişisel Davranış Biçimleri

1) Sisteme Katılma ve Sistemde Kalma a) İşe aday sağlama b) Nitelikli iş başarısı ölçütlerini karşılama ya da c) İşgörenlerin devrinin düşüklüğü
2) Güvenilebilen Davranış: Sistemde Rol Başarısı a) Nicel iş başarısı ölçütlerini karşılama ya da aşma b) Nitel iş başarısı ölçütlerini karşılama ya da aşma
3) Yaratıcı ve Kendiliğinden Oluşan Davranış: Örgütsel İşlevlerin Başarılması İçin Rol Gereklerini Aşan İş Başarısı a) İş arkadaşlarıyla işbirliği eylemleri b) Nitel iş başarısı ölçütlerini karşılama c) Örgütsel gelişme için yaratıcı öneriler d) Ek örgütsel sorumluluk için kendi kendini eğitme e) Dış çevrede örgüt için olumlu iklim yaratma

Örgütsel başarıya katkıda bulunan davranışlar Çizelge 1'de de görüldüğü gibi, bireysel olarak örgüte girme ve orada kalmayı sürdürme, işgören olarak rolün gereklerine güvenilir biçimde dikkat etmek ve işgörenlerin rol tanımlarının ötesinde yenileştirici ve kendiliğinden ortaya çıkan etkinliklere yönelmeleri olarak sınıflandırılabilir. Böylece örgütsel davranışta, biçimsel rol tanımlarına uygun davranışları ifade eden rol gereği (in-role) davranışlarla biçimsel rol gereklerinin ötesinde ve üstünde eylemleri ifade eden rol fazlası (extra-role) davranışların arasını

ayıran Katz ve Kahn erken bir tarihte işgören davranışlarının ve özellikle de fazladan rol davranışının örgütsel etkililik açısından ne kadar önemli olduğunu vurgulamışlardır. Rol fazlası davranış, örgüte saygıyla birlikte yurttaşlık duygularının sonucu olarak ortaya çıkar, böylece işgörenler biçimsel gerekler olmaksızın örgüte bağlanan çalışan-yurttaşlar olarak örgüt adına etkinliklerde bulunurlar (Burns, 1994; Konovsky ve Pugh, 1994). Rol fazlası davranışlar, insanlardan işlerinde, bireysel olarak yapmak zorunda olmadıkları fakat örgüte yarar sağlayacak fazladan şeyler yapmalarını gerektirir (George ve Brief, 1992, Akt. Lambert, 2000).

Katz ve Kahn'ın tanımladığı "yurttaşlık duyarlılığı", iyi bir sivil yurttaşın yalnızca kanunlara uymanın ötesinde ülkesine katkı sağlamasına benzer biçimde örgütlerde de bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerini tam olarak yerine getirmenin ötesinde sağlayabilecekleri katkıyı ifade etmektedir. Ancak kişinin yurttaş gibi davranabilmesi kendisine yurttaş gibi davranıldığını hissetmesiyle mümkündür (Organ,1988, 22; Akt. İşbaşı, 2000, 12).

Örgütsel etkililik için gerekli kişisel davranış biçemlerinin üçüncü boyutunda ve genellikle gözden kaçan gerekler dizisinde, rol tanımlamalarında belirlenmemiş ancak örgütsel amaçların başarılmasını kolaylaştıran eylemler yer almaktadır. Bütün örgütlerde onlar olmazsa sistemin de işleyemeyeceği sayısız işbirliği ve yardımlaşma eylemi vardır. Bu gibi eylemler öylece oluşmuş kabul edilir ve bunlardan sadece birkaç tanesi işlerin biçimsel tanımlarında yer alır. Örnek olarak bir fabrikada işçilerden birinin diğerine çalıştırdığı makinenin bozulduğunu söylemesi, iş arkadaşlarının gereksindiği bazı araçları onlara vermesi ya da bitirmesi gereken işi bitiremeyenlere yardım etmeleri bu tip davranışlardır. Etkili bir örgüt işleyişi sağlamak için örgüt üyelerinin çoğu bazen işlerini tanımlayan kağıtlarda gösterilenlerden daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdırlar (Katz ve Kahn, 1977, 376-378).

1980'li yılların öncesinde örgütsel yurttaşlık davranışları kavramını özellikle konu edinen araştırmalara rastlanmamakla birlikte ÖYD'ye temel oluşturacak bazı kavramlar bulunmaktadır (İşbaşı,2000, 6). Organ (1988) Barnard'ın ÖYD anlayışının ilk temellerini attığını belirtmiştir. Örgüte toplu işbirliği çabaları olarak yaklaşan Barnard (1976) bireylerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri sisteme gönüllü biçimde katkı sağlamaları sonucunu doğuran davranışlara vurgu yapmıştır (Akt.

İşbaşı, 2000, 7). 1930'larda Barnard örgütsel yurttaşlık olgusunu ilk olarak rol fazlası davranış olarak tanımlayarak gözlemlemiştir denilebilir (Ortiz,1999). Dennis Organ ve arkadaşları, Katz'ın rol gereği ve fazladan rol davranışı ayrımından ve Barnard'ın 'işbirliği için gönüllülük' anlayışından yola çıkarak 'örgütsel yurttaşlık davranışları' kavramını geliştirmişlerdir. Organ (1988, 4) örgütsel yurttaşlık davranışlarını, örgütün biçimsel ödüllendirme sistemince doğrudan ya da açıkça tanınmamış rol ya da iş tanımlarının gereklerinden olmayan, isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlamıştır (Akt. Podsakoff ve diğerleri, 2000). Schnake (1991) de ÖYD'yi bireylere, gruplara ya da örgüte yönelik, örgütsel açıdan işlevsel, rol fazlası, olumlu toplumsal davranışlar olarak tanımlamıştır.

Organ (1988)'a göre Roethlisberger ve Dickson'ın işbirliği ve biçimsel olmayan örgüt gibi tanımlamaları ÖYD'ye temel oluşturmuştur. Ayrıca ortaya koydukları duygular kavramı da bu açıdan önemlidir. Duygular, biçimsel olmayan örgütlere şekil veren tutum ve değerlere temel oluştururlar (İşbaşı, 2000, 10).

Organ'ın 1970'lerde doyumun performansı artıracağına ilişkin geleneksel bakış açısı için önerdiği kuram ve buna dayanarak Bateman'ın nicel olmayan performans olarak adlandırdığı ölçümü geliştirmesi ve bunları kullanarak Bateman ve Smith'in yaptıkları araştırmalar ÖYD anlayışının temelini oluşturmuştur. Bateman üst düzey yöneticilerle yaptığı görüşmelerde özgecilik, işbirliği, vicdanlılık ile iş doyumu arasında ilişkiler olduğunu bulgulamıştır (Organ ve Paine,1999; Ortiz,1999; Çınar,2000, 10-11).

İnsan örgütleri temelde rol sistemleridirler. Toplumsal sistemler olarak örgütlerin psikolojik temeli, üyelerinin rol davranışlarıdır. Roller belirli görevlerle ilgili özel davranış biçimlerini belirler ve bunlar görev gereklerinden doğar (Katz ve Kahn, 1977, 40-40).

Biçimsel örgütlerde rolleri oluşturan işlevsel yönden özel davranışların çoğu yazılı ve kodlanmış olarak belirlenmiştir. Bireylerin oynadığı roller kendi kişilik niteliklerinden çok içinde bulundukları toplumsal düzenin bir işlevidir (Katz ve Kahn, 1977, 191).

Biçimsel olarak verili roller ve iş tanımlarının ötesine geçen işgören eylemleri, Organ (1988) tarafından örgütsel yurttaşlık davranışları ya da 'iyi asker sendromu' olarak tanımlanmıştır ancak ÖYD'nin tam ve doğru tanımının yapılabilmesi konusunda çeşitli farklı yaklaşımların tartışmaları olmuştur. Dakiklik, özgecilik, vicdanlılık ve gönüllülük gibi ÖYD olumlu toplumsal davranışlarla ortak yönlere sahiptir ve benzeşirler. ÖYD, örgütün biçimsel değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin bir parçası değildir ve bu davranışların gösterilmemesi de biçimsel olarak cezalandırılamaz (Van Dyne vd, 1995; Akt. Turnipseed ve Murkison, 2001).

Bireylerin örgüt ortamında tanımlanmış görevlerinin ötesinde gösterdikleri çabalara ilgi ile birlikte son yıllarda işe ilişkin bu tür davranışları tanımlamada şu kavramlar kullanılmıştır (Van Dyne ve diğerleri, 1994); örgütsel yurttaşlık davranışları (Organ,1998; Graham,1991; Schanake, 1991), olumlu toplumsal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), rol fazlası davranışı (Van Dyne ve Cummings, 1990), kendiliğinden ortaya çıkan örgütsel davranışlar (George ve Brief, 1992). Organ'ın örgütsel yurttaşlık kavramını ortaya attığı 1983'ten 1988'e kadar geçen sürede ABD'de, rol fazlası davranış ve örgütsel yurttaşlık gibi davranışları inceleyen 13 makale yayınlanmışken 1988-1993 yılları arasında örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilgi artmış ve 122'den fazla makale yayınlanmış ve ÖYD anlayışı, liderlik, ekonomi, askeri psikoloji, uluslar arası yönetim, stratejik yönetim, topluluk psikolojisi, hastane ve sağlık yönetimi, pazarlama ve insan kaynakları gibi bir çok farklı alan ve disipline yayılmıştır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Bireyin gönüllülüğüne göndermede bulunularak kullanılan sadakat, dayanışma ya da örgütün gücü gibi sözcüklerin içerdiği anlam verimlilik, beceri ya da kişisel katkıların değerinden daha farklı bir olguyu simgeler (İşbaşı,2000, 7). ÖYD anlayışına ilişkin olarak çeşitli kavramsallaştırma ve anlayış geliştirme çabalarının ortak teması örgütsel yurttaşlık davranışlarının örgütsel etkililiğe uzun dönemde katkı sağlama olarak tanımlanmasıdır (Van Dyne, Graham ve Dienesch 1994, 766).

ÖYD'ye ilişkin ilk araştırmalar (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983; Brief ve Motowidlo, 1986; Miceli, 1986; O'Reilly ve Chatman, 1986; Williams, Podsakoff ve Huber, 1986) ÖYD'yi iki temel ölçüte göre tanımlamışlardır: 1) Rol gereklerinin üstünde ve ötesinde davranış, 2) Örgütsel olarak işlevsel olma.

ÖYD alanındaki ilk araştırmalar çoğunlukla ÖYD'nin öncülleri üzerinde yoğunlaşırken daha yeni araştırmalar, ÖYD'nin sonuçları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. ÖYD'nin sonuçlarına ilişkin araştırmalar ise genel olarak iki konu üzerine odaklanmaktadırlar; 1) ÖYD'nin performansın yönetsel değerlendirmesine ve ödeme yükselmeleri ve ek yararlara ilişkin yargılara etkileri 2) ÖYD'nin örgütsel performans ve başarı üzerine etkileri (Podsakof vd, 2000).

ÖYD'nin ortaya çıkmasını sağlayan nedenler konusunda da farklı yaklaşımlar vardır: Watson ve Clark (1984) ÖYD'nin olumlu etkilenmenin bir sonucu olduğunu öne sürerken Organ ve Konovsky (1989) bilişsel nedenleri öne sürmüşlerdir. Yine ÖYD'nin esin kaynağı olan rol fazlası davranışların kişisel bir temellendirmesi de Barnard'ın (1938, 83) işgörenin örgüte enerjisi ile katkı sağlamasında bireysel gönüllülüğü vurgulayan yaklaşımıdır. Bu gönüllülük Katz ve Kahn (1978) tarafından da kendiliğinden ortaya çıkan, işbirlikçi ve korumacı niteliklerle tanımlanmıştır (Akt. Turnipseed ve Murkison, 2001).

ÖYD'yi daha çok kişisel etkenlerle açıklayan yaklaşımları vurgulayan Turnipseed ve Murkison (2001) kişisel etkeni şöyle değerlendirmiştir; Kişisel etken, çıktı ilişkili tutum ve davranışları kapsar ve bu tutum ve davranışlar birincil olarak başkalarına yöneliktir. Yapıcı ifadeler, neşelilik, yardımseverlik, dürüstlük-kurallara uyma, yenilikçilik, genel olarak kişilerarası iyi ilişkiler kişisel etken kapsamına girmektedir. Bu davranışlar, verimlilikle yüksek düzeyde ilişkilidir ve etkili kaynakların harekete geçirilmesi, yenileşme ve uyumu kolaylaştırarak örgütsel etkililiği artırabilirler. ÖYD'nin kişilik özelliği olarak nitelenmesi ve bireylerin kendiliğinden ortaya çıkan işlevleri olarak kabul edilmesi, ÖYD'nin örgüt için değerli etkenler olmakla birlikte kolayca yönetilemeyeceği anlamına gelir. Eğer ÖYD daha çok işe ve işyerine ilişkin değerlendirmenin bilişsel bir etkeni ise bu, yönetimin ÖYD'yi üretmek ve yaşatmak için çaba harcayabileceği anlamına gelir.

Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarına İlişkin İki Farklı Yaklaşım

Örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin kavramsallaştırma çabalarının, bütüncül bir örgütsel yurttaşlık kuramsal temeli oluşturulmadan geliştiği görülmektedir. Bütüncül bir örgütsel yurttaşlık anlayışının kuramsal olarak

geliştirilmesine yönelik çabalar siyasal felsefiyi temel alan çalışmalarla görülmeye başlamıştır.

1980'lerin ortasında Graham (1986) ÖYD araştırmalarına 'yurttaş' kavramının siyasal boyutunun eklenmesini önermiştir. ÖYD'nin fikir babası olan Organ (1988) da önerilen bu boyuta sivil erdem adıyla bir ÖYD biçimi olarak kitabında yer vermiştir. Ancak ÖYD'yi yardımlaşmayı temel alan yaklaşımla tanımlamayı sürdürmüştür (Graham, 1991, 249).

Organ'ın öncülük ettiği ve rol fazlası davranışlar, toplumsal değiş-tokuş ve yardımlaşma temellerine dayanan yaklaşımın yanı sıra Graham'ın öncülük ettiği sivil yurttaşlık felsefesine dayalı yaklaşım ÖYD konusundaki iki temel yaklaşım olarak görülebilir. İki yaklaşımın da kendine özgü üstünlükleri olmakla beraber, daha bütüncül ve insancıl bir örgüt-işgören ilişkisi açısından ikinci yaklaşım belirgin katkılar sağlamıştır.

Rol fazlası davranışlardan yola çıkarak geliştirilen yaklaşımın vurgusu daha çok kişiler arası yardımlaşma, işbirliği, dirençlilik gibi ÖYD boyutlarındadır. Sivil erdem ya da katılım ise biçimsel olarak tanımlanmış rol gereği davranışları da kapsayabilir. Örgütler yurttaşlarının katılım davranışlarından birisi olan, zorunlu olmayan toplantılara da katılma gibi rol fazlası nitelikteki davranışların dışında kalan örgüt yönetimine katılım davranışlarını, örgütün biçimsel yapısı içinde rol gereği davranışlar olarak belirleyebilirler ya da belirlemelidirler denilebilir.

Graham (1988;1991) ve Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)'in felsefe, siyasal bilim ve toplumsal tarihten kaynaklanan bir çerçevede bütüncül bir bakış açısı ile sivil yurttaşlık kuramlarına dayanarak geliştirdikleri örgütsel yurttaşlık davranışı boyutları, itaat, sadakat ve sivil katılımdan oluşur (Lambert, 2000). 'Yurttaşlık' sözcüğünün siyasal felsefedeki anlamından yola çıkan yaklaşıma göre tanımlanan ÖYD, ÖYD'nin ilk özgün ifade edilişinden farklıdır ve bir karşıtlık da söz konusudur. Siyasal felsefe temelli ÖYD yaklaşımı rol fazlası davranış ve örgütsel açıdan işlevsellik ölçütleriyle sınırlı kalmayarak ve bireyin örgütteki bütün davranış biçimlerinin tanımlanması ve ölçümlenmesini sağlayan geniş bir çerçeve sağlamaktadır (Graham, 1991, 265-266).

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994:766) örgütsel yurttaşlık davranışlarını, sivil yurttaşlığa paralel olarak "örgütün bütün üyelerinin örgütle ilgili bütün olumlu davranışları" biçiminde tanımlamıştır. Bu geniş tanım geleneksel örgüt içi rol davranışlarını örgütsel açıdan işlevsel rol fazlası davranışları ve tam ve sorumlu örgütsel katılımı öngören siyasal davranışları da kapsamaktadır.

Graham (1986)'ın örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin siyasal yaklaşımı Smith, Organ ve Near (1983)'ın iyi bir örgütsel yurttaş olmanın davranışsal belirtisi olarak kişilerarası yardım ve kurallara uyum üzerine odaklanan yaklaşımından temel olarak oldukça farklıdır (Graham ve Verma,1991, 555,5 nolu dipnot). Bu yaklaşıma göre örgüt üyesi-yurttaşı olmak özellikle katılımın odağında yer aldığı bir yapıdır. Örgütsel haklar, üyeleri, örgütün üyesi olmayanlardan ayırtederler ve yurttaşlık davranışları, yurttaşlık sorumluluklarıyla eş anlamlıdır (Graham, 1991, 254). Organ'ın tanımladığı yaklaşım bir ÖYD boyutu olarak özgeci olmayı, başkalarına yardımı kapsarken, Graham, Van Dyne ve diğerlerinin siyasal felsefeye dayanan yaklaşımlarında özverililik ya da yardım öncelikli bir ÖYD boyutu olarak içerilmez. Sivil yurttaşlık üzerine yoğunlaşan siyasal felsefi çalışmalar bunun nedenini sivil yurttaşlığın, devlete ilişkin olarak çeşitlenebilen bireysel yurttaşlık davranışlarıyla ilgili olması ve bireyler arası sonuçlar doğuran bireyler arası davranışlarla ilgili olmaması ile açıklamaktadırlar (Van Dyne vd. 1994).

ÖYD konusundaki iki yaklaşımın kökten farklılıklar gösterdiğini vurgulayan Graham (1991, 249-251; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994, 766) yaklaşımları şöyle değerlendirmiştir:

İlk yaklaşıma göre ÖYD ve geleneksel iş performansı kavramları ayrı yapılardır. İlk dönem ÖYD araştırmaları ÖYD'yi rol gereği iş performansını ayrı tanımlayarak ÖYD'yi rol fazlası davranışlar ve örgütsel işlevsellik ilişkisinin bir dengesi olarak görmüşlerdir. Örnek olarak Bateman ve Organ (1983), Smith ve diğerleri (1983) verilebilir. Ancak bu ölçüt araştırmaları işlevsel olmayan zor bir durumda bırakmıştır. Çünkü rol gereği ve rol fazlası davranışların neler olacağı konusundaki tanımlamalara ilişkin olarak çeşitli insanlar ve örgütler açısından farklı yaklaşımlar vardır. Bu zorluktan kurtulmak için Graham ikinci bir yaklaşım öne sürmüştür:

Graham'ın yaklaşımı siyasal bilim, siyasal felsefe ve toplumsal tarihteki sivil yurttaşlık araştırmalarının kuramsal verileri üzerine temellendirilmiştir. Sivil yurttaşlığın toplumla ilgili bütün olumlu bireysel yurttaşlık davranışlarını kapsar biçimde görüldüğü bu bakış açısına koşut olarak örgütsel yurttaşlığın, örgütle ilgili bütün olumlu bireysel üyelik davranışlarını kapsayan daha kapsamlı bir anlayış biçiminde kavramsallaştırabileceği öne sürülmüştür. Örgütsel yurttaşlığın bu anlamda kavramsallaştırılmasıyla ÖYD'ye ilişkin olarak yapılan ilk çalışmalarda göz ardı edilen siyasal davranışlar ve tam ve sorumlu örgütsel katılım gibi bazı davranışların da kapsanması sağlanmaktadır.

Siyasal felsefi yaklaşım iki üstünlük sağlamaktadır; 1) Sivil yurttaşlığa ilişkin düşünsel miras doyurucu, sağlam ÖYD boyutları ortaya koyar, 2) ÖYD ile ilişkili yapıları ortaya koyar. Böylece bu yaklaşım, kuram temelli ÖYD tanımıyla birlikte, varolandan daha kapsamlı ve doyurucu yurttaşlık davranışları bütünü sağlamaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 1994, 766).

Örgütsel yurttaşlığa ilişkin olarak geliştirilen siyasal felsefi yaklaşım henüz başlangıç aşamasındadır ve gelecekte daha geniş ve detaylı olarak ele alınması gerekmektedir (Van Dyne, Graham ve Dienesch,1994, 767). Özgün ve erken dönem araştırmaları sadece geleneksel iş performansı ölçütlerince bırakılan boşlukları doldurmayı hedeflerken siyasal felsefe temelli yaklaşım, sivil yurttaşlık için geliştirilen uyma, sadakat ve katılım davranışlarını örgüte uygulayarak, bireyin örgütteki bütün davranışlarını kapsayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır (Graham, 1991, 264).

Siyasal felsefe, yurttaşların yönetimleriyle ilişkilerinin doğasının onların yurttaşlık davranışları için kritik öneme sahip olduğunu öne sürer (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994). Van Dyne ve diğerlerinin (1995) belirttiği gibi, ÖYD alanındaki gerek kuramsal çalışmalar gerekse deneysel araştırmalardaki hızlı olumlu artışa karşın bu çalışmaların çoğu yapısal geçerlilik ve sağlamlıktan daha çok kanıtlayıcı-doğrulayıcı bir geçerlilik ve sağlamlık üzerine odaklanmıştır. Bu durum, ilgili alanyazının ÖYD'nin doğasının dikkatli bir incelenmesi ve tanımlanmasından daha çok örgütsel yurttaşlık ve diğer bazı yapılar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yoğunlaştığı anlamına gelmektedir. Ancak sadece ÖYD ve bazı yapılar arası ilişkiler ve ölçütlere yöneltilerek daraltılmamış daha kapsamlı kuramsal açıklamalar

yapılmaksızın örgütsel yurttaşlıkla ilgili bir alanyazının geliştirilmesine katkı sağlanabilmesi olası değildir (Podsakoff, 2000).

Bu anlamda, Organ (1983) ve Graham (1986)'ın öncülük ettikleri yaklaşımların çözümlenmesi ve birleştirilmesiyle oluşturulacak siyasal felsefi temelli ve sivil yurttaşlığın düşünsel temellerinden yola çıkan ancak özgeci kişilerarası yardımlaşma davranışları ve rol fazlası davranış etkenlerini de kapsayan bir örgütsel yurttaşlık anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir. Organ'ın, Graham'ın önerdiği yurttaşlık temelli katılım davranışına kendi yaklaşımında yer vermesi (Graham, 1991) ve Graham'ın da yardım ve işbirliği davranışlarına (Van Dyne vd. 1994) yer vermeleri bu gerekliliğin bir sonucu olarak görülebilir. Farklı yaklaşımların sınırlılıklarının aşılması ve örgütsel yurttaşlık davranışları olarak alanyazında belirtilen çeşitli davranışları da kapsayacak bir örgütsel yurttaşlık davranışları çerçevesinin sağlanması bu yolla gerçekleşebilecektir.

Örgütsel yurttaşlık davranışlarına yönelik farklı tanımlar yapılması gerçekte örgütsel yurttaşlık ve örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin kavramsallaştırma sürecinin henüz evrimleşme aşamasında olduğu anlamına gelmektedir (Netemeyer ve Boles,1997). Bu sürecin gelişimine koşut olarak siyasal felsefeyi temel alan ÖYD yaklaşımı ve özgeciliği temel alan ÖYD bütünleştirilerek incelenmelidir. Bu inceleme kapsamında sivil yurttaşlığın gelişimi, yurttaşlığın örgütsel alana uyarlanması, özgecilik, toplumsal değiş-tokuş, karşılıklılık, toplumsal sorumluluk normu ve sözleşmeye dayalı ilişkiler gibi yapılar üzerinde de durulmalıdır.

Sivil Yurttaşlık Anlayışı ve Örgütsel Bağlama Uyarlanması

Örgütsel yurttaşlık davranışlarına yönelik olarak kapsamlı ve tutarlı bir kuramsal altyapının oluşturulabilmesi için Graham'ın öncülük ettiği siyasal felsefi yaklaşım daha da geliştirilmelidir. Bu temelde örgütsel yurttaşlığın tam olarak kavranabilmesi için sivil yurttaşlığın gelişimi çözümlenmeli ve ulaşılan sonuçlar örgütsel bağlamda yorumlanmalıdır. Örgütsel yurttaşlık anlayışını büyük ölçüde siyasal yurttaşlık ve devlet-yurttaş ilişkisi ile örgüt-işgören ilişkisinin benzeşiminden esinlendiği için gerek örgütsel yurttaşlık anlayışının kavranmasında gerekse yeni bir

örgütsel yurttaşlık anlayışının geliştirilmesinde siyasal bir kavram olarak yurttaşlığın ve devlet-yurttaş ilişkisinin evrimini irdelemek gerekmektedir.

Sivil Yurttaşlık

Yurttaşlık modern bir olgudur ve Batı'nın toplumsal, kültürel, siyasal koşulları içinde geliştiğinden evrensel bir nitelikte değildir ancak diğer toplumlar da modernleşme ve batılılaşma süreçleri sonucunda yurttaşlık kavramını edinmişler ve yurttaşlık evrensel bir nitelik kazanmıştır (Cıngı,1999, 3).

Yurttaş sözcüğü, (İngilizce 'citizen', Fransızca 'citoyen'), kent anlamına gelen 'cite'den gelir ve cite'de oturan ve oradaki bazı haklardan yararlanan insanlar anlamına gelir (Kadıoğlu, 1999, 54). Latince (civis) ve Yunanca (polites)'e kadar giden kökenlerinden dolayı, yurttaş en basit anlamda bir siyasal topluluğun üyesi demektir. Özellikle eski Yunan'da şehir devletinde (polis) yurttaş; kölelerden ve yabancılardan farklı olarak şehrin siyasal hayatına katılma hakkı olan ayrıcalıklı topluluğu ifade eden bir kavramdır (Walzer; 1989, 211; Akt. Sarıbay, 2000). Roma'da ise "res publica"nın üyesi olarak tanımlanmıştır (Cıngı,1999:10).

En genel tanımıyla belirli bir toprak üzerinde egemen olan bir devlete siyasal aidiyetin anlatımı olan yurttaşlık, bireyi, bir dizi özel hak ve görevin bağlı olduğu bir yasal statüyle donatmaktadır (Üstel, 1999, 80).

Yurttaşlık kavramının gelişimiyle birlikte devlet kavramı da zaman içerisinde farklılaştırıcı dönüşümler geçirmiştir (Kadıoğlu, 1999). Devlet, insanlık tarihinde görece yeni bir olgudur denilebilir. İlk olarak İ.Ö. 3500 dolaylarında Sümer adı verilen aşağı Mezopotamya'da bir köy, kent-devletine dönüşmüştür (Eroğul, 1991, 14). Yaşam savaşı veren insanlar, tarih boyunca geçen süreçte, karşılıklı yardımlaşma ve dayanışma sonucunda oluşturdukları klan ve kabilelerden köy komününe ve kent devletlerine uzanan bir çabanın içerisinde olmuşlardır (Kropotkin, 2001). Fransız Devrimi'nden sonra oluşmaya başlayan ve günümüzdeki modern devleti simgeleyen devlet anlayışı ve kavramının ise göreli olarak daha yeni ve farklı bir yapı olduğu söylenebilir.

Köy komünlerinin ve yardımlaşma örgütleri olan loncaların federasyonu olarak ortaya çıkan ve bağımsızlıklarını ilân eden kentlerde de karşılıklı yardımlaşma, etkin temeldi. Günümüze ulaşan kentlerin bağımsızlık bildirilerinde kent üyelerinin birbirleriyle sürekli yardımlaşma ve dayanışma içinde olacakları ve bu çerçevede barış, özgürlük vb. haklardan yararlanacakları ifade edilmiştir (Kropotkin, 2001, 162). Bu durum ÖYD alanındaki özgeci yardımlaşma davranışlarına yapılan vurgunun da sivil yurttaşlığın ve devletin gelişimine göndermede bulunduğu anlamına gelmektedir. Yurttaşlığın gelişiminde ve kentlerin ve daha sonra devletlerin ortaya çıkışında bireyler arası yardımlaşma ve işbirliği belirleyici rol oynamıştır. Yurttaşlığın erdem boyutunu da etkileyen bu unsur özellikle Organ'ın (1983) örgütsel yurttaşlığı ilk tanımlayışındaki bireyler arası gönüllü yardımlaşma anlayışına da kaynaklık etmiştir.

Kentlerin güç ve siyasal özerklik kazanması, kendi başlarına güçsüz ancak eşit olan bireylerin kaynaklarını ve özgür iradelerini birleştirmeleri sonucunda meydana gelmiştir ve bu kent adının da esin kaynağında arkadaşlık ve dostluk anlamına gelen 'Genossenschaft' vardır. Latince konuşulan bölgelerde ise bu anlaşmanın niteliği ve sonuçları da en iyi communis'le ifade edilir. Bu terim ve türevleri herhangi bir bireyin gücünü aşan ve dolayısıyla özgür iradesiyle maddi ve manevi kaynaklarını başkalarınınkiyle birleştirmesini gerektiren ortak çıkarları olduğunun bilincine varmasını içerir (Poggi, 2001, 55-56). Yardım davranışı temelinde yapılan ilk örgütsel yurttaşlık davranışı tanımlamalarının esin kaynağını da yurttaşlığa ilişkin bu özellik oluşturmaktadır denilebilir. Belirtilen anlamıyla kent ve örgüt arasındaki koşutluk da dikkat çekicidir.

Süreç içerisinde kentlerin bir araya gelmesiyle ve geçirdikleri değişimlerle tek bir mutlak hükümdarın üst yönetimi altında toplanmaları sonucunda zamanla devlet kurumları (saray, hükümet ve bürokrasi) giderek kamusallaşmış, resmi, farklı ve görece açık duruma gelmişlerdir. Birçok ülkede devletin askeri ve sivil memurlarının üniforma giymeye başlamaları yine devlet aygıtının farklılığını ve bütünlüğünü vurgulamak içindi. Böylece devlet, toplumdan uzaklaşarak özellikle siyasal işlevlerin ve görevlilerin toplandığı farklı bir düzeye çıkmıştır. Devlet topluma, vergi ödeyecek, askere alınacak vb. kişilerden oluşmuş bir topluluk olarak bakıyor fakat kendine özgü gördüğü işlerde toplumun bireylerinin etkin roller üstlenecek nitelikte olmadıklarını düşünüyordu. Toplum yalnızca yönetilirdi (Poggi, 2001, 97).

Heller (1963)'e göre devlet, belirli bir toprak parçası üzerinde birbirleriyle çatışan çıkarlar arasında bir uzlaşma sağlanmasının tarihsel gerekliliğinden kaynaklanan işlevinin ve toplumsal sürecin, devlet toprakları üzerinde özerk biçimde örgütlenmesi ve harekete geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Poggi, 2001, 149-150). Sonuç olarak bir araya gelen bireylerin örgütlenmesinin bir ifadesi olan devlet, bireylerin dışında ve onlara hakim olan soyut bir varlık olmaktan çok bireylerin ilişkilerinin bir ürünü olmaktadır.

Kent devletinden başlayıp günümüze kadar geçen sürede 'yurttaş' kavramıyla hedeflenen iki farklı anlayış etkili olmuştur. Birinci anlayış yurttaşlığı bir görev, bir sorumluluk ve gururla kabul edilmiş bir yük olarak tanımlar. Bu açıdan yurttaşı, öncelikle ahlaki bir yargıya işaret etmekle, 'iyi' ya da 'gerçek' yurttaş olarak tanımlamak kişinin davranışlarının ahlakiliğine ilişkin olumlu bir kanıt sunmaktadır. Bu anlamda yurttaşlık değer yüklü bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır ve iyilik ya da gerçeklik, sadakat, vefakârlık ve son aşamada militanlıkla anlam kazanmaktadır. İkinci yaklaşım ise yurttaşlığı bir statü, yetki ve haklar bütünü olarak görür. Bu anlamda yurttaşlık somut, betimleyici bir kavram olarak bir devlette seçme ve seçilmeye 'lâyık' bulunan kişilere tanınan özel haklar ve görevler sistemine işaret etmektedir. Günümüz demokrasileri genel anlamda ikinci tür yurttaşlık anlayışına dayanır. Böylece yurttaşlığın temeli olarak siyasal denetimin sağlanmasına katılım benimsenmiştir (Sarıbay, 2000, 87, Janowitz, 1994:43; Akt. Üstel, 1999, 53). Balibar'a (1991) göre de her siyasal rejim, belirli bir yurttaşlık tanımı içinde yalnızca kendisini tanımlayan bir güç ve iktidar dağılımı yansıtmakla kalmaz aynı zamanda belirli bir insan tipinin ve belirli bir haklar ve görevler modelinin de hukuksal sınırlarını çizerek toplumu meydana getiren toplumsal ilişkileri birey düzeyinde tanımlar (Üstel, 1999, 55-56).

Alanyazında yurttaşlığın etkin ve katılımcı boyutunu göz ardı eden tanımlamalara karşın yurttaşlığın daha bütüncül bir tanımı yapılabilir. Buna göre yurttaşlık; bir topluluğa katılarak veya üye olarak ve üyelik çerçevesinde edinilen hak ve görevlere dayanarak kendilerinin ve gruplarının çıkarlarını içeren özel alanda olduğu kadar kamu alanında da eylemde bulunma hakkıdır (Sarıbay; 2000, 87-88).

Toplumbilimsel açıdan yurttaşlık, toplumsal bir uygulayım olarak üç öğeyle ifade edilebilir; ortak kimlik, siyasal üyelik ayrıcalıkları, toplumsal hak ve istemler (Ben Habib, 1999). Ortak kimlik: Yurttaşlık, başka siyasal varlıklardan ayrılan dil, kültür, etnik köken ve dinsel ortaklıklarla tarihsel olarak oluşmuş politik varlığa üyelik anlamına gelir. Siyasal üyelik ayrıcalıkları yurttaşlığın en eski anlamı olan kendi kendini yönetme ve siyasal katılımla ilgili belirli ayrıcalıklara sahip olmayı anlatır. Toplumsal haklar ve yararlar ise daha çok işsizlik tazminatı, emeklilik hakları, eğitim sübvansiyonları, örgütlenme gibi hak ve yararları kapsar.

Modern dünyanın gelişiminde bencil çıkarların üstünde sadakati gerektiren "gemeinscahft (cemaat)" ilişkilerin özel bir biçimi olan "yurttaşlık", "gemeinscahft (cemaat)" anlayışın önüne geçmiştir ve süreçte yurttaşlık giderek tamamen devletlerle özdeşleşmiştir (Wallerstein,1999, 301).

Yurttaşlığın anlaşılmasının ilkesel ve olgusal olmak üzere farklılaştığı söylenebilir. Yurttaşlık bir yandan Antik Yunan'dan günümüze bir 'erdem' olma niteliğini (erdeme yüklenen anlam ve içerik değişmekle birlikte) korur. Burjuva ve liberal devrimlerinden bu yana ve kapitalizmin yükselmesine koşut olarak gelişen ve farklılaşan bir haklar ve görevler sistemine katılma/kullanma anlamında olgusal bir niteliği vardır. İlkesel ve olgusal bu iki durum ise tasarlanan ve istem duyulan yurttaşlık ile yaşanan yurttaşlık arasındaki gerilimin ana nedenlerindendir (Üstel, 1999, 51).

Antikçağdan günümüze kadar siyaset felsefesi kuramları ve düşünürlerinin çoğu yurttaşlık kavramına özel bir önem vermelerine karşın yurttaşın niteliği ve toplumdaki rolüyle ilgili olarak büyük bir anlaşmazlık içinde oldukları görülmektedir. Bu anlaşmazlığa rağmen çağdaş siyaset felsefecileri genel olarak liberal-sözleşmeci ve toplulukçu olmak üzere iki yurttaşlık yaklaşımı etrafında toplanmaktadırlar (Üstel,1999, 59).

Toplulukçu yurttaşlık anlayışı, topluluk kimliğine getirdiği değişmez tanımın, kuşatıcı kimlik ve değerlerin tekil yurttaşlar açısından da geçerli olduğunu, olması gerektiğini varsayar. Dolayısıyla topluluğu tanımlayan organik özelliklerin tekil üyelere dayatılması söz konusudur. Topluluk niteliklerinin sağladığı benzerlik ve ortaklık

duygusunun yol açtığı dayanışma ve özellikle toplulukçu anlayışın sol yorumunda katılımın, bir bütün olarak topluluğun yararına katılım olarak görülmesi söz konusudur. Bireysel özgürlüğü öne çıkaran liberal-sözleşmeci yaklaşımın indirgeyici yurttaş anlayışı ise yaşanan yurttaşlık açısından bazı sorunları –fırsat eşitliği ve eşit başlangıç gibi- göz ardı etmektedir (Üstel, 1999, 73-74).

Oldfield (1994), yurttaşlık yaklaşımları arasında bir eklemlenmenin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bir yandan yurttaşlığı bir statü olarak alıp, bireyin egemenliğini ve bağımsızlığını sürdürmek diğer yandan ise bireyin yurttaşlık pratiklerine akılcı bir taahhüt sağlamak yurttaşlık sorunsalının odak noktasıdır (Kadıoğlu, 1999, 60).

Yurttaşlık anlayışına ilişkin yaklaşımlar toplum yapısıyla birlikte örgütsel yurttaşlık anlayışının biçimlenmesini de etkileyecektir. Örnek olarak Türkiye'de yurttaşlık olgusu daha çok cumhuriyetçi geleneğe uygun bir gelişme göstermiştir. Haklardan çok görevlere öncelik veren bir yurttaşlık anlayışı oluşmuştur (Kadıoğlu, 1999, 60). Bu temelde geliştirilecek bir örgütsel yurttaşlık anlayışının hedeflenen düzeyde örgütte insana gereken önemin verilmesi ve örgüt ile birey arasında karşılıklı haklara ve sorumluluklara dayanan insancıl bir ilişkinin kurulmasını sağlayamayacağı söylenebilir. Bu yüzden karşılıklı haklar ve sorumluluklara dayanan daha insancıl bir yurttaşlık anlayışına örgütler için olduğu kadar belki de daha önce ve daha büyük ölçüde sivil toplumsal alanda gereksinim vardır. Sonuçta örgütler de içinde varoldukları toplumsal yapıdan etkilenmektedirler.

Yurttaşlık konusunda alanyazındaki bütün kuramsal çalışmalar Marshall'ın (1950; 1965) yurttaşlık kuramından etkilenmiştir. Marshall'a göre yurttaşlığın üç boyutu vardır: Sivil, siyasal ve toplumsal hak ve görevler. (Kadıoğlu, 1999, 61).

Marshall (1965)'dan yola çıkarak yurttaşlığın sivil, toplumsal ve politik olmak üzere üç boyutu olduğu da söylenebilir (Sarıbay, 2000, 96):

a) Sivil boyut, konuşma, düşünme ve inanç, mülk edinme hakkı gibi bireysel haklardan oluşur.

b) Siyasal boyut, politik iktidarın kullanımına katılma hakkını içerir.

c) Toplumsal boyut ise ekonomik refah ve güven hakkından toplumda geçerli standartlara göre yaşama hakkına kadar geniş bir haklar yelpazesini kapsar.

Yurttaşlar, yurttaş olmayanlar için geçerli olmayan bazı haklara sahiptirler. Bu hakların anlam ve kapsamı, yer, zaman ve değişik yurttaş grupları açısından farklılıklar gösterebilir (Keeley, 1988; Akt. Graham, 1991, 253).

Marshall (1965)'ın sivil, siyasal ve toplumsal haklar sınıflandırması birer topluluk olarak örgütleri çözümlemede de kullanılabilir. Örgütsel sivil haklar; rutin kişisel konularda kurallara uygun dürüst davranımı kapsar (iş verme, görev, değerlendirme vb.) ve sorunlar olduğunda çözüm için uygun ve yeterli süreçlerin garantisini ifade eder. Siyasal haklar, örgütsel siyasaların belirlenmesi ve etkinliklerin gerçekleştirilmesi süreçlerine katılım haklarını kapsar. Toplumsal haklar, düzenli ödeme, ücret, ek ödemeler, sigorta, emeklilik hakları gibi ekonomik yararları, toplumsal statü simgeleri ve eğitim, yetiştirme fırsatlarını kapsar (Graham, 1991, 253-254).

Günümüz koşulları, varolan farklı yaklaşımların ötesinde yeni bir yurttaşlık anlayışı gereksinmesi ortaya çıkarmıştır. Yurttaşlığın, küreselleşmenin getirdiği belirsizlik ortamında etik açısından gözden geçirilmesi yalnızca 'haklar' temelli bir yaklaşımın eksikliklerini ortaya çıkarmakta ve yurttaşlık, Aristo'nun da vurguladığı gibi erdemli bir kategori olarak gündeme gelmektedir. Erdemli yurttaşlık, 'öteki benlikle ve doğayla ilişkisini ahlaki bir ilişki olarak düşünen bir yurttaşlık' olarak belirmektedir (Kadıoğlu, 1999, 72).

Günümüzde yurttaşlık kavramı ve uygulamasının, yurttaşlığın değişen doğası nedeniyle sorunsal bir özellik kazandığı görülmektedir. Bu durum kapitalizmin yükselme dönemiyle eş zamanlı ortaya çıkan modern devlet-yurttaş denkleminin erozyona uğraması ve sanayi sonrası toplumun gereksinmelerine karşılık verememesiyle yakından ilgilidir (Üstel, 1999,145).

Örgüt Yurttaşlığı

Günümüzde yurttaşlık statüsünün farklı bireysel ya da toplumsal konum ve kimliklerle ilgili olarak yeniden tanımlanması gerekliliği üzeride durulmaktadır. Yurttaşlığın; kadın yurttaş, çalışan yurttaş vb. bağlamsal tanımları, yeni önceliklerden hareket eden ekolojik yurttaşlık, cins-yansız ya da ırk-yansız yurttaşlık, Avrupa yurttaşlığı ya da kent yurttaşlığı gibi mekansal yaklaşımlara toplumsal bilim araştırmalarında daha sık rastlanmaktadır (Üstel, 1999, 146-147).

Başta küreselleşmenin etkileriyle, yaşanan toplumsal-ekonomik-siyasal değişimler, yurttaşlık anlayışlarının sorgulanması sonucunu doğurmuştur. Küreselleşme ve uluslar arası nüfus hareketliliği, modern yurttaşlık kavramının sınırlarını zorlayarak kamusal alanın etnik, ırk temelli, cinse ilişkin, dinsel ve kültürel farklılıklara açılmasına ilişkin oluşumları gündeme getirmiştir. Bu dönüşümler sonucunda yurttaşlığın boyutlarında değişimler yaşanmakta ve yarara dayalı ya da toplulukçu çerçevelerin ötesinde yeni bir yurttaşlık etiği ortaya çıkmaktadır (Kadıoğlu, 1999, 53). Giderek küreselleşen bir dünya ekonomisinin yurttaşlığa yönelik etkileri de olmaktadır. Ekonomik küreselleşme, halk ile devlet arasındaki sınırsal bağları, seçkinlerin siyasi kimliklerinin odağını ve uluslar arası sınırların önemini azaltarak geleneksel yurttaşlığın temellerini aşındırmaktadır. Ancak bu durum çelişkili sonuçlar doğurmaktadır. Daha sınırsal yaklaşımlar da ortaya çıkabilmektedir. Günümüzde 'dünya yurttaşlığı' ya da 'nettaş' (internet yurttaşlığı) gibi kavramlardan sıkça söz edilebilmektedir (Falk, 2001, 204).

Yurttaşlık tarihi, yönetsel yetkenin art niyetli olumsuzluklarından ve özellikle keyfi zorlama ve uygulamalardan uzak olma ile ilgili haklardan yönetim sürecine doğrudan ya da dolaylı katılıma yönelik daha yapıcı nitelikteki özgürlüklere ve sonunda da toplumsal demokrasi ya da refah devleti ile özdeşleşen bir takım haklara doğru ilerlemiştir (Falk, 2001, 203).

Sağlam ve tutarlı düşünsel temellere dayalı bir örgütsel yurttaşlık anlayışının ve buna bağlı olarak örgütsel yurttaşlık davranışları kavramsallaştırmasının geliştirilebilmesi için sivil yurttaşlığın tarihsel gelişiminin ve siyasal felsefi temellerinin

çözümlenmesi ve yurttaş-devlet ilişkilerindeki yeni gelişmelerin ışığında ulaşılan sonuçların örgüt bağlamına uyarlanması ve yeniden ifade edilmesi gerekmektedir.

Yurttaşlığın ve devletin gelişimine ilişkin veriler incelendiğinde örgüt ve işgören ile olan büyük benzerlik ve koşutluk dikkati çekmektedir. Öyle ki sivil yurttaşlık ve devlete ilişkin verilerde sadece bu kavramların adları, örgüt ve işgören kavramlarıyla değiştirilse, bilgilerin ve çözümlemelerin geçerliliğinde pek bir şey değişmeyecektir.

Kendisi insan ürünü bir ürün olan devlet ile diğer örgütler arasındaki yapısal benzerliklerin yanısıra kapitalizme bağlı gelişmeler sonucunda bazı büyük şirketlerin çalışanları için bir 'yarı-devlet' haline dönüşerek gerçek devletin müdahale ve denetiminden korunan, kendilerine özgü bir yasal ve hukuksal sistem kurmaları durumu ortaya çıkmaktadır (Poggi, 2001, 150). Örgütsel yurttaşlık anlayışının bu tür bir gelişmeyle ilgili olmadığı açıktır. Örgütsel yurttaşlık, örgüt ile üyesi arasında devlet ile yurttaşı arasındaki ilişkiye benzer bir düzlem sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu da tarihsel süreçte bireyi devletin karşısında korumak için geliştirilmiş haklar ve sorumluluklar temelindeki daha bireyden yana ve özgürlükçü yurttaşlık anlayışından kaynaklanmaktadır.

Yurttaşlığın ve devlet-birey ilişkisinin gelişim sürecinden örgüt yurttaşlığına dönük olarak çıkarılabilecek sonuçlar şöyle sıralanabilir:

a) Örgütle işgören arasındaki ilişki, yurttaşlığın doğumla kazanılmış bir hak olmasının dışında büyük ölçüde devlet ve yurttaş arasındaki ilişkiye benzer. Örgüt, devlet gibi belirli gereksinmelerini karşılamak üzere işbirliği yapan bireylerin oluşturduğu toplumsal, siyasal ve ekonomik nitelikleri olan bir topluluktur.

b) Örgüt yurttaşlığı örgütlerin de temel varoluş nedeni olan ve kent temelinde sivil yurttaşlığın da oluşumuna yol açan, bireylerin güçlerini aşan işleri gerçekleştirmek için başkalarıyla işbirliği yapmaları zorunluluğuna dayanan bir ilişkiler bütünüdür.

c) İşgörenler, kendilerinin oluşturduğu ve aralarındaki ilişkiler ağının ürünü olan örgütün etkin katılımcılarıdırlar. Bu durum onlara bir devletin yurttaşı oluşun

sağladıklarına benzer başkalarından farklı bir takım haklar, görevler ve sorumluluklar seti kazandırır.

d) Örgüt yurttaşlığı belirli bir fiziki yere ve yapıya sahip olan örgüte katılarak, üye olunarak edinilen hak ve görevlere dayalı eylemlerde bulunmayı ifade eder.

e) Örgüt yurttaşlığı sivil yurttaşlıkta olduğu gibi yapı, kültür, değerler ve benzeri bakımlardan başka örgütlerden farklılaşan siyasal, ekonomik, toplumsal bir varlık olan örgüte katılma anlamına gelir ve diğer üyelerle paylaşılan ortak bir kimlik söz konusudur.

f) Örgüt yurttaşlığı birey temelli sözleşmelere dayanır ve haklar ve sorumluluklar dengesinde oluşan bir statüyü betimler.

g) Örgüt yurttaşlığı, sivil yurttaşlıkta olduğu gibi temelde örgüt üyelerinin, başta yönetim olmak üzere örgütteki süreçlere katılımını gerektirir.

Örgüte yurttaşlık bilinciyle bağlılık gösteren çalışanların davranışları ayrıntıyla incelenerek tanımlanırken sivil yurttaşlıkta taraf 'devletin' görevlerinin tanımlanmış olmasına karşın örgütsel yurttaşlıkta taraf olan örgüt yönetimi ya da yöneticilerinin sergilemeleri gereken davranışlar açık olarak belirtilmemiştir. Sivil yurttaşlıktan yola çıkılarak geliştirilen örgütsel yurttaşlıkta devlet-birey ilişkisine paralel olarak vurgulanan yönetici-çalışan ilişkilerinin iki tarafın da karşılıklı sorumlulukları göz önüne alınarak incelenmesi gerekliliği açıktır (Hodson, 1999; İşbaşı, 2000, 41).

Örgütsel yurttaşlık çalışmaları, liberal ve cumhuriyetçi geleneklerin de önem verdiği, Aristo ve Platon'un yaygın siyasal katılım anlayışının modern bir kopyasına sahip olmuştur. Normatif yönetim kuramı, Platon ve Aristo'nun normatif siyasal kuramında olduğu gibi, örgütsel yönetimin bütün bir girişimin çıkarlarına hizmet etmesi gerektiğini varsayarlar. Bu çıkarların ve amaçların tanımlanması örgüt üyelerinin çoğunun perspektifinden yapılır, örgütsel sıradizinin tepesinde geliştirilir ve işlerlik kazanır. Platon'un Cumhuriyetindeki gibi, alt düzeydeki örgütsel yurttaşlar için rol, meritokratik otoriteye itaat ve örgütün rakipleri karşısında örgüte sadık olma ile sınırlanmıştır. Öte yandan örgütsel yurttaşlığın Aristocu bir modeli, erdemli

karakterlerin kazanılmasını kolaylaştırmak için örgüt üyelerinin çoğunun siyasal katılımına izin verebilir. Böylece uzun vadede örgütün bütün paydaşlarının, üyelerinin ilgi ve çıkarlarına hizmet edilmiş olur. Örgütsel amacın bu tanımı, paydaşlara hizmette bir denge stratejisinin ürünüdür (Graham, 2000).

Graham (1991)'ın klasik felsefe ve modern siyasal kurama ilişkin incelemesi, Inkeles (1969)'in 'etkin yurttaşlık sendromu' olarak tanımladığı olguyla birlikte bazı inanış ve davranış eğilimleri üzerine vurgu yapmıştır. Etkin yurttaşlık sendromu, sürekli bağlılık, karşılıklı güven ve paylaşılan değerleri kapsayan sözleşmeye dayalı ilişkiler üzerine temellenmektedir. Birbirleriyle ilişkili üç sivil yurttaşlık sorumluluğu bu sendrom ile ortaya çıkar; ilk kategori, itaat, kuralsal yapılara ve süreçlere saygı. Sorumlu yurttaşlar, akılcı ve meşru otoriteyi benimser ve yasalara uyarlar. İkinci kategori, sadakat. Sadık yurttaşlar, toplumlarını korurlar ve daha iyi olması için fazladan çaba harcarlar. Üçüncü kategori, katılım, yasal yollardan toplumun kendini yönetmesine etkin ve sorumlu katılımı gerektirir. Kuramın etkilendiği Aristo'nun tanımına göre yurttaşlık; itaat, sadakat ve katılımda dengeyi gerektiren sorumlu sivil yurttaşlık üzerine yoğunlaşır ve çok yönlü sorumluluklar içerir. Graham (1991), bu felsefe perspektifini genişleterek ve itaat, sadakat ve katılım kategorilerini örgüt ortamına uygulamış ve etkin yurttaşlık sendromundan yola çıkarak şu kategorileri tanımlamıştır; örgütsel itaat, örgütsel yapı, kurallar, iş tanımları ve personel politikalarının arzu edilirliği ve gerekliliğini kabul etme. İtaat, kurallara ve yönergelere saygı, devamda dakiklik, görev tamamlama ile kendini gösterebilir. Örgütsel sadakat, örgüte bağlılıkla özdeşleşmeyi ifade eder. Sorumlu davranışlar, örgütün karşılaştığı tehditlerde örgütü savunma ve başkalarıyla işbirliği yapmayı gerektirir. Örgütsel katılım, örgütteki etkinliklerle ilgili örgütün yönetimine katılımı ifade eder (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

Etkin yurttaşlık sendromu, açık uçlu bağlılık, karşılıklı güven ve paylaşılan değerlerin karakterize ettiği sözleşmeye dayalı ilişki üzerine temellendirilmiştir (Bromley ve Busching, 1988; Elzar, 1980 Akt. Van Dyne ve diğerleri, 1994, 768).

Örgütsel bağlamda çalışanın uyması, sadakati ve katılımı sözleşmeye dayalı ilişkinin sonucu olarak tanımlanabilir. Bu proaktif davranışlar yurttaşlık

sorumluluklarını betimler ve işgörenin örgütüyle ilişkisiyle ilgili karşılıklılık algıları üzerine temellenir (Graham ve Organ, 1993; Akt. Van Dyne ve diğerleri, 1994, 769).

Klasik felsefede ve modern siyasal kuramda yurttaşlık sorumluluklarının genel olarak üç boyutu olduğu görülmektedir (Aristotle, 1941; Inkeles, 1969; Janowitz, 1980; Lane, 1965, Platon, 1892; Walzer, 1970; Wollin, 1960; Akt. Graham, 1991, 254): İtaat ya da uyma, sadakat ve katılım.

Uyma: Düzenli yapılara ve süreçlere saygıyı ifade eder. Yurttaşlar, yasalarla korunmuşlardır ve yasalara da uymak zorundadır. Yasalar, yurttaşların vergi ödemelerini, trafikte belirli kurallara uymalarını, başkalarının haklarına zarar vermeme, askerlik hizmetine katılmayı vb. gerektirebilir.

Sadakat: Bir bütün olarak devletin ve diğerlerinin çıkarlarını gözetme. Sadakat boyutunda devletin iyi ününü koruma ve artırmak için çaba harcama ve ortak çıkarlar için başkalarıyla işbirliği yapma gibi davranışları kapsar.

Katılım: Yönetime katılmayla ilgilidir. Yurttaşların yasaların belirlenmesinde ve uygulanmasında yöneticilere yardımı ve kararlara katılımı ifade eder. Yönetim sorumluluklarına çaba ve zaman harcama, bilgi ve düşünceleri başkalarıyla paylaşma, yasalarca sağlanan yollarla seçimlerle yönetime katılma, başkalarını da buna özendirme gibi davranışları kapsar.

Yurttaşlığın klâsik felsefede ve modern siyasal kuramda yer alan sorumluluk boyutları farklı sözcüklerle örgütsel bağlamda aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Graham, 1991:255):

Örgütsel uyma: Örgütsel yapıya, iş tanımlarına uyma, kuralların rasyonel olarak istenirliğinin ve gerekliliğinin kabulünü, tanınmasını kapsayan kişisel siyasaları içerir.

Uyma ya da itaat, kurallara ve yönergelere uyma ve saygı, dakiklik, katılımda ve görevleri yerine getirmede, örgütsel kaynakları kullanmada hizmetle gösterilebilir.

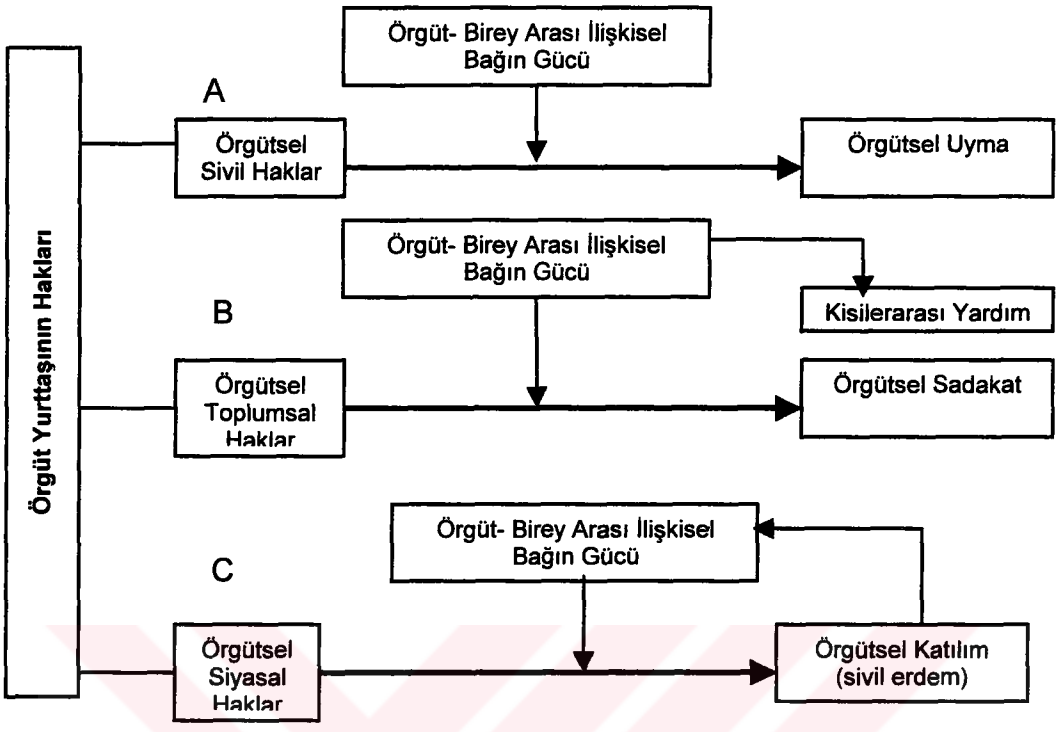
Örgütsel sadakat: Bireysel ya da bölümsel sınırlamaların ötesinde bir bütün olarak örgüte ve örgütsel liderlere bağlılıkla tanımlanabilir. Tehlikelere karşı örgütü koruma, örgütün iyi tanıtımına katkı sağlama ve bütünün çıkarlarına hizmet için başkalarıyla işbirliği yapmayı kapsar.

Örgütsel katılım: Örgüt yönetimine tam ve sorumlu katılım olarak ifade edilebilir. Erdemin ülküsel ölçütlerine dayalı olarak örgütsel olaylarla ilgilenmeyi, biçimsel olarak zorunlu olmayan ancak örgüte yararlı toplantılara katılmayı, yeni düşünce ve önerileri başkalarıyla paylaşmayı, toplantı ve tartışmalarda çok farklı görünen ve popüler olmayan görüşleri de desteklemeyi kapsar.

Sorumlu yurttaşlık, gerek sivil alanda gerekse örgütsel bağlamda uyma, sadakat ve katılım arasında dengeyi gerektirir (Graham, 1991, 255).

Örgütler, uluslar ve devletler gibi jeopolitik birimlere yerleştirilmişlerdir. Bu durum, bir örgütün yapabileceklerine sınırlamalar getirebilir. Örnek olarak köleliğin yasadışı olduğu yerlerde örgütler yasal olarak bunu uygulayamaz ve üyelerini her koşulda örgütte kalmaya zorlayamazlar. Devletçe garanti altına alınmış bir sivil hak olarak işgörenlerin işten ayrılma hakkına sahip oldukları yerlerde işverenler ve örgütleri bir takım örgüt içi hakları kabullenmek zorunda olurlar. Bunlar, dürüst davranım, işgörenlere katılım hakkı verme gibi hakları kapsayabilir. Dolayısıyla devletin garanti altına aldığı toplumsal, sivil ve politik haklar, jeopolitik çevrenin yanısıra örgüt için de geçerlidir. Eğer bir örgüt, bu hakları yerine getirmezse işgörenler de yasal yollarla devlete başvurarak bu hakların yerine getirilmesini isteyebilirler (Graham, 1991, 257).

Sivil yurttaşlıkla ilgili sivil, toplumsal, siyasal haklar sınıflandırmasının ilişkisel bağlar ve örgütsel yurttaşlık bağlamına uyarlanması Şekil 1'de görüldüğü gibi yapılabilir (Graham, 1999, 259).



Şekil 1. Üye-Yurttaş Hakları ve Birey-Örgüt Arası İlişkisel Bağın Biçimlerinin İşlevi Olarak ÖYD Biçimleri

Şekil 1'de görüldüğü gibi sivil, toplumsal ve siyasal haklar örgüt ve birey arasındaki ilişkisel bağların etkileşimiyle uyma, katılım, yardımlaşma ve sadakat biçiminde örgütsel yurttaşlık davranışları olarak yansımaktadır. Graham buradaki yaklaşımında, sivil yurttaşlık temelinde tanımlanan örgütsel yurttaşlıkta göz ardı edildiği düşünülen yardımlaşmaya da yer vermiştir. Yardım davranışları daha çok sadakatin bir sonucu olarak da düşünülmüştür.

Örgüt yurttaşları olan işgörenler, sivil yurttaşlardan farklı olarak başka işgörenlerle karşılıklı dayanışma ve bağlılığa dayalı daha yoğun kişilerarası ilişkilere sahiptirler. Sivil alanda ise çoğu yurttaş, su, sağlık, polis ve yangın koruma hizmetleri için altyapıya bağımlıdırlar, yapısal bağımlılık ise yurttaşların başka yurttaşlarla yoğun etkileşimini gerektirmez. Bu yüzden örgüt içindeki yurttaşların katılımı, sivil alandakinden daha kapsayıcı olabilir (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994).

Yurttaşlığa ilişkin anlayışların örgütsel bağlamda yansımaları Çizelge 2'deki gibi ifade edilebilir (Graham, 1991, 256);

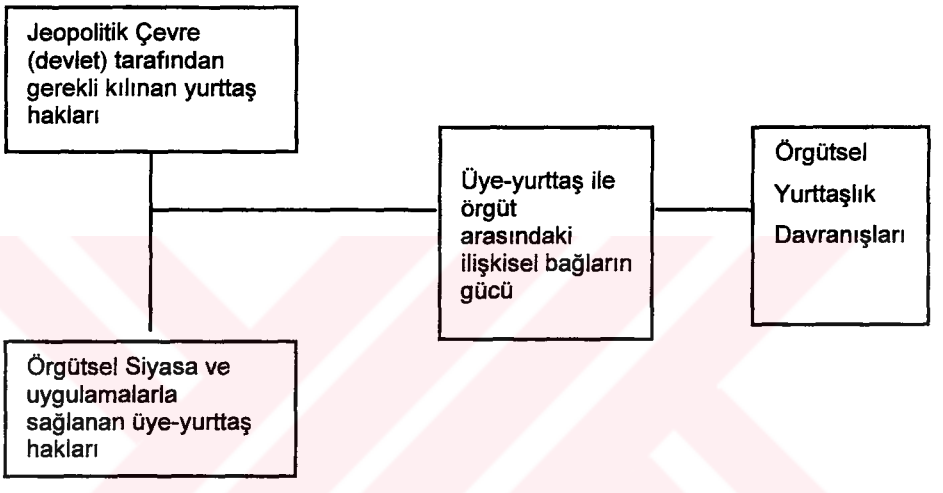
Çizelge 2. Yurttaşlık Anlayışlarının Örgüte Uyarlanması

Alt Olma Konumu (İlişkisel bağların gücüyle düzenlenmiş)	**Örgütsel Hakların Biçimleri**	**Örgütsel Sorumlulukların Biçimleri**
Zorlamacı (Kölelik gibi)	Yok	Cezalandırılmaktan kaçınma
Gesselschaft ilişkiler (Biçimsel sınırlı nitelikli) (İlgisiz ve geçici işçiler, örgüte bağlılık yoktur ve bütünüyle araçsal ödüller için çalışılır)	Örgütsel Sivil Haklar (İş verme, iş bölümü, transferler, tanıtımlar, ödüller gibi rutin personel konularında dürüst ve adil davranılma hakkı, şikayet etme hakkı)	Örgütsel Uyma (Yapı, iş tanımlarına uyma ve bunların gerekliliğini kabul)
Gemeinschaft İlişkiler (Arkadaş Grubu-Cemaat nitelikli) (Örgütteki dostluk ağının bir parçası olan uzun dönemli çalışanlar, ürünleri ve liderlikleri kapsayan bir bütün olarak kendini tanımlayan)	Örgütsel Toplumsal Haklar (Ekonomik yararlar ve parasal olmayan yararlar, toplumsal statü simgeleri)	Örgütsel Sadakat (Bireysel, grupsal ve bölümsel sınırlamaları aşan biçimde bir bütün olarak örgüte ve liderlere bağlılık ve özdeşleşme)
Sözleşmeye Dayalı İlişkiler (Herkes için eşit, adil haklar gibi ilişkinin taraflarını destekleyici ve özendirici iyiliğin aşkın ilkelerini içeren Gemeinschaft ilişkilerin özel biçimi)	Örgütsel Siyasal Haklar (Örgütsel siyasalarla ilgili karar vermeye katılma yeteneği)	Örgütsel Katılım (Örgütsel olaylara yönelik erdemin ideal ölçütlerince yönlendirilen ilgi, örgütsel yönetime tam ve sorumlu katılım)

Çizelge 2'de görüldüğü gibi zorlamacı yurttaşlık anlayışında örgütsel haklara yer verilmezken örgütsel sorumluluklar da cezalandırılmaktan kaçma biçiminde yerine getirilir. Örgüte bağlılığın olmadığı, ilgisiz ve geçici işgörenlerin bulunduğu ve araçsal ödüller için çalışmanın söz konusu olduğu Biçimsel sınırlı nitelikli gesselschaft ilişkilere dayalı yurttaşlık anlayışında örgütsel olarak iş verme, iş bölümü, transferler, tanıtımlar, ödüller gibi rutin personel konularında dürüst ve adil davranılma hakkı, şikayet etme hakkı gibi örgütsel sivil haklar bulunur. Örgütsel sorumluluklar örgütsel uyma biçiminde yerine getirilir. Örgütteki dostluk ağının bir parçası olan Arkadaş Grubu-Cemaat nitelikli gemeinschaft ilişkiler niteliğindeki yurttaşlık anlayışı ise örgütsel haklar alanında ekonomik yararlar ve parasal olmayan yararlar, toplumsal statü simgeleri gibi örgütsel toplumsal haklar üretmektedir. Bir bütün olarak örgüte ve lidere bağlılık, özdeşleşme ve örgütsel sadakat ile çalışma ortaya çıkmaktadır.

İlişkinin tarafları için eşit, adil haklar gibi destekleyici ve özendirici nitelikteki iyiliğin yüce ilkelerini içeren gemeinschaft (cemaat) ilişkilerin özel bir biçimi olarak

sözleşmeye dayalı ilişkiler ise kararlara katılma gibi örgütsel siyasal haklar biçiminde yansır ve örgütsel katılım ile çalışma sağlanır. Tutarlı ve çağcıl bir örgütsel yurttaşlık anlayışının, zorlamacı anlayışın dışındaki yurttaşlık anlayışlarının belirli biçimlerde bir arada üretilmesi ile sağlanabileceği söylenebilir. Örgütsel yurttaşlık davranışları ile geçerli olan sivil yurttaşlık anlayışı arasındaki ilişkiyi Şekil 2'de görüldüğü gibi ifade edebiliriz (Graham, 1991, 258). Sonuçta toplumda varolan yurttaşlık anlayışı ve devlet yurttaş ilişkisinin sağladığı çerçeve örgütsel yurttaşlık üzerinde etkili olmaktadır.



Şekil 2. Örgütsel yurttaşlık davranışları ve yurttaş - örgüt arası ilişkisel bağlar ile toplumsal ve örgütsel hakların ilişkisi

Şekil 2'de gösterildiği gibi, sivil yurttaşlık alanında örgütün ve üyelerinin içinde yaşadığı toplumsal ortamda devlet tarafından yurttaşlarına tanınmış haklar ve bu ortamdan da etkilenen örgütsel siyasa ve uygulamalarla sağlanan örgütsel yurttaşlık haklarının etkileşimi, örgüt ve üyesi arasındaki yurttaşlık ilişkisinin niteliğini ve gücünü belirlemektedir. Bu ilişkiler de örgütsel yurttaşlık davranışlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişkiler ağında örgütün üyelerine sağladığı hakların devletin tanıdıklarının ötesine geçmesi örgütsel yurttaşlık ilişkilerini ve yurttaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir.

Tarihsel süreç boyunca yaşanan toplumsal, siyasal ve ekonomik değişimlerle şekillenmiş olan çağdaş devlet örgütü ve devlet-yurttaş ilişkisi özellikle ve yoğun olarak kapitalist anlayışın etkisinde oluşmuştur. Kapitalist anlayışın etkisi günümüzde

de küreselleşme denilen süreçle farklı ve daha yoğun bir biçimde sürmektedir. Sivil yurttaşlığa ilişkin düşünsel kalıt, yaşanan deneyimler ve varolan durum belirli veriler sağlamakla birlikte örgütsel yurttaşlık anlayışının kavramsallaştırılmasında yeterli olmayacaktır. Gerçekte kapitalist-liberal anlayışın biçimlendirdiği toplumsal yapıda ve dolayısıyla örgütlerde yaşanan insana ilişkin sorunlar da bunu kanıtlamaktadır. Sivil yurttaşlık alanındaki daha insani bir anlayışa ilişkin arayışlarda olduğu gibi örgütsel yurttaşlık alanında da bu arayışların ışığında bir düşünsel çaba gösterilmelidir. Böylece örgütsel yurttaşlık anlayışı, tek amaç olan verimlilik ve aslında da sermayenin artırımına hizmet için "işgörenler" olarak bireylerin bütün yönleriyle kullanılmalarını dahası sömürülmelerini sağlayacak biçimde üretilen, bir anlamada moda olan yönetsel ve örgütsel uygulamalardan birisi olmaktan kurtulabilir.

Örgütsel Yurttaşlığa Kaynaklık Eden İlgili Kavramlar

Alanyazında örgütsel yurttaşlığa ve örgütsel yurttaşlık davranışlarına kaynaklık eden çeşitli toplumsal ve psikolojik yapılar üzerinde durulmuştur. Bu yapılar arasında, olumlu toplumsal davranışlar, rol fazlası davranışlar, sivil yurttaşlık, özgecilik, sözleşmeye dayalı ilişkiler, karşılıklılık, toplumsal değiş-tokuş sayılabilir. Örgütsel yurttaşlık anlayışının geliştirilmesinde bu yapılar da incelenerek dikkate alınmalıdır.

Olumlu Toplumsal Davranışlar ve Rol Fazlası Davranışlar

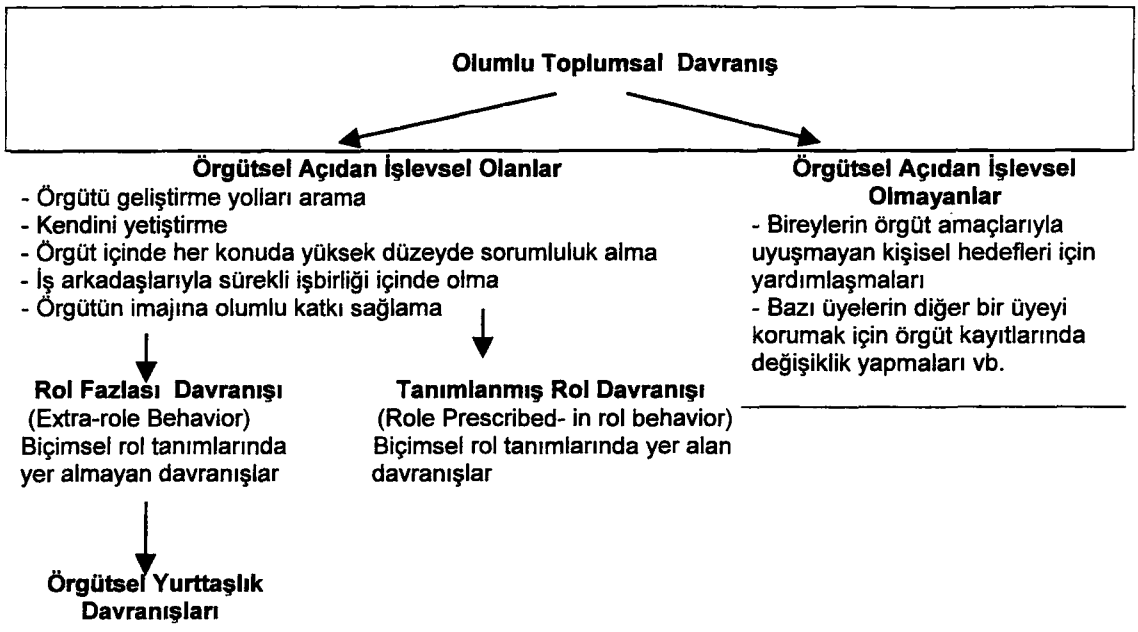
Fazladan rol davranışlarını tanımlamada kullanılan ve ÖYD'ye temel oluşturan olumlu toplumsal davranışlar, örgüt üyelerinin örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde bulundukları birey, grup ya da örgütün huzurunu sağlamaya yönelik davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu tür davranışlar bireyin etrafındaki kişilerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ya da korumak için gösterdikleri olumlu toplumsal davranışlardır ve yardımlaşmaya, paylaşmaya, işbirliğine gönüllülük gibi davranış biçimlerini ifade ederler (Schaneke,1991; İşbaşı,2000, 359). Olumlu toplumsal davranışların ÖYD'yle bazı benzerlikleri bulunmaktadır ancak bu davranışların daha kapsamlı oldukları ifade edilmiştir (Organ,1988, 104; Organ,1990, 48-49;Akt. İşbaşı,2000, 20).

Organ (1988)'ın özgün ÖYD tanımı, alanyazında ÖYD üzerinde ve aslında da rol gereği davranışlardan farkı konusunda tartışma yaratmıştır. ÖYD'nin isteğe bağlı ve örgütün biçimsel ödüllendirme sistemince ödüllendirilmeyen, işgörenlerin rollerinin gereklerinden olarak algılamadıkları ya da rollerinin gereklerinden olmayan davranışlar olarak tanımlanması ortaya bir sorun çıkarmaktadır. Bu sorun, işgörenlerin böyle tanımlanan bazı davranışları aynı zamanda beklenilen ve işlerinin bir parçası olarak algılayabilecek olmalarıdır. Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda yöneticilerin astlarının performanslarını değerlendirirken bazı yurttaşlık davranışlarını da değerlendirme ölçütlerine kattıkları belirlenmiştir. Sonuç olarak denilebilir ki rol gereği davranışlarla ÖYD arasındaki ayrımın kesin olarak belirlenmesi, gerek yöneticiler gerekse işgörenler açısından karmaşık ve zordur (Podsakoff vd. 2000).

Örgütsel yurttaşlık davranışlarının tanımına ilişkin bu zorluğun yanısıra bu yaklaşımın başka bazı sınırlılıkları olduğu ileri sürülmüştür ve farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Morrison (1994)'un araştırma bulgularına göre gönüllü ve formel olarak ödüllendirilmeyen davranışlar işgörenlerce rol gereklerinden olarak algılanabilmektedir. Ancak bu durum bu davranışların rol gereği oldukları anlamına gelmemektedir. Organ'ın tanımına göre bir davranışın ÖYD'den olup olmadığının test edilmesi için şu sorulara yanıt verilmelidir (Podsakoff vd,2000, 548-549); a) iş tanımının açıkça parçası olma, b) örgütçe bunları yapmak üzere yetiştirilme, c) formel olarak açık bir biçimde ödüllendirilme, yapılmadıklarında cezalandırılma.

Rol gereği davranışlarda koşullu ödüllendirmenin iş doyumu üzerinde önemli etkileri olduğu bulgulanmıştır. Rol fazlası davranışlarda ise işgörenin performansı iş doyumunun sonucunda artacaktır. İşinden doyum sağlayan bir işgörenin örgüte duyduğu minnettarlık ve doyumun karşılığını vermek isteğiyle hareket ederek ÖYD göstereceği düşünülmektedir (McKenzie ve Podsakoff,1998, 89).

Olumlu toplumsal davranışlar, rol fazlası ve rol gereği davranışlarla ÖYD arasındaki ilişki Şekil 3'deki gibi ifade edilebilir (Organ,1988, 104;Organ,1990, 48-49; Akt.İşbaşı,2000:20).



Şekil 3. Olumlu Toplumsal Davranışlar ve ÖYD İlişkisi

Olumlu toplumsal davranışların ve buna dayalı olarak rol fazlası davranışların ÖYD ile benzerliklerine ilişkin değerlendirmelerde haklılık payı olmakla birlikte Şekil 3'te de görüldüğü üzere ÖYD davranışları olumlu toplumsal davranışlardan kaynaklanan ve daha özel bir biçimi olarak; rol fazlası davranışların da ötesinde kendine özgü davranışlar olarak tanımlanması, ÖYD'ye ilişkin rol fazlası davranışlardan farklılığı konusundaki şüpheleri giderici niteliktedir. Ancak özellikle Graham'ın öncülük ettiği siyasal yurttaşlık temelli örgütsel yurttaşlık davranışları açısından konuya bakıldığında, ÖYD'nin gerek olumlu toplumsal davranışlardan gerek rol fazlası davranışlardan sistematik olarak farklılaştığı görülecektir. Bir başka deyişle ÖYD, olumlu toplumsal davranışların sivil yurttaşlık temelinde özelleşmiş biçimlerini de kapsamaktadır. ÖYD ve rol fazlası davranışlar arasındaki benzerliklerin nedeni budur denilebilir.

Özgecilik

Gerek bazı modellerde ÖYD'nin bir boyutu olarak gerekse tüm ÖYD'nin kaynağı olarak görülen, aynı zamanda sivil yurttaşlığın ve devletin ilk oluşumunda da temel bir rol oynayan özgecilik (diğergamcılık, altruism) anlayışının toplumsal psikoloji verileri ışığında incelenmesi ÖYD'nin anlaşılmasında yaşamsal öneme sahiptir.

Özgecilik, toplumsal psikolojinin inceleme alanlarından olan olumlu toplumsal davranışlardan (prososial behavior) birisidir (Morgan, 1989, 408). Özgecilik, problem olduğunda örgüt üyelerine yardım etme ya da göreve ilişkin yardımları kapsayan sağduyulu davranışlar olarak da tanımlanabilir (McKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1997; Ahearne, 2000, 10).

Toplumsallık, karşılıklı yardımlaşma ve destek gereksinimi insan doğasının öylesine içselleşmiş parçasıdır ki araştırmalar, tarih öncesi yaşamın başlangıcından bu yana insanların ortak soy fikri ve ortak atalara tapma ile kurulan klan ya da kabileler halinde toplandığını kanıtlamaktadır. Binlerce yıl boyunca yardımlaşma ve dayanışmaya dayanan bu örgütlenme, dayatıcı hiçbir otorite olmaksızın insanları bir arada tutmuştur. Bu örgütlenme insanlığın sonraki bütün gelişimini etkilemiştir. Büyük oranda göçlerle ortak soy bağlarının gevşemesiyle genel olarak bölgesel olan yeni birlik türü olan köy komünü ortaya çıkmıştır (Kropotkin, 2001, 142).

Herhangi bir biçimde (iyi bir şey yapmış olmanın verdiği duygu dışında) ödüllendirilme beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme özgeci davranıştır. Özgeci davranış başkalarına yardım etme ya da yardım etmeyi amaçlayan her türlü davranışı içeren geniş bir davranışlar sınıfıdır (Freedman vd, 1998, 296).

Özgeci uyum, temel olarak örgüte yöneliktir ve toplumsal ilişkileri olumlu etkileyen bireysel davranışları ve emir almaktan içerlememe gibi davranışları kapsar (Turnipseed ve Murkison, 2001). Özgecilik, bencilliğin karşıtıdır (Myers, 1996, 527).

Özgecilik davranışlarını açıklamak üzere geliştirilen kuramlar, toplumsal alış-veriş kuramı, toplumsal normlar kuramı ve evrimci psikolojidir. Bu kuramların temel görüşlerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Myers, 1996, 527-537):

Toplumsal alış-veriş kuramı: İnsanlar arası karşılıklı davranışlarda karşılığı en üst düzeye çıkarma ve maliyetleri de en aza indirmeyi temel alır. Kurama göre insanların karşılıklı davranışları, ekonomik etkenlerin yanısıra toplumsal etkenlerce yönlendirilir. Buna göre insanlar sadece para ve benzeri ekonomik karşılıklar için değil toplumsal iyilikler, sevgi, hizmet, enformasyon ve statü için kendilerine yapılan davranışlara karşılık verirler.

Toplumsal normlar kuramı: Karşılıklılık normu ve toplumsal sorumluluk normunu içerir. Evrensel bir sorun olarak karşılıklılık normu, Gouldner (1960) tarafından ortaya atılmıştır. Bu norma göre insanlar, kendilerine yardım edene yardımla karşılık verirler. Toplumsal sorumluluk normu ise daha çok inançlardan kaynaklanır. Bu norma göre insanlar, yardıma ihtiyacı olanlara karşılık gözetmeksizin, gelecekte bir karşılık beklemeksizin yardım etme inancı ile davranırlar.

Evrimci Psikoloji kuramı: Bu görüşün temeli, yaşamın özünün genlerin yaşamda kalma mücadelesi olduğudur ve davranışlara da bu mücadele yön vermektedir. Bu kuram, genlere dayanan akraba koruyuculuğu ve karşılıklılık normlarını davranışları açıklamada kullanır. Özgecilik de bu evrimsel gelişmenin bir yansımasıdır.

Özgeci davranışın oluşmasına yol açan etkenler arasında toplumsal adalet ve eşitlik, iyilik borcu, suçluluk duygusu, kendini iyi ya da kötü hissetme de sayılabilir (Friedman, Sears ve Carlsmith, 1998, 303-316);

Özgeciliğin temelinde Protestan iş etiği gibi bazı etkenlerin olduğu da düşünülmektedir. Protestan iş etiği Weber tarafından (1958) çok çalışma, sade yaşam tarzı olarak tanımlanmıştır. Protestan iş etiği, görev üzerinde zaman harcamayı, daha çok çıktı üretmeyi ve işle ilgili etkinliklere odaklanma ve zamanı iş zamanına çevirmeyi ifade eder (Greenberg, 1978). Özgecilik de bu kapsamda Protestan iş etiğinin bir parçası olarak yorumlanabilir (Smith, 1983; Akt. Safwat, 1998).

Protestan iş etiği düşüncesi Batı kaynaklı olmakla birlikte çalışkanlığın erdemleri, sade yaşamın övülmesi, gevşeklik ve tembelliğin kınanması, Doğu toplumlarında da güçlü değerlerdir. İslâm ve diğer Doğu inanışlarında da insanlar, yüksek düzeyde işbirliği ve iş ortamında birbirleriyle yarışmaktan çok iş grubunda uyumlu olmaya özendirilmiştir (Sawfat, 1998).

Canlılar dünyasında gözlemlenen özgeci davranışlardan da insanlar arası özgeciliğin doğal kökenlerinin açıklanmasında yararlanılmıştır. Beyaz karınca sürülerinde asker karıncalar, diğerlerinin önüne geçerek yuvayı düşman

karıncalardan korumak için kendilerini tehlikeye atarak feda ederler (Wilson, 1971, Akt. Friedman, Sears ve Carlsmith, 1998, 297). Karınca sürülerinde yavruların büyütülmesi, beslenme, inşaat vb işler karşılıklı yardımlaşma içerisinde gerçekleştirilir. Birçok karınca türünde kendi besinini diğer karıncalarla paylaşma gözlenir (Kropotkin, 2001, 24).İşçi bal arıları da saldırgana iğnesini sokarak yuvayı korurlar. İğnesi saldırganda kalan arı ölür. İşçi arı, ölümü ile kovanın yaşama şansını artırır (Sakagami ve Akahira, 1960 Akt. Friedman, Sears ve Carlsmith,1998, 297). Bu durum özgeci davranışın doğal kökenlerine de ışık tutmaktadır.

Karşılıklı yardımlaşma ilkel insanlardan beri insanlığın gelişiminde etkili rol oynamıştır. İnsan doğada bir istisna değildir. Hayvanlarda görülen karşılıklı yardımlaşma insanlarda da görülür. Hayatta kalma mücadelesinde birbirlerine en iyi destek olabilenlere yaşam şansını en fazla veren temel ilke olan karşılıklı yardımlaşma ilkesine insanlar da uyarlar (Kropotkin, 2001, 111). Kentlerin ve bu bağlamda örgütlerin oluşumu ve bir ilişkiler ağı olarak işleyişinde bu durumun etkilerinden söz edilebilir.

On dokuzuncu yüzyılda meydana gelen endüstriyel gelişmeyi de bireyciliğin ve rekabetin etkisine bağlamak yetersiz olur. Bu gelişmelerin temelinde de karşılıklı yardımlaşma ve insanlar arası iyi ilişkiler önemli rol oynamıştır (Kropotkin, 2001, 262).

Bencilliğin ve zevkin özendirildiği pazara dayalı bir ekonomide özgecilik aptallık olarak görülmektedir (Bader,1998). Ancak örgütler ve yönetim açısından özgeci davranışların insanlara öğretilebilir ve insanların yardım niteliğinin geliştirilebilir olması oldukça önemlidir. Bunun için iki temel yol olduğu söylenebilir. İlki, yardım davranışını etkileyen olumsuz etkenleri kaldırmak, yardım gerektiren durumların neler olduğuna ilişkin ortak anlayışı ve sorumluluk duygusunu geliştirmektir. İkincisi de bu tür davranışların çocukluktan başlayarak çeşitli yollarla öğretilmesidir. Örneğin bu tür davranışların ve diğer olumlu toplumsal davranışların örneklerini içeren televizyon programları izleyen çocuklarda yardım duygusunun geliştiği gözlenmiştir (Myers, 1996, 564). Yine bu öğretimin bir yolu da ailedir. Çocuklarda olumlu toplumsal davranış ve değerlerin gelişmesinde ailenin sağladığı öğrenme yaşantıları modellerinin önemli yeri vardır. Bunları olumlu biçimde sağlayan

aileler, yardımsever, işbirliği yapan, özgeci çocuklara sahip olabilirler. Ancak bunun tersi olumsuz durumlarda ortaya çıkmaktadır (Morgan, 1989, 70). Bu durumda yardım davranışının, özgeciliğin öğretilebilir olması, geleceğin örgütlerinde yer alacak bireyleri yetiştirmeyi hedefleyen toplumlar ve eğitim sistemleri için oldukça önemli bir veridir.

Sözleşmeye Dayalı İlişkiler

Örgüt içindeki ilişkiler karşılıklı bağımlılık temeline dayanırlar (Athos ve Pascale, 2000, 161). Karşılıklı bağımlılık ve ilişkiler bireyler arasında olduğu gibi örgüt ve bireyler için de geçerlidir. Birey ve örgüt arasındaki ilişkinin ve dolayısıyla ÖYD'nin açıklanmasında sözleşmeye dayalı (covenantal) ilişki yaklaşımından da yararlanılmıştır. Sözleşmeye dayalı ilişkiler, örgütsel bağlamda önemlidirler çünkü doyum ve bağlılık gibi geleneksel durumların ötesinde etkileri vardır. Sözleşmeler, ortak sonuçları gerçekleştirmek ya da ilişkileri sürdürmek için gerekli olan belirli davranışlarda karşılıklı güven ilişkilerini tanımlar. Sözleşme, bir pazarlığa dayalı iş kontratı değil ancak bir anlaşma ve vaatleşmedir denilebilir (Depree, 1989;Rowley, 1962, 1515; Akt. Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994, 768-769; Graham, 1991, 252).

Sözleşmeye dayalı ilişkiler, insanların toplumsal ilişkilerde, diğer insanların da moral zorunluluklara ve sorumluluk duygusuna sahip olmaları ve kendilerininkinden daha çok başkalarının ilgi ve çıkarlarını gözetmeleri beklentisi tarafından karakterize edilir (Barber, 1983, 4; Akt. Graham, 1991, 252). Gordon ve diğerlerinin (1992) bulgularına göre örgüt ve çalışanı arasındaki ortaklık algıları ya da karşılıklı bağlılık ve iş arkadaşlarının yurttaşlık davranışı algıları arasında ilişki vardır. Karşılıklı doğrulama, güven ve bağlılık, sözleşmeli ilişkilerin, ortaklaşa çalışmaya ve hizmete dönük çaba ve enerji yaratmada güçlü güdüsel etkileri olan özellikleridir. Örgüt ortamında bu enerji ve çabalar, çeşitli ÖYD biçiminde dışa vurulabilirler (Akt. Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994, 770).

Sözleşmeye dayalı ilişkiler olağandışı düşünce ve insanları bir araya getirmeye yeteneklidirler. Bu tür ilişkiler riski hoş karşılarken hataları da affederler (De Praz, 1989, 51; Akt. Graham, 1991, 252). Bu durum karşılıklı yardımlaşma ve

gönüllü işbirliği, gönüllü ve görev gereklerinin ötesinde çaba harcamayı doğuracak bir ortam niteliğindedir. Sözleşmeye dayalı ilişkilerde oluşan bağlar üyelerde yeterli güveni oluştururlar ve zor zamanlar için gerekli enerjiyi ortaya çıkarırlar, karşılıklı öğrenme, bağışlayıcılık ortamı oluştururlar (Graham, 1991, 253).

Kanter (1972, 148) ilişkisel bağlarla ilgili olarak toplumsal yaşamdaki iki farklı biçimi tartışmıştır (Akt. Graham, 1991, 251); Gemeinschaft ve Gesselschaft ilişkiler. Gemeinschaft ilişkiler, bir ailedeki ilişkiler gibi rasyonel olmayan, duygusal, geleneksel ilişkileri kapsar. Gesselschaft ilişkiler ise rasyonel, sözleşmeye dayalıdır, bir iş ortaklığı gibi araçsal ve görev uyumlu eylemlerden oluşur. Benzer ayrımları Blau, (1964); Bromley ve Buching, (1988); Buber, (1958) de bildirmişlerdir. Örnek olarak köle işçilerde görüldüğü biçimiyle zorlayıcı ilişkiler, Gesselschaft ilişkilerin sınırlı ve özel bir biçimidir. Karşılıklı anlaşmaya dayalı sözleşmesel (covenantal) ilişkiler ise Gemeinschaft ilişkilerin gelişmiş bir biçimidir (Buber, 1958; Akt. Graham, 1991, 252).

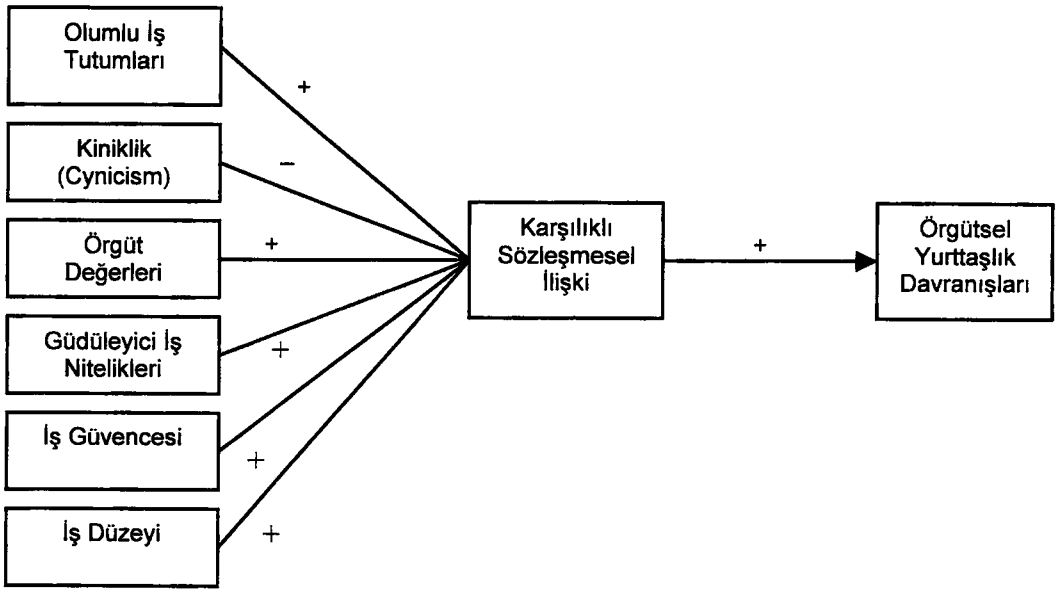
Tönnies (1987)'in yaptığı ayırıma göre prototip Gemeinschaften bir akraba topluluğudur, bir yaşam boyu dost grubudur. Prototip Gesselschaften ise iş ortaklıkları, büyük ölçekli resmi kuruluşlardır. Yapay olarak belirli amaçlar için oluşturulmuşlardır. Modern devlet de bu ayrımda daha çok Gesselschaft ilişkiye yakındır (Poggi, 2001, 120). Gemeinschaft (cemaat), kurgusal bir ortaklığa göre tanımlanan ve bencil çıkarların üstünde sadakate sahip çıkan bir gruplaşma türüdür (Wallerstein,1999, 301). Bir ailedeki ya da küçük iş gruplarındaki parçalar arası etkili bağlar, Gemeinschaft ilişkilerin özellikleridir. Aşkın bir güce ortak bağlılık ve olumlu değer ilkeleri de sözleşmesel ilişkilerin moral boyutunu oluştururlar (Graham, 1991, 252). Gemeinschaft ilişkilerde toplumsal bağlanışlar çok güçlü olduğunda yurttaşlığın haklar ve sorumluluklar boyutlarının ayrımının gözardı edilmesi sonucunu da doğurabilir (Graham, 1991, 253).

Elezar (1978), Hillers (1969), Kingcaid (1980) gibi bazı siyasal kuramcıların da yurttaşlar ve ulusları ya da devletlerini birleştiren ilişkisel bağları tanımlamada kullandıkları 'covenant' (sözleşme) kavramı ÖYD yaklaşımları için oldukça önemli bir kavramdır (Graham, 1991, 252).

Örgüt ve üyesi-yurttaşı arasındaki psikolojik sözleşmede yer alabilecek olan bazı bireysel beklentiler şunlardır: Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları sağlanması, iş güvenliği için mantıklı bütün çabaların gösterilmesi, iş doyumu ve işin yabancılaşan boyutlarını azaltma girişimleri, adaletli personel politikaları ve prosedürleri benimseme, personele kendilerini etkileyen kararlara katılım izni verilmesi, üyelere saygıyla davranma, personel problemlerine karşı ilgi ve anlayış gösterme. Psikolojik sözleşmede yer alabilecek örgütsel beklentiler ise şunlardır: Örgütün ideolojisini benimseme, örgütsel amaçlar için özenle ve sebatla uğraşma, yönetimin iyi niyetini kötüye kullanmama, örgütün imajını geliştirme, sadakat gösterme, güvene ihanet etmeme (Mullins, 1993, 12). Dolayısıyla sözleşmeye dayalı ilişki birey ve örgüt arasındaki yurttaşlık ilişkisinin ortaya çıkması için elverişli bir iklim yaratmaktadır.

Örgüt ve yurttaşı arasındaki ilişkisel bağları etkileyen etkenler üç gruba ayrılabilir; çevresel, örgütsel ve kişisel etkenler. Bu etkenlerin kapsamları şöyle ifade edilebilir (Graham, 1991, 262-264): Çevresel etkenler; ilişkisel bağlarla ilgili bireysel tercihleri ve yurttaşlık sorumluluklarını etkileyebilir. Kültürel değerler ve geleneklerle, insan doğasına ilişkin yaygın inanışlar, insanların sözleşmesel ilişkiler geliştirmelerini sağlayan ya da geliştirmelerini engelleyen bir ortam hazırlayabilir. Örgütsel etkenler; örgüt ortamındaki sivil, toplumsal ve siyasal haklara ek olarak ilişkisel bağları etkileyen başka örgüt özelliklerini ifade ederler. Örgütün içsel kültürü ve insan doğasına ilişkin egemen varsayımlar, sözleşmeye dayalı ilişkilerin oluşumu için uygun ya da uygun olmayan bir örgüt havası yaratabilirler. Yönetime katılma normları, yönetimin güvenilirliliği, özel iş tanımları gibi bazı unsurlar da ilişkisel bağları etkilerler. Kişisel etkenler; kişisel tutumlar, inanışlar ve yaşam deneyimleri örgütle üyesi arasındaki bağın gücünü etkiler. İş doyumu, bağlılık ve güvene ilişkin kişisel mizaç ve moral gelişim de bu engeller arasında sayılabilir.

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994, 770) sözleşmeye dayalı ilişkiler ve çeşitli etkenlerle ÖYD oluşumunu Şekil 5'deki gibi belirtmişlerdir;



Şekil 4. Örgütsel Yurttaşlık Davranışı Modeli

Örgütsel ve bireysel bir takım özelliklerin etkileşimi ile birey ve örgüt arasında karşılıklı sözleşmesel ilişkiler oluşmakta ve ÖYD'ye kaynaklık etmektedir.

Toplumsal Değiş-Tokuş

Bireylerin emeklerini bir örgütün kullanımına sunarak temel gereksinmelerini karşılayacak kazançlar sağlamalarıyla örgüt ile birey arasında karşılıklı bir alışveriş süreci başlamış olur (Pehlivan, 1995, 1). Organ'ın (1988), ÖYD'ye ilişkin toplumsal değiş-tokuşa dayalı yorumlamaları bir ÖYD kuramının oluşturulması açısından önemli bir adım olmuştur (Konovsky ve Pugh, 1994). Toplumsal değiş-tokuş kuramına göre insanların karşılıklı eylemleri toplumsal ekonomik niteliklidir ve ödülleri en yükseğe çıkarmaya, zarar ve maliyetleri en aza indirmeye yöneliktir (Myers, 1996, 527).

Değiş tokuş sadece maddi iyilikler ve para ile yapılmaz fakat sevgi, hizmetler, bilgilenme, toplumsal konum gibi maddi olmayan kaynaklarla da yapılır (Foa ve Foa, 1975; Akt. Myers, 1996, 527). Toplumsal değiş-tokuş kuramı, insanların başkalarının varlık ve etkinliklerinden yararlandıkları durumlarda karşılık verme duygusu içerisinde gerçekleştirdikleri edimleri ifade eder. Araştırmacılar, yakın zamanlarda toplumsal alışveriş kuramına ilişkin ilk yazıları, işgören ve işveren arası ilişkileri ve olumlu

toplumsal davranışlar örgütsel yurttaşlık ve rol fazlası davranış gibi çeşitli performans tiplerini daha iyi anlamak ve geliştirmek üzere incelemeye ve yeniden yorumlamaya başlamışlardır. Çünkü işgörenlerin davranışları ve performans, ekonomik alışveriş mekanizmaları üzerine temellendirilmiş güdülenme modelleriyle yeterince açıklanamamaktadır. Bu yeni yaklaşıma göre, toplumsal alışveriş kuramının ilkeleri işyerlerinde işleyebilir ve böylece örgütçe işgörenlere yönlendirilecek olumlu ve yararlı etkinliklere işgörenler de karşılıklılık çerçevesinde karşılık vererek rol gereklerinin ötesinde davranışlar geliştirebilirler (Settoon, 1996, 219, Akt. Lambert, 2000).

Toplumsal değiş-tokuşu ekonomik değiş-tokuştan ilk olarak ayıran Blau (1964)'dur. Blau'ya göre toplumsal değiş-tokuş belirlenmemiş gelecekteki zorunlulukları gerektirir. Ekonomik değiş-tokuş gibi toplumsal değiş-tokuş da gelecekte dönecek katkılara ilişkin beklentileri doğurur, bununla birlikte ekonomik değiş-tokuşun tersine bu dönüş belirlenmiş değildir. Ekonomik değiş-tokuş karşılıklı etkileşim temellidir, fakat toplumsal değiş-tokuş, değiş-tokuşun öteki parçalarından gelecek karşılığın dürüst biçimde uzun dönemde döneceğine ilişkin bireysel güvene dayalıdır (Holmes, 1981, Akt. Konovsky ve Pugh, 1994).

Organ'a göre denetimcilerin işgörenlere yönelik davranışlarındaki nezaket ve adalet, işgörenlerin yurttaşlık davranışları göstermeleri konusunda öncülük yapar çünkü alışveriş ilişkisi ve karşılıklılık kuralına göre işgörenler kendilerine gösterilen olumlu davranışlara benzer biçimde karşılık verirler (Konovsky ve Pugh, 1994).

ÖYD üzerinde etkili olan diğer iki norm da karşılıklılık ve sorumluluk normudur. Bu normlar aynı zamanda ÖYD'nin diğer bir temeli olan özgeciliğin açıklanmasında da kullanılmıştır. Karşılıklılık Normu: Gouldner (1960) karşılıklılık normunun evrensel bir moral kod olduğunu öne sürmüştür. Bu ilke insanların kendilerine yardım edenlere yardımla karşılık vermelerini ifade eder. Toplumsal Sorumluluk Normu: Yardıma gereksinim duyanlara, gelecekte ve karşılığında elde edileceklere bakmaksızın yardım edilmesi gerektiğine inanışı ifade eder (Berkowitz, 1972; Schwartz, 1975; Akt. Myers, 1996, 534-535).

Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Öncülleri

Örgütsel yurttaşlık davranışlarının diğer örgütsel etkenlerle ilişkisinin araştırıldığı bütün çalışmalarda yurttaşlık davranışlarını sergileme eğilimlerini etkilediği düşünülen bilişsel veya duygusal süreçler en önemli sorunsal olarak görülmüştür (İşbaşı, 2000, 24). ÖYD'nin öncülleri olarak adlandırılan bu süreçlerin incelenmesi yetkin bir ÖYD kavramsallaştırması için oldukça önemlidir.

Bütün insan davranışları gibi örgütsel davranışın da oluşumunda bir çok etken rol oynamaktadır ve bu etkenleri açıklamak için farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Davranışın oluşumunu birey odaklı ve içsel-kişisel etkenlerle açıklayan kuramlara alternatif olarak Mischel (1968) davranışın tamamıyla insanların içinde bulundukları durumun bir işlevi olarak açıklanabileceğini öne sürmüştür. Etkileşimcilik olarak adlandırılan bu yaklaşım örgütsel davranışı açıklamak açısından da önemlidir (Chell, 1993, 6-7). Bu yaklaşım biçemi örgütsel yurttaşlık davranışlarıyla işgörenin içinde bulunduğu örgütsel ortamın özellikleri arasındaki güçlü ilişkileri açıklamada işlevsel olabilir.

Örgütsel davranış üzerinde çeşitli etkenlerin etkili olduğu bilinmektedir. ÖYD da bu kapsamda bireysel-örgütsel bir davranışlar bütünü olarak bu etkenlerin etkisi altındadır. James ve Sells (1982)'in bireylerin içinde bulundukları durumun psikolojik anlam ve önemini algılamalarını belirlemek üzere kullandıkları psikolojik iklim, bireyin örgütteki davranışlarını ve ilişkilerin etkileyen etkenleri içermektedir. Bu anlamda anahtar rol oynayan değişkenler şunlardır: a) Rol özellikleri, belirsizlik ve çatışma b) iş özerkliği ve zorluğu gibi iş özellikleri c) Hedefleri vurgulama ve işleri kolaylaştırma gibi lider davranışları d) İşbirliği ve arkadaşlık gibi toplumsal ve iş grubu özellikleri e) Ödül sisteminin dürüstlüğü, adaleti gibi bireyin deneyimlerini doğrudan etkileyen örgütsel ve alt sistemsel nitelikler. Psikolojik iklimin algılanışı ve iş tutumları (doyum gibi) karşılıklı birbirlerinin nedenleridir (Chell, 1993, 9-10).

İşgörenlerin örgütsel davranışını niteleyen birbirleri arasındaki ilişkileri etkileyen etkenlerse (Mullins, 1993, 590); örgütün büyüklüğü ve doğasının tipi, yapısı ve etkinlik yöntemleri, personelin doğası, işbirliği düzenlemeleri, dış etkilerden

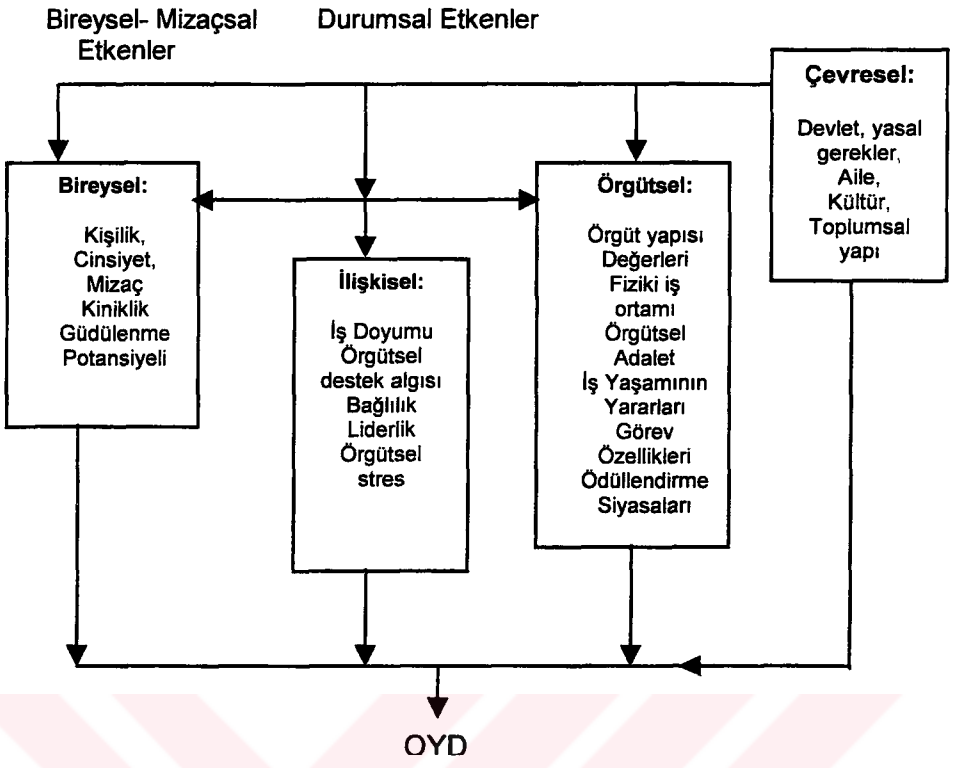
bağımsızlık için bölümlerin tercihi, üst yönetimin felsefesi ve işgören ilişkilerinin yönetimine ilişkin tutumları olarak da sıralanabilir.

Yönetimin çabası, örgütsel amaçlar doğrultusunda bireylerin güdülenmesini destekleyecek nitelikte çevre koşullarının düzenlenmesi olmalıdır (Bartol ve Martin, 1991; Akt. Çetinkanat, 2000, 8). ÖYD üzerinde etkili olabilecek örgütsel unsurların oluşturulması da bu kapsamda değerlendirilebilir. Yönetimler öncüllerini oluşturarak ya da etkileyerek ÖYD'nin ortaya çıkmasına yol açabilirler.

Bulgulara göre işgörenlerin ÖYD gösterme nedenleri daha çok kişilikle ilgilidir. Ancak bir çok ÖYD araştırması da durumsal etkenler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu etkenler, işgörenlerin ve yöneticilerin işe ilişkin tanımları ve rol dışı etkinliklerin neler olduğuna ilişkindir. İşgörenler arasındaki uyumun yüksek düzeyde olması, üst yönetimin desteği, işgörenlerin eğitim düzeyleri, örgüt kültürü ve işgörenlerin bu davranışlar sonucunda yüksek bir doyum sağlayacaklarına ilişkin algıları ÖYD'yi etkilemektedir (Çınar, 2000, 76).

ÖYD üzerinde de etkili olan işe ilişkin değişkenler üç gruba ayrılabilir; 1) İş ve örgüte yönelik tutumlar (iş doyumu, bağlılık gibi), 2) İşin doğasına bağlı değişkenler (işe bağlı stres, güdülenme potansiyeli), 3) Lider davranışı (Safwat,1998). ÖYD'nin öncüllerine ilişkin araştırmalar da dört ana grupta yoğunlaşmışladır; bireysel nitelikler, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışı (Podsakoff vd., 2000, 526).

ÖYD öncüllerine ilişkin olarak öne sürülen görüşleri topluca değerlendirecek olursak bu öncüllerin kaynaklarına göre dört ana grupta toplanabileceğini söyleyebiliriz. Bunlar, bireysel nitelikli öncüller, örgüte ilişkin, çevresel ve birey-örgüt ilişkisine bağlı öncüller. Bu sınıflandırma, durumsal-mizaçsal öncüller ayrımıyla birlikte Şekil 5'teki gibi modelleştirilebilir: Buna göre bireysel boyutta; kişilik, cinsiyet, mizaç, güdülenme potansiyeli gibi etkenler, ilişkisel boyutta; iş doyumu, bağlılık, liderlik gibi etkenler, örgütsel boyutta; yapı, adalet, ödüllendirme siyasaları, fiziki ortam, değerler gibi etkenler, çevresel boyutta ise yasal gerekler, aile, kültür gibi etkenler yer alır.



Şekil 5. Örgütsel yurttaşlık davranışlarının öncülleri

Örgütsel Öncüller

Örgütsel özelliklerle ÖYD arasındaki ilişkiler biraz karmaşıktır. Örgütsel biçimlendirme, örgütsel katılık, danışmanlık, personel yardımı, uzamsal mesafe gibi özellikler ÖYD ile tutarlı biçimde ilişkili değildirler. Bununla birlikte bulgulara göre grup uyumu, algılanan örgütsel destek ve ödüllendirmenin çeşitli ÖYD ile önemli düzeyde ilişkilidir (Podsakoff, 2000).

Alanyazında mizaçla ilgili, tutumsal ve yeteneklere ilişkin değişkenler üzerinde yoğunlukla durulurken görev değişkenleri üzerinde yeterince durulmamıştır. Bu önemli bir ihmal olabilir çünkü görev değişkenlerinin ÖYD ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Podsakoff, vd. 2000).

Hackman ve Oldman (1980), görev kimliği, görevin önemi, görev özerkliği gibi özelliklerin de çalışanın psikolojik durumu ve iş tutumları üzerinde etkili olduğunu öne sürmüştür. Psikolojik durum ve iş tutumlarının da ÖYD ile ilişkili olduğu

bilinmektedir. Görev özelliklerinin ÖYD'ye etkilerinin bir başka biçimi de ÖYD üzerinde etkili olan iş doyumu, bağlılık gibi tutum ve algıları etkileme ile olmaktadır. Görev özellikleri; görev dönütleri, görev rutinleştirmesi ve görev doyumunun ÖYD ile önemli düzeyde ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Podsakoff, 2000).

Durumsal etkenlerin sonucunda oluşan durumsal performans, fazladan işe gönüllülük, başkalarına yardım, örgütün kural ve süreçlerini benimseme gibi katkıları kapsar. Durumsal ve görevsel, rol gereği performans arası ayrım gerek kuram gerekse uygulama açısından önemlidir. Çünkü bu performansların öncülleri de farklıdır. Göreve ilişkin bilgi, beceri ve yeteneklerin görev performansını belirlemesi beklenirken durumsal performansı ise yaratılışa bağlı kişilik özellikleri daha iyi belirler (Borman ve Motowidlo, 1993; Organ ve Ryan,1995). Bir muhasebe örgütünde çalışan 950 kişi ve 169 denetçi üzerinde yapılan araştırma bulgularına göre bir örgütte, durumsal etkenler ve konum, sadakat davranışlarını, örgüt ve çalışanın arasında yarattığı ilişkinin niteliği aracılığıyla etkilemektedir (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994, 789). Kidwell, Mossholder ve Bennet (1997) de 260 hizmet örgütü çalışanından oluşan örneklem üzerinde durumsal etkenlerin ÖYD'ye etkilerini inceledikleri araştırmalarında grup uyumunun ÖYD üzerinde etkili olduğunu bulgulamışlardır. Bu sonuç gruplarla ilgili araştırmaların temel sayıltısı olan gruba ilişkin durumsal özelliklerin bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu düşüncesiyle de uyumludur.

Örgütsel Adalet

James (1993) örgütsel adaleti, bireylerin ya da grupların, örgütün kendilerine davranımına ilişkin olarak algıladıkları adillik ve bu algılamalara gösterdikleri davranışsal tepkiler olarak tanımlamıştır (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002, 1). Greenberg (1990)'e göre ise örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgüt açısından bağlılık, doyum gibi sonuçları nasıl etkilediğini anlatan bir kavramdır (Akt. Günaydın,2001, 25-26).

Alanyazında örgütsel adalet temel olarak dağıtımcı ve süreçsel adalet olmak üzere iki boyutta tanımlanmıştır. Süreçsel adaletin bir alt boyutu olarak etkileşimsel

adalet de bu boyutlara eklenmiştir (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002; Burke ve Moore, 2000; Cohen–Charash ve Spector,2001; Lim, 2002; Ortiz,1999) Ancak düzeltici adaletin de bu üç boyuta eklenmesi gerekmektedir (Pehlivan, 1998 ; Güriz, 1994).

Adalet boyutları şöyle tanımlanabilir; Dağıtımcı adalet, Buchanan (1992)'ın belirttiği gibi bireylere hakların, yararların ve sorumlulukların dağıtılması ilkelerini belirlemeyi amaçlar (Akt.Pehlivan, 1998, 57). Adams (1965)'a göre de dağıtımcı adalet birisinin girdilerinin elde ettiği çıktılarla orantılı olması anlamında adalet kuramını temel alır ve çıktı ya da ödüllerin paylaştırılmasında dürüstlüğü ifade eder (Akt. Ortiz, 1999).

Süreçsel adalet performans değerlendirmesinde, yarar, hak ve sorumlulukların dağıtılmasında kullanılan süreçlerin ve siyasaların adilliğine ilişkindir (Burke ve Moore,2000, 130; Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002, 2; Erdogan,2002). Thibaut ve Walker (1975) ise süreçsel adaleti kaynakların ayrılmasında kullanılan prosedürlerle ilgili olarak tanımlamışlardır (Akt. Ortiz, 1999) . Geçmişte adalet kuramı, bireyler arasında ödüllerin miktarı ve dağıtımının dürüstlüğünün algılanışı ya da dağıtımsal adalet üzerine odaklanmıştır. Fakat ödüllerin dağıtımının belirlenmesinde kullanılan süreçlerin dürüstlüğünün algılanışı yani süreçsel adalet de dikkate alınmalıdır (Robbins, 1996, 229).

Düzeltici adalet, bir kimsenin başkalarının eylem ve işlemlerinden zarar görmesi, haksızlığa uğraması durumunda bu adaletsizlik, eşitsizlik ya da haksızlığın ortadan kaldırılmasını ifade eder. Düzeltici adalet dağıtımcı adaletin bozulması durumunda ortaya çıkar (Cottingham,1992; Akt.Pehlivan,1998, 58).

Etkileşimsel adalet, süreçsel adaletin, örgütsel uygulamaların insani yönüyle ilgili, yönetimin adalet alıcıya davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Cohen-Charash ve Spector, 2000, 281). Bies ve Moag (1986) ise etkileşimsel adaleti karar vericilerin davranımlarının algılanışındaki nitelikle ilişkili olarak tanımlamışlardır. Yapılan araştırmalar da üç tip adaletin de iş doyumu ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Akt. Ortiz, 1999).

Bireylerin adalet, duyarlılıkları üç tiptir; ilki geleneksel denkserlik kuramına dayanır ve geleneksel girdi-çıktı karşılaştırmasının sonucunda oluşur. İkincisi, yardımsever kişilerdir adalet duygusu sadece girdiler çıktıları aştığında başkalarınınkiyle karşılaştırdıklarında oluşur, üçüncüsü ise sadece çıktılar girdilerini aştığında adalet duygusu hissederler (Ortiz,1999)

Bireylerin örgütsel adalet algıları, örgütten elde edilen sonuçlar, örgütsel uygulamalar ve bireysel özelliklerden etkilenir (Cohen-Charash ve Spector,2000). Sonuçta bireyler örgütsel adalete ilişkin bir yargıya varırlar ve bu adalet algısı onların örgütteki davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Deneysel çalışmalar da örgütsel adaletin işgörenlerin davranışları üzerinde etkileri olduğunu ilişkin bulgular sağlamıştır (Burke ve Moore,2000, 135). İşgörenler kendileriyle ilgili bir adaletsizlik algıladıklarında şunları yapabilirler (Robbins,1996, 228); fazladan çaba göstermeyebilirler, daha çok çaba göstererek ödül kazanmaya çalışabilir, adaleti algılayış biçimlerini değiştirebilirler, başkalarının kazanımlarına ilişkin algılarını değiştirebilirler ya da işi terk edebilirler.

Çalışanlara adil ve saygılı biçimde davranılmazsa hiçbir örgüt onların duygusal bağlılığını kazanamaz. Çalışanlar, örgütlerinden destek gördüklerini ne kadar hissederlerse o kadar güven, yakınlık ve sadakat duyacak ve o kadar iyi örgüt yurttaşları olacaklardır. (Goleman, 2000, 155).

İşgörenlerin ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması söz konusu olduğunda uygulamanın dürüst ve adil olması çok önemlidir. Bunun anlamı işgörenler ve işgruplarına eşit davranılması ve ödüllerin dağıtımı sürecinin eşitlikçi ve adil olmasıdır (Chell, 1993, 70). Denkserlik kuramına göre, İşgörenlerin örgütte kendilerine dürüst ve adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algı ve düşünceleri onların güdülenmeleri üzerinde çok büyük bir etkide bulunmaktadır (Bennett, 1994, 105)

Örgütsel adaletle ÖYD arasında da güçlü ilişkiler vardır. Schnake (1991) de bireylerin adaletsizliğe ilişkin algılamaları sonucu üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine örgütsel yurttaşlık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltma, sergilememe eğilimi gösterdiklerini bulmuştur. Organ ve Konovsky'ye göre de (1989, 162-163) özgeci davranışlar adalet algılarını temel alan bir bilişsel süreçle

belirlenmekte ve kontrol edilmektedir (Akt. İşbaşı, 2000, 23). İşgörenler, prosedürlerin ve örgütsel çıktıların dağıtımında kullanılan süreçlerin dürüst ve adaletli olduğuna inanırsa, bu doyumu ve ÖYD'ye yönelmeyi artıracaktır (Konovsky ve Pugh, 1994).

Ödüllendirme ve ödemelerle ilgili adalet algısı, bireylerin net kazançlarını başkalarının kazançlarıyla karşılaştırmaları ve girdilerle ödüllerin oranının karşılaştırmalarıyla ortaya çıkar (Chell, 1993, 71).

Parasal özendirme gibi ödüllerin etkili işlemesi için üç koşul gereklidir; 1) Bunları kazanmak için gerekli ek çabaları haklı çıkarma konusunda miktar yönünden yeterli olduğu kesin olarak algılanmalıdır, 2) Başarı derecesiyle doğrudan ilgili olmalıdır, 3) Bunlara hak kazanılması bile örgüt üyeleri tarafından eşitlik ilkesine uygun görülmelidir (Katz ve Kahn, 1977, 394).

Toplumsal alış-verişin nitelendirdiği üst ve alt düzey personel arasındaki ilişkiler bağlamında ortaya çıkan örgütsel yurttaşlık davranışı açısından güven ve güvenle ilişkili olarak süreçsel adaletin önemli bir rolü vardır. Bulgulara göre süreçsel adalet, işgören tutumlarının bir öncülü ve belirleyicisi niteliğindedir. Dağıtımcı adalet içinse böyle bir durum geçerli değildir (Konovsky, Pugh, 1994; Schappe, 1998). Süreçsel adalet, yurttaşlık davranışına yol açan örgüte ve denetçiye-yöneticiye yönelik güveni artırmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994). Bunun yanısıra gerek süreçsel gerekse dağıtımcı adaleti kapsayan örgütsel adaletin ÖYD'nin önemli öncüllerinden olduğu görüşleri de vardır. Süreçsel adalet, örgütte üyelerin değerli oldukları hissi ile birlikte ÖYD'nin oluşması için uygun ortamı oluşturabilir (Fahr, Earley ve Linn, 1997). Çünkü süreçsel adalete ilişkin olarak örgüt üyelerinin algıları, örgütün kendilerine verdiği değere ilişkin algılarını da etkilemektedir (Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998). Politika ve uygulamalar sadakat ve görev duygusu üzerinde temellenir (Menguc, 2000).

İş Çevresi

Turnipseed ve Murkison (2001), ÖYD ile bu davranışların ortaya çıktığı ortam-iş çevresi arasındaki ilişkiler konusunda Birleşik Devletler ordusunun havacılık birimindeki askerler üzerinde yaptıkları araştırmada, ÖYD ile bağlılık, eşçalışanlarla

ilişkiler, özerklik, fiziksel iş çevresi, görev açıklığı, denetçi desteği, iş stresi ve örgütteki bürokrasi düzeyi arasındaki ilişkileri çözümlemişlerdir. Bulgulara göre iş çevresi ile ÖYD arasında ilişki vardır. İyi bir toplumsal iklim, katılım, dürüst-kurallara uygun yeterli yönetim, iyi iletişim, doyum ve iyi planlamaya odaklanma ÖYD ile ilişkilidir.

İş ortamındaki günlük rutinler, kurallara ilişkin iletişim, politikalar ve iş açıklığına ilişkin olarak beklenilenlerin işgörence bilinmesi stresi, kaygıyı ve belirsizliği azaltarak ÖYD temel etkenlerinden olan özgeci uyumun düzeyini yükseltebilir (Turnipseed ve Murkison,2001).

ÖYD üzerinde etkili olan iş çevresi tek boyutlu bir yapı değildir. İş çevresini oluşturan ve dolayısıyla ÖYD'yi etkileyen etkenler arasında, kişilerarası ilişkiler, denetim, iş baskısı, özerklik, iş uyumu ve çeşitli toplumsal etkenler sayılabilir (Turnipseed ve Murkison,2001).

Moos (1994)'a göre karar vermede bağımsızlık fırsatı işgörenin moralinin yükselmesiyle ilişkilidir ve özerklik eksikliği, iş doyumunu ve işgörenin iyi oluşunu olumsuz etkilemektedir. İşgörenlere özerklik tanıyan bir iş çevresinin ÖYD'ye yol açması olasıdır (Turnipseed ve Murkison,2001).

Turnipseed ve Murkison (2001) araştırmalarında özerklik, iyi ve konforlu fiziki çevre, iş açıklığı, denetçilerin ve yöneticilerin destekleri, bağlılık, iş güvencesi ve göreli ödeme ile ÖYD arasında olumlu ilişki olduğunu bulgulamışlardır.

İş Yaşamının Yararları

İş yaşamı yararları paketi (work-life benefits packet) ile örgütsel desteği algılama ve buna bağlı olarak da ÖYD arasında anlamlı ilişki olduğu söylenebilir. Tipik iş-aile yararları, çocuk bakımına ilişkin destekler ve zayıflama merkezi, psikolojik danışmanlık, okul ücretlerinin ödenmesi ve profesyonel gelişimine ilişkin destekler gibi işgörenin kişisel olarak daha iyi hissetmesini ve daha iyi olmasını sağlayacak olan destekleri kapsayan iş-yaşamı yararlarının ÖYD üzerinde olumlu etkileri vardır (Lambert, 2000). Gece okulu, ikinci bir iş, sağlık sorunları, aile sorunları

gibi iş dışı olumsuz etkenlerin yokluğu sözleşmeye kendini daha çok vermeye yol açabilir ve böylece sergilenen yüksek düzeyde uyma davranışları, yüksek kalite ve nicelikte iş, dakiklik ve dışsal ilgilerden çok iş özeline sürekli dikkat üretebilir (Van Dyne ,Graham ve Dienesch, 1994).

Performansa Bağlı Ödeme Sistemi

ÖYD'nin toplumsal alış-verişe dayandığını savunan görüşlerin aksine ÖYD ile örgütteki ödeme sistemi ve özellikle performansa dayalı ödeme arasında ilişki olabileceğini öne süren görüşler de vardır (Deckop ve Cirka. 1999).

Folger'in (1993) belirttiği gibi, iş gereklerinin ötesine geçen ve örgütsel başarıya katkı sağlayan davranışları ödüllendirilmeyen işgörenler, ikileme düşmekte, ya bu davranışları azaltmakta ya da yalnızca erdemliliği bir ödül sayarak sürdürmektedir (Kamer, 2001, 7). İyi düzenlenmiş ödeme ve ödüllendirme siyasaları örgütsel amaçlar için işgörenleri daha iyi güdüleyebilir (Milgrom ve Roberts, 1992, 390).

ÖYD'nin toplumsal alış-verişe dayandığını savunan görüşlerin aksine ÖYD ile örgütteki ödeme sistemi ve özellikle performansa dayalı ödeme arasında ilişki olabileceğini öne süren görüşler de vardır (Deckop ve Cirka, 1999).

Performans için ödeme planı, çalışanların performansına bağlı bir bedel olarak örgütsel kontrolün bir biçimidir; çalışanların davranışları ve çıktıların kontrolü ile rollerinin gerektirdiği çabalara kedilerini adamaları için bir güdüleme işlevi görür. Bununla birlikte, performans için ödeme yapmanın potansiyel bir etkisi de çalışanların ekstra-rol davranışlarını içeren ve parasal ödüller bağlı olmayan davranışlarında cesaretlerinin kırılmasına yol açabilmesidir (Oliver ve Anderson, 1995; George ve Jones, 1997; Morrison, 1996; Akt. Deckop ve Cirka, 1999).

Performansa bağlı ödeme sisteminin çalışanların ilişkilerini, özellikle ilgileri sıraya koyma boyutunda genişletmesi, geliştirmesi ÖYD'yi olumlu etkiler. Performansa bağlı ödeme sistemi, işgörenleri, rollerinin gerektirdiği davranışlar ve ödül sistemine bağlı olmayan ÖYD gibi davranışlar sergilemeleri için güdüleyecektir.

Bununla birlikte işgörenlerin bireysel değerleri ile örgütün değerleri örtüştüğünde işgörenin alış-verişi ekonomik olmaktan çok toplumsaldır ve ÖYD bir maliyet olarak algılanmaz. İşgören değerleri örgütünkilerle aynı düzeye getirildiğinde, örtüştüğünde performansa bağlı ödeme sistemi, ÖYD üzerinde anlamlı düzeyde olumsuz etki göstermeyecektir.

Deckop, Mango ve Cirka (1999)'nın araştırma bulguları göstermektedir ki performansa bağlı ödeme düzeni ile ÖYD arasında olumsuz bir ilişki olmaması ÖYD'nin işgörenler için mutlaka bir maliyeti ifade etmemesi sonucunu doğurmaktadır. Eğer bu doğruysa alış-verişe dayanan kuramların ÖYD'yi açıklama kapasitesi sınırlanmış olacaktır. ÖYD'nin alış-veriş ilişkileriyle oluşan bir çıktı olduğuna ilişkin ikna edici kanıtlar olmasına karşın önceki bazı araştırmalarda da bulgulandığı üzere (Örneğin Pearce ve Gregerson, 1991 ve Van Dyne, Graham ve Dienesch 1994) ÖYD'nin temelini oluşturan özgecilik, hissedilen sorumluluğun belirlediği bir fazladan rol davranışı biçimidir ve karşılıklı alış-verişten öte bir boyutu da vardır (Deckop, Mango ve Cirka 1999).

İş Yaşamı Niteliği

İş yaşamı niteliği örgüt içinde işgörenlere önem verme, kararlara katılım, endüstriyel demokrasi ve hedefleri ortaklaşa belirleme, gelişme ve verimliliğin insan niteliklerine bağlı olması, gelirin adil paylaşımı, örgüt kültürünün insanileştirilmesi olarak tanımlanabilir (Kast, Rosenzweig,1985; Akt.Erginer, 2000, 204).

İş yaşamı niteliği ile ilgili temel kavramsal boyutlar şunlardır (Cherrington, 1994, 244; Erginer, 2000, 212); uygun ve adil karşılık, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, insan kapasitesini kullanma ve geliştirme, örgütlerde toplumsal bütünleşme, örgüt kurallarına bağlılık, iş ve iş dışı yaşam dengesi. İş yaşamı niteliğinin öğeleri aynı zamanda ÖYD için de büyük önem taşımaktadırlar.

Çalışanlara odaklaşan, örgüt üyelerinin gereksinimlerinin karşılanmasını hedefleyen bir yaklaşım olarak (Balcı, 2000b, 228) iş yaşamı niteliği, hem ÖYD için olumlu bir örgüt iklimi yaratacağından hem de ÖYD bir çok çıktısından yararlanabileceğinden dolayı oldukça önemli bir ÖYD öncülü olarak görülebilir.

Bireysel Öncüller

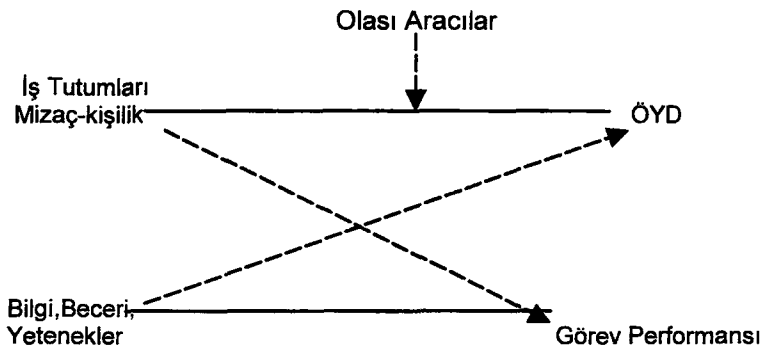
Boorman ve Motowidlo (1993) ile Organ ve Ryan (1995) ÖYD'nin yetenek ve güdüsel etkenlerden daha çok kişilik ve mizaç özelliklerince etkilendiğini ve oluşturulduğunu öne sürmüşlerdir. Ancak varılan deneysel kanıtlar bu görüşü yeterince desteklememektedir. Organ ve Ryan (1995) kişilik ve mizacın ÖYD üzerine etkileriyle ilgili bulguların beklenilenden daha zayıf çıkmasının potansiyel nedenlerinin kişisel mizaç değişkenleri-ÖYD ilişkisi konusunda çok az sayıda deneysel araştırma yapılmış olması ve değerlendirmelerde daha çok işgören görüşüne başvurulmuş olmasını göstermişlerdir. Oysa işgörenlerin kişilik ve mizaç özellikleri, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin görüşleriyle de değerlendirilmelidir. Aynı zamanda incelenen kişilik ve mizaç değişkenlerinin çeşitlendirilmesi de gerekmektedir. Williams ve Shaw (1999) olumlu duygusal durumlara yol açacak deneyimler yaşayan bireylerin başkalarına yardım etme ve örgüte bağlılık duyma eğilimlerinin artacağını belirtmişlerdir.

Kişisel davranışlar ve değerler ile örgütsel değerler, normlar, stratejik gerekler ve kültür arasındaki uyum, iş doyumuyla ve ÖYD'yle ilişkilidir (Netemeyer ve Boles, 1997). Yapılan ilk araştırmalarda bu mizaç etkenleri ile ÖYD arasında güçlü ilişkiler olduğu bulgulanmıştır. Örnek olarak, vicdanlılık, dikkatlilik ve razı olma, özgecilik ve genelleştirilmiş uyumla ilişkilidir. Yine olumlu etkileme de özgecilikle ilgilidir. Ancak kanıtlar tamamen doyurucu değildir. Farklı etkenler de çözümlemelere katıldığında ilişki düzeyinin zayıfladığı da bulgulanmıştır (Podsakoff vd. 2000).

Mizaç ve çeşitli kişisel etkenlerle görev performansı ve ÖYD arasındaki ilişkileri Organ ve Ryan, ÖYD'nin mizaçsal ve tutumsal öncülleri konulu meta analizi çalışmalarında (1995) Şekil 6'daki gibi ifade etmişlerdir;

İşe ilişkin bilgi ve beceriler doğrudan görev performansını etkilerken ÖYD'yi de dolaylı biçimde etkilemektedir. Mizaç, kişilik ve işe ilişkin tutumlarsa doğrudan ÖYD'yi etkilemektedir ve görev performansına da etkide bulunmaktadır. Bu etkileşim sürecinde olası başka aracılar da söz konusudur. Bireyler, örgüt içinde sadece üstlendikleri temel görevlerini yerine getirerek değil aynı zamanda bu görevleri

destekleyen örgütsel ve toplumsal bağlamı şekillendirerek örgüte katkıda bulunurlar (Borman ve Motowidlo,1993; Motowidlo ve Van Scotter,1994).



Şekil 6. Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Etkenleri

Görevlere ilişkin rol performansı ve durumsal performans arasındaki ayrım önemlidir çünkü ikisinin de öncülleri farklıdır. Rol performanslarının başlıca belirleyici öncülleri; görevlerine ilişkin bilgi, beceri ve yetenekleri iken durumsal performanslarınınkiler ise kişilik özelliklerini temsil eden mizaçsal etkenlerdir. Moral etkenler rol fazlası davranışların belirleyicisidir. Ancak ÖYD ve rol performansının oluşumuna etki eden etkenlerin farklılığının mutlak olmadığı da belirtilmelidir. Bazı durumlarda kişisel beceriler ÖYD'nin ortaya çıkması için önkoşul olabilmektedir. (775-802).

Demografik Etkenler

Yapılan araştırmalarda bazı demografik değişkenlerin örnek olarak cinsiyetin ÖYD ile önemli düzeyde ilişkili olmadığı bulgulanmıştır. Cinsiyete ilişkin olarak bu durum oldukça sürprizdir. Kidder ve Mclean Parks (1993) bu durumun kuramsal nedenlerini tartışmışlardır. Empatik ilgiler, perspektif alma, yardım davranışı ve nezaket gibi davranışların kadınları çağrıştırması nedeniyle ÖYD üzerinde cinsiyetin etkili olması gerektiği görüşüne karşılık Davis (1983) Mclean Parks (1993) ise örnek olarak erkeklerin kadınlardan daha çok vicdanlılık, dikkatlilik gibi ÖYD davranışları göstereceğini öne sürmüşlerdir (Akt. Podsakoff vd, 2000).

Chattopadhyay (1999)'ın 439 bilgisayar firması çalışanının katılımıyla yaptığı araştırmanın bulgularına göre işgörenlerin, iş grubunun demografik yapısı, ırksal farklılıkları, yaş, cinsiyet gibi demografik niteliklerinin ÖYD üzerinde güçlü etkileri vardır.

Yaş ve ÖYD arasındaki ilişkiyle ilgili araştırmalar da vardır. Wagner ve Rush (2000) 96 hemşirenin katılımıyla yaptıkları araştırmada yönetime güven, bağlılık ve iş doyumu gibi durumsal etkenlerin genç işgörenler için ÖYD konusunda belirleyici olurken daha yaşlı işgörenler için ise mizaçsal değişkenlerden moral değerlendirmenin daha güçlü bir belirleyici olduğunu bulgulamışlardır. Genç ve daha yaşlı işgörenler işleriyle ve kendileriyle ilgili olarak çok farklı değerlendirmelerde bulunabilirler. İşgörenler arasında yaşa bağlı olarak kendileri, işleri ve iş arkadaşlarına dönük uyumları da farklılaşabilir. Farklı ölçütlere göre yapılan değerlendirmeler ÖYD'ye de yansımaktadır. Genç işgörenler için karşılıklılık normu bir etken olabilirken daha yaşlı işgörenler geleceğe dönük bir yarar beklentisi olmaksızın toplumsal sorumluluk normuna göre ÖYD gösterebilmektedirler (Kanungo ve Conger; Akt. Wagner ve Rush, 2000).

Kişilik

Örgütsel yurttaşlık davranışlarının temel çıkış noktası bireyin kişiliğidir. Dolayısıyla kişiliğin anlaşılması örgütsel yurttaşlık davranışlarının anlaşılması açısından da oldukça önemlidir.

Kişilik, bir insanı diğerlerinden farklı kılan özellikler ve eğilimler seti olarak tanımlanabilir (Cherrington, 1994, 69). Başarım, roller ve iş deneyimlerinden oluşan işte yetkinlik deneyimleri, tipler, cinsiyet, yetenekler, fizik, güdülenme, tutumlar, algılardan gibi dinamikleri olan ve toplumsal, ailesel kültürel boyutları da olan gelişim deneyimlerinin etkileşimi kişiliği oluşturur (Mullins, 1993, 99).

Psikolojinin önemli ilkelerinden birisi de her bir insanın farklı oluşudur. Her bir insan kendine özgü algılara, kişiliğe, yaşam deneyimlerine, farklı etnik kökenlere, farklı yeteneklere, yeterliklere, sorumluluk alma düzeylerine, farklı tutumlara, inançlara ve amaçlara sahiptirler (Gibson, Ivancevich ve Donelly,1997, 5).

Kişiliğe ilişkin birçok şey söylenmekte ise de tanımlanması konusunda zorluklar vardır. Kişiliğin bireyin diğer kişilerin yanında gösterdiği davranış özellikleri olduğu söylenebilir. Psikologlara göre de kişilik, bireyin ayırt edici (characteristic) ve ayırıcı (distinctive) davranışlarını içermektedir (Morgan, 1989, 311).

İnsanlar fiziksel olarak birbirlerine benzerler. Fiziksel anlamda benzerlikleri olsa da insanlar arasındaki temel farklılıklar psikolojik ve toplumsal boyutlarda ortaya çıkar. Bunları, kişilik, güdülenme, davranışlar, algılama, tutumlar, zihinsel yetenekler olarak sıralayabiliriz. Bu özellikler aynı zamanda örgütsel açıdan da büyük öneme sahiptir (Bennet, 1994, 43). Örgüte giren herkesin de diğerlerine benzemeyen kişilikleri vardır. İnsanlar örgütün amaçları için olduğu kadar kendi gereksinmelerini karşılamak için de çalışırlar. Her birinin alışkanlıkları, geçmişleri, işe yaklaşım biçimleri ve diğer örgüt üyeleriyle ilişki kurmadaki özellikleri farklı farklıdır (Can,1999, 176). Dolayısıyla işgörenlerin iş ortamındaki davranışları da bu farklılıklardan etkilenir, işgörenlerin davranışlarını büyük ölçüde bu gibi kişilik özellikleri belirler. ÖYD açısından temel öneme sahip olan özgecilik de toplumsal psikoloji alanındaki araştırmalara göre ilk öğrenim deneyimleri ve toplumsal saygıyla birlikte kişilik ve mizaç değişkenlerince belirlenebilmektedir (Wagner ve Rush, 2000). Yapılan meta analizi çalışmaları, digergamcı davranışların, toplumsal-bilişsel bir beceri olan perspektif alma becerisi ve içselleştirilmiş moral ilkeler tarafından da güdülenebildiğini göstermiştir (Eisenberg, 1991; Synder, 1979; Akt. Wagner ve Rush, 2000).

Temel gereksinmelere güdülenmiş, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık gibi gereksinmelerini doyurabilen bireyler potansiyel, kapasite ve becerilerini daha da geliştirebilirler (Maslow, 1968; Akt. Çetinkanat, 2000, 51). Bu durumda örgütsel açıdan oldukça önemli olan ve ÖYD ile ilişkili olan daha nazik olma, cömertlik, bencil olmama gibi kişilik özellikleri ortaya çıkabilir (Çetinkanat, 2000, 51).

Kiniklik

Örgütsel kinikliğin (cynicism), örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlığın aşınması sürecinde iş doyumsuzluğu ve yabancılaşmayı artıracağı söylenebilir (Abraham, 2000). Örgütsel kiniklik kişinin çalıştığı örgütte bütünlüğün olmadığına

ilişkin inanışlarının ortaya çıkardığı örgüte karşı olumsuz tutumu olarak tanımlanmıştır. Kiniklik örgüte karşı olumsuz etkileri ve bu inanç ve etkilerden oluşan örgüte karşı eleştirel davranışları ve küçümseme eğilimini içerir (Dean, Brandes ve Dhwardkar, 1998; Akt. Abraham,1999)

Kiniklik kişisel, örgütsel ya da işgören kinikliği olarak sınıflandırılabilir. Kişisel kiniklik, insanın genel olumsuz algılayışlarına dayalı, sağlam, özgün bir tepkisel davranış olan ve doğuştan insan doğasında olan bir davranış biçimidir. Burada söz konusu olan, dünyanın dürüst olmayan, dikkatsiz ve toplumsal ilişkilerde iyi ya da olumlu olmayan, bencil insanlarla dolu olduğuna dair çok kapsamlı bir genelleştirmeye dayanan başkalarına karşı derin- kökleşmiş bir güvensizliktir. Bu tutum, sinirlilik, sertlik, içerleme ve manipülasyonla birlikte dışarıya dönük saldırganlık gösteriminden yoksunluk gibi sonuçlar doğurur (Barefoot, Dodge, Peterson, Dahlstrom ve Williams, 1989; Greenglass ve Julkunen, 1989; Akt. Abraham,1999)

İşgören kinikliği, büyük işleri, tepe yönetimini ve diğer çalışanları ve onların işyerindeki varlıklarını hedef alır (Andersson ve Bateman, 1997). Eşitsizlik duygusu işgören kiniklerini diğerlerinden ayırır. İşgören ve işveren arasındaki psikolojik sözleşme sözleşmeyle vadedilen kibarlık, iyilik, eşitlik, ayrımcılık yapmama gibi şartlar ortaya çıkmadığında ve düşük örgütsel performans sürecinde bu eşitsizlikler egemen olduğunda bozulur. Yine, denetçiler işten kaytardığında ya da formal sözleşmeleri çiğneme, formal kuralların çiğnenmesi gibi olumsuz ve kötü süreçlerin kullanması doğal bir süreç olarak sözleşmenin bozulmasını doğurur (Bies ve Tripp, 1996). Bu bozulmanın tipik sonuçu kinikliktir. Hedeflere karşı acımasızlık, anlamlı değişimleri öngörmede yeteneksizlikle birlikte saygısızlık ortaya çıkar (Akt. Abraham,1999).

Kiniklerin iş kurallarına uymaya gönüllü olmaları olası değildir. Başkalarına karşı belirli düşmanlıkları olan kişisel kiniklerin kişisel yardımı içeren vatandaşlık etkinliklerini reddetmeleri olasıdır. Örgütü dışsal tehlikelerden korumaya ya da doğru eylemleri yapmaya istekli olmayacaklardır. Kiniklerin inanç kayıpları örgütün meşruluğunu kaybettiğine inanmaları için yeterli güçlülüktedir ve bu durum örgütü desteklemeyi ve savunmayı engeller (Abraham,1999).

Ruh Hali

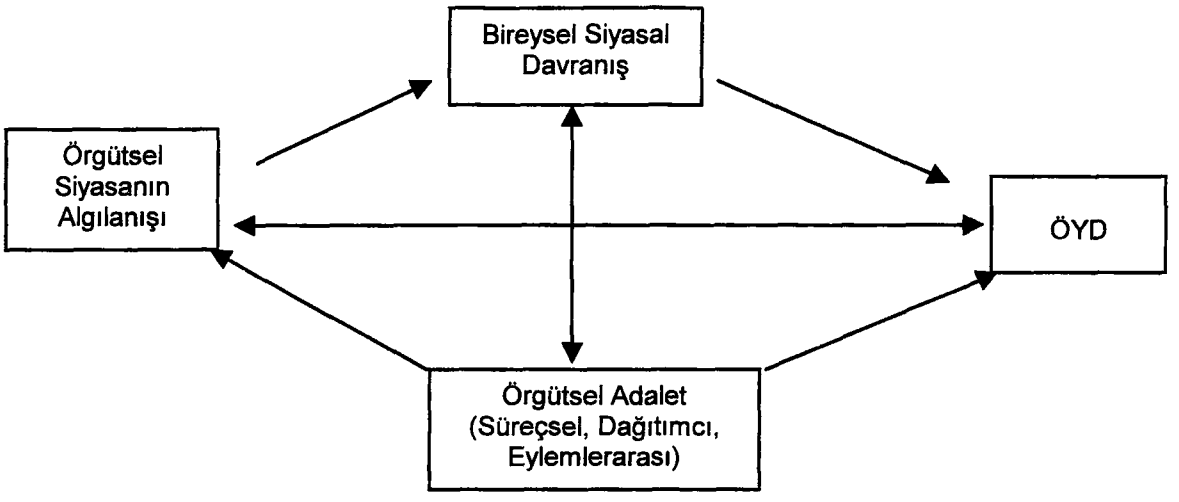
Kuramcılar, işgörenlerin ruhsal durum ve tavırlarının (mood), onların ÖYD'yi gösterme düzeylerini etkileyebileceğini öne sürmektedirler. Örneğin George (1991) olumlu ruh halinin işyerinde olumlu toplumsal davranışların düzeyini yükselttiğini belirtmiştir. Isen (1987) de araştırmasında, olumlu deneyimlerin insanların yardım eğilimlerini ve özverili davranışları sergileme düzeylerini artırdığını bulgulamıştır (Williams ve Shiaw, 1999).

Marx'ın özgün bakışıyla ilişkili olarak tanımlanan ve Blauner (1964) tarafından güçsüzlük, anlamsızlık, soyutlanma, özayrılmışlık boyutlarıyla tanımlanan yabancılaşmanın (Mullins, 1993, 485), sonuçları bakımından bireyin işteki ruhsal durumunu ve işle, örgütle, diğer bireylerle ilişkilerini de olumsuz etkilemesi bakımından ÖYD üzerinde de etkili olabilmesi güçlü olasılıktır.

Ruh halinin niteliği ÖYD'yi etkilediğine ve iş ortamı da ruh halini etkilediğine göre yöneticiler, örgüt içindeki olumlu etkenleri sağlamada bazı yöntemler geliştirebilirler. Örneğin, işyerinin fiziki ortamı üzerine odaklanarak, ısı, iş alanı, ışıklandırma, havalandırma ile ilgili çabalar harcayabilirler. Ayrıca örgütsel kültürün işgörenlerin duygularını etkilediği gereğinden yola çıkarak yöneticiler iletişim ve katılım artırıcı, işleri kolaylaştırıcı çaba içinde olmalıdırlar (Williams ve Shiaw, 1999).

Örgüt-Birey İlişkisi Öncülleri

Örgüt ve birey arasındaki ilişkinin niteliğinden kaynaklanan ve bu ilişkinin sonuçlarının birey üzerinde yarattığı duygusal ve bilişsel kökenleri olan davranışlar bu kapsamda yer alır. Örnek olarak örgütsel politikanın algılanışı verilebilir (Şekil 8). Örgütsel siyasanın algılanışı, örgütsel adalet ve bireysel siyasal davranışla da etkileşerek ÖYD'yi etkilemektedir



Şekil 7. Örgütsel Politikanın Algılanış Modeli, Wilson, 2000:3

Rol algılarının da bazı örgütsel yurttaşlık davranışları ile önemli düzeyde ilişkili olduğu bulgulanmakla beraber bu ilişkinin düzeyi yüksek değildir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının ikisi de özgecilik, nezaket ve sportmenlikle önemli düzeyde olumsuz ilişkili iken vicdanlılık ve sivil erdemle ilişkili değildir. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının işgören doyumu ile ilişkili olduğu bilinmektedir ve doyumun da ÖYD ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Podsakoff vd. 2000).

Örgütsel Bağlılık:

Bağlılık duygusal bir tutumdur. Grubun hedefleri bireyin hedefleriyle tam olarak örtüştüğünde grubun hedeflerine ilişkin olarak güçlü bir bağlılık duyulur. Bir örgütün misyonuna değer veren ve onu benimseyenler yalnızca o misyon için bütün güçleriyle çaba harcamaya değil gerektiğinde bireysel özverilerde bulunmaya da istekli olurlar (Goleman, 2000, 153). Örgütsel adanmışlık ya da bağlılık, bireyin, örgütün kendisinden beklediği formal ve normatif beklentilerin de ötesindeki davranışlar ve tutumsal olarak bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ya da bu amaçlarla bütünleşmiş ve uyumlu olma durumu olarak tanımlanmıştır (Hall vd. 1970; Akt. Celep, 1998, 15).

Örgütsel bağlılık bir örgütün bireyden beklediği biçimsel ve normatif beklentilerin ötesinde bireyin amaç ve değerlere yönelik davranışları olarak

tanımlanabilir. Bir başka açıdan da tutumsal olarak bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi veya bu amaçlarla artan biçimde bütünleşmesi ve uyumlu olma olarak tanımlanabilir (Hall,1970; Akt. Celep, 2000, 15).

Örgütsel bağlılıkla örgütsel yurttaşlığın bu tanımda da görüldüğü gibi bazı benzerlikler taşıdığı söylenebilir. Ancak çok temel farklılıklar da bulunmaktadır. Yine tutumsal olarak bağlılık örgütten elde edilen ödül ve ücretlerin karşılığı olarak bireylerin örgütlere bağlanması ile oluşan bir değiş tokuş ilişkisi ile çevrelenir (March ve Simon, 1958; Akt. Celep, 1998, 15).

Bağlılık gösterenlerde bulunan nitelikler, daha çok büyük bir örgütsel hedefi gerçekleştirmek için özveride bulunmaya hazırdırlar, karar alınırken grubun ana değerlerini kullanırlar, grubun misyonunu gerçekleştirmek için etkin biçimde fırsat kollarlar (Goleman, 2000, 152).

Bulgulara göre örgütsel bağlılığın üç öğesi vardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Akt. Schultz ve Schultz, 1998, 268; Cherrington, 1994, 276): 1) Örgütün amaç ve değerlerini kabulleniş 2) Örgüt için çaba harcamaya gönüllülük 3) Örgüte bağlı kalmaya güçlü istek duyuş.

Yüksek düzeyde bağlılık bireylerin kendilerini sadece çalışanlar olarak değil 'paydaşlar' olarak da gördüğü ya da gerçekten hissedarlar oldukları örgütlerde daha olasıdır. Fakat genellikle ortak bir hedeften esinlenen elemanlar her türlü maddi özendirmeden daha yüksek bağlılık düzeylerine sahiptirler. Çalışanlar, örgütün ana değerlerine bağlı kalmaları için bu değerleri açık bir şekilde anlamış olmalıdırlar (Goleman, 2000, 153-154).

Öğretmenler, tezgahtarlar, sigorta acentaları ve polis memurları gibi çalışanlar üzerinde yapılmış bir incelemeye göre bu insanların işlerinde ne kadar çaba harcadıklarını belirleyen, kendilerini örgütlerine duygusal açıdan ne kadar bağlı hissettikleri yani orada çalışmaktan ne kadar gurur duydukları, işlerinin kimlik anlayışlarında ne kadar büyük bir yeri olduğu, kendilerini ne kadar 'aileden biri' olarak hissettikleridir (Eisenberger vd. 1990 Akt. Goleman, 2000, 155).

Scholl (1981) ve Weiner'in (1982) geliştirdikleri bağlılık modelleri, ÖYD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler için önemli kuramsal destek sağlamıştır. Scholl'a göre bağlılık, performansa ilişkin biçimsel ödüllere yönelik beklentiler olduğunda oluşur ve yaşar. Bağlılık ÖYD'nin olası öncüllerindendir. Weiner'e göre de bağlılık cezalandırma ya da desteklemeye birincil derecede bağlı olmayan davranışlara ilişkin sorumluluğu ifade eder. Bağlılığa ilişkin bu iki farklı yaklaşımı da ÖYD için önemli veriler sağlamaktadır. Yine O'Reilly ve Chartman'ın (1986) çalışmaları da örgütsel bağlılık ve ÖYD arasındaki ilişkiler için deneysel veriler sağlamıştır. O'Reilly ve Chartman, üniversite çalışanlarının örgütlerine duydukları psikolojik bağlılıklarına ilişkin araştırmalarında bu ilişkiyi kanıtlamışlardır (Schappe, 1998). Yine Organ ve Ryan' da (1995), yaptıkları meta analizi çalışmalarında etkili örgütsel bağlılık ile özellikle ÖYD'nin iki boyutu,özgeci davranış ve uyma arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğunu saptamışlardır (Organ ve Ryan,1995). Düşük düzeyli örgütsel bağlılığın da ÖYD üzerinde olumsuz etkileri vardır. Düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenler çoğu zaman gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, kişilik lekelenmesi, işgören toplantılarına katılmama, fazla kabul görmeyen işleri yapma gibi bedeller ödemektedirler. Bunların yanısıra, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı suç, işe gelmeme gibi sonuçlar da ortaya çıkmaktadır (Ermann, Lundman,1982, Schein,1981, Mowday, 1979; Akt. Celep,2000, 24). Bu sonuçlar bireysel düzeyde ÖYD'nin oluşmasını da olumsuz etkilemektedirler.

İş Doyumu

ÖYD'nin en güvenilir öncülünün iş doyumu olduğu söylenebilir (Wagne, Rush, 200). İş doyumunun yetersiz düzeyde olduğu örgütlerde yurttaşlık davranışlarının ortaya çıkması da olası değildir. İş doyumu aynı zamanda yaşamın genelindeki ve diğer alanlarda doyumla da olumlu ilişkiye sahiptir (Schultz, Schultz, 1998, 250). İş doyumu temel olarak işgörenin işini ne kadar sevdiği ile ilgilidir (Cherrington, 1994, 281) İş doyumu, bireyin işine karşı genel bir tutumudur (Robbins, 1996, 190).

İş doyumu işgörenlerin işlerine ilişkin beğenme algısından kaynaklanır. İş doyumu güçlü biçimde, işgörenin işiyle ilgili ödüllere ilişkin beklentileriyle halihazırdaki işin getirileri arasındaki ilişkiye bağlıdır. İş doyumu yüksek olan işgörenler işlerinde işbirliğine yönelirler ve daha iyi güdülenebilirler. Doyum oranı düşükse, verimsizlik, işe gelmeme, örgütü terketme gibi sonuçlar gözlenebilir.

Bununla birlikte yüksek iş doyumunun varlığı mutlaka yüksek performans sonucunu ortaya çıkarmayabilir (Bennet, 1994, 110).

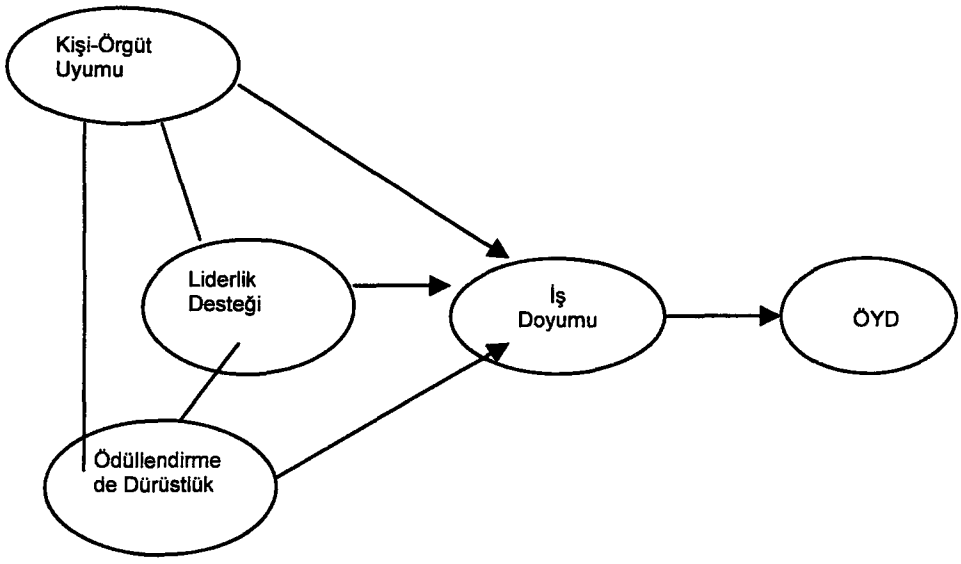
Yine yüksek düzeyde iş doyumunun, işe ilişkin olumlu davranışlar, yüksek performans düşük düzeyde işten ayrılma vb. sonuçları vardır (Schultz ve Schultz, 1990, 354). İş doyumu ile örgüt için önemli olan performans, devamlılık, fiziki ve zihinsel sağlık, birlik etkinliği arasında da olumlu ilişki vardır (Cherrington, 1994, 291).

Yüksek iş doyumu olumlu toplumsal davranışlarla da ilişkilidir; bunlar, müşteri, iş arkadaşları ve yöneticilere karşı örgüte yararlı olabilecek yardım davranışlarıdır (Schultz ve Schultz, 1998, 261). Tüm bu sonuçlar iş doyumunun ÖYD üzerindeki etkisini de ortaya çıkarmaktadır.

İş doyumu bir tutumdan daha fazlasını ifade eder, içsel bir durumdur. Nicel ya da nitel kişisel başarım duygusuyla ilişkilidir (Mullins, 1993, 481). İş doyumuna sahip bireyleri işlerinde daha işbirlikçi ve işe güdülenmiş olurlar. İş doyumsuz bireyler; düşük kalitede çıktı üretirler, çatışmacı olurlar, işe gelmezlik yaparlar, sürekli süreçlerden yakınırlar, örgütü terkederler (Bennet, 1994, 110). Bu sonuçlar, işgörenin yurttaşlık davranışlarının ortaya çıkmasını engelleyici niteliktedirler.

Yüksek iş doyumu, işgörenin müşterilere, iş arkadaşlarına, denetçilere ve yöneticilere yönelik yardım davranışları yani olumlu sosyal davranışlarla ilişkilidir. Düşük iş doyumu da toplumsal olmayan davranışlarla ilişkilidir (Schultz ve Schultz, 1998, 261).

İş doyumunun bazı öncülleri ve ÖYD ilişkisini Netemeyer ve Boles (1997) Şekil 9'da görüldüğü gibi belirtmişlerdir. Birey örgüt uyumu, lider desteği ve ödüllendirme ile dürüstlük, bireyin iş doyumu aracılığıyla bireyin ÖYD'yi etkilemektedir.



Şekil 8. Bazı Öncüllerle ÖYD İlişkisi

Örgütsel destek

Örgütsel destek, işgören davranışlarının çeşitli boyutlarının örgütçe etkilenmesi ve işgörenin davranışlarının altında yatan örgütsel güdülenmelere ilişkin yorumlarını ifade eder (Eisenberger vd. 1986, 50 Akt. Moorman ve Blakely, 1998).

Eisenberger vd. (1990, 31)'e göre işgörenin, örgütün kendisine karşı iyi oluşu ve ilgilendiğinin kanıtı olarak algılayacağı, işgörenin yararına yönelik olarak örgütün isteğe bağlı olumlu etkinlikleri örgütsel desteğin öncülleri olarak işlev görürler (Moorman ve Blakely, 1998).

ÖYD, yöneticilerin işgörenleri değerlendirmesinden etkilenir (Gibson, Ivanichevich ve Donnally, 1997, 141). İşgörenler karar verme sürecine katıldıklarını ve yönetici ya da denetçilerce desteklendiklerini hissettiklerinde daha çok ÖYD göstermektedirler (Van Yperen, Van Berg ve Willering, 1999). Bankalarda ve hastanelerde çalışan 155 geçici işgörenin katılımıyla yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre geçici işgörenler örgütle olan bağlarını olumlu olarak algıladıklarında kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapabilmektedirler. Yine

bu işgörenlerin bir bölümü işverenler kendilerine saygı gösterdiğinde ve kendilerini ikincil ve önemsiz olarak algılamadıklarında tıpkı düzenli işgörenler gibi ÖYD gösterebilmektedirler (Van Dyne ve Ang,1998).

Örgütsel Stres

Örgütsel stres, örgüte ya da işe ilişkin beklentilere karşı bireysel enerjinin harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Qick ve Qick, 1984, 10; Akt. Pehlivan, 1995, 11). Stres, olumlu ve olumsuz sonuçlara sahiptir. Sorunları çözme ve yoğun çaba için gerekli adrenalini sağlar. Bireyin fiziksel ve duygusal kaynaklarını tüketici etkiye de sahiptir (Bennet, 1994, 125).

ÖYD bireysel olarak gerekli durumlarda beklentilerin de ötesinde çaba harcamayı dolayısıyla işe ve örgüte ilişkin olumlu bir içsel değerlendirmeyi ve ruh halini de gerektirir. Bu durum örgütsel stresin ÖYD ile ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. En azından bu ilişki deneysel olarak araştırılmaya değer veriler içermektedir.

Örgütteki işgöreni etkileyen stres kaynaklarına bakıldığında adaletsiz performans değerlendirme, adaletsiz ödeme sistemi, keyfi belirsiz politikalar, iş tanımları, karara katılmada yetersizlik, çalışma koşulları, güven yoksunluğu, iş gerekleri, rol özellikleri (Schafer, 1987; Akt. Pehlivan, 1995:16), görevlerde belirsizlik, yönetsel sıradizindeki bireysel rollerin karışıklığı, ödül dağıtımının dürüst olmadığı hissi, iletişim eksikliği, kişiler arası kötü ilişkiler (Bennet, 1994:125) gibi etkenler stres kaynakları arasındadır ve bu özelliklerin ÖYD ile de ilişkili olduğu ilgili alanyazında vurgulanmıştır.

Yıkıcı stres, işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, dikkatsizlik nedeniyle işte hatalar yapma gibi sonuçlar ortaya çıkarır (Pehlivan, 1995, 60-62). Yine stres düşük güdülenme, düşük özsaygı, iş doyumsuzluğu, işe gelmeme gibi sonuçlara da yol açar (Marshall ve Cooper, 1979; Akt. Chell, 1993, 10-11). ÖYD alanyazınının verileri doğrultusunda stresin bu sonuçlarının ÖYD'nin ortaya çıkışını, niteliklerini etkileyebileceği söylenebilir. Örnek olarak stresin bir sonucu olan işbirliği yapmama ÖYD'nin en temel vurgusu olan

yardımlaşma davranışını, dikkatsizliğin artışıyla hatalar yapmanın dikkatlilik davranışını, yetersizlik duygusunun katılımı, işe gitmede isteksizlik ve örgütten ayrılma gibi sonuçların da örgütsel sadakati olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Liderlik

Blank (1995) kuantum fiziğinden esinlenerek geliştirdiği kuantum liderlik anlayışına göre liderlik, lider ve izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır. Liderlik, yapılandırılamaz ve kestirilemez. Liderlik olgusu kesiklidir, zaman zaman kopabilir, liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır (Erçetin, 1998, 75-78).

Liderlik son yüzyılda yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı başat konulardan birisi olmuştur (Erçetin, 1998, 5). Liderlik öz olarak insanları amaçların gerçekleştirilmesine dönük olarak etkileme sürecidir (Robbin, 1996, 413). Liderlik, işgörenlerin örgütteki bütün tutum ve davranışları üzerinde etkilidir.

Liderlik bazı araştırmacılarca başlı başına bir ÖYD öncül sınıfı olarak değerlendirilmiştir. Ancak liderliğin birey ve bireyin örgütteki davranışı üzerindeki etkileri ve liderliğin de yönetici ile işgören arasındaki ilişkinin sonucunda oluşabileceği gözönüne alındığında liderliğin ilişkisel öncüller sınıfında yer alabileceği söylenebilir.

ÖYD, yöneticilerin işgörenleri değerlendirmesinden etkilenir, fakat bazen bu değerlendirmeler müşteriler ve örgüt için iyi şeyler yapmayı daha çok etkiler. ÖYD üzerindeki diğer büyük bir etki işgörenlerin, yöneticilerinin liderliklerini algılayışlarıdır. Özellikle yönetici ile işgören arasındaki güven ve yönetim biçemi, liderlik becerileri, işgörenin ÖYD göstermesini etkiler (Gibson, Ivanichevich ve Donnally, 1997, 141).

Örgüt ortamındaki yöneticilerin liderlik davranışları da ÖYD'yi önemli ölçüde etkileyerek biçimlendirmektedir. Graham (1995), liderlik biçemlerinin işgörenlerin moral gelişimi ve ÖYD üzerindeki etkilerini Çizelge 3' de görüldüğü biçimde ifade etmiştir;

Çizelge 3 Liderlik Biçemlerinin Moral Gelişim ve ÖYD'yi Çeşitli Düzeylerde Özendirmesi

Liderlik Biçemleri	Moral Gelişim Düzeyi	Moral Referanslar	ÖYD'nin Ek Biçimleri
Otokratik ya da Zorlayıcı	Tartışmasız itaat, dışsal otoriteye bağlılık	Otokratik kurallar, yönergeler	Güvenilir görev başarımı
Transaksiyonel	Değişim anlaşmalarıyla araçsal uyum	İş tanımları, uygulanabilir sözleşmeler	Güvenilir görev başarımı
Lider-üye değişimi ve saygı	Kişilerarası rol zorunluluklarını yerine getirme	Denetleyicilerle kişisel ilişkiler	İş gruplarının işbirliği
Kurumsal Liderlik	Grup üyeliğinin gerektirdiği toplumsal görevlerin yerine getirilmesi	Kültürel beklentiler	İş gruplarının işbirliği
Dönüşümcü ya da Hizmet Edici	Yararcı hesaplama, evrensel ilkeleri sezme ve uygulama	Bütün hissedarlar için maliyet-fayda, adalet ilkeleri	Örgütsel yönetime yapıcı-yapısal katılım

Liderlik davranışları ile ÖYD arasındaki ilişkilere yönelik araştırmalarda liderlik davranışlarının üç biçemi üzerinde durulmuştur; Transformasyonel ve transaksiyonel liderlik davranışları, önemli düzeyde özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdemle ilişkilidir. Yol-amaç kuramına uygun liderlik davranışlarında destekçi liderlik davranışı bütün ÖYD ile olumlu ilişkilidir. Rol açıklama ve aydınlatma ise özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sportmenlikle ilişkilidir. Lider-üye değiş-tokuşu biçimindeki liderlik davranışları da ÖYD ile ilişkilidir. Transformasyonel liderliğin, Bass (1985), Burns (1978), Kovzes ve Parner (1987) gibi araştırmacılarca işgörenlerin performanslarını beklentilerin ötesinde artırabileceğinin öne sürülmesi ve bulgulanmasından sonra bu tür liderliğin ÖYD'yi de etkileyebileceğinin bulgulanması sürpriz olmamıştır (Podsakoff vd, 2000). Vizyon, liderliğe ilişkin yaklaşımların başat unsurudur. Liderin önemli bir işlevi de vizyon geliştirmektir (Erçetin, 1998, 87). Örgütsel yurttaşlık da liderin geliştireceği vizyonun ana unsurlarından olmalıdır.

Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme bireylerin örgüt dışından örgüte ve örgüt üyeliğine katılmaları, transfer olmaları sürecidir (Feldman, 1981; Akt. Balcı,2000b, 1). Bu bakımdan sosyalleşme işgörenlerin örgüt yurttaşına dönüşmeleri sürecinin önemli bir boyutu o olarak görülebilir.

Sosyalleşme örgütle çalışanı arasındaki bir etkileşimdir. Bu etkileşimle birey üyesi olduğu örgütün değer sistemini, normlarını, gerekli davranış kalıplarını öğrenir (Balcı, 2000b, 2-3).

Örgütsel sosyalleşmenin temel işlevi örgüte bağlılık ve sadakat sağlamaktır. Bunların yanında, bireyin örgüte uyumu, başarısı, iş doyumu da sosyalleşmenin işlevleri arasındadır (Balcı, 2000b, 10-12). Bu açıdan bakıldığında örgütsel sosyalleşmenin ÖYD'nin önemli öncüllerinden birisi olabileceği söylenebilir. Sosyalleşme doğrudan ÖYD'yi etkileyebileceği gibi çeşitli ÖYD öncüllerini etkileyerek de ÖYD oluşumuna katkı sağlayabilir. Ancak alanyazında örgütsel sosyalleşme ve ÖYD arasındaki ilişkiler konusu gözardı edilmiştir.

Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Sonuçları

ÖYD anlayışının yönetim dünyasına, örgüt ve birey arasındaki karşılıklı haklar ve sorumluluklar, gönüllülük, nezaket, özgecilik, başkalarına yardım gibi kavramları sokarak ve örgüt üyesi olan bireyi işgören olmaktan öte yurttaş olarak değerlendirerek yönetimin ve örgütlerin gereksindiği 'insan' unsuruna hak ettiği vurguyu yapan bir yaklaşım olabileceği söylenebilir. Bu arada ÖYD sürecinin örgüt ve yurttaşı (işgören) arasındaki karşılıklı sorumluluklara ve güvene dayanan niteliğini de vurgulamak gerekir. Demokratik ve insan haklarına dayalı olarak toplumun örgütlenmesi ile oluşan devletle yurttaşlar arasındaki ilişkiye benzer bir etkileşim düşünülmelidir. Yoksa ÖYD sürecinin bireyin tüm nitelikleriyle birlikte kişiliğinin ve duygularının da örgüt çıkarları için tek taraflı kullanılması, daha keskin bir deyişle sömürülmesi anlamına geldiği sonucu çıkarılmamalıdır. Siyasal felsefi yaklaşım bu anlamda işlevsel yararlar sağlayabilir.

Organ'a (1988) göre rol fazlası davranışlara dayanan örgütsel yurttaşlık davranışları örgütsel açıdan bakıldığında oldukça istenir nitelikte ve çekici bir davranış biçimidir. Kontrol mekanizmasının maliyetini ve biçimsel yönlerine olan ihtiyacı azaltmakta ve kaynakları daha iyi harekete geçirmektedir (Deckop, Mango ve Cirka, 1999).

İnsan kaynağının yetenekleri örgüte yarışmacılıkta üstünlük sağlayacak özellikler kazandırabilir ve ÖYD de bu üstünlük sağlayıcı özelliklere katkı yapan davranış biçimlerinden birisidir (Paine ve Organ, 2000). ÖYD'nin örgüt ve birey açısından dolaylı ya da doğrudan bir çok olumlu etkileri olduğu söylenebilir. ÖYD'nin yararları ve öncülleri konularındaki araştırmalar, bu etkileri doğrulayıcı sonuçları ortaya koymuşlardır. Örneğin iş doyumu, örgütsel bağlılık, kişisel doyum gibi öncüller ÖYD'ye yol açarken aynı zamanda ÖYD bu işgören tutumlarının düzeyini yükseltmektedir. Bu ilişkiye ÖYD'nin öncülleri konusunda da değinilmiştir. Tüm bu etkileşimin sonucunda ÖYD, örgütsel etkililiği toplamda birikimsel olarak artırıcı rol oynamaktadır.

Farklı kültürlerde ÖYD'nin yararlarına yaklaşımlar da farklı olabilir. Örnek olarak ABD'li yöneticiler dirençliliğe, zamanlarını kurtardığı için değer verebilirlerken, Japon yöneticiler ise bu davranışın eksikliğinin bazılarının ortaklaşa çalışmanın ve işbirliğinin gerekleri yerine bireysel çıkarlarını öne geçirmelerinin ürünü olduğunu düşünebilirler (Podsakoff vd. 2000). Ancak bunların ötesinde ÖYD'nin örgütsel olarak genel anlamda işlevleri de vardır. Yazarların çoğuna göre ÖYD, örgütsel etkinlik ve etkililiği dolayısıyla başarıyı kolaylaştırır. Bu davranışlar, az bulunan kaynakları harekete geçirir, yöneticilerin, iş arkadaşlarının daha çok zamanını üretimsel etkinliklere vermesine ve verimliliklerinin zenginleşmesine yardım eder (Ahearne, 2000, 5). ÖYD'nin sonuçlarına ilişkin araştırmalar iki önemli noktaya yoğunlaşmışlardır; a) performansın yönetimce değerlendirilmesi, promosyon ve ödemelerle ilgili yargılar, b) örgütsel başarı ve örgütsel performansı etkiler (Podsakoff vd., 2000, 533).

Örgütler için, örgütte güven ikliminin kurulması ve yüksek kalitenin başarılması için yapılanların desteklenmesi ve özendirilmesi ile işgörenlerin en alt düzeydeki beklentilerin ötesine gitmesi ve işlerini ÖYD'yi kapsayacak biçimde tanımlamaları istenir bir sonuçtur. Böylece işgörenler, örgüt için ve kendileri için fazla çaba harcayarak yol alabilirler (Gibson, Ivancevich ve Donelly, 1997, 141). ÖYD'nin en önemli sonucu, birikimsel olarak toplamda örgütsel etkililiği artırması ve insanın örgütten gereksindiği doyumu sağlıklı bir ilişki temelinde sağlamasıdır. Örgütsel etkililik ile ÖYD ilişkisini keşfeden ilk çalışma Karambaya 'nın (1990) çalışmasıdır. Bulgularına göre yüksek performanslı iş birimlerinde çalışanlar, düşük performanslı iş

birimlerinde çalışanlardan daha çok yurttaşlık davranışları göstermektedirler (Podsakoff vd., 2000).

ÖYD'nin örgütsel performansı etkileyebilmesinin birkaç nedeni vardır. Toplumsal alış-veriş kuramı temelinde, toplamda yurttaşlık davranışları grup performansını iyileştirir ve geliştirir. Çünkü ÖYD, birlikte çalışmaya yardım eder. İşgörenler birbirine yardım ederler ve yardım konusunda denetçilere ya da diğer üstlere gitmek zorunda kalmazlar ve onları başka önemli işler için serbest bırakırlar. ÖYD takım üyelerinin diğer gruplarla etkili işbirliğini ve eşgüdümlerini de geliştirir. Nezaket sahibi insanlar, birbirlerini rutin olmayan istemler hakkında bilgilendirirler, sorunları hafifletmek için birbirlerine izin verirler (Podsakoff, Ahearne, Mckenzie, 1997; Akt. Koys, 2001). Bunların yanısıra ÖYD, örgütsel başarıya şu katkıları sağlayabilir (Podsakoff vd. 2000):

1. Ortak çalışmayı ve yönetsel verimliliği arttırır.
2. Daha çok üretim ve verimlilik için kullanılabilecek kaynakları serbestleştirir.
3. İç ve dış grupların etkinliklerinin eşgüdümüne yardımcı olur.
4. Örgütsel performansın süreklilik niteliğini yükseltir.
5. Örgüte çevresel değişikliklere daha etkili biçimde uyma yeteneği kazandırır.

Örgütsel yurttaşlık davranışlarının örgütsel performansa katkıları yine şöyle ifade edilebilir (Organ,1998;Podsakoff ve diğerleri, 1994; Akt. Netemeyer ve Boles, 1997); 1) Ortaklaşa üretilen çıktılara dönük olarak bir arada çalışanların arasındaki bağların yönetilmesi için bir yöntem sağlar, 2) Verimlilik için bütün kaynakları serbest bırakır ve işlevleri sürdürmek için sınırlı kaynaklara bağlı kalma düzeyini azaltır, 3) Daha etkili planlama ve problem çözme için zamanı serbest bırakarak eşçalışanların ve yöneticilerin işlerini yapma yeteneklerini geliştirir.

Organ'ın özgün ÖYD tanımında vurguladığı ÖYD'nin toplamda örgütsel başarıyı artırdığı görüşü uzun süre doğrudan deneysel kanıtlar aranmaksızın ve test edilmeksizin kavramsal yetkinliği temelinde kabul görmüştür. Podsakoff vd., (2000, 544)'e göre ÖYD'nin örgütsel başarıya olası etkileri şunlardır; ÖYD, iş arkadaşlarının

verimliliğini artırabilir, yönetsel verimliliği artırabilir, daha verimli amaçlar için kaynakları serbestleştirebilir, sınırlı kaynakların yaşatma-sürdürme işlevlerine harcanmasını azaltır, grup üyeleri ve diğer gruplar arasındaki etkinliklerin eşgüdümüne hizmet edebilir, örgütün çalışmak için daha çekici bir yer olmasını sağlayarak en iyi personeli örgüte çekme ve örgütte tutma oranını artırabilir, örgüt performansının sürekliliğini geliştirir, örgütün çevreye uyum yeteneğini geliştirir.

Podsakoff ve MacKenzie (1994) sigorta çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında ÖYD'nin işgörenlerin performansları üzerinde önemli etki ve katkılarda bulunduğunu bulgulamışlardır. Örgütsel yararlarının yanısıra ÖYD'nin bireysel olarak doyuma ulaşma ve kişisel olarak kendini gerçekleştirmeyle karşılıklı ilişkisi olduğu ve bu anlamda yararlar sağladığı söylenebilir.

ÖYD'nin farklı biçimlerinin farklı sonuçları olabilir. Çünkü ÖYD'nin farklı mekanizmaları vardır. İşe ilişkin sorunlarda eşçalışanlara yardım davranışının olası sonucu, birimin ya da çalışma grubunun verimliliğinin geliştirilmesidir. Sportmenlik davranışı grubun moralini artırabilir ve böylelikle çalışanlardaki stresi, ayrılma eğilimini ve tükenmişlik hissini azaltabilir. Benzer olarak örgütsel sadakat, örgütü toplumda olumlu olarak temsil etme işlevi ile örgütün iyi yetenekleri olan insanları çekme becerisini artırabilir. Kendini geliştirme davranışı örgütün yetiştirme harcamalarını azaltabilir, iş etkililiğini geliştirebilir. Bireysel inisiyatif alma, üretim sürecinin nasıl geliştirileceği konusunda yapıcı öneriler getirme işleviyle örgütün hızlı ve verimli çalışmasını sağlayabilir ve maliyetleri azaltabilir. Sivil erdem, üretim sürecinin kesilmesi gibi zararları önleyebilir. ÖYD'nin farklı sonuçlarına ilişkin olarak deneysel bulgular da bulunmaktadır. Podsakoff vd. (1997) yardım davranışı ile üretim kalitesi arasında, Walz ve Niehoff (1996) da sportmenlik ve sivil erdemle müşteri şikâyetlerini azaltacak biçimde ürün kalitesi arasında ilişkiler olduğunu bulgulamışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Örgütsel açıdan bu yararlar temelinde oldukça önemli olan ÖYD'nin yaşanılan süreçte bazı olumsuzluklarla karşılaşması da olasıdır. Örgüt desenlemede ve yapılandırmada yaşanan yeni trendler ve işyerlerinde oluşan belirsizlikler ÖYD'nin geleceğini biçimlendirme potansiyeline de sahiptir. Sanal örgüt, tele iletişim, dış kaynakların genişletilmesi ve kısa süreli işgören çalıştırmanın artması gibi etkenler ÖYD'nin gelişimini olumsuz etkileyebilir (Turnipseed ve Murkison, 2001).

Örgütsel Yurttaşlık Modeli

Örgütsel olarak geçerli olması gereken ortak bazı etik ilkeler vardır: Adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, insancıllık, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, açıklık, olumlu insan ilişkileri, hak ve özgürlükler, emeğin haklarını verme, yasadışı emirlere karşı direnme (Pehlivan, 1998, 57-70). Bütün örgütler için ortak olan bu temel etik ilkeler örgüt-birey ilişkisi için kapsamlı ve bütüncül bir yapı sağlayan örgütsel yurttaşlığın da gereksinim duyduğu ve üzerlerinde oluşarak varlığını sürdüreceği ilkeler olarak değerlendirilebilir. Bu ilkelerin geçerli olduğu bir örgüt ortamında bireyler arasında ve örgüt birey arasında sağlıklı, adil ve tutarlı bir ilişki kurulabilecektir. Bu durum ise bireylerin kendilerini yurttaş olarak algılamalarında önemli rol oynayacaktır.

Örgütsel yurttaşlığın bir model biçiminde ifade edilebilmesine yönelik olarak alanyazına ilişkin tartışmalardan ve sivil yurttaşlığa ilişkin düşünsel kalıtın da dikkate alınmasıyla çıkarılabilecek sonuçları şöyle ifade edebilir;

1) ÖYD, bir devletin toprağında doğmuş olmakla oluşan sivil yurttaşlıktan farklı olarak birey ve örgüt arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkinin sonucunda oluşur.

2) ÖYD sözleşmeye dayalı ilişkinin ürünü olarak karşılıklı haklar ve sorumluluklar sistemi biçiminde ve başka bir çok etkenin de etkisiyle oluşmakla birlikte sonul çözümlemede içsel ve karmaşık bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkan, beklentilerin ötesinde ve gönüllülüğe dayalı davranışlardır.

3) ÖYD örgütün biçimsel zorunluluklarının ötesinde davranışlardır ve biçimsel olarak ödüllendirilmezler.

4) ÖYD bir bütün olarak örgütle ilgilenmeyi ve örgütsel süreçlere katılımı kapsar.

Örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin alanyazın daha çok ÖYD'nin çeşitli öncülleri ve sonuçları üzerinde yoğunlaşırken ÖYD'nin düşünsel temellerinin gözardı

edildiği gözlenmektedir. Organ'ın (1983) özgecilik ve kişilerarası yardımlaşma kaynaklı bakışı ki bu bakış hemen bütün alalnyazının da çıkış noktası durumundadır. Graham'ın (1986) siyasal felsefe temelli yaklaşımı ise ÖYD'ye düşünsel altyapı sağlama girişimlerinin başlangıcı olarak göze çarpmaktadır. ÖYD'de önce sağlıklı bir örgütsel yurttaşlık anlayışı geliştirmek ve sivil yurttaşlık alanyazınında yararlanarak bunu yapma konusunda Graham'ın yaklaşımı daha doyurucu ve tutarlı bir yapı sunmaktadır. Ancak sivil yurttaşlığın tarihsel oluşumunda da etkin rol oynayan karşılıklı yardımlaşma ilişkileri ve bireylerin özgeciliği de gözardı edilmeden siyasal felsefe temelli bir örgütsel yurttaşlık anlayışı geliştirilmelidir.

Bu noktada ÖYD'nin bireyler arası mı yoksa örgüt-birey arası bir ilişki mi olduğu kesin ayrımı gereksizleşmektedir. Sivil yurttaşlıkta olduğu gibi örgüt yurttaşlığında da hem bireyler arası hem örgüt-birey arası bir ilişki olduğu söylenebilir.

Sivil alanda devletin, örgütsel alanda da çalışanla örgütün, insanların gereksinmelerini karşılamak üzere biraraya gelen insanların ilişkilerinden ve etkileşiminden doğduğu dikkate alınmalıdır. Tarihsel süreçte devletin bu niteliğinden giderek uzaklaşarak bireylerin dışında ve giderek üstünde egemen, ayrı bir varlık niteliği kazanması kuramsal ya da ideal bir zorunluluk değildir. Dolayısıyla devletin ya da örgütün halâ insan ilişkilerinin bir ürünü olduğu ve bu ilişkilerce sürekli olarak belirlenmesi gerektiği gerçeğine göre davranılmalıdır. Çağcıl devlet yurttaşlığı anlayışı da bu anlamda bir gelişimi öngörmektedir.

Karşılıklı haklar ve sorumluluklar dengesinde bir örgütsel yurttaşlık anlayışı oluşturulmadığında ve örgütsel yurttaşlık sadece örgüte yararlı bireyler arası yardımlaşma temelinde görüldüğünde örgütsel etkililik için daha önce geliştirilen birçok yaklaşımda olduğu gibi insan unsuru gözardı edilmiş olacaktır. Bu durum sadece örgüt için bütün nitelikleriyle hizmet eden 'iyi örgüt yurttaşları' ortaya çıkaracaktır. Bu sonucun giderek işgörenin bütün nitelikleriyle sömürülmesine yol açması kaçınılmazdır.

Organ (1983)'ın öncülük ettiği ve daha çok bireylerarası ilişkilere odaklanan yaklaşımla Graham'ın öncülük ettiği siyasal felsefeye ve sivil yurttaşlık anlayışının

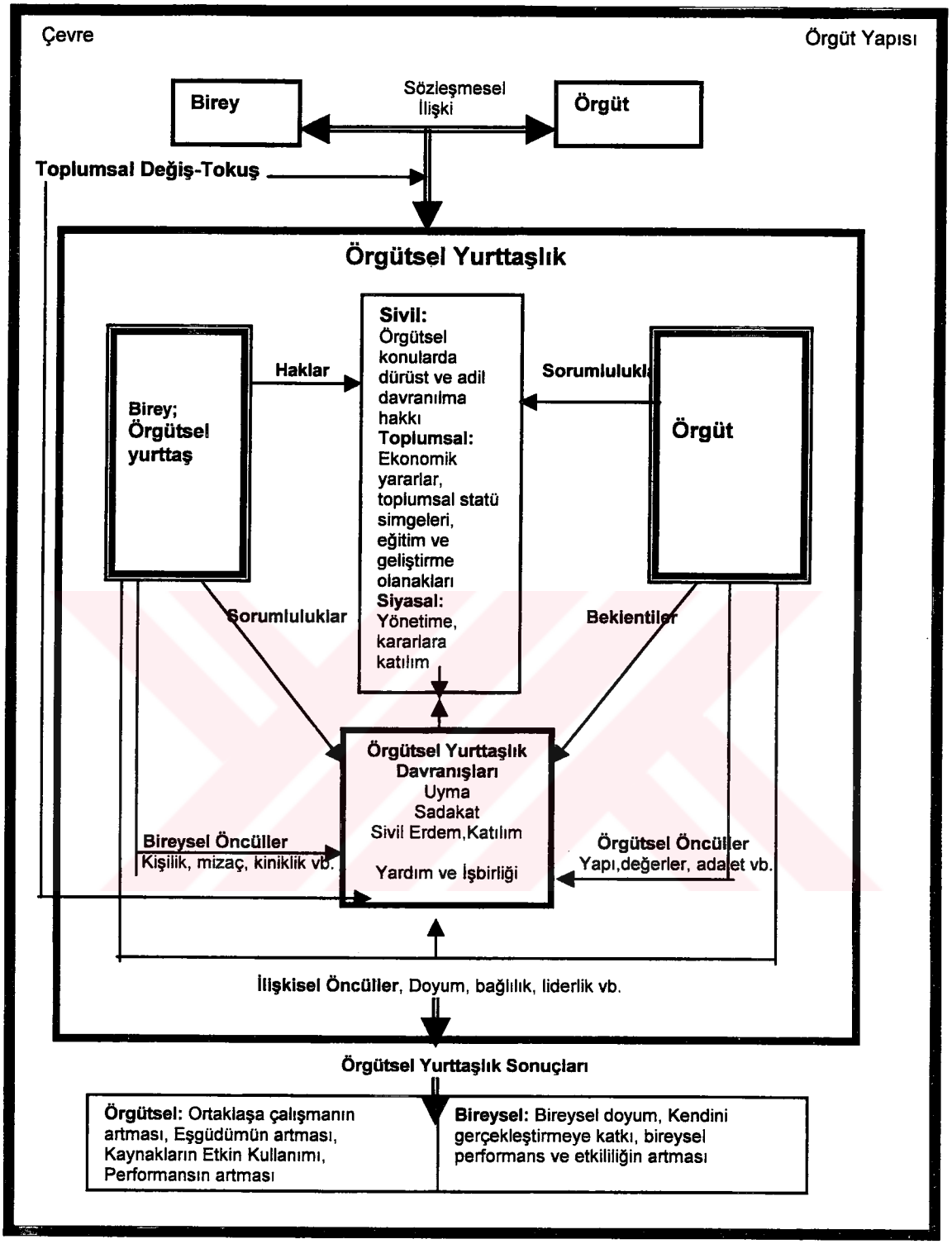
örgüte uyarlanmasına dayalı yaklaşımın örgütsel yurttaşlığın farklı boyutlarını açıklamada işlevsel oldukları söylenebilir.

Alanyazındaki tartışmalar ışığında geliştirilen bu iki farklı yaklaşımın birleştirilmesi ve daha kapsamlı bir örgütsel yurttaşlık anlayışının geliştirilmesi olasıdır. Belirtilen birleştirme çabası ile örgütsel yurttaşlık ve örgütsel yurttaşlık davranışları Şekil 10'daki gibi modelleştirilebilir.

Modelde görüldüğü üzere örgüt yurttaşlığı, devlet-yurttaş ilişkisinde olduğu gibi, birey ve örgüt arasında toplumsal değiş-tokuş gibi toplumsal normların etkisinde ve sözleşmeye dayalı bir ilişki olarak çevre ve örgüt bağlamında oluşan karşılıklı haklar ve sorumluluklardan oluşan bir etkileşimi ifade etmektedir.

Burada örgütün yurttaşı olarak bireyin biçimsel olarak tanımlanmış rollerin ötesinde örgütsel anlamda işlevsel çabalar göstermesi söz konusudur. Ancak bu durum bireyin bütün özellikleriyle örgütün amaçları için kullanılması, sömürülmesi anlamına gelmemektedir. Böyle bir durum geçmişteki sivil yurttaşlık anlayışının bir sonucu olabilirdi fakat günümüzde varolan ve gelişmekte olan çağcıl yurttaşlık anlayışı birey ve devlet arasında karşılıklı etkileşime ve karşılıklı haklar ve sorumluluklara dayanan dengeli bir ilişkiyi öngörmektedir. Örgütsel yurttaşlık da bu anlayışın bir yansıması olarak görülmelidir.

Örgütsel yurttaşlık birey ve örgüt arasında sivil, toplumsal ve siyasal haklar-sorumluluklar üretir ve örgütsel yurttaşlık davranışları bu ilişkinin ürünü olarak ortaya çıkar. Büyük ölçüde kendiliğinden ortaya çıkan ve gönüllülüğe dayanan örgütsel yurttaşlık davranışlarının oluşumunu ilişkisel, bireysel ve örgütsel nitelikli bir takım öncüller de etkiler. Örgütsel yurttaşlığın bireysel ve örgütsel sonuçları ortaya çıkar ve bunlar örgütsel açıdan işlevsel sonuçlardır.



Şekil 9. Örgütsel Yurttaşlık Modeli

Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Boyutlandırılması

Bütün ÖYD araştırmaları Katz (1964)'dan etkilenmiştir. ÖYD tipleri, Katz'ın yenileştirici ve kendiliğinden ortaya çıkan davranış tanımlarına güçlü benzerlik göstermektedir. Bu tanımlar şöyle ifade edilebilir; başkalarıyla işbirliği, örgütü koruma, yapısal fikirlere gönüllülük, kendini yetiştirme, örgüte karşı uygun tavırları sürdürmek. Bu tanımları ÖYD tipleri ile karşılaştırırsak başkalarıyla işbirliği, ÖYD tiplerinden yardım davranışı ve sportmenlik boyutlarında yansıtılmaktadır. Örgütü koruma, sivil erdem ve örgütsel sadakat boyutlarında, yapısal fikirlere gönüllülük bireysel inisiyatif boyutunda, kendini yetiştirme, kendini geliştime boyutunda, örgüte karşı olumlu tutumu sürdürme ise örgütsel sadakat ve belki de sportmenlik boyutunda yansıtılmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Geliştirilerek ÖYD olarak ifade edilen örgütsel başarıya etki eden katılımcı katkı tipleri, güvenilir görev başarımı, işbirliği ve sivil erdem olarak sınıflandırabilir. Bu sınıflandırma Organ (1988) dan da esinlenilerek Graham tarafından örgütsel yurttaşlık davranışları boyutları olarak aşağıdaki gibi çizelgeleştirilmiştir (1995, 43-44);

Çizelge 4. İşgörenlerin Örgütsel Başarıya Katkı Davranışları ve ÖYD

Örgütsel Başarıya Katkı Türleri: Örgütsel Yurttaşlık Davranışları	
Tutarlı Görev Başarımı	İşe düzenli ve zamanında gelip gitme Çıktı niceliği ve kalitesi için tutarlı çaba harcama Kaynakları etkili kullanma Kural ve yönergelere uyma Beklenmedik olasılıklara karşı ortak duygu
İşbirliği	Kaynaklarla ilgili bilgi paylaşımı Yeni gelenlerin yetişmesi ve uyumuna yardım İşlerin yoğun ve ağır olduğu dönemlerde iş arkadaşlarına yardım Başkalarından gelebilecek sıkıntı ve zorluklara karşı esneklik Dışarıya karşı örgütü-grubu olumlu tanıtma
Sivil Erdem: Örgütsel Yönetime Yapıcı Katılım	Örgüt için önemli konularda bilgi sahibi olma Resmen zorunlu olmayan toplantılara da katılma Örgütsel siyasalar ve uygulamalar için gerekli bilgi ya da verileri karar vericilere verme Önerilen değişiklikler için mantıklı nedenler geliştirme Farklı görüşleri dinleme

Güvenilir görev başarımı davranışları bireysel görev edimine ilişkindir ve yönergelere uyma sorumluluğu gösteren ve ayrıntılara dikkat eden yoğun çalışan işgörenlerin nitelikleridirler. İş grubu işbirliği, işyerinde kişilerarası birlikte çalışmadan farklıdır. Bu sınıftaki davranışlar bir bütün olarak gruba sadakatten kaynaklanır. Sivil erdem boyutunda, bağımsız eleştirel çözümleme kapasitesi ve olumsuz haberleri iletme ya da azınlıkta kalan görüşleri savunma konusunda moral cesaret sözkonusudur (Graham, 1995, 45).

Bu üç boyut, kuramsal olarak farklıdırlar ve genel olarak bir önceki boyutun üzerine yapılanırlar. Bununla birlikte sivil erdemle diğer boyutların arasında bir çatışma olması da akla yatkındır. Örnek olarak bir işgören, iş yönergesinin mantıksız ya da etik dışı olduğunu hissedebilir, yüksek yetkeye açıklama ve/veya emrin doğruluğu için başvuramadıkça işi tamamlamayı reddedebilir. Bu durum Inkeles (1969)'in vurguladığı etkin yurttaşların yaşamsal katkısı olarak tanımladığı yönetime sorumlu katılımın bir yansımasıdır ve örgütü gelişmelerden haberdar etme ve yanlış gidişi engellemede önemli rol oynayabilir, bireysel görev başarımı ve/veya grup işbirliğinin iyi işlemesine öncelik koyanlarca tehdit edici ya da uygunsuz görülebilir. Sivil erdeme karşı bu olumsuz dahası düşmanca tutumların sonucu olarak özel yollarla katkıya güdülenen katılımcılar büyük zorluklar ortaya çıkarabilirler (Graham, 1995, 45).

Organ (1988) ÖYD'yi beş boyutta tanımlamıştır; özgecilik, nezaket, sportmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık (Ortiz,1999; Organ ve Konovsky,1996)

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) kuramsal ve deneysel olarak ÖYD'nin beş boyutunu tanımlamışlardır;

1. Sadakat (örgüte bağlılık, örgütünü tanıtma)
2. İtaat (kural ve politikalara bağlılık)
3. İşbirliğini destekleme (yenilikçi davranış, gönüllülük, ortaklaşa eşçalışanlara yardım)
4. İşlevsel işbirliği (kendinin geliştirme, gönüllülük)
5. Toplumsal ortaklık (toplantılara ve grup etkinliklerine katılım)

Moorman ve Blakely (1995)'de dört boyutlu bir model geliştirmişlerdir;

1. Bireyler arası yardımlaşma (özgeci, diğergamcı davranış)
2. Bireysel inisiyatif (sivil erdem, destek davranışı)
3. Kişisel çaba (vicdanlılık, işlevsel ortaklık, katılım davranışı)
4. Sadık propagandacılık, yardım davranışı.

Podsakoff, Mckenzie ve Moorman'a (1990) göre ÖYD boyutları ise; vicdanlılık, sportmenlik, sivil erdem, nezaket ve diğergamcılıktır. Williams ve Anderson (1991) ise ÖYD'nin iki tipini belirtmiştir; örgütteki bireysel davranış ve daha çok örgüte yardıma ilişkin davranışlar (Akt. Kiedwell vd. 1997).

Bir başka çalışmada Podsakoff ve MacKenzie (1994) ise ÖYD'yi yardım, sportmenlik ve sivil erdem olarak sınıflandırmışlar ve özgecilik, nezaket, amigoluk ve barışcılığı da yardım davranışını oluşturan alt boyutlar olarak değerlendirmişlerdir.

Örgütsel yurttaşlık ve benzeri davranışlara yönelik ilginin artmasına karşın alanyazında ÖYD'nin boyutlandırılması konusunda tam bir uzlaşma olmadığı görülmektedir. Alanyazında ÖYD'ye ilişkin olarak belirtilen 30 farklı potansiyel davranış biçimi yedi ana grup içinde sınıflandırılabilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000):

1. Yardım davranışı
2. Dirençlilik
3. Örgütsel sadakat
4. Örgütsel uyma
5. Bireysel inisiyatif
6. Sivil erdem
7. Kendini geliştirme

Örgütsel yurttaşlık davranışlarının boyutlandırılmasında örgütsel yurttaşlığın tanımlanışına ilişkin yaklaşım farklılıklarından kaynaklanan bir çeşitlilik gözlenmektedir. Aynı nitelikteki davranışların farklı adlarla belirtilmesi ve aynı boyutta yer alabilecek davranışların farklı ifade edilmesi de bu duruma katkı sağlamaktadır.

ÖYD'nin boyutlarına ilişkin farklı yaklaşımların ortaya çıkardığı uyumsuzluğa karşın hepsinde de yurttaşlık davranışlarının iki ortak teması üzerinde durulmuştur; olumlu toplumsal davranışlar kapsamında görülen rol fazlası davranışlar örgütteki başkalarına yöneliktir ve rol fazlası davranışlar örgüt için yarar sağlar (Turnipseed ve Murkison, 2001).

Boyutlandırma konusundaki farklı yaklaşımların birleştirilmesi ve bu doğrultuda bir davranış boyutlandırması yapılması daha kapsayıcı bir çerçeve sağlayabilir. Bu kapsamda Podsakoff ve diğerlerinin (2000) alanyazından derledikleri davranışlar arasında yaptıkları yedi boyutlu sınıflandırmanın Graham'ın belirlediği üç temel yurttaşlık davranışı bağlamında ifade edilmesi kapsayıcı bir örgütsel yurttaşlık davranışları boyutlandırması üretebilir. Bu boyutlandırmayı uyma, sadakat, katılım, yardım ve işbirliği olarak ifade edebiliriz;

Uyma. Uyma boyutunda kurallara ve prosedürlere uyma, örgütün ilke, değer ve amaçlarını benimseme yer alır.

Sadakat. Sadakat boyutunda örgüte sadakat ve bağlılık sözkonusudur ve örgütsel uyum, örgütün iyi tanıtımını yapma, dışsal tehlikelere karşı örgütü koruma ve sportmenlik, kendini geliştirme, vicdanlılık bu boyutta yer alabilir.

Katılım. Katılım boyutunda sivil erdem olarak ifade edilen bireyin örgütsel süreçlere ve özellikle yönetsel süreçlere, toplantılara etkin katılımı ve bireysel inisiyatif yer alır.

Yardım ve işbirliği. Yardım ve işbirliği boyutunda da özgeci yardım davranışı, barışcılık, amigoluk, nezaket yer alır.

Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarının Boyutları

Örgütsel yurttaşlık davranışlarının boyutlandırılmasına ilişkin tartışmaların ışığında Podsakoff ve diğerleri (2000) farklı yazarlarca farklı adlarla ve içeriklerle tanımlanan örgütsel yurttaşlık davranışlarını yedi alt boyutta toplamışlardır; Katılım

(sivil erdem), Özgecilik, Uyma, Sportmenlik, Sadakat, Kendini Geliştirme ve Bireysel İnisiyatif.

Katılım (Sivil Erdem)

Aristo'nun ve Platon'un yaklaşımlarından başlayarak modern liberal ve toplulukçu yaklaşımların farklılaşmasına kadar siyasal katılımın amaç ve doğası sürekli tartışmalı olagelmiştir. Bu yüzden örgütlerde sivil erdeme ilişkin olarak da farklı yaklaşımlar vardır (Graham, 2000, 75).

Graham ve Organ, sivil erdemi (civic virtue), örgütün siyasal yaşamına sorumlu katılım olarak tanımlamışlardır (Graham, 1986; Akt. Graham, 2000). Ayrıca sivil erdem, işgörenin takımın iyi oluşuna ilişkin ilgisi ve sorumluluğu paylaşmasını belirleyen davranışlar olarak da tanımlanabilir (McKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1997; Akt. Ahearne, 2000, 10).

Sivil ve erdem kavramları eskiden beri kullanılagelen ve kaynakları Batı siyasal düşüncesinde olan kavramlardır. Bu kavramların birlikte ya da ayrı ayrı kullanımları Platon ve Aristo'ya kadar gitmektedir. Sivil ve erdem kavramları Platon'un Cumhuriyet ve Aristo'nun Politika kitaplarında önemli bir yer almışlardır. Günümüze kadar varlıklarını kararlı biçimde sürdüren bu kavramlar, yönetimin gerçek amacının adalet olması ve yurttaşların ortak varlığın yönetimine katılmalarıyla ilgilidirler (Graham, 2000, 62).

Yurttaşlık anlayışına ilişkin olarak felsefe ve siyasal bilimde varolan geniş alanyazından yararlanılarak yapılandırılmış güçlü entelektüel temele sahip ÖYD araştırmaları çabasının bir parçası olarak sivil erdem 1980'lerin ortalarında yurttaşlık anlayışıyla ilgili siyasalbilim ve siyasal felsefenin geniş alanyazını üzerine yapılanmış olarak ÖYD çalışmalarına sokulmuş, ÖYD araştırmalarında yer almaya başlamıştır. Graham (1986)'ın öncülüğünde ortaya çıkan sivil erdem, 1988'de ÖYD'nin fikir babası olan Organ tarafından da bir ÖYD biçimi olarak benimsenmiştir. Sivil erdem, Graham (1986, 12) tarafından 'örgütün siyasal yaşamına sorumlu katılım ' olarak tanımlanmıştır (Graham, 2000, 61).

Sivil erdem, Graham'ın, işgörenlerin bir örgütün yurttaşları olarak sahip oldukları sorumluluklara ilişkin tartışmalarından kaynaklanmıştır. Sivil erdem, örgütte, makro düzeyde ilgi ve bağlılık gerektirir. Bu bağlılık, toplantılara katılma, politikaları benimseme, stratejinin örgütün dışında olacağını ifade etme, fırsatlar ve tehditler için çevreyi izleme çabalarına etkin ve gönüllü katılımla gösterilir (Podsakoff vd, 2000).

Örgütsel sivil erdem, Aristo'nun kurumsal-yapısal yönetime sorumlu katılım tanımı ve bu tanımın Amerikalı liberal ve cumhuriyetçi geleneklerce yorumu üzerine modelleştirilmiştir. Bağlantılı ve zorluklar taşıyan davranışları kapsar. Bu davranışlar; örgütün üyelerinin istek ve çıkarlarına hizmet etme yeteneğine ilişkin olaylar ve olgularla ilgili olarak bilgilendirilme, bilgilendirmenin eleştirel değerlendirilmesi, ilgili duygu, düşünce ve önerilerin yapıcı yollarla ifade edilmesidir (Graham, 2000, 70).

Sivil erdem bireylerin örgütsel yaşama ilgilerini ve sorumlu bir biçimde etkin katılımlarını belirleyen davranışlardır. Bu davranışlar arasında örgüt toplantılarına etkin katılım, örgütteki süreç ve işlevler açısından biçimsel anlamda zorunlu olmayan ancak örgütün işlevlerine yardım amacı taşıyan toplantılara katılma, örgütsel süreçlerin geliştirilebilmesi için inisiyatif alma, katılımın zorunlu olmadığı ancak özendirildiği yetiştirme ve bilgilendirme etkinliklerine katılım sayılabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

Geleneksel ve sınırlı bir yurttaş katılımı öngören karşıt görüşlere göre ise sivil erdem evrensel bir siyasal davranış olmadığı için örgütsel bağlamda her zaman kabul görmeyebilir (Graham, 2000, 71).

Yönetime sorumlu katılım yurttaşlık davranışının kritik bir boyutudur. Bu boyut örgütteki olay ve olgularla ilgili olarak iyi bilgilenme için çaba harcamayı başkalarını da bilgilendirmeyi, toplantılara katılma, seçme gibi örgütteki yönetsel siyasal süreçlere olabildiğince etkin olarak katılmayı, örgütsel süreçlerle ilgili olarak öneriler geliştirme gibi davranışları kapsar (Graham ve Verma,1991, 555-556).

Sivil erdem ya da katılım, örgüt içinde olup bitenlerle, gelişmelerle ilgilenme, bilgilenme, toplantılara katılma, iç yazışmaları okuma, örgütün siyasal yaşamına sorumlu ve yapıcı bir biçimde katılma, öneriler geliştirmedir (Organ,1988). Sivil erdem

takımın etkililiğinin nasıl geliştirileceğine ilişkin yapıcı önerilerde bulunmak olarak da tanımlanabilir (Ahearne, 2000, 5). İş desenleme, iş özerkliği, iş analizleri, çalışanın seçimi süreci, performans değerlendirme, ödemeler gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar sivil erdemi etkileyebilecek ve katkı sağlayabilecek unsurlardır (Graham, 2000, 71).

Örgütsel sivil erdemin yokluğu ya da yetersiz düzeyde olması örgütte güvensizliğe ve örgüte ya da başkalarına yönelen kinikliğe yol açabilir (Graham, 2000, 75).

Katılım, okul ortamında öğretmenlerin okulun siyasal işleyişine, yönetimine etkin katılımlarını ifade eder. Okuldaki gelişmeleri takip etmek, yazı ve duyuruları izlemek, öğretmen toplantılarına daha etkin katılım ve başkalarını da özendirme, okulun daha iyi çalışması için öneriler geliştirme davranışları katılım davranışları olarak tanımlanabilir.

Özgecilik

Araştırmalarda ve alanyazında, örgütsel yurttaşlık davranışının ana biçimi, yardım davranışı (helping behavior) olarak adlandırılmaktadır ve yardım davranışı, ÖYD'nin en önemli boyutu olarak da tanımlanmıştır. Yardım davranışı iki bölümden oluşur. Bunlar; başkalarına gönüllü yardım ve işe ilişkin sorunların oluşmasını engellemektir. Yardım davranışının ilk bölümünü oluşturan örgüt ortamında başkalarına gönüllü yardım; Organ'ın (1998) özgecilik, barışçılık ve amigoluk olarak tanımladığı boyutları, ayrıca Graham'ın (1989) çalışanlar arası yardım, Williams ve Anderson'un (1991) ve Van Scotter ve Motovidlo'nın (1986) personel arası kolaylaştırım, George ve Jones'un (1997) başkalarına yardım olarak tanımladıkları davranışları kapsar. Yardım davranışı tanımının ikinci kısmı ise Organ'ın (1988) nezaket nosyonu, ortak çalışanlar için sorunların oluşmasını engelleme davranışlarını ifade eder (Podsakoff ve diğerleri, 2000, Pare ve Tremblay, 2000). George ve Brief (1992), diğer ÖYD'den farklı olarak özgeciliğin güdüsel özellikler taşıdığını belirtmişleridir.

Özgeci yardım davranışı, takım üyeleriyle örgütsel süreçlere ilişkin bilgileri paylaşma, amigoluk, takım üyelerinden biri olumsuz durumda olduğunda onu cesaretlendirmek, desteklemek olarak tanımlanabilir (Ahearne, 2000, 5).

Özgecilik kapsamındaki nezaket, bireyin kendi kararlarından ve davranışlarından etkilenebilecek kişilerle iletişimde olması, önceden haber verme, bilgi aktarma, danışma vb. davranışları ifade etmektedir. Vicdanlılık ise, işe devam, düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde kullanma, işlerin tamamlanma tarihlerine uyma gibi davranışları ifade etmektedir (Organ,1988).

Yardım davranışının içinde yorumlanan, Barışçılık: yararsız kişilerarası çatışmaları hafifletme, çözme, engellemeye yardım eylemleri (Organ, 1990; Ahearne, 2000, 16), Amigoluk: örgüt üyelerinin profesyonel gelişimi ve başarıları için söz, jest ve hareketlerle cesaretlendirme, güç verme, destekleme (Organ, 1990; Ahearne, 2000, 16), Nezaket: işe ilişkin problemleri engelleme, bireysel iyi niyet davranışı olarak tanımlanabilir (Mckenzie, Podsakoff ve Fetter, 1997; Ahearne, 2000, 10).

Yardım davranışı, özgecilik, nezaket, barışcılık ve amigoluk gibi birkaç yurttaşlık davranışının karması olarak da değerlendirilebilir. Özgecilik, işe ilişkin sorunları çözmede ve yeni işgörenlerin uyumu ve yetişmesine yardımcı olmada gönüllü olarak kendi zamanını vererek eşçalışanlara yardımcı olmayı belirtir. Özgecilik diğer yardım davranışlarına da kaynaklık eder. Nezaket, başka çalışanlarla ilgili sorunları engellemek için adımlar atma davranışlarını, barışcılık bireyler arasında ortaya çıkan ve yapıcı olmayan çatışmaları engelleme ya da yatıştırma için araya girmeyi, görüş ayrılıkları oluştuğunda dengeleyici bir etkide bulunmayı, amigoluk ise eşçalışanları başarısız olduklarında ya da performansları düşük olduğunda destekleme ve cesaretlendirmeyi kapsar (Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

Nezaket, incelik davranışı, birincil anlamda başkalarına yönelik olumlu toplumsal davranışlardır ve örgütün çıktılarıyla doğrudan ilişkili değildirler. Nezaket davranışı başkalarından gelen etkilere, şikâyetlere, tartışma ya da terketmeyle ilgili konuşmalara karşı koymayı kapsar. Bu davranışlar iş ortamının yaratacağı toplumsal yapılardır. Nezaket davranışı, doğrudan çıktıyı etkilememekle birlikte olumlu ve yapıcı

iş ikliminin oluşturulmasına katkı sağlayarak örgütsel çıktıyı ve verimliliği artırabilir (Turnipseed ve Murkison, 2001).

Dirençlilik:

Dirençlilik (sportmanship), Organ (1990) tarafından, şikâyetsiz çalışmanın getireceği yüklere ve kaçınılmaz zorluklara karşı hoşgörülü olmak biçiminde tanımlanmıştır (Akt. Podsakoff vd, 2000). Sportmenlik: Şikâyet olmaksızın, ideal durumundan daha azına gönüllü hoşgürülü olmaktır (Organ, 1988, 11; Akt. Ahearne, 2000, 10). Ancak bu dirençlilik tanımı, bu davranış yapısının imgelediği kapsamı tam olarak yansıtmıyor gibi görünmektedir. Bu tanım kapsamında, başkalarınca yapmaya zorlanılan şeyleri şikâyetsiz yapmanın yanısıra işler yolunda gitmediğinde bile olumlu tutumları sürdürmek, öneriler izlenmediğinde de kırılmama, iş grubunun iyiliği için gönüllü özverilik ve yeni düşüncelere kişisel olarak karşı çıkmama gibi davranışlar da yer alabilir (Podsakoff vd, 2000).

Dirençlilik ideal olarak olması gereken durumlardan daha azına ve bu kapsamdaki zorluklara hoşgörülülüğü anlatır. Bu kapsamda, gereksiz ve saçma konularla zamanı geçirmeme, örgütün ya da birimin etkinliklerini değerlendirirken her zaman olumsuz tutum takınarak yanlışlara odaklanmama, sorunları olduklarından daha çok büyütmeme ve örgüt ve iş arkadaşlarıyla ilgili olarak sürekli olumsuzluklara odaklanmama gibi davranışlar da yer alır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, örgütsel amaçları onaylama, destekleme ve savunma (Boorman ve Motewidlo, 1997), yaygın iyi niyet ve örgütü koruma (George ve Birief, 1992), örgüt dışında örgütün reklâmını yapma, örgütü dışsal tehditlere karşı koruma ve savunma, olumsuz koşullar altında bile bağlılığı sürdürmeyi ifade eder (Akt. Podsakoff vd, 2000).

Örgütsel Uyma

Örgütsel uyma (compliance); ÖYD araştırmaları alanında uzun bir geleneksel geçmişe sahiptir. Bu boyut Smith ve diğerlerince (1983) genelleştirilmiş uyum olarak, Graham (1991) tarafından örgütsel itaat, Boorman ve Motowidlo (1993) tarafından örgütsel kural ve yordamları izleme olarak adlandırılmıştır. Bu boyut, bireyin örgütsel kural ve yordamları kabulü ve içselleştirilmesini ifade eder. Bu kurallar, herkesin uyacağı düşünülen ancak bir çok çalışanın kolaylıkla uymadığı kurallardır (Podsakoff vd, 2000). Örgütler, işgörenlerin uyumunu iki nedenle sağlamaya çalışırlar. Bu nedenler, uyumsuz işgörenlerin çevrelerindeki işgörenleri de etkileyerek onları uyumsuzluk ve verimsizliğe düşürme olasılıkları ve emeği ile örgüte katkıda bulunan işgörenlerin beden sağlığı gibi ruh sağlığının da korunması zorunluluğudur (Başaran, 1992, 217).

O'Reilly ve Chatman (1980) tarafından örgütsel bağlılığın da boyutları arasında sayılan uyma, işgörenin yaptığını yapmak zorunda olduğu için yapması sonucunu doğurur. Zorunluluk söz konusudur. Örgütteki yetki, ölçütler, kural, prosedür ve benzeri etkinlikler bireylerin uyumunu sağlar (Balcı, 2000b, 28).

Birey-örgüt uyumu iki yönlüdür. Örgüt, kendisine katılan bireyi kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirmeye çalışır. Toplumsallaşma süreci denilen bu sürecin yanısıra örgüt-birey arası psikolojik sözleşmenin diğer tarafı birey de örgütün kendisine dönük etkileri karşısında örgüt ve yönetimini, kişisel doyum sağlamasına yardımcı bir iş ortamının yaratılması için etkilemeye çalışır. Kişiselleştirme süreci dahil bu süreçle örgütsel toplumsallaşma sürecinin uyumu önemlidir (Nadler vd, 1979, Akt. Balcı, 2000b). İnsanlar, başkalarına güvendikleri, ayrı düşmekten korktukları ya da karşı çıkmaktan korktukları için uyma davranışı gösterirler (Freedman vd, 1998, 462).

Bireysel İnisiyatif

Bireysel inisiyatif boyutu, görevlere asgari gereklerin ya da genel beklentilerin ötesinde gönüllülük ve bundan zevk almaya dayanan rol fazlası davranışları kapsar. Bu boyut davranışları, çalışanın görevini ya da örgütün performansını geliştirmeye

dönük yenilikçi ve yaratıcı bir gönüllü anlaşmayı ve birisinin işini başarmak için fazladan çaba harcaması ile örgütte fazladan sorumluluklar almayı ve başkalarını bu konuda cesaretlendirme konusunda ısrarcı olmasını kapsar. Bireysel inisiyatif, işgörenlerin görevin gereklerinden ötesini verebileceği düşüncesine dayanır. Organ'ın (1988) vicdanlılık, Graham, Moorman ve Blakely'nin (1995) kişisel çaba ve bireysel inisiyatif, George'un (1992) yapıcı öneriler, Boorman ve Motowidlo'nın görev dışı işlerde ilgi, gönüllülük ve çabalamada ısrarcı olmak olarak adlandırdıkları davranışlar da bireysel inisiyatif kapsamındadır (Podsakoff vd, 2000).

İnisiyatif sahibi olanlar fırsatları yakalamaya hazırdırlar, kendilerinden istenen ya da beklenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar, işin yapılması için gerektiğinde bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler. Sıradışı girişimci çabalarla başkalarını da seferber ederler. İnisiyatif sahibi kişiler, dış olaylar tarafından zorlanmadan önce harekete geçerler. Çoğu zaman bunun anlamı, sorunları oluşmadan önce görüp gereken önlemleri almak ya da fırsatlardan, başkalarından önce fark ederek yararlanmaktır. Ancak inisiyatifin aşırı biçiminin zararlarından ve istenmeyen sonuçlarından kaçınmak için toplumsal bilinçle dengelenmesi gerekir (Goleman, 2000, 157-161).

Kendini Geliştirme

Kendini geliştirme (self development), Katz (1964)'ın çalışmalarını temel alarak, George ve Brief (1992)'in tanımladığı ÖYD'nin anahtar boyutu olarak, çalışanların, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye gönüllü olmalarını ifade eder. George ve Brief'e (1992) göre, yetiştirme kursları almak, alanındaki son gelişmeleri izlemek, örgüte olan katkısını genişletmek üzere yeni beceriler öğrenmek bu boyutta yer alır (Podsakoff vd, 2000).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, çözümü ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırmada, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesnelerin kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı (Karasar, 1991, 77) tarama modeli kullanılmıştır. Bu çerçevede resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterme düzeyleri ile ilgili görüşleri ve örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterme düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde uygulama imkanları da göz önüne alınarak Anderson (1990; Akt. Balcı,1995, 110)'un farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden yararlanılarak belirlenmiştir. Çizelgede % 95 kesinlik düzeyi için ve tolerans gösterilebilir hata % 5 olduğunda ve evren sayısı 1.000.000 olduğunda önerilen örneklem büyüklüğü olan 599 sayısı gözetilerek örneklem büyüklüğü için 710 sayısı belirlenmiştir. Örneklemin belirlenmesinde tabakalı örneklem yöntemi izlenerek öncelikle yedi coğrafi bölgede görev yapan yönetici ve öğretmenlerin evren içindeki oranları belirlenen örneklem büyüklüğüne yansıtılarak anket uygulanacak öğretmen ve yönetici sayıları bölgeler düzeyinde belirlenmiştir. Her bölgeden evrendeki nüfus oranları doğrultusunda belirli sayıda il seçilerek o illerdeki yine tesadüfi olarak seçilen okullardaki öğretmen ve yöneticilere ulaşılmıştır. Evrendeki oranı nedeniyle Marmara ve İç Anadolu Bölgelerinde üçer il belirlenmiştir. Anket uygulanan öğretmen ve yönetici sayıları, evrendeki oranları ile anketlerin geri dönüş oranları bölgeler ve iller düzeyinde Çizelge 5'te verilmiştir. Çizelge 5'te görüldüğü

üzere örneklem 640 öğretmen ve 70 yönetici olmak üzere toplam 710 kişiden oluşmaktadır. Gönderilen anketler bölgeler düzeyinde % 88 ile %100 arasında oranlarla geri dönmüştür.

Çizelge 5. Bölgelere Göre Evren ve Örnekleme İlişkin Veriler

Bölge	Evrendeki Öğretmen-Yönetici Sayısı	Evrendeki Oranı %	Örnekleme Giren Öğretmen Sayısı	Örnekleme Giren Yönetici Sayısı	Örnekleme Giren İller	Anketlerin Geri Dönüş Sayıları	Anketlerin Geri Dönüş Oranları %
Marmara	87 095	22.32	141	16	İstanbul,Yalova, Çanakkale	138	87.89
Ege	52 845	13.54	87	9	Uşak,Afyon,	96	100.00
Akdeniz	53 389	13.68	89	10	Osmaniye, K.Maraş	96	96.96
İç Anadolu	69 245	17.65	112	12	Çankırı, Sivas,Konya	119	95.96
Karadeniz	51 542	13.21	86	9	Artvin, Samsun	94	100.00
D. Anadolu	37 432	9.60	61	7	Malatya, Iğdır	62	91.17
G.D.Anadolu	38 561	9.90	64	7	Ş.Urfa, Mardin	71	100.00
Toplam	**390 109**	**100**	**640**	**70**		**676**	**95.21**

Araştırmaya katılan yönetici-öğretmen grubuna ilişkin kişisel bilgiler Çizelge 6'da gösterilmiştir.

Çizelge 6'da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların % 9.61'i yönetici, % 90.39'u öğretmendir.

Cinsiyet açısından bakıldığında ise araştırmaya katılanların % 54'ü erkek, % 46'sı kadındır.

Kıdem açısından ise araştırmaya katılanların %16.42'si 1-5 yıl, % 24.40'ı 6-10 yıl, % 9.61'i 11-15 yıl, % 8.72'si 16-20 yıl, % 29.43'ü 21-25 yıl ve % 11.39'u 25 yıl ve üzere kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılanların % 27.07'si ön lisans düzeyinde öğrenime sahipken, % 65.53'ü lisans düzeyinde, % 7.39'u lisansüstü düzeyde öğrenime sahiptir.

Bulundukları okulda çalışma süreleri açısından bakıldığında ise araştırmaya katılanların 166'sı (% 24.55) 1-2 yıl, 245'i (% 36.24) 3-5 yıl, 145'i (% 21.44) 6-8 yıl, 54'ü (% 7.98) 9-11 yıl ve 66'sı (% 9.76) 11 yıldan fazla süredir bulundukları okulda çalışmaktadırlar.

Çizelge 6. Ankete Katılanlara İlişkin Kişisel Bilgiler

Değişken	Düzey	n	%
Görev	Yönetici	65	9.61
	Öğretmen	611	90.39
	Toplam	676	100.00
Cinsiyet	Kadın	311	46.00
	Erkek	365	54.00
	Toplam	676	100.00
Kıdem	1-5 yıl	111	16.42
	6-10 yıl	165	24.40
	11-15 yıl	65	9.61
	16-20 yıl	59	8.72
	21-25 yıl	199	29.43
	25 yıl ve üzeri	77	11.39
	Toplam	676	100.00
Öğrenim	Ön Lisans	183	27.07
	Lisans	443	65.53
	Lisanüstü	50	7.39
	Toplam	676	100.00
Bulunduğu Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	166	24.55
	3-5 yıl	245	36.24
	6-8 yıl	145	21.44
	9-11 yıl	54	7.98
	11 yıl ve üzeri	66	9.76
	Toplam	676	100.00

Veri Toplama Aracının Hazırlanması ve Verilerin Toplanması

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterme düzeyleri ile ilgili görüşleri ve örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterme düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere yapılan bu araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen (Ek-1) "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Örgütsel Adalet Anketi" uygulanmıştır. Veri toplama aracının geliştirilmesinde izlenen süreç aşağıda özetlenmiştir:

Öncelikle araştırmacı tarafından genelde eğitim örgütlerinin geliştirilmesi ve eğitim örgütlerindeki işgörenlerin niteliklerinin artırılmasıyla ilgili ve özelde de örgütsel yurttaşlık ve örgütsel adalet konularıyla ilgili Türkiye'deki ve yurtdışındaki alanyazın taranmıştır.

Çeşitli kaynaklardaki soru örneklerinden yararlanılarak ve veri toplama aracının uygulama alanındaki özgün koşullara uygunluk sağlayabilmesi için eğitim yönetimi alanında uzman kişilerin, okul yönetici ve öğretmenlerinin deneyim ve görüşlerinden de yararlanılarak örgütsel yurttaşlık davranışları ve örgütsel adalete ilişkin sorular hazırlanması için temel veriler toplanmıştır. Örgütsel yurttaşlık davranışları bölümünde Podsakoff ve diğerlerinin (2000) araştırmaları sonucunda geliştirdikleri kuramsal boyutlama temel alınarak bu boyutlara ilişkin sorular araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel adalet konusunda da alanyazında varolan boyutlandırmanın da geliştirilmesi ile bu boyutlardaki sorular oluşturulmuştur.

Sonuç olarak örgütsel yurttaşlık davranışları bölümünde 74 madde ve örgütsel adalet bölümünde 40 madde olmak üzere toplam 114 maddelik bir anket taslağı hazırlanmıştır. Bu taslak, konunun ilgisi nedeniyle Eğitim Yönetimi ve Planlaması, Eğitimde Program Geliştirme, Eğitim Araştırmaları ve İstatistiği, Ölçme ve Değerlendirme, Sosyal Psikoloji alanlarında uzman kişilerden oluşan bir grup akademisyenin görüşlerine sunulmuştur.

Anket taslağına ilişkin olarak görüşleri alınan uzmanlar şunlardır; Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nden Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. İnayet

AYDIN, Prof. Dr. Nilgün KÖKLÜ, Yrd.Doç. Dr. Şener BÜYÜKÖZTÜRK, Yrd.Doç.Dr. Nükhet D. ÇIKRIKÇI, Prof. Dr. İsmail DOĞAN, Dr. Şakir ÇINKIR, Dr. Ömay ÇOKLUK BÖKEOĞLU, Dr. M. Akif HELVACI, Arş.Gör. Osman TİTREK. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nden Doç. Dr. Emin KARİP, Portland State Üniversitesi'nden Dr. Berrin ERDOGAN, Erciyes Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'nden Yrd.Doç. Dr. İsmail AYDOĞAN, 19 Mayıs Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'nden Yrd.Doç. Dr. Cevat ELMA.

Bu görüşler doğrultusunda biçimsel ve içerik açısından yeniden düzenlenen ankette örgütsel yurttaşlık bölümünde 61, örgütsel adalet bölümünde 35 olmak üzere toplam 96 soru yer almıştır. Anketin alt boyutları ve boyutlarda yer alan soru sayıları Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 7. Uzman Görüşlerinin Ardından Oluşturulan Taslak Ankette Örgütsel Yurttaşlık ve Örgütsel Adaletin Boyutları ve Boyutlarda Yer Alan Madde Sayıları

Boyut	Madde sayısı
Örgütsel Yurttaşlık	61
Özgecilik	14
Uyma	7
Dirençlilik	7
Katılım	9
Sadakat	6
Kendini Geliştirme	8
Bireysel İnisiyatif	8
Örgütsel Adalet	35
Dağıtımcı Adalet	16
Düzeltici Adalet	5
Süreçsel Adalet	7
Etkileşimsel Adalet	7
Toplam	96

Anketin, güvenirlik çalışmasını yapmak amacıyla, araştırma evreni içinde, örneklem dışında seçilen 17 yönetici ve 135 öğretmen olmak üzere toplam 152 kişiden oluşan bir gruba ön deneme uygulaması yapılmıştır. Uygulamadan dönen anketler bilgisayar ortamına girildikten sonra SPSS paket programında aracın alt ölçeklerinin yapı geçerliği için faktör analizi yapılmıştır. Aracın güvenirliği için

Cronbach Alpha Güvenirlik katsayısı; maddelerin ayırt ediciliği için ise madde toplam korelasyonu katsayıları hesaplanması yoluna gidilmiştir.

Analizler ile her bir alt ölçeğin, birbirini dışta tutan bağımsız boyut ya da faktörlere ayrılması yerine "tek boyutlu" olup olmadığı ve "iç tutarlıkları" saptanmak istenmiştir. Analizler kapsamındaki değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3'ü kadar miktarının ilk olarak kapsandığı faktör sayısı önemli faktör sayısı olarak değerlendirilmekle birlikte uygulamada, özellikle davranış bilimlerinde ölçek geliştirmede sözü edilen miktara ulaşmak güçtür. Faktör sayısının yüksek tutulması açıklanan varyansı artırır ancak bu kez de faktörleri isimlendirme ve anlamlı kılmada zorluk yaşanabilir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın % 30 ve üzerinde olması yeterli görülebilir. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması o maddelerin birlikte bir yapıyı-kavramı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin 0.45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30 kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2002, 118-119). Bu nedenlerle her bir alt ölçeğin tek boyutlu olup olmadığının analizinde ve maddelerin değerlendirilmesinde bu değerler dikkate alınarak faktör yük değeri 0.30'un altında olan sorular çıkarılmıştır.

Bu analizler, örgütsel yurttaşlık bölümünde Podsakoff vd (2000)'nin geliştirdiği kuramsal boyutlandırma (Özgecilik, Uyma, Dirençlilik, Sadakat, Katılım, Kendini Geliştirme, Bireysel İnisiyatif) ve örgütsel adalet bölümünde de alanyazında yer alan boyutlandırmaya ve uzman görüşlerine dayanılarak araştırmacı tarafından geliştirilen boyutlandırma (Dağıtımcı, Düzeltici, Süreçsel, Etkileşimsel Adalet) temel alınarak her bir boyut için ayrı ayrı yapılmıştır.

Ek-1'de verilen anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel niteliklere ilişkin 6 soru bulunurken ikinci bölüm olan örgütsel yurttaşlık davranışları bölümünde 7 boyutta 59, üçüncü bölüm olan örgütsel adalet bölümünde 4 boyutta 35 soru yer almaktadır. Anketin örgütsel yurttaşlık bölümünde anketi yanıtlayan öğretmenlerin belirtilen ifadelerle ilgili olarak kendilerine ilişkin cevaplarını işaretleyecekleri alanın yanı sıra ilgili ifadelere ilişkin olarak yöneticileri hakkındaki görüşlerini işaretleyecekleri alan da bulunmaktadır. Aynı durum yöneticiler için de geçerlidir.

Kısaca yönetici ve öğretmenler örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterme konusunda hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirmişlerdir.

Aracın her boyut ya da ölçeğinde kaynak kişilerin, belirtilen ifadelerin gerekliliğini belirtmeleri amacıyla likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1- Hiçbir zaman, 2- Çok ender, 3- Zaman zaman, 4- Genellikle, 5- Her zaman seçenekleri yer almıştır.

Faktör analizinde yönetici ve öğretmenlerin belirtilen davranışları kendilerinin gösterme düzeylerine ilişkin yanıtları temel alınmıştır. Ancak ankete katılanların diğerlerinin bu davranışları gösterme düzeylerine ilişkin yanıtlarıyla da analizler tekrarlanmış ve tutarlılık olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucuna göre, madde seçiminde "faktör yükleri .30 ve üstü değere sahip olan maddelerin ölçeğe alınarak, bu değerin altındaki faktör yükü bulunan maddelerin ölçekten atılması" ölçütü (Büyüköztürk,2002) temel alınmıştır.

Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarıyla İlgili Görüşler

Anketin bu bölümü 7 alt ölçekten oluşmuştur. Bu alt ölçeklerle ilgili olarak her bir ölçeğin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları yapılan analizler ve değerlendirme sonuçları aşağıda verilmiştir.

Özgecilik ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 8'de verilmiştir.

Yapılan analize göre özgecilik alt ölçeğini oluşturan 14 maddenin faktör yük değerleri .53 ile .83 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 38'dir. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .87 gibi yüksek bir değerdir (Çizelge 8).

Çizelge 8. Yönetici ve Öğretmenlerin Özgecilik ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.728	.575
2	.647	.701
3	.748	.473
4	.638	.534
5	.663	.646
6	.638	.733
7	.722	.775
8	.836	.665
9	.804	.695
10	.704	.421
11	.597	.614
12	.671	.690
13	.582	.474
14	.537	.510
Açıklanan Varyans: % 38,062 Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .8698		

Uyma ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9. Yönetici ve Öğretmenlerin Uyma ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.438	.662
2	.525	.724
3	.300	.547
4	.537	.733
5	.648	.805
6	.457	.676
7	.460	.678
Açıklanan Varyans: % 42. 781 Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .8137		

Çizelge 15'de görüldüğü gibi uyma alt ölçeğini oluşturan 7 maddenin faktör yük değerleri .30 ile .64 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 42,7'dir. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .81 gibi yüksek bir değerdir.

Dirençlilik ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 10'de verilmiştir.

Çizelge 10. Yönetici ve Öğretmenlerin Dirençlilik ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.754	.617
2	.664	.602
3	.336	.420
4	.448	.589
5	.705	.613
6	.424	.580
7	.501	.658
Açıklanan Varyans: % 35 Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .6751		

Dirençlilik alt ölçeğini oluşturan 7 maddenin faktör yük değerleri .33 ile .75 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 35'dir. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .68'dir (Çizelge 10).

Katılım ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 11'de verilmiştir.

Çizelge 11. Yönetici ve Öğretmenlerin Katılım ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.527	.479
2	.534	.587
3	.538	.699
4	.602	.723
5	.703	.755
6	.598	.762
7	.709	.703
8	.414	.644
9	.452	.600
Açıklanan Varyans: % 44.502 Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .8342		

Analiz sonuçlarına göre katılım alt ölçeğini oluşturan 7 maddenin faktör yük değerleri .41 ile .70 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 44,5'dir. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .83'dir (Çizelge 11).

Sadakat ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 12'de verilmiştir.

Sadakat alt ölçeğini oluşturan 6 maddenin faktör yük değerleri .47 ile .66 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 42,8'dir. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .72'dir (Çizelge 12).

Çizelge 12. Yönetici ve Öğretmenlerin Sadakat ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.470	.673
2	.659	.778
3	.504	.611
4	.668	.708
5	.612	.444
6	.664	.662
Açıklanan Varyans: % 42.815		
Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .7180		

Kendini geliştirme ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 13'te verilmiştir.

Çizelge 13. Yönetici ve Öğretmenlerin Kendini Geliştirme ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.730	.746
2	.786	.722
3	.499	.707
4	.610	.780
5	.421	.328
6	.495	.689
7	.453	.668
8	.517	.716
Açıklanan Varyans: % 44.233		
Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .58		

Kendini geliştirme alt ölçeğinde yer alan 9. sorunun düşük faktör yük değeri nedeniyle çıkarılmasından sonra yinelenen analiz sonuçlarına göre kendini geliştirme

alt ölçeğini oluşturan 8 maddenin faktör yük değerleri .42 ile .79 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 44'dür. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .58'dir (Çizelge 13).

Bireysel inisiyatif ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 14'te verilmiştir.

Çizelge 14. Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel İnisiyatif ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.442	.567
2	.565	.621
3	.621	.670
4	.428	.620
5	.636	.380
6	.662	.609
7	.592	.769
8	.626	.410
Açıklanan Varyans: % 35,186 Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .7028		

Bireysel inisiyatif alt ölçeğini oluşturan 8 maddenin faktör yük değerleri .42 ile .66 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 35'dir. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .70'dir.

Örgütsel Adaletle İlgili Görüşler

Bu bölüm 4 alt ölçekten oluşmuştur. Alt ölçeklerle ilgili yapılan analizler ve değerlendirmeleri aşağıda verilmiştir. Dağıtımcı adalet ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 15'te verilmiştir.

Dağıtımcı adalet alt ölçeğini oluşturan 16 maddenin faktör yük değerleri .31 ile .84 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 50,7'dir. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .89'dur (Çizelge 15).

Çizelge 15. Yönetici ve Öğretmenlerin Dağıtımcı Adalet ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.724	.529
2	.675	.799
3	.783	.853
4	.363	.439
5	.842	.876
6	.843	.861
7	.790	.830
8	.589	.790
9	.682	.717
10	.729	.804
11	.739	.765
12	.751	.676
13	.677	.762
14	.746	.390
15	.713	.594
16	.310	.515
Açıklanan Varyans: % 50.769		
Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .8953		

Düzeltici adalet ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 16'da verilmiştir.

Çizelge 16. Yönetici ve Öğretmenlerin Düzeltici Adalet ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.388	.623
2	.549	.741
3	.511	.715
4	.508	.713
5	.385	.621
Açıklanan Varyans: % 46.799		
Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .7145		

Düzeltici adalet alt ölçeğini oluşturan 5 maddenin faktör yük değerleri .38 ile .54 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 46,8'dir. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .71'dir (Çizelge 16).

Süreçsel adalet ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17. Yönetici ve Öğretmenlerin Süreçsel Adalet ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.813	.546
2	.844	.665
3	.783	.845
4	.801	.840
5	.790	.802
6	.703	.795
7	.673	.785
Açıklanan Varyans: % 57.872		
Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .8720		

Süreçsel adalet alt ölçeğini oluşturan 7 maddenin faktör yük değerleri .67 ile .84 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 57,9'dur. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .87'dir (Çizelge 17).

Etkileşimsel adalet ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını saptamak üzere uygulanan faktör analizi sonuçları ile aracın iç tutarlılığını ve maddelerin ayırt edici güçlerini saptamak amacıyla uygulanan güvenirlik katsayıları Çizelge 18'de verilmiştir.

Çizelge 18. Yönetici ve Öğretmenlerin Etkileşimsel Adalet ile İlgili Görüşleri Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenirlik Katsayıları

Madde No	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam r'si
1	.337	.581
2	.621	.788
3	.634	.796
4	.781	.884
5	.692	.832
6	.694	.833
7	.750	.866
Açıklanan Varyans: % 64.402		
Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı: .9051		

Etkileşimsel adalet alt ölçeğini oluşturan 7 maddenin faktör yük değerleri .33 ile .78 arasında değişmektedir. Açıklanan varyans ise % 64,'dür. Ölçeğin alpha güvenirlik katsayısı ise .91'dir.

Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Veri toplama aracı olan anket 94 likert tipi sorunun yer aldığı iki ayrı ölçekten oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları ; 1 ve 1.79 arası hiçbir zaman, 1.80 ve 2.59 arası çok ender, 2.60 ve 3.39 arası zaman zaman, 3.40 ve 4.19 arası genellikle, 4.20 ve 5.00 arası her zaman olarak belirlenmiştir. Verilerin istatistiksel analizi Windows SPSS paket programıyla yapılmıştır. Ankete katılanlara ilişkin kişisel bilgiler frekans ve yüzde ile çözümlenmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde ise, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışlarının gösterilmesi ve örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin ortalaması alınmış ve görev, cinsiyet, kıdem, okulda çalışma süresi değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi; öğrenim düzeyi değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans analizi uygulaması yoluna gidilmiştir. Manidar bulunan varyansın analizinde gruplar arasındaki farkın belirlenmesinde ise "Tukey-HSD Testi" kullanılmıştır. Bütün analizlerde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Örgütsel adaletle örgütsel yurttaşlık davranışları gösterme düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ankete katılanların örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesi için öğretmen ve yöneticilerin birbirlerinin bu davranışları gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalaması alınmıştır.

Araştırma kapsamında anket uygulamasından elde edilen veriler aşağıdaki sıraya göre çözümlenmiştir.

1. Örgütsel yurttaşlık davranışlarının gösterilmesine ilişkin olarak okul yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerinin belirlenmesi ve görev, cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, okulda çalışma süresi değişkenleri açısından karşılaştırılması ve yorumlanması, ortalama ÖYD gösterme düzeyinin belirlenmesi.

2. Örgütsel adalete ilişkin olarak okul yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerinin belirlenmesi ve görev, cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, okulda çalışma süresi değişkenleri açısından karşılaştırılması ve yorumlanması.

3. ÖYD gösterme düzeyine ilişkin görüşlerle örgütsel adalete ilişkin görüşler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için regresyon analizinin yapılması.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Ölçeği" ve "Örgütsel Adalet Ölçeği" ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma bulguları sırasıyla "Örgütsel Yurttaşlık Davranışları olarak Özgecilik, Uyma, Dirençlilik, Katılım, Sadakat, Kendinin Geliştirme, Bireysel İnisiyatif", "Örgütsel Adalet olarak ise Dağıtımcı Adalet, Düzeltici Adalet, Süreçsel Adalet, Etkileşimsel Adalet" başlıkları altında sunulmuştur. Daha sonra da ÖYD boyutlarına ilişkin görüşler ve Örgütsel Adalet boyutlarına ilişkin görüşler arasındaki ilişkilere yönelik regresyon analizleri yer almıştır. ÖYD alt boyutları ve Örgütsel Adalet alt boyutlarına ilişkin olarak araştırmaya katılanların görüşleri görevlerine göre madde düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu amaçla her bir boyutta yer alan ve ÖYD ve Örgütsel Adalete ilişkin durumları ifade eden madde ortalama puanları ile buna bağlı olarak belirlenen önem sıralarını belirten değerleri içeren betimsel çizelgelere yer verilmiştir. ÖYD alt boyutlarında öğretmenlerin ve yöneticilerin ÖYD gösterme düzeylerine ilişkin olarak araştırmaya katılanların görüşleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Daha sonra ÖYD ve Örgütsel Adalete ilişkin görüşlerin bağımsız değişkenlere (cinsiyet, görev, kıdem, öğrenim, bulunulan okulda çalışma süresi) göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi ve ANOVA analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. En sonda ise ÖYD-Örgütsel Adalet arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretmen ve yöneticilerin örgütsel yurttaşlık davranışları gösterme düzeylerine ilişkin görüşleri; özgecilik, uyma, dirençlilik, katılım, sadakat, kendini geliştirme, bireysel inisiyatif alt boyutlarında sunularak yorumlanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin hem kendilerinin ÖYD göstermelerine ilişkin görüşleri hem de birbirlerinin ÖYD gösterme düzeyine ilişkin görüşleri birlikte değerlendirilmiştir.

Özgecilik Alt Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre özgecilik boyutunda yer alan ifadelere ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri çizelge 19'da verilmiştir.

Çizelge 19. Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları						Yöneticilerin Özgecilik Davranışları			
Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası	Madde No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
Öğretmen	3.81	.90	9	1.	İşi yoğun olan iş arkadaşlarına yardım etme	Yönetici	4.23	.72	10
Yönetici	3.41	.78	12			Öğretmen	3.32	1.06	14
Toplam	3.77	.90	11			Toplam	3.41	1.07	11
Öğretmen	3.74	.95	12	2.	Herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme	Yönetici	4.01	.76	12
Yönetici	3.58	.91	11			Öğretmen	3.36	1.13	13
Toplam	3.72	.95	12			Toplam	3.42	1.12	10
Öğretmen	3.50	.99	13	3.	Okulda kendi görevinin dışındaki işlere yardım için gönüllü olma	Yönetici	4.04	.69	11
Yönetici	3.35	.75	13			Öğretmen	3.23	1.11	15
Toplam	3.48	.97	13			Toplam	3.31	1.10	12
Öğretmen	3.81	.93	9	4.	İş arkadaşlarının daha verimli olmaları için çeşitli yardımlarda bulunma	Yönetici	4.29	74	8
Yönetici	3.72	.73	9			Öğretmen	3.56	1.16	12
Toplam	3.80	.92	10			Toplam	3.63	1.14	9
Öğretmen	3.95	.97	7	5.	Görevi olmadığı durumlarda da okula yeni gelen iş arkadaşlarının uyum sağlamaları için yardım etme	Yönetici	4.23	.67	10
Yönetici	3.75	.97	8			Öğretmen	3.72	1.11	9
Toplam	3.93	.97	7			Toplam	3.77	1.08	7
Öğretmen	4.15	.89	6	6.	İş arkadaşlarıyla ilgili sorunların oluşmasını engellemeye çalışma	Yönetici	4.32	.88	7
Yönetici	3.80	1.03	7			Öğretmen	4.13	3.84	3
Toplam	4.12	.91	6			Toplam	4.15	3.66	2
Öğretmen	3.91	1.03	8	7.	işle ilgili zor duruma düşen, düşük performans gösteren İş arkadaşları cesaretlendirerek daha iyi çalışmaları için teşvik etme	Yönetici	4.53	.58	4
Yönetici	3.67	.98	10			Öğretmen	3.60	1.15	11
Toplam	3.88	1.03	8			Toplam	3.69	1.14	8
Öğretmen	3.76	1.02	11	8.	İş arkadaşları arasında oluşan anlaşmazlıkların giderilmesi için arabuluculuk yapma	Yönetici	4.56	.61	3
Yönetici	3.83	.85	6			Öğretmen	3.73	1.99	8
Toplam	3.77	1.01	11			Toplam	3.81	1.92	6
Öğretmen	3.79	1.08	10	9.	Okulda görüş ayrılıkları oluştuğunda dengeleyici bir rol oynamaya çalışma	Yönetici	4.50	.68	5
Yönetici	3.96	.91	4			Öğretmen	3.76	1.05	7
Toplam	3.81	1.06	9			Toplam	3.83	1.04	5
Öğretmen	4.75	.58	1	10.	İş arkadaşlarının okulda sahip olduğu haklara saygı gösterme	Yönetici	4.76	.52	1
Yönetici	4.10	.86	1			Öğretmen	4.15	1.02	2
Toplam	4.69	.64	1			Toplam	4.21	1.00	1
Öğretmen	4.72	.62	2	11.	İş ortamında başkaları için sorun oluşturacak davranışlardan kaçınma	Yönetici	4.63	.51	2
Yönetici	4.01	.81	3			Öğretmen	4.16	1.92	1
Toplam	4.65	.67	2			Toplam	4.21	1.84	1
Öğretmen	4.26	.79	5	12.	Okul ortamındaki davranışlarının iş arkadaşları üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurma	Yönetici	4.27	.54	9
Yönetici	3.75	.81	8			Öğretmen	3.86	1.87	4
Toplam	4.21	.81	5			Toplam	3.90	1.70	4
Öğretmen	4.42	2.19	3	13.	İşle ilgili önemli bir davranışta bulunmadan önce yöneticileri ya da diğer iş arkadaşlarını bilgilendirme	Yönetici	4.53	.68	4
Yönetici	4.03	.86	2			Öğretmen	3.85	1.10	5
Toplam	4.38	2.10	3			Toplam	3.92	1.09	2
Öğretmen	4.38	.79	4	14.	Okulda işiyle ilgili herhangi bir karar alırken bu karardan etkilenmesi olası kişilerin fikirlerini alarak onlara danışma	Yönetici	4.35	.57	6
Yönetici	3.86	.86	5			Öğretmen	3.80	1.95	6
Toplam	4.33	.81	4			Toplam	3.85	1.87	5
Öğretmen	4.07				Özgecilik Davranışları Toplam	Yönetici	4.38		
Yönetici	3.77					Öğretmen	3.73		
Ortalama	3.92					Ortalama	4.05		

Çizelge 19'da son satırda verilen toplam değerler incelendiğinde görülmektedir ki öğretmenler özgecilik davranışlarını "genellikle" ($\overline{X}$ = 4.07) gösterdiklerini belirtirken yöneticiler de öğretmenlerin bu davranışları "genellikle" ($\overline{X}$ = 3.77) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler kendilerinin bu davranışları "her zaman" ($\overline{X}$ = 4.38) gösterdiklerini belirtirken öğretmenler ise yöneticilerin bu davranışları "genellikle" ($\overline{X}$ = 3.73) gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin özgecilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları üç ifadeye ilişkin bulgulara bakıldığında görülmektedir ki; öğretmenlerin "İş arkadaşlarının okulda sahip olduğu haklara saygı gösterme" ($\overline{X}$ =4.69), "İş ortamında başkaları için sorun oluşturacak davranışlardan kaçınma"($\overline{X}$ =4.65) ve "İşle ilgili önemli bir davranışta bulunmadan yöneticileri ya da diğer iş arkadaşlarını bilgilendirme" ($\overline{X}$ =4.38) davranışlarını "her zaman" gösterdikleri belirtilmiştir. Çizelge 19 öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde de yine bu üç ifadenin öğretmen ve yöneticilerin kendilerine ilişkin görüşlerinde ilk sıralarda geldiği görülmektedir.

Yöneticilerin özgecilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak öğretmen ve yöneticilerin toplamda en çok katıldığı üç ifadeye göre ise; yöneticilerin "İş ortamında başkaları için sorun oluşturacak davranışlardan kaçınma' ($\overline{X}$ =4.21) ve "İş arkadaşlarının okulda sahip olduğu haklara saygı gösterme" ($\overline{X}$ =4.21) davranışlarını "her zaman" gösterdikleri belirtilirken, "İş arkadaşlarıyla ilgili sorunların oluşmasını engellemeye çalışma" ($\overline{X}$ =4.15) ve "İşle ilgili önemli bir davranışta bulunmadan önce yöneticileri ya da diğer iş arkadaşlarını bilgilendirme" ($\overline{X}$ =3.92) davranışlarını "genellikle" gösterdikleri belirtilmiştir. Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde de bu üç davranışın aynı düzeylerde yöneticilerin en çok gösterdiği belirtilen ilk üç davranış arasında yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin gösterdikleri özgecilik davranışlarıyla ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin toplamda en az katıldıkları ifadelere bakıldığında görülmektedir ki; öğretmenlerin en az gösterdikleri belirtilen davranışlar, "Okulda kendi görevinin dışındaki işlere yardım için gönüllü olma" ($\overline{X}$ =3.48), "Herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme" ($\overline{X}$ =3.72), "İş arkadaşları arasında oluşan anlaşmazlıkların giderilmesi için arabuluculuk yapma"

ve "İşi yoğun olan iş arkadaşlarına yardım etme" ($\overline{X}$=3.77) davranışlarıdır. Öğretmenlerin bu davranışları "genellikle" gösterdikleri belirtilmiştir.

Yönetici ve öğretmen ayrımı yapılarak bakıldığında ise görülmektedir ki yöneticilere göre öğretmenlerin en az gösterdikleri özgecilik davranışları, "zaman zaman" gösterdikleri "Okulda kendi görevinin dışındaki işlere yardım için gönüllü olma" ve "genellikle" gösterdikleri "İşi yoğun olan iş arkadaşlarına yardım etme" ($\overline{X}$=3.41) ile "Herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme" ($\overline{X}$=3.58) davranışlarıdır.

Öğretmenler ise kendilerinin en az gösterdikleri davranışlar olarak, "genellikle" gösterdiklerini belirttikleri, "Okulda kendi görevinin dışındaki işlere yardım için gönüllü olma" ($\overline{X}$=3.50), "Herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme" ($\overline{X}$=3.74) ve "İş arkadaşları arasında oluşan anlaşmazlıkların giderilmesi için arabuluculuk yapma" ($\overline{X}$=3.76) davranışlarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin gösterdikleri özgecilik davranışlarıyla ilgili olarak araştırmaya katılanların toplamda en az katıldıkları ifadelere göre, yöneticilerin en az gösterdiği özgecilik davranışları, "zaman zaman" sergiledikleri belirtilen "Okulda kendi görevinin dışındaki işlere yardım için gönüllü olma" ($\overline{X}$=3.31) davranışı ile "genellikle" sergiledikleri belirtilen "İşi yoğun olan iş arkadaşlarına yardım etme" ($\overline{X}$=3.41) ve "Herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme" ($\overline{X}$=3.42) davranışlarıdır. Yönetici ve öğretmen ayrımı yapılarak bakıldığında da bu üç davranışın yöneticilerin en az gösterdikleri özgecilik davranışları olarak belirtildiği görülmektedir. Yöneticiler bu davranışları "genellikle" gösterdiklerini belirtirken öğretmenler, yöneticilerin bu davranışları "zaman zaman" gösterdiklerini belirtmişleridir (Çizelge 19).

Gerek öğretmenler gerekse yöneticiler, öğretmenlerin; iş arkadaşlarının hakkına saygı, başkaları için sorun çıkaracak davranışlardan kaçınma, işe ilişkin davranışlarında iş arkadaşlarını ve yöneticileri bilgilendirme gibi alanyazında nezaket davranışları olarak tanımlanan davranışları daha çok gösterdiklerini ifade ederken, (ortalamaları 4.00'ün üzerindedir), işi yoğun olanlara yardım, işe gelemeyen

arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme, görevi dışındaki işlere gönüllü olma ve iş arkadaşları arasındaki anlaşmazlıkların çözümü için çaba harcama gibi, alanyazında yardım davranışı, barışçılık olarak tanımlanan özgeci davranışları daha az gösterdiklerini belirtmişlerdir. Aynı durum yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin olarak da görülmektedir. Bu durum, yönetici ve öğretmenlerin belirli bireyler olarak başkalarını hedef alan gönüllü yardım davranışlarını, kişiler arası sorunların çözümünde etkin rol alma davranışlarını daha az gösterirken daha çok davranışı gösteren kişinin odakta olduğu ve sorun çıkarmadan kaçınma anlamındaki ve daha edilgen özgeci davranışlar denilebilecek davranışları daha çok sergilediklerini göstermektedir. İnisiyatif alan etkin kişilerarası yardımdan daha çok edilgen bir sorun çıkarmama ve böylece okulun işleyişine yardım söz konusudur.

ÖYD'nin ana biçimi olan özgecilik davranışları temelde "başkalarını düşünme" içsel duygusunca nitelendirilir. Dolayısıyla kişiler arası gönüllü yardımlaşma davranışları, özgeciliğin karakteristik davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000; Organ, 1988). Özgecilik başkalarına gönüllü yardım ve işe ilişkin sorunların oluşmasını engelleme olmak üzere iki ana bölümden oluşur. Kidwell, Mossholder ve Bennet (1997) 260 hizmet örgütü çalışanının katılımıyla yaptıkları grup sargınlığı ve ÖYD ilişkilerini inceleyen araştırmalarında, çalışılan okuldaki "grup"un özellikleri ve grup sargınlığının özdeşleşme ve yardım isteğini artırarak özgecilik davranışlarını olumlu etkilediği bulmuştur. Okullardaki grup sargınlığı niteliğinin kişilerarası etkin yardım davranışlarını etkilediği söylenebilir. Bu yüzden yönetici ve öğretmenler daha edilgen özgecilik davranışlarını daha çok sergilemektedirler. Turnipseed ve Murkinson (2001) 'un bulgularına göre iş ortamının nitelikleri de özgecilik üzerinde etkili olmaktadır.

Bulgulara göre öğretmenlerin aralarında güçlü yakınlık bağları vardır ve mesleklerine yüksek düzeyde adanmalarına karşın okullarına daha az adanmaktadırlar ve bu tutumlarına okuldaki yönetsel ve örgütsel uygulamalar etki etmektedir (Celep, 2000) Bu durumda mesleğe yönelik güçlü bağlılığa ve bireyler arası dostluk ilişkilerine karşın, kişilerarası yardımlaşmadan daha çok bireysel olarak sorun çıkarmama ya da sorun çıkmasını engellemeyi amaçlayan özgeci davranışların daha çok sergilenmesi, okulun örgütsel yapısı ve yönetsel etkilerin bu dostluğun ve mesleki adanmanın kişilerarası yardım davranışlarına yol açmasına engel oluşuyla açıklanabilir. Ayrıca kişilerarası ilişkilerin güçlülüğüne rağmen 'grup sargınlığı"

anlamında örgütsel açıdan işlevsel bir nitelikte insanlararası ilişki görülmediği söylenebilir. Özgeciliği daha çok güdüsel etkenlerle açıklayan yaklaşımların varlığı ve ruhsal ve duygusal durumun içinde bulunduğu bir çok etkenin özgeciliğin ortaya çıkmasını etkilediği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, özgecilik boyutundaki görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t testi sonuçları çizelge 20'de verilmiştir.

Çizelge 20. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Özgecilik Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları	Değişkenler	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
	Görev	Öğretmen	611	57.01	7.52	674	4.23	.000
		Yönetici	65	52.86	7.41			
	Cinsiyet	Kadın	311	57.20	6.90	674	1.86	.063
		Erkek	365	56.10	8.13			
Yöneticilerin Özgecilik Davranışları	**Değişkenler**	**Kategoriler**	**N**	$\overline{X}$	**S**	**sd**	**t**	**p**
	Görev	Yönetici	65	61.32	4.56	674	5.72	.000
		Öğretmen	611	52.29	12.62			
	Cinsiyet	Kadın	311	51.32	12.53	674	3.59	.000
		Erkek	365	54.72	12.04			

Çizelge 20'de verilen analiz sonuçlarına göre görev ($t_{(674)} = 4.23$, $p < .05$) değişkeni açısından öğretmenlerin özgecilik davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı fark bulunurken cinsiyet açısından ($t_{(674)} = 1.86$, $p > .05$) anlamlı fark bulunmamıştır. Özgecilik davranışlarına ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$ =57.01) yöneticilerinkinden ($\overline{X}$ =52.86) yüksektir.

Yöneticilerin özgecilik davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında ise görev ($t_{(674)} = 5.722$, $p < .05$) ve cinsiyet açısından da ($t_{(674)} = 3.592$, $p < .05$) anlamlı fark bulunmuştur. Yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin olarak yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$ =61.32) öğretmenlerinkinden ($\overline{X}$ =52.29), erkeklerinki de ($\overline{X}$ =54.72) kadınlarınkinden ($\overline{X}$ =51.32) yüksektir. Öğretmenlerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşler, göreve göre değişirken cinsiyete göre değişmemektedir. Yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşler ise görev ve cinsiyete göre değişmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin, kendilerinin özgecilik davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşleri, birbirlerine ilişkin görüşlerinden daha yüksek düzeydedir. Bu durum bir ölçüde anlaşılır görülebilir. Yöneticiler öğretmenleri, öğretmenler de yöneticileri olduğundan daha az özgecilik sergiliyor biçiminde görmek

eğilimindedirler. Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinden beklentilerinin farklılığı söz konusudur. Yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin olarak erkekler kadınlardan daha yüksek düzeyde yöneticilerin bu davranışları gösterdiklerini düşünmektedir. Özgeciliğin kişilerarası yardımlaşma ve etkileşime dayandığı düşünülürse (Podsakoff ve MacKnezie,1994) kadınların, yöneticilerin kendilerine dönük olarak daha olumsuz davranım sergilediklerini düşündükleri söylenebilir. Bunun yanı sıra kadınların erkeklerden daha farklı ve yüksek düzeyde yöneticilerden özgeci yardım davranışları bekledikleri de söylenebilir.

Alanyazında empatik ilgiler gibi yardım davranışını etkileyen bazı özelliklerin daha çok kadınlarla ilgili olduğuna ilişkin görüşlerle birlikte cinsiyetin özgecilik üzerinde belirleyici bir etken olmadığına ilişkin deneysel bulgular vardır (Kidder ve McLean Parks,1993; Konovsky ve Pugh, 1994; Wagner ve Rush, 2000; Podsakoff ve Mckenzie, 2000; Organ ve Ryan, 1995). Chattopadhyay (1999) özelikle özgecilik ve cinsiyet arasında çok yüksek olmayan bir ilişki bulurken, Safwat (1998) ise Orta Doğu örnekleminde belirli bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ancak bu çalışmadaki cinsiyetin özgecilik açısından önemli düzeyde bir farklılık yaratmadığına ilişkin bulgular, yöneticilerin özgecilik davranışları konusunda cinsiyete bağlı bir farklılaşmanın görülme nedeni olarak yönetici-kadın öğretmenler arası etkileşimin niteliğinin anlaşılmasını doğrular niteliktedir. Robbins (1996, 443) kadın ve erkek yöneticilerin liderlik biçemleri arasında önemli farklılıklar olabileceğini kadınların çalışanlarını daha iyi dinleyip, güdüleyebileceği ve destekleyebileceğini belirtmiştir. Bu durumun kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışlarına ve dolayısıyla özgecilik beklentilerine yansıdığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, özgecilik boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 21'de verilmiştir.

Çizelge 21 sonuçlarına göre kıdem açısından öğretmenlerin özgecilik davranışları ile yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşler arasında anlamlı farklar vardır ($F_{(5\text{-}670)} = 2.656, p<.05$), ($F_{(5\text{-}670)} = 8,106, p<.05$). Özgecilik davranışlarının gösterilmesine ilişkin görüşler kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Anlamlı farklılığın hangi kıdem düzeyleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan analizde öğretmenlerin özgecilik davranışlarıyla ilişkili

olarak, 11-15 yıl kıdemi olanların görüşlerinin ortalamasının ($\overline{X}$=58.67), 1-5 yıl ($\overline{X}$=55.65) ve 6-10 yıl ($\overline{X}$=55.47) kıdemi olanların görüşlerinin ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Görüşlerin ortalamaları, 11-15 yıldan sonra da görece olarak azalmaktadır. Yöneticilerin özgecilik davranışlarıyla ilişkili olarak ise 6-10 yıl kıdemlilerin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=48.13) diğer tüm kıdem düzeylerininkilerden düşüktür. Öğretmenlerinkine benzer biçimde 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdem düzeyinde görüşlerin ortalaması yükselirken 21-25 yılda başlayarak görece azalmaktadır. Görüşlere ilişkin en düşük ortamla ise 6-10 yıl kıdemlilerdedir.

Çizelge 21. Kıdem Değişkenine Göre Özgecilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	55.65	5.96		
	6-10 yıl	2	165	55.47	8.56		
	11-15 yıl	3	65	58.67	5.67		
	16-20 yıl	4	59	56.25	9.54		
	21-25 yıl	5	199	57.51	6.80		
	25 yıl ve üstü	6	77	56.62	8.78		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		759.091	5	151.818	2.656	.022	1-3
	Gruplariçi		38301.37	670	57.166			2-3
	Toplam		39060.46	675				
Yöneticilerin Özgecilik Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	54.18	12.22		
	6-10 yıl	2	165	48.13	13.27		
	11-15 yıl	3	65	55.64	8.64		
	16-20 yıl	4	59	56.83	14.05		
	21-25 yıl	5	199	54.44	11.47		
	25 yıl ve üstü	6	77	54.24	11.39		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		5899.398	5	1179.880	8.106	.000	1-2
	Gruplariçi		97526.03	670	145.561			2-3,2-4
	Toplam		103425.4	675				2-5,2-6

Özgecilik davranışlarının kıdemle birlikte artmakla birlikte 11-15 ve 16-20 yıllardan sonra azaldığı söylenebilir. Gönüllü yardım davranışları, nezaket, barışçılık gibi özgeci davranışların kıdemle birlikte arttığı; ancak meslek yaşamlarının yarısını geride bırakan çalışanların bu tür davranışları olasılıkla daha yeni çalışanların yapabileceklerine ilişkin inanışlarının bu sonuca yol açtığı söylenebilir. Meslek yaşamının ortalarından başlayarak yönetici ve öğretmenler resmi görev tanımlarının ötesindeki gönüllü yardım davranışlarını daha az göstermektedirler.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşler meslekteki kıdemlerine göre değişmektedir. Öğretmenlerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalaması 11-15 yıl kıdemlilerde en yüksek noktaya ulaşırken sonraki kıdem düzeylerinde düşmektedir. Yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşlere ilişkin ortalamalarda, 6-10 yıl kıdemlilerde en düşük düzey söz konusudur. İki grubun sonuçlarına göre de kıdemle birlikte özgeciliğin arttığı söylenebilir. Ancak bu artış yöneticilerde 6-10 yıl kıdemden sonraki dönemlerde olmaktadır.

Kıdem ya da yaş ile özgecilik arasında güçlü bir ilişki olmadığına ilişkin bulguların yanı sıra (Podsakoff vd. 2000, 8; Organ ve Konovsky, 1989) karşıt bulgular da vardır (Safwat, 1998). Yaş ve kıdemin iş doyumu gibi bazı ÖYD öncüllerini olumlu etkileyerek ÖYD üzerinde dolaylı bir etkide bulunabileceği de söylenebilir. Ancak yaş ve kıdemin ÖYD'nin diğer öncülleriyle güçlü ilişkisi olduğuna ilişkin bulgular yoktur (Robbins,1996). Chattopadhyay (1999) ise özsaygı, güven ve iş arkadaşlarına yönelik davranışlar konusunda gençlerin yaşlı işgörenlerden daha yüksek düzeyde bulunduklarını bu durumun da özgecilik davranışlarını olumlu etkileyebileceğini bulmuştur. Yine bulgularına göre genel olarak yaş ve deneyimle özgecilik arasında düşük düzeyde ilişki ve küçük miktarlarda farklılaşma vardır. Ancak yaş ve deneyim diğer ÖYD öncülleri ve ÖYD arasında bir aracı olarak görülebilir. Bu da düşük düzeyli de olsa bulgulanan farklılık ve ilişkileri açıklayıcı olacaktır. Kıdem ve yaşın artmasıyla birlikte özgeciliğin bağlı olduğu etkenler farklılaşmaktadır. İlk dönemlerde yönetime güven, iş doyumu vb. özgeciliği daha çok etkilemektedir (Wagner ve Rush, 2000).

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, özgecilik boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları, çizelge 22'de verilmiştir.

Çizelge 22'de görüldüğü üzere öğretmenlerin özgecilik davranışlarına ($F_{(2\text{-}673)}$ = .208,p>.05) ve yöneticilerin özgecilik davranışlarına ($F_{(2\text{-}673)}$ = 1.501,p>.05) ilişkin görüşlerde öğrenim değişkenine göre anlamlı farklılık saptanmamıştır. Yönetici ve öğretmenlerin özgecilik davranışları öğrenim düzeyine göre anlamlı düzeyde değişmemektedir. Yöneticilerin özgecilik davranışlarıyla ilgili görüşlerin ortalamasının lisansüstü eğitim görmüş olanlarda ($\overline{X}$=50.64) göreli olarak düşük olduğu görülmektedir. Öğrenim açısından özgecilik davranışlarında farklılaşma

görülmemektedir. Bu durum alanyazındaki bulgularla da tutarlıdır (Podsakoff, 2000, 8) ve özgecilik davranışlarının öğrenimden çok kişilik-mizaç gibi etkenlere dayanmasına ilişkin görüşlerle açıklanabilir. Özgeciliğin öğrenilebilir bir davranış biçimi olduğuna ilişkin görüşler de bulunmaktadır (Myers, 1996). Buna göre ise uygulanan eğitim sisteminin böyle bir davranış geliştirme amacı gütmediği için sahip olunan öğrenim düzeyinin özgecilik davranışları konusunda bir farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Çizelge 22. Öğrenim Değişkenine Göre Özgecilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	56.48	8.46		
	Lisans	2	443	56.59	7.40		
	Yüksek Lisans	3	50	57.26	6.01		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		24.072	2	12.036	.208	.813	
	Gruplariçi		39036.38	673	58.004			
	Toplam		39060.46	675				
Yöneticilerin Özgecilik Davranışları	**Kategoriler**		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	54.03	14.06		
	Lisans	2	443	53.08	11.27		
	Yüksek Lisans	3	50	50.64	14.86		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		459.361	2	229.680	1.501	.224	
	Gruplariçi		102966.1	673	152.996			
	Toplam		103425.4	675				

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, özgecilik boyutundaki görüşlerinin bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 23'de verilmiştir.

Çizelge 23'de görülen bulgulara göre bulunulan okulda çalışma süresine göre özgecilik davranışlarının gösterilmesine ilişkin görüşlerde anlamlı farklılıklar vardır. Öğretmenlerin özgecilik davranışlarında ($F_{(4-671)}$ = 3.458,p<.05) bulunulan okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılığın, aynı okulda 1-2 yıl ($\overline{X}$ = 55.59) ve 3-5 yıl ($\overline{X}$ = 56.22) çalışanlar ile 11 yıl ve üstü ($\overline{X}$ = 59.37) çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin olarak da anlamlı farklılık vardır ($F_{(4-671)}$ = 5.225,p<.05). Farklılık 3-5 yıl ($\overline{X}$ = 50.67) çalışanlar ile 6-8 yıl ($\overline{X}$ = 54.43) ve 11 yıl ve üstü ($\overline{X}$ = 57.53) çalışanlar arasındadır.

Çizelge 23. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Özgecilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S	
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	55.59	8.04	
	3-5 yıl	2	245	56.22	7.49	
	6-8 yıl	3	145	56.73	7.90	
	9-11 yıl	4	54	57.77	6.47	
	11 yıl ve üstü	5	66	59.37	6.39	

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	788.940	4	197.235	3.458	.008	1-5
Gruplariçi	38271.52	671	57.037			2-5
Toplam	39060.46	675				

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S	
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	53.62	12.80	
	3-5 yıl	2	245	50.67	11.06	
	6-8 yıl	3	145	54.53	13.30	
	9-11 yıl	4	54	54.00	14.47	
	11 yıl ve üstü	5	66	57.53	10.22	

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	3123.976	4	780.994	5.225	.000	2-3
Gruplariçi	100301.4	671	149.481			2-5
Toplam	103425.4	675				

Çizelge 23'de verilen sonuçlara göre öğretmenlerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalaması aynı okulda çalışılan sürenin artmasıyla yükselmektedir. 11 yıl ve üstü sürede de en üst düzeye çıkmaktadır. Yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalamalarında ise 3-5 yıl çalışanlarda düşüş görülürken daha sonraki sürelerde yılla birlikte yükselme gözlenmektedir. Aynı okulda uzun süre çalışmanın okula da bağlılığı artırdığı ve okulu daha çok benimseyen öğretmenlerin daha çok özgecilik sergiledikleri söylenebilir. Yöneticilerde 3-5 yıl sürede görülen düşüş ise yönetsel deneyimle açıklanabilir. Yöneticilerde de daha sonraki dönemlerde görüşlerin ortalaması yükselmektedir.

Uyma Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre uyma boyutunda yer alan ifadelere ilişkin betimsel istatistik değerleri çizelge 24'de verilmiştir. Öğretmenler uyma davranışlarını "her zaman" ($\overline{X}$=4.56) gösterdiklerini belirtirken

yöneticiler öğretmenlerin bu davranışları "genellikle" ($\overline{X}$=4.17) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler kendilerinin uyma davranışlarını "her zaman" ($\overline{X}$=4.60) gösterdiklerini belirtirken öğretmenlere göre de yöneticiler bu davranışları "her zaman" ($\overline{X}$=4.22) göstermektedirler.

Çizelge 24. Öğretmen ve Yöneticilerin Uyma Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları						Yöneticilerin Özgecilik Davranışları			
Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası	Madde No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
Öğretmen	4.72	.53	2	15	Zamanında işe gelme	Yönetici	4.70	.63	2
Yönetici	4.27	.62	2			Öğretmen	4.53	3.67	1
Toplam	4.67	.55	2			Toplam	3.49	3.49	7
Öğretmen	4.18	.78	7	16	Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme	Yönetici	4.38	.67	7
Yönetici	4.04	.85	6			Öğretmen	3.83	.97	7
Toplam	4.17	.79	6			Toplam	3.89	.96	6
Öğretmen	4.81	.46	1	17	İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme	Yönetici	4.86	.34	1
Yönetici	4.41	.70	1			Öğretmen	4.21	.98	5
Toplam	4.77	.50	1			Toplam	4.27	.95	4
Öğretmen	4.63	.60	3	18	İş ortamını, sınıfı vb. temiz ve düzenli tutma	Yönetici	4.58	.58	4
Yönetici	4.09	.82	5			Öğretmen	4.27	.89	3
Toplam	4.58	.64	3			Toplam	4.30	.87	2
Öğretmen	4.58	.62	4	19	Okulda aldığı görevleri zamanında tamamlama	Yönetici	4.53	.58	5
Yönetici	4.21	.62	3			Öğretmen	4.25	..88	4
Toplam	4.54	.63	4			Toplam	4.28	.86	3
Öğretmen	4.43	.58	6	20	Okulda çalışırken zamanı verimli değerlendirme	Yönetici	4.44	.58	6
Yönetici	3.98	.59	7			Öğretmen	4.13	.89	6
Toplam	4.38	.60	5			Toplam	4.16	.87	5
Öğretmen	4.57	.59	5	21	Okulun işleyişiyle ilgili kural ve yönergelere dikkatli bir biçimde uyma	Yönetici	4.67	.50	3
Yönetici	4.18	.74	4			Öğretmen	4.29	.87	2
Toplam	4.54	.62	4			Toplam	4.33	.85	1
Öğretmen	4.56				Uyma Davranışları	Yönetici	4.60		
Yönetici	4.17					Öğretmen	4.22		
Ortalama	4.36					Ortalama	4.41		

Çizelge 24'de görüldüğü üzere öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin uyma davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadeler şunlardır: "İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme" ($\overline{X}$=4.77), "Zamanında işe gelme" ($\overline{X}$=4.67), "İş ortamını, sınıfı vb. temiz ve düzenli tutma" ($\overline{X}$=4.58). Öğretmenlerin bu davranışları "her zaman" gösterdikleri belirtilmiştir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde de görülmektedir ki, öğretmenler kendilerinin en çok gösterdikleri uyma davranışları olarak toplamdaki aynı davranışları yine "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu davranışlara ilişkin ortalama puanları ise şöyledir; "İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme" ($\overline{X}$=4.81,), "Zamanında işe gelme" ($\overline{X}$=4.72) ve

"İş ortamını, sınıfı vb. temiz ve düzenli tutma" ($\overline{X}$=4.63). Yöneticiler ise öğretmenlerin en çok gösterdikleri davranışlar olarak ilk iki sırada, toplamda ve öğretmenlerin kendileriyle ilgili görüşlerinde ilk iki sırada gelen, "İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme" ($\overline{X}$=4.41) ve "Zamanında işe gelme" ($\overline{X}$=4.27) davranışlarını öğretmenlerin "her zaman" gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilere göre öğretmenlerin en çok gösterdiği uyma davranışlarından üçüncü sırada gelen ise, yine "her zaman" sergilendiğini belirttikleri "Okulda aldığı görevleri zamanında tamamlama" ($\overline{X}$=4.21) davranışıdır.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin uyma davranışı göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadeler şunlardır: "Okulun işleyişiyle ilgili kural ve yönergelere dikkatli bir biçimde uyma" ($\overline{X}$=4.33), "İş ortamını, sınıfı vb. temiz ve düzenli tutma" ($\overline{X}$=4.30), "Okulda aldığı görevleri zamanında tamamlama" ($\overline{X}$=4.28). Yöneticilerin bu davranışları "her zaman" gösterdikleri belirtilmiştir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde öğretmenlerin, yöneticilerin en fazla gösterdikleri uyma davranışları olarak, "Zamanında işe gelme" ($\overline{X}$=4.53), "Okulun işleyişiyle ilgili kural ve yönergelere dikkatli bir biçimde uyma" ($\overline{X}$=4.29) ve "İş ortamını, sınıfı vb. temiz ve düzenli tutma" ($\overline{X}$=4.27) davranışlarını belirttikleri ve bu davranışları yöneticilerin "her zaman" gösterdiklerini düşündükleri görülmektedir. Yöneticiler ise kendilerinin en fazla gösterdikleri uyma davranışları olarak, "İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme" ($\overline{X}$=4.86), "Zamanında işe gelme" ($\overline{X}$=4.70), "Okulun işleyişiyle ilgili kural ve yönergelere dikkatli bir biçimde uyma" ($\overline{X}$=4.67) davranışlarını belirtmişlerdir. Yöneticiler bu davranışları "her zaman" sergilediklerini belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin gösterdiği uyma davranışı ile ilgili olarak toplamda en az katıldıkları ifadelere göre öğretmenlerin en az gösterdikleri uyma davranışları "genellikle" sergiledikleri belirtilen "Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme" ($\overline{X}$=4.17) ile, "her zaman" sergiledikleri belirtilen "Okulda çalışırken zamanı verimli değerlendirme" ($\overline{X}$=4.38) dir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde görülmektedir ki, öğretmenler kendilerinin en az sergiledikleri uyma davranışları olarak, "genellikle"

sergiledikleri "Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme" ($\overline{X}$=4.18) ve "her zaman" sergiledikleri "Okulda çalışırken zamanı verimli değerlendirme" ($\overline{X}$=4.43) davranışlarını belirtmişlerdir. Yöneticilere göre öğretmenlerin en az gösterdikleri uyma davranışları aynıdır; "Okulda çalışırken zamanı verimli değerlendirme" ($\overline{X}$=3.98) ve "Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme" ($\overline{X}$=4.04) . Yöneticiler öğretmenlerin bu davranışları "genellikle" sergilediklerini belirtmişleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin gösterdiği uyma davranışıyla ilgili olarak toplamda en az katıldığı ifadelere göre yöneticilerin en az sergiledikleri uyma davranışları "Zamanında işe gelme" ($\overline{X}$=3.49), "Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme" ($\overline{X}$=3.89) davranışlarıdır. Yöneticilerin bu davranışları "genellikle" gösterdikleri belirtilmiştir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde görülmektedir ki, öğretmenlere göre yöneticilerin en az gösterdikleri uyma davranışları"Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme" ($\overline{X}$=3.83) ve "Okulda çalışırken zamanı verimli değerlendirme" ($\overline{X}$=4.13) davranışlarıdır. Öğretmenlere göre yöneticiler bu davranışları "genellikle" göstermektedirler. Yöneticiler de kendilerinin en az sergiledikleri uyma davranışları olarak aynı davranışları belirtmişlerdir ancak öğretmenlerden farklı olarak bu davranışları "her zaman" gösterdiklerini düşünmektedirler . Bu davranışlara ilişkin ortalama puanları şöyledir; "Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme" ($\overline{X}$=4.38) ve "Okulda çalışırken zamanı verimli değerlendirme" ($\overline{X}$=4.44).

Araştırmaya katılanlara göre öğretmenler uyma davranışlarından en fazla işe gelmeme olasılığında yöneticileri bilgilendirme, zamanında işe gelme ve iş ortamını temiz tutmayı göstermektedir. En az ise işe yüksek düzeyde hazırlık yaparak gelme ve çalışırken zamanı verimli değerlendirme davranışlarını göstermektedirler. Öğretmenlerin kendilerine ilişkin görüşleri ve yöneticilerin öğretmenlere ilişkin görüşleri de bu doğrultudadır.

Yöneticiler uyma davranışlarından en çok işe gelmeme olasılığında bilgilendirme ile zamanında işe gelme davranışlarını gösterdiklerini ifade ederken,

öğretmenler de yöneticilerin en fazla işe zamanında gelme ve okulun işleyişi ile ilgili kural ve yönergelere dikkat etme davranışlarını gösterdiklerini belirtmişlerdir.Yöneticiler ve öğretmenlere göre de yöneticiler en az işe yüksek düzeyde hazırlık yaparak gelme ve işte zamanı verimli değerlendirme davranışlarını göstermektedirler.

İki görev grubunda da okula yüksek düzeyde hazırlık yaparak gelme ve çalışırken zamanı verimli kullanma davranışını az düzeyde göstermeleri dikkat çekicidir. Uyma boyutunda iki görev grubunun da genelde yüksek düzeyde davranış gösterdiklerini ifade ettikleri görülmektedir. Uyma; kuralları, süreçleri ve örgütsel yapıyı içselleştirerek kabullenmeyi, görevleri zamanında yerine getirmeyi ifade etmektedir (Van Dyne,Graham ve Dicnesch,1994; Podsakoff vd.,2000, 517). Yönetici ve öğretmenlerin bu anlamda örgütsel kurallara uyma açısından olumlu bir düzeyde oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, uyma boyutundaki görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t testi sonuçları çizelge 25'de verilmiştir.

Çizelge 25. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Uyma Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Uyma Davranışları	Değişkenler	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
	Görev	Yönetici	65	29.21	3.28	674	7.30	.000
		Öğretmen	611	31.94	2.81			
	Cinsiyet	Kadın	311	32.21	3.31	674	4.31	.000
		Erkek	365	31.23	2.41			
Yöneticilerin Uyma Davranışları	**Değişkenler**	**Kategoriler**	**N**	$\overline{X}$	**S**	**sd**	**t**	**p**
	Görev	Yönetici	65	32.20	2.29	674	3.24	.001
		Öğretmen	611	29.54	6.54			
	Cinsiyet	Kadın	311	29.59	7.81	674	.81	.418
		Erkek	365	29.98	4.66			

Çizelge 25 sonuçlarına göre görev ($t_{(674)} = 7.30$, $p < .05$) ve cinsiyet ($t_{(674)} = 4.31$, $p < .05$) değişkenleri açısından öğretmenlerin uyma davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yöneticilerin öğretmenlerin uyma davranışları göstermelerine ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=29.21) öğretmenlerin kendilerine ilişkin görüşlerinin ortalamasından ($\overline{X}$=31.94) düşük düzeydedir. Kadınların görüşlerinin ortalaması da ($\overline{X}$=32.21) erkeklerinkinden yüksektir ($\overline{X}$=31.23).

Yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin analizlerde ise görev ($t_{(674)} = 3.24$, $p < .05$) değişkeni açısından anlamlı fark bulgulanırken cinsiyet ($t_{(674)} = .81$, $p > .05$) değişkeni açısından ise anlamlı fark bulunmuştur. Yöneticilerin kendilerine ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=32.20) öğretmenlerin yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalamasından ($\overline{X}$=29.54) yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin olarak göreve göre değişiklik olmaktadır. Her iki grup da birbirlerinin daha düşük düzeyde uyma davranışı gösterdiğini düşünmektedir.

Cinsiyetle uyma davranışları arasında güçlü bir ilişki olmadığına ilişkin bulguların (Organ ve Ryan,1995) yanı sıra cinsiyetin uyma davranışlarını önemli düzeyde açıkladığına ilişkin bulgular da (Safwat,1998) bulunmaktadır. Çizelge 25'de görüldüğü üzere öğretmenlerin uyma davranışları konusunda kadınların görüşlerinin ortalaması erkeklerinkinden daha yüksektir. Ancak çok büyük bir fark olmaması alanyazındaki bulgularla uyumludur. Yöneticilerin uyma davranışları konusunda ise cinsiyet açısından farklılaşma yoktur. Özgeciliğin tersine uymada kadınlar açısından farklılığın olmaması özgeciliğin daha çok kişilerarası etkileşimle ortaya çıkarken uymanın ise bireylerin kurallara uymalarını ifade etmesi ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, uyma boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 26'da verilmiştir.

Çizelge 26'da görüldüğü üzere öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin görüşler arasında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur ($F_{(5-670)} = 6.606$, $p<.05$). Anlamlı farklılığın kıdeme göre hangi düzeyler arasında olduğuna bakıldığında 6-10 yıl ($\overline{X}$=30.87) ve 25 ve üstü yıl kıdemi olanların ($\overline{X}$=30.76) öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalamaları diğer kıdem düzeylerinden düşüktür. 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21-25 yıl kıdemlilerin görüşlerinin ortalamaları ($\overline{X}$=32.02) ve ($\overline{X}$=32.46) arasında değişmektedir.

Yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin görüşler de kıdeme göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır ($F_{(5-670)} = 9.956, p<.05$). Farklılığın kaynaklarına bakıldığında 6-10 yıl kıdemlilerin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=27,38) en düşük iken

16-20 yıl kıdemlilerin ortalamaları ($\overline{X}$=33.49) en yüksektir. 6-10 yıl kıdemlilerde düşüş gösteren ortalama, 11-15 yıl kıdemlilerden başlayarak artmaktadır.

Çizelge 26. Kıdem Değişkenine Göre Uyma Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Uyma Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	32.21	2.21		
	6-10 yıl	2	165	30.87	2.81		
	11-15 yıl	3	65	32.46	1.84		
	16-20 yıl	4	59	32.16	2.84		
	21-25 yıl	5	199	32.02	3.26		
	25 yıl ve üstü	6	77	30.76	3.79		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		280.577	5	56.115	6.606	.000	1-2,1-5
	Gruplariçi		5691.309	670	8.494			2-3,2-4,
	Toplam		5971.886	675				2-5,3-6
Yöneticilerin Uyma Davranışları	**Kategoriler**		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	29.90	4.11		
	6-10 yıl	2	165	27.38	5.94		
	11-15 yıl	3	65	30.23	4.71		
	16-20 yıl	4	59	33.49	12.82		
	21-25 yıl	5	199	30.30	4.81		
	25 yıl ve üstü	6	77	30.37	4.86		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		1858.706	5	371.741	9.956	.000	1-2,2-3
	Gruplariçi		25015.52	670	37.337			2-4,2-5
	Toplam		26874.22	675				2-6

Safwat (1998) kıdemle uyma arasında ilişki bulmuştur. Öğretmen ve yöneticilerin uyma davranışlarına bakıldığında da kıdem arttıkça bir farklılaşma görülmektedir. İki görev grubunda da ilk dönemi izleyen 6-10 yıllık dönemde görüşlerin ortalamalarında düşme gözlenmektedir. Ancak daha sonraki dönemlerde artış söz konusudur. Öğretmenliğin ilk yıllarını izleyen bu ikinci döneminde mesleki açıdan beklentilerle varolan duruma ilişkin bir karşılaştırmanın yapıldığı ve sisteme giderek daha çok uyum sağlanıldığı söylenebilir. Bu durum uyma davranışlarının da 6-10 yılı izleyen kıdem dönemlerinde göreli olarak artmasına yol açmaktadır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, uyma boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 27'de verilmiştir.

Çizelge 27. Öğrenim Değişkenine Göre Uyma Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Uyma Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	31.57	3.65		
	Lisans	2	443	31.74	2.67		
	Yüksek Lisans	3	50	31.58	2.77		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		4.288	2	2.144	.242	.785	
	Gruplariçi		5967.598	673	8.867			
	Toplam		5971.886	675				
Yöneticilerin Uyma Davranışları	**Kategoriler**		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	30.97	8.58		
	Lisans	2	443	29.44	5.00		
	Yüksek Lisans	3	50	28.70	6.40		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		367.358	2	183.679	4.664	.010	
	Gruplariçi		26506.87	673	39.386			
	Toplam		26874.22	675				

Çizelge 27'de görüldüğü üzere öğretmenlerin uyma davranışlarıyla ilgili görüşlerde öğrenim açısından anlamlı farklılık yoktur ($F_{(2\text{-}673)}$= .242, p>.05). Yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin görüşler ise öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(2\text{-}673)}$= 4.664, p<.05). Lisansüstü eğitim görenlerin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=28,70), ön lisans ($\overline{X}$=30.97) ve lisans mezunlarınınkinden düşüktür ($\overline{X}$=29.44). Öğrenimle ÖYD arasında güçlü bir ilişki olmadığına ilişkin bulgular düşünülürse öğretmenlerin uyma davranışlarında eğitim açısından bir değişiklik olmazken yöneticilerin davranışlarına ilişkin böyle bir değişmenin olması, eğitim düzeyinin, uyma davranışı üzerinde etkili olmasından daha çok yönetici-öğretmen ilişkisinin, yöneticinin örgütsel davranışlarının değerlendirilmesi üzerinde etkili olması ile açıklanabilir. Eğitim düzeyi arttıkça yönetici davranışları ve öğretmen-yönetici ilişkisi konusundaki değerlendirmelerde belirli bir değişme ve daha hassas değerlendirmelerin olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, uyma boyutundaki görüşlerinin bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 28'de verilmiştir.

Çizelge 28. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Uyma Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Uyma Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	31.87	2.58
	3-5 yıl	2	245	31.36	2.91
	6-8 yıl	3	145	31.54	3.77
	9-11 yıl	4	54	32.31	2.45
	11 yıl ve üstü	5	66	32.19	2.34

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	72.827	4	18.207	2.071	.083	
Gruplariçi	5899.059	671	8.791			
Toplam	5971.886	675				

Yöneticilerin Uyma Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	29.78	4.35
	3-5 yıl	2	245	28.69	5.53
	6-8 yıl	3	145	31.33	9.29
	9-11 yıl	4	54	28.88	6.61
	11 yıl ve üstü	5	66	31.36	3.18

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	848.944	4	212.236	5.472	.000	1-5,2-3
Gruplariçi	2605.28	671	38.786			2-5
Toplam	26874.22	675				

Çizelge 28'de görüldüğü üzere öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin görüşler, bulunulan okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermezken ($F_{(4-671)}$ = 2.071, p>.05), yöneticilerin uymalarına ilişkin görüşler okulda bulunulan süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4-671)}$ = 5.472, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığına, aynı okulda, 1-2 yıl ($\overline{X}$=29.78), 3-5 yıl ($\overline{X}$=28.69) ve 6-8 yıl ($\overline{X}$=31.33) çalışanlar ile 11 yıl ve üstü ($\overline{X}$=31.36) çalışanların görüşleri arasında olduğu görülmektedir. 3-5 yıl süre çalışanlarda görüşlerin ortalama düzeyi düşerken, 6-8 yılda tekrar yükselip 9-11 yılda yeniden düşmekte, 11 yıl ve üstünde yeniden yükselmekte ve en yüksek düzeye ulaşmaktadır.

Yöneticiler açısından mesleğe başlarken sahip oldukları, işe ve bulunulan okula ilişkin tutumların aynı okulda 2 yıldan fazla çalıştıktan sonra olumsuzlaştığı ve bir düşüş gösterdiği ancak deneyimin de artmasıyla birlikte ve bulunulan okulu daha çok sahiplenme ile uyma davranışlarında da artış olduğu söylenebilir. Öğretmenler açısından ise aynı okulda ve aynı yönetici ile çalışma süresi, yöneticiyi tanıma süreci, yönetici değişimiyle tutumlarda değişme olması, değişen iş arkadaşları

grubuyla etkileşim gibi etkenlerin uymayı etkilediğinden ancak 11 yıldan sonra artık uyma davranışlarının bu tür etkenlerden etkilenmeyecek biçimde benimsenmesinden söz edilebilir. Van Dyne ve Ang (1998)'ın geçici çalışanların sürekli çalışanlardan daha az ÖYD gösterdiklerine ilişkin bulguları doğrultusunda bir okulda uzun süre çalışmanın yarattığı benimsemenin ve okulu sahiplenmenin ÖYD'yi olumlu etkilediği söylenebilir.

Dirençlilik Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre dirençlilik boyutunda yer alan ifadelere ilişkin betimsel istatistik değerleri çizelge 29'da verilmiştir.

Çizelge 29. Öğretmen ve Yöneticilerin Dirençlilik Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları						Yöneticilerin Özgecilik Davranışları			
Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası	Madde No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
Öğretmen	4.48	.70	1	22	İşiyle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma	Yönetici	4.64	.51	1
Yönetici	4.10	.81	1			Öğretmen	4.19	.88	1
Toplam	4.45	.72	1			Toplam	4.13	.86	1
Öğretmen	4.15	.73	4	23	Okul ortamında oluşan sorunlar çözülene kadar çaba göstermeyi sürdürme	Yönetici	4.43	.72	2
Yönetici	3.72	.85	3			Öğretmen	3.95	.94	3
Toplam	4.11	.76	4			Toplam	3.99	.93	3
Öğretmen	3.74	1.01	6	24	Okulda verilen görevlerle ilgili olarak şikayet etme*	Yönetici	3.44	1.00	6
Yönetici	3.46	1.09	5			Öğretmen	3.68	1.10	6
Toplam	3.72	1.02	6			Toplam	3.66	1.10	6
Öğretmen	3.34	.83	7	25	Okulda yapılanları yanlış bulma*	Yönetici	3.13	.98	7
Yönetici	3.16	.94	6			Öğretmen	3.47	.93	7
Toplam	3.32	.84	7			Toplam	3.44	.94	7
Öğretmen	4.30	.81	2	26	Okuldaki sorunları olduklarından daha çok büyütme*	Yönetici	4.09	.99	4
Yönetici	3.80	.98	2			Öğretmen	3.80	1.08	4
Toplam	4.25	.84	2			Toplam	3.83	1.07	4
Öğretmen	4.11	.99	5	27	Okulda olanlarla ilgili olarak olumlu yanlardan çok olumsuz yanlara odaklanma*	Yönetici	3.87	1.16	5
Yönetici	3.52	1.10	4			Öğretmen	3.71	1.12	5
Toplam	4.05	1.02	5			Toplam	3.73	1.13	5
Öğretmen	4.27	1.06	3	28	İşinden ayrılma isteğinden bahsetme*	Yönetici	4.26	.98	3
Yönetici	3.80	1.18	2			Öğretmen	4.09	1.17	2
Toplam	4.22	1.08	3			Toplam	4.10	1.16	2
Öğretmen	4.06				Dirençlilik Davranışları	Yönetici	3.98		
Yönetici	3.65					Öğretmen	3.84		
Ortalama	3.85					Ortalama	3.91		

* Bu maddelerde ters puanlama yapılmıştır.

Öğretmenler dirençlilik davranışlarını "genellikle" ($\overline{X}$=4.06) gösterdiklerini belirtirken yöneticilere göre de öğretmenler bu davranışları "genellikle" ($\overline{X}$=3.65) göstermektedirler. Öğretmen ($\overline{X}$=3.84) ve yöneticilere ($\overline{X}$=3.98) göre, yöneticiler de dirençlilik davranışlarını "genellikle" göstermektedirler (Çizelge 29).

Çizelge 29 incelendiğinde, araştırmaya katılanların, öğretmenlerin dirençlilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadelere göre öğretmenlerin en fazla sergiledikleri dirençlilik davranışlarının, "İşiyle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma" ($\overline{X}$=4.45) ve "Okuldaki sorunları olduklarından daha çok büyütmeme" ($\overline{X}$=4.25) davranışları olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu davranışları "her zaman" gösterdikleri belirtilmiştir. Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde yine "İşiyle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma" davranışının; öğretmenlere ($\overline{X}$=4.48), ve yöneticilere ($\overline{X}$=4.10) göre, öğretmenlerin en çok gösterdiği dirençlilik davranışı olduğu görülmektedir. Toplamda olduğu gibi bu davranışları "Okuldaki sorunları olduklarından daha çok büyütmeme" davranışı izlemektedir.

Çizelge 29 da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların, yöneticilerin dirençlilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadeler de öğretmenlerinki ile aynıdır: "İşiyle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma" ($\overline{X}$=4.13), "İşinden ayrılma isteğinden bahsetmeme" ($\overline{X}$=4.10). Yöneticilerin bu davranışları "genellikle" gösterdikleri belirtilmiştir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde, öğretmenlere göre yöneticiler en fazla "İşiyle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma" ($\overline{X}$=4.19), davranışını gösterirken bunu, "İşinden ayrılma isteğinden bahsetmeme" ($\overline{X}$=4.09) davranışı izlemektedir.

Yöneticiler ise kendilerinin en fazla, "İşiyle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma" ($\overline{X}$=4.64) ve "Okul ortamında oluşan sorunlar çözülene kadar çaba göstermeyi sürdürme" ($\overline{X}$=4.43) davranışlarını gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin dirençlilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldıkları ifadelere göre öğretmenlerin en az gösterdikleri dirençlilik davranışları: "zaman zaman" sergilendiği belirtilen "Okulda yapılanları yanlış bulmama" ($\overline{X}$=3.32) davranışı ve "genellikle" sergilendiği

belirtilen "Okulda verilen görevlerle ilgili olarak şikayet etmeme" ($\overline{X}$=3.72) davranışıdır. Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde de iki grubun en az katıldıkları ifadeler bunlardır.

Araştırmaya katılanların, yöneticilerin dirençlilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldıkları ifadeler de öğretmenlerinki ile aynıdır; "Okulda yapılanları yanlış bulma" ($\overline{X}$=3.44), "Okulda verilen görevlerle ilgili olarak şikayet etme" ($\overline{X}$=3.66). Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde de yönetici ve öğretmenlerin aynı ifadelere en az katıldıkları görülmektedir. Koşullara göre en iyisini yapmaya çalışma ve sorunlar çözülene kadar çabayı sürdürme davranışları öğretmen ve yöneticilerin en fazla gösterdikleri dirençlilik davranışları iken verilen görevlerle ilgili olarak sürekli şikayetler etmeme ve okulda yapılanları sürekli yanlış bulmama davranışlarının ise en az gösterdikleri dirençlilik davranışları olduğu görülmektedir. Her iki grubunda okuldaki görev dağılımından ve birbirlerinin yaptıklarından şikayetçi olmalarına karşın koşullara göre en iyisini yapmaya çalıştıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, dirençlilik boyutundaki görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t testi sonuçları çizelge 30'da verilmiştir.

Çizelge 30. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dirençlilik Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

		Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Öğretmenlerin Dirençlilik Davranışları	Görev	Yönetici	65	25.58	4.91	674	5.42	.000
		Öğretmen	611	28.42	3.90			
	Cinsiyet	Kadın	311	28.18	4.25	674	.23	.813
		Erkek	365	28.11	3.89			
		Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Yöneticilerin Dirençlilik Davranışları	Görev	Yönetici	65	27.89	3.94	674	1.50	.133
		Öğretmen	611	26.92	5.03			
	Cinsiyet	Kadın	311	26.44	4.55	674	2.79	.005
		Erkek	365	27.50	5.32			

Dirençlilik boyutuna ilişkin t-testi analiz sonuçlarına göre Çizelge 30 'da görüldüğü gibi öğretmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşlerde görev değişkeni açısından ($t_{(674)}$ = 5.42, p< .05) ve yöneticilerin dirençlilik davranışlarıyla ilgili olarak da cinsiyet değişkeni açısından ($t_{(674)}$ = 2.79, p< .05) anlamlı farklılık

vardır. Öğretmenlerin kendilerinin dirençlilik davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=28.42) yöneticilerin görüşlerinin ortalamasından ($\overline{X}$= 25.58) yüksektir. Yöneticilerin dirençlilik davranışlarıyla ilgili olarak ise erkeklerin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=27.50) kadınlarınkinden yüksektir ($\overline{X}$=26.44).

Öğretmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşlerde cinsiyet açısından, yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin olarak da görev açısından anlamlı fark bulunmamıştır. Diğer ÖYD'de olduğu gibi dirençlilikte de yöneticilerin, öğretmenlerin bu davranışları daha az gösterdiğini düşündükleri görülmektedir. Buna göre yöneticilerin, öğretmenlerin mesleklerini zorluklar ve sorunlar karşısında şikayet etmeden içtenlikle yaptıklarına ilişkin olarak göreli olumsuz düşünceleri bulunmaktadır denilebilir. Yöneticilerin öğretmenlerden daha fazla ve farklı düzeyde dirençlilik beklentisi içinde olması nedeniyle böyle düşündükleri söylenebilir. Yöneticilerin dirençlilik davranışlarıyla ilgili olarak kadınların, özgecilikte olduğu gibi yöneticilerin bu davranışlarını erkeklerden daha olumsuz değerlendirmeleri kadınların yöneticilere ilişkin tutumlarının farklılığından kaynaklanmaktadır denilebilir. Yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin olarak görev açısından bir değişme olmaması da bu yargıyı desteklemektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, dirençlilik boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 31'de verilmiştir.

Çizelge 31'de görüldüğü üzere öğretmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşler, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(5\text{-}670)}$ = 6.319, p<.05). 1-5 yıl kıdemlilerde yüksek olan ($\overline{X}$=29.00) görüşlerin ortalaması, 6-10 yıl kıdemlilerde ($\overline{X}$=26.94) düşerken, 11-15 yılda ($\overline{X}$=29,48) en yüksek düzeyine ulaşmaktadır. Daha sonra göreli olarak azalmaktadır. Yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşler de kıdeme göre anlamlı farklılaşmaktadır ($F_{(5\text{-}670)}$ = 5.760, p<.05). 1-5 yıl kıdemliler ($\overline{X}$=28.24) ile 6-10 yıl kıdemlilerin ($\overline{X}$=25.45) görüşleri arasında ve 6-10 yıl kıdemliler ($\overline{X}$=25.45) ile 11-15 yıl ($\overline{X}$=28.23) ve 21-25 yıl ($\overline{X}$=27.28) kıdemlilerin görüşleri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir.

Çizelge 31. Kıdem Değişkenine Göre Dirençlilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Dirençlilik Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	29.00	3.20		
	6-10 yıl	2	165	26.94	4.20		
	11-15 yıl	3	65	29.43	3.02		
	16-20 yıl	4	59	27.33	4.46		
	21-25 yıl	5	199	28.59	4.41		
	25 yıl ve üstü	6	77	27.89	3.90		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		509.043	5	101.809	6.319	.000	1-2,2-3
	Gruplariçi		10794.87	670	16.112			2-5,3-4
	Toplam		11303.91	675				
Yöneticilerin Dirençlilik Davranışları	**Kategoriler**		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	28.24	5.27		
	6-10 yıl	2	165	25.45	5.45		
	11-15 yıl	3	65	28.23	4.63		
	16-20 yıl	4	59	26.86	4.79		
	21-25 yıl	5	199	27.28	4.42		
	25 yıl ve üstü	6	77	27.00	4.20		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		680.785	5	136.157	5.760	.000	1-2,2-3
	Gruplariçi		15838.04	670	23.639			2-5
	Toplam		16518.82	675				

Öğretmenlerin dirençlilik davranışları mesleğe başlangıç dönemlerinde yüksek iken daha sonra düşmekte meslek yaşamlarının orta dönemlerinde en yüksek noktaya ulaşmakta daha sonra giderek azalmaktadır. Mesleğe başlangıçta oldukça idealist düşünen ve güçlü beklentiler içinde olan ancak ilerleyen dönemlerde daha gerçekçi olmaya başlayan (Lortie, Akt. Balcı, 2000b, 28) öğretmenlerin ilk yıllarında mesleğin zorluklarına karşın dirençlilik davranışları geliştirdikleri ancak ilerleyen dönemde meslek yaşamının bütün yönlerine tanık oldukça ve bir takım gönüllü çabaların belki de karşılığı tam olarak görülemediğinde dirençlilik davranışları azalmaktadır. Ancak meslek yaşamının ortalarındaki öğretmenler yaş ve kıdemle birlikte işlerine karşı farklı tutumlar geliştirmekte, beklentileri farklılaşmaktadır bu durum dirençlilik davranışlarına olumlu yansımaktadır. Meslek yaşamının ilerleyen dönemlerinde ise öğretmenlerin, görevlerini yerine getirmenin ötesinde dirençlilik gibi davranışları göstermenin gerekliliğine ilişkin düşüncelerinin farklılaştığı düşünülebilir. Deneyimle ÖYD arasında güçlü ilişkiler bulunmamasına karşın (Podasakoff vd, 2000) belirtilen nitelikteki bir farklılaşma işe ilişkin tutum ve yargılarla açıklanabilir.

Yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşlerde kıdemin ikinci döneminde düşme görülürken kıdemlerinin orta dönemlerinde yükselmekte ve göreli olarak böyle devam etmektedir. Genel olarak kıdem arttıkça insanların dirençlilik görüşlerinin de daha olumlu hale geldiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin dirençlilik boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları, çizelge 32'de verilmiştir.

Çizelge 32. Öğrenim Değişkenine Göre Dirençlilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Dirençlilik Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	28.39	4.05		
	Lisans	2	443	28.03	4.13		
	Yüksek Lisans	3	50	28.22	3.86		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		17.102	2	8.551	.510	.601	
	Gruplariçi		11286.81	673	16.771			
	Toplam		11303.91	675				
Yöneticilerin Dirençlilik Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	27.69	3.98		
	Lisans	2	443	26.79	5.17		
	Yüksek Lisans	3	50	26.52	5.81		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		120.395	2	60.197	2.471	.085	
	Gruplariçi		16398.43	673	24.366			
	Toplam		16518.82	675				

Çizelge 32'de görüldüğü üzere gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşler, öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($F_{(2-673)} = .510$, $p>.05$), ($F_{(2-673)} = 2.471$, $p>.05$). Öğretmen ve yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşler öğrenime göre farklılaşmamaktadır. Alanyazında da öğrenimle ÖYD davranışları arasında ilişki bulgusu yoktur (Podsakoff vd.2000). Bu durumun dirençliliğin varolan eğitim süreçleriyle kazanılan bir nitelik olmaktan çok daha çok kişilik özellikleri ve örgütsel özelliklerle ilişkili olduğunu göstermektedir denilebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin dirençlilik boyutundaki görüşlerinin bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 33'de verilmiştir.

Çizelge 33'de görüldüğü üzere bulunulan okuldaki çalışma süresine göre öğretmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşler, anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4-671)}$ = 3.603, p<.05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna bakıldığında, aynı okulda 1-2 yıl ($\overline{X}$=28,74) çalışanlar ve 3-5 yıl ($\overline{X}$=27.60) çalışanların görüşleri arasında ve 3-5 yıl çalışanlar ile 11 yıl ve üstü ($\overline{X}$=29.30) çalışanların görüşleri arasında olduğu görülmektedir. İlk yıllarda yüksek olan görüşlerin ortalamaları düşerken, 9-11 yıldan başlayarak yükselmektedir.

Çizelge 33. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dirençlilik Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Yöneticilerin Dirençlilik Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	28.74	3.33		
	3-5 yıl	2	245	27.60	3.90		
	6-8 yıl	3	145	27.81	4.65		
	9-11 yıl	4	54	28.31	5.37		
	11 yıl ve üstü	5	66	29.30	3.65		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		237.688	4	59.422	3.603	.006	1-2, 2-5
	Gruplariçi		11066.22	671	16.492			
	Toplam		11303.91	675				
Yöneticilerin Dirençlilik Davranışları	**Kategoriler**		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	28.01	4.96		
	3-5 yıl	2	245	26.25	4.95		
	6-8 yıl	3	145	26.99	5.10		
	9-11 yıl	4	54	26.46	5.32		
	11 yıl ve üstü	5	66	27.83	3.60		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		369.979	4	92.495	3.843	.004	1-2
	Gruplariçi		16148.84	671	24.067			2-5
	Toplam		16518.82	675				

Yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşler de çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4-671)}$ = 3.843, p<.05). Farkın yine 1-2 yıl

($\overline{X}$=28.01) ve 3-5 yıl ($\overline{X}$=26.25) çalışanlar arasında ve 3-5 yıl ile ($\overline{X}$=26.25) 11 yıl ve üstü çalışanlar arasında olduğu görülmektedir ($\overline{X}$=27.83) (Çizelge 33).

Yönetici ve öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri 3-5 yıl olduğunda dirençlilik görüşlerinin ortalamalarında düşme olurken daha sonra süreyle birlikte yükselmektedir. Öğretmenlerde bu artış daha belirgin olmaktadır. Bir okulda çalışmaya başlayanların ilk dönemlerinde daha farklı beklentiler ve işe ilişkin idealist tutumlarla dirençlilik davranışları geliştirdikleri ancak bunun giderek azaldığı görülmektedir bu durum yine başlangıç dönemlerinde beklentilerin karşılanamaması ile açıklanabilir ancak aynı okulda çalışma süresi daha da arttıkça okulu benimseme ve iş ortamına ilişkin deneyim ve tanımışlık düzeyinin de artmasıyla yeniden dirençlilik davranışları geliştirildiği söylenebilir. Giderek mesleklerini ve çalıştıkları okulu içselleştiren öğretmen ve yöneticilerin dirençlilik davranışları da bundan etkilenmektedir denilebilir.

Katılım Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre katılım boyutunda yer alan ifadelere ilişkin betimsel istatistik değerleri çizelge 34'de verilmiştir.

Öğretmenler katılım davranışlarını "genellikle" ($\overline{X}$=3.95) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler de öğretmenlerin bu davranışları "genellikle" ($\overline{X}$=3.75) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler kendilerinin katılım davranışlarını "her zaman" ($\overline{X}$=4.40) gösterdiklerini belirtirken öğretmenler ise yöneticilerin bu davranışları "genellikle" ($\overline{X}$=3.97) gösterdiklerini belirtmişlerdir (Çizelge 34).

Çizelge 34 incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin katılım davranışı göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadelere göre öğretmenlerin en fazla gösterdikleri katılım davranışları, "her zaman" gösterdikleri "Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme" ($\overline{X}$=4.44) davranışı ile, "genellikle" sergiledikleri "Okuldaki gelişmeleri takip etme ve bilme" ($\overline{X}$=4.12) davranışıdır.

Çizelge 34. Öğretmen ve Yöneticilerin Katılım Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları						Yöneticilerin Özgecilik Davranışları			
Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası	Madde No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
Öğretmen	4.16	.77	2	29	Okuldaki gelişmeleri takip etme ve bilme	Yönetici	4.30	.70	6
Yönetici	3.73	.79	4			Öğretmen	4.24	.94	1
Toplam	4.12	.78	2			Toplam	4.25	.92	1
Öğretmen	3.85	1.04	4	30	Zorunlu olmadığı halde de okulun imajına olumlu katkı sağlayacak etkinliklere katılma	Yönetici	4.36	.69	5
Yönetici	3.58	.88	6			Öğretmen	3.85	1.06	7
Toplam	3.82	1.03	4			Toplam	3.90	1.08	7
Öğretmen	3.83	1.54	5	31	Okuldaki toplantılara etkin bir şekilde katılmak için iş arkadaşlarını cesaretlendirme	Yönetici	4.49	.58	3
Yönetici	3.73	.98	4			Öğretmen	3.99	1.05	4
Toplam	3.82	1.50	4			Toplam	4.04	1.03	4
Öğretmen	3.72	.92	6	32	Okulun işleyişi, eğitim-öğretimin geliştirilmesi için yeni fikirler geliştirme	Yönetici	4.52	.56	2
Yönetici	3.81	.88	3			Öğretmen	3.74	1.04	8
Toplam	3.73	.92	5			Toplam	3.81	1.03	8
Öğretmen	4.05	.85	3	33	Okula ilişkin olarak başkalarından farklı olduğunda bile düşüncelerini dürüstçe açıklama	Yönetici	4.49	.66	3
Yönetici	3.84	.79	2			Öğretmen	3.87	.95	6
Toplam	4.03	.84	3			Toplam	3.93	.94	5
Öğretmen	3.71	.98	7	34	Okuldaki değişimlerin diğerleri tarafından benimsenmesi için de çaba harcama	Yönetici	4.38	.60	4
Yönetici	3.73	.69	4			Öğretmen	3.86	.95	5
Toplam	3.71	.95	6			Toplam	3.91	.94	6
Öğretmen	3.77	2.32	6	35	Okulda düzenlenen toplantılarda tartışmalara aktif biçimde katılma	Yönetici	4.03	.95	7
Yönetici	3.66	.85	5			Öğretmen	4.07	.91	3
Toplam	3.73	2.22	5			Toplam	4.07	.92	3
Öğretmen	4.49	.62	1	36	Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme	Yönetici	4.67	.47	1
Yönetici	3.95	.87	1			Öğretmen	4.15	.93	2
Toplam	4.44	.67	1			Toplam	4.20	.91	2
Öğretmen	3.95				Katılım Davranışları	Yönetici	4.40		
Yönetici	3.75					Öğretmen	3.97		
Ortalama	3.85					Ortalama	4.18		

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde de öğretmenlerin en fazla gösterdiklerini belirttikleri katılım davranışlarının, "Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme" ($\overline{X}$=4.49), "Okuldaki gelişmeleri takip etme ve bilme" ($\overline{X}$=4.16) davranışları olduğu görülmektedir.

Yöneticilere göre öğretmenlerin en fazla gösterdikleri katılım davranışları ise "Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme" ($\overline{X}$=3.95) ve "Okula ilişkin olarak başkalarından farklı olduğunda bile düşüncelerini dürüstçe açıklama" ($\overline{X}$=3.84) davranışlarıdır. Yöneticiler öğretmenlerin bu davranışları "genellikle" gösterdiklerini belirtmişleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin katılım davranışı göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadelere göre yöneticilerin en fazla gösterdikleri katılım davranışları da öğretmenlerinkilerle aynıdır: "Okuldaki gelişmeleri takip etme ve bilme" ($\overline{X}$=4.25), "Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak

uydurabilme" ($\overline{X}$=4.20). Yöneticilerin bu davranışları "her zaman" gösterdikleri belirtilmiştir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde görülmektedir ki, öğretmenlere göre yöneticilerin en fazla gösterdiği katılım davranışları, "her zaman" sergilendiği belirtilen "Okuldaki gelişmeleri takip etme ve bilme" ($\overline{X}$=4.24) ve "genellikle" sergilendiği belirtilen "Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme" ($\overline{X}$=4.15) davranışlarıdır. Yöneticilere göre kendilerinin en fazla gösterdikleri katılım davranışları ise "her zaman" sergilediklerini belirttikleri "Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme" ($\overline{X}$=4.67) ve "Okulun işleyişi, eğitim-öğretimin geliştirilmesi için yeni fikirler geliştirme" ($\overline{X}$=4.52) davranışlarıdır

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin katılım davranışı göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldığı ifadelere göre öğretmenlerin en az gösterdikleri katılım davranışları "genellikle" sergiledikleri belirtilen, "Okuldaki değişimlerin diğerleri tarafından benimsenmesi için de çaba harcama" ($\overline{X}$=3.71), "Okulun işleyişi, eğitim-öğretimin geliştirilmesi için yeni fikirler geliştirme" ($\overline{X}$=3.73) davranışlarıdır.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde öğretmenlerin kendilerinin en az gösterdikleri katılım davranışları olarak "genellikle" sergilediklerini belirttikleri "Okuldaki değişimlerin diğerleri tarafından benimsenmesi için de çaba harcama" ($\overline{X}$=3.71) ve "Okulda düzenlenen toplantılarda tartışmalara aktif biçimde katılma" ($\overline{X}$=3.77) davranışlarını ifade ettikleri görülmektedir.

Yöneticilere göre öğretmelerin en az gösterdikleri katılım davranışları, "Zorunlu olmadığı halde okulun imajına olumlu katkı sağlayacak etkinliklere katılma" ($\overline{X}$=3.58), "Okulda düzenlenen toplantılarda tartışmalara aktif biçimde katılma" ($\overline{X}$=3.66) davranışlarıdır. Yöneticilere göre öğretmenler bu davranışları "genellikle" sergilemektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin katılım davranışı göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldığı ifadelere göre yöneticilerin en az gösterdikleri katılım davranışları şunlardır: "Okulun işleyişi, eğitim-öğretimin geliştirilmesi için yeni fikirler

geliştirme" ($\overline{X}$=3.81), "Zorunlu olmadığı halde okulun imajına olumlu katkı sağlayacak etkinliklere katılma" ($\overline{X}$=3.90). Yöneticilerin bu davranışları "genellikle" gösterdikleri belirtilmiştir. Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde, öğretmenlere göre yöneticilerin en az gösterdikleri katılım davranışları "genellikle" sergiledikleri "Okulun işleyişi, eğitim-öğretimin geliştirilmesi için yeni fikirler geliştirme" ($\overline{X}$=3.74) ve "Zorunlu olmadığı halde de okulun imajına olumlu katkı sağlayacak etkinliklere katılma" ($\overline{X}$=3.85) davranışlarıdır. Yöneticilere göre kendilerinin en az gösterdikleri katılım davranışları ise "genellikle" sergilediklerini belirttikleri "Okulda düzenlenen toplantılarda tartışmalara aktif biçimde katılma" ($\overline{X}$=4.03) ile "her zaman" sergilediklerini belirttikleri "Okuldaki gelişmeleri takip etme ve bilme" ($\overline{X}$=4.30) davranışlarıdır.

Bir örgütsel yurttaşlık davranışı olarak örgütün siyasal yaşamına etkin katılım biçiminde tanımlanan katılım (Graham,1994), örgütsel açıdan ve bireyin çalıştığı örgütle ilişkileri bakımından yaşamsal öneme sahiptir. Bir yurttaşlık davranışı olarak diğer yönetim yaklaşımlarında tanımlanan boyutların ötesinde 'etkin' bir katılımı, etkin katılım için başkalarını da özendirmeyi ve örgütün daha iyi olabilmesi için örgütten birincil derecede sorumlu olduğunu duyumsayan birer yurttaş olarak yeni düşünceler geliştirmeyi kapsar.

Öğretmen ve yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşlerine bakıldığında (Çizelge 34) okuldaki gelişmeleri bilme, takip etme, yeni gelişmelere ayak uydurabilme en çok gösterilen katılım davranışları iken toplantılara etkin katılım, bu katılım için başkalarını da özendirme ve yeni fikirler geliştirme, okulun imajına katkı sağlama en az gösterilen katılım davranışlarıdır. Katılım davranışları da daha edilgen, bireysel ve daha etkin, etkileşimsel olarak düşünülürse öğretmen ve yöneticilerin ilk gruptakileri daha çok sergiledikleri görülmektedir. Özellikle yeni fikirler geliştirme davranışının, okulun geliştirilmesi için yeni öneriler geliştirerek bu konuda öğretmenlere de liderlik yapması gereken yöneticilerin en az gösterdikleri davranışlardan olması düşündürücüdür. Bunu yanı sıra yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinden daha fazla etkin katılım bekledikleri de söylenebilir. Çalışanlara daha fazla söz sahibi olma fırsatı vereceğinden yöneticilerin genelde çalışanların katılım davranışlarına olumsuz baktıkları (Podsakoff ve McKenzie, 1994) düşünülürse bu beklentinin varolan durumun ötesinde olumlu bir yönelimi ifade ettiği söylenebilir.

Van Yperen ve Van den Berg (1999) de Hollanda'da 142 ticaret örgütü çalışanı ile yaptıkları araştırmada yöneticilerin çalışanlara, karar verme sürecine katmaları anlamında yönetsel destek sağlamalarının ÖYD'yi olumlu etkilediğini bulgulamıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, katılım boyutunda görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t- testi sonuçları çizelge 35'de verilmiştir.

Çizelge 35. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Katılım Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Katılım Davranışları	Değişkenler	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
	Görev	Yönetici	65	30.07	4.52	674	2.16	.031
		Öğretmen	611	31.62	5.56			
	Cinsiyet	Kadın	311	31.35	6.05	674	.50	.611
		Erkek	365	31.57	4.96			
Yöneticilerin Katılım Davranışları	**Değişkenler**	**Kategoriler**	**N**	$\overline{X}$	**S**	**sd**	**t**	**p**
	Görev	Yönetici	65	35.27	3.30	674	4.69	.000
		Öğretmen	611	31.80	5.85			
	Cinsiyet	Kadın	311	31.60	6.22	674	2.25	.025
		Erkek	365	32.59	5.28			

Çizelge 35'de verilen sonuçlara göre öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşler arasında görev değişkenine göre anlamlı farklılık varken ($t_{(674)} = 2.16$, $p < .05$), cinsiyet açısından yoktur ($t_{(674)} = .50$, $p < .05$). Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşlerde ise görev açısından ($t_{(674)} = 4.69$, $p < .05$) ve cinsiyet açısından ($t_{(674)} = 2.25$, $p < .05$) anlamlı farklılık vardır.

Öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin olarak yöneticilerin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=30.07), öğretmenlerinkinden ($\overline{X}$=31.62) düşüktür. Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin olarak da öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=31.80), yöneticilerinkinden ($\overline{X}$=35,27) düşüktür. Yine yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin olarak kadınlar ($\overline{X}$=31,60) erkeklerden ($\overline{X}$=32.59) daha düşük görüş ortalamasına sahiptirler. Yönetici ve öğretmenler birbirlerinin katılım davranışlarını daha olumsuz değerlendirmektedirler. Cinsiyetin ise katılım davranışlarıyla ilgili olarak güçlü bir farklılık yaratmadığı söylenebilir, sadece yöneticilerin katılım davranışlarında cinsiyet, görüşler arasında bir farklılık yaratmıştır. Önceki ÖYD davranışlarında olduğu gibi bu benzer durum, kadınların yöneticilere ilişkin farklı ve daha hassas görüşleri ve beklentileri olması ile açıklanabilir. Katılım

konusunda yöneticilerin çalışanlara desteğinin gerekli olduğu vurgulanmıştır; bu gereksinmenin kadınlar için daha fazla olduğu da düşünülebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin katılım boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 36'da verilmiştir.

Çizelge 36'da görüldüğü gibi öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüş düzeyleri, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(5-670)}$ = 6.092, p<.05). Anlamlı farklılığın ise 1-5 yıl kıdemlilerin görüşleri ($\overline{X}$=30.37) ile 21-25 yıl ($\overline{X}$=32.70) ve 16-20 yıl ($\overline{X}$=32.70) kıdemlilerin görüşle arasında ve 6-10 yıl ($\overline{X}$=30.18) kıdemlilerin görüşleri ile 21-25 ve 16 yıl kıdemlilerin görüşleri arasında olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalaması kıdemin ikinci on yılında yükselmektedir.

Çizelge 36. Kıdem Değişkenine Göre Katılım Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Katılım Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	30.37	4.59		
	6-10 yıl	2	165	30.18	6.98		
	11-15 yıl	3	65	32.07	4.42		
	16-20 yıl	4	59	32.98	4.72		
	21-25 yıl	5	199	32.70	4.96		
	25 yıl ve üstü	6	77	30.96	4.77		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		885.248	5	177.050	6.092	.000	1-4,1-5
	Gruplariçi		19471.27	670	29.062			2-4,2-5
	Toplam		20356.52	675				
Yöneticilerin Katılım Davranışları	**Kategoriler**		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	32.20	5.79		
	6-10 yıl	2	165	29.90	6.18		
	11-15 yıl	3	65	33.61	5.25		
	16-20 yıl	4	59	32.67	6.35		
	21-25 yıl	5	199	33.17	5.15		
	25 yıl ve üstü	6	77	32.48	4.86		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		1202.727	5	240.545	7.625	.000	1-2,2-3
	Gruplariçi		21136.20	670	31.547			2-5,2-6
	Toplam		22338.93	675				

Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşler de kıdeme göre anlamlı farklılaşmaktadır ($F_{(5-670)}$ = 7.625, p<.05). Anlamlı farklılığın ise 6-10 yıl ($\overline{X}$=29.90)

kıdemlilerle, 1-5 yıl ($\overline{X}$=32.20), 11-15 yıl ($\overline{X}$=32.61), 21-25 yıl ($\overline{X}$=33.17) ve 25 yıl ve üstü ($\overline{X}$=32.48) kıdemlilerin görüşleri arasında olduğu görülmektedir. 1-5 yıl kıdemlilerde yüksek olan görüşlerin ortalaması, 6-10 yılda düşmekte daha sonra göreli yükselmektedir. Kıdemin diğer ÖYD ile birlikte katılımla da güçlü bir ilişkisi bulunmadığına ilişkin bulgular (Podsakoff vd,2000) dikkate alınarak kıdemin katılım üzerinde sınırlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Deneyimle birlikte okulun yapısına ve işleyişine ilişkin tanıma düzeyinin yükseldiği, yönetici ve öğretmenlerin daha çok söz söyleme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin katılım boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 37'de verilmiştir.

Çizelge 37. Öğrenim Değişkenine Göre Katılım Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Katılım Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S	
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	28.25	4.83	
	Lisans	2	443	27.65	3.57	
	Yüksek Lisans	3	50	28.08	5.00	

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	49.842	2	24.921	1.508	.222	
Gruplariçi	11122.77	673	16.527			
Toplam	11172.61	675				

Yöneticilerin Katılım Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S	
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	33.38	5.41	
	Lisans	2	443	31.73	5.72	
	Yüksek Lisans	3	50	31.16	6.54	

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	406.187	2	203.093	6.232	.002	1-2
Gruplariçi	21932.74	673	32.590			
Toplam	22338.93	675				

Çizelge 37'de görüldüğü üzere öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüş düzeyleri, öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma göstermemektedir ($F_{(2-673)}$ = 1.508, p>.05). Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşler ise öğrenim değişkenine göre anlamlı farklılaşmaktadır ($F_{(2-673)}$ = 6.232, p<.05). Ön lisans düzeyinde öğrenim görmüş olanlar ($\overline{X}$=33.38), lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim görenlerden ($\overline{X}$=31.73), ($\overline{X}$=31.16) daha yüksek düzeyde, yöneticilerin katılım davranışlarını gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yalnızca yöneticilerin katılımlarına ilişkin

olarak öğrenimin bir farklılık yaratmasıyla ilgili olarak, yine katılım üzerinde öğrenimin güçlü bir belirleyici olmamakla birlikte yöneticilerle ilişkiler ve yönetici davranışlarını algılayış üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Lisans ve lisan üstü düzeyde eğitim görmüş olanlar yöneticileri, ön lisans düzeyinde eğitim görmüşlerden daha farklı değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, katılım boyutundaki görüşlerine ilişkin bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları, çizelge 38'de verilmiştir.

Çizelge 38. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Katılım Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Katılım Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	27.65	3.99		
	3-5 yıl	2	245	27.40	4.00		
	6-8 yıl	3	145	27.72	4.68		
	9-11 yıl	4	54	28.74	3.22		
	11 yıl ve üstü	5	66	29.51	3.08		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		282.177	4	70.544	4.346	.002	1-5
	Gruplariçi		10890.43	671	16.230			2-5
	Toplam		11172.61	675				3-5
Yöneticilerin Katılım Davranışları	**Kategoriler**		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	28.83	4.37		
	3-5 yıl	2	245	27.58	4.57		
	6-8 yıl	3	145	28.35	5.22		
	9-11 yıl	4	54	28.79	4.95		
	11 yıl ve üstü	5	66	29.83	3.31		
	Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası		338.928	4	84.732	3.998	.003	1-2
	Gruplariçi		14219.43	671	21.191			2-5
	Toplam		14558.06	675				

Çizelge 38'de görüldüğü üzere öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşler bulunulan okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır ($F_{(4-671)}$ = 4.346, p<.05). Anlamlı farkın kaynaklarına bakıldığında 11 yıl ve üstü aynı okulda çalışanlarla ($\overline{X}$=29.51), 1-2 yıl ($\overline{X}$=27.65), 3-5 yıl ($\overline{X}$=27.40) ve 6-8 yıl

($\overline{X}$ =27.72) çalışanların görüşleri arasında olduğu görülmektedir. Aynı okulda 11 yıldan daha fazla çalışanların katılım davranışları artmaktadır denilebilir.

Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşler de, bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(4-671)}$ = 3.998, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında 1-2 yıl ($\overline{X}$ =28.83) çalışanlardaki görüşlerin ortalaması, 3-5 yıl ($\overline{X}$ =27.58) çalışanlarda düşmekte, sonraki dönemlerde göreli artarak 11 yıl ve üstü çalışanlarda ($\overline{X}$ =29.83) en yüksek düzeye çıkmaktadır.

Sadakat Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre sadakat boyutunda yer alan ifadelere ilişkin betimsel istatistik değerleri çizelge 39'da verilmiştir. Öğretmen ve yöneticilere göre öğretmenler ($\overline{X}$ =3.92) ve yöneticiler ($\overline{X}$ =4.16) sadakat davranışlarını genellikle göstermektedirler.

Çizelge 39. Öğretmen ve Yöneticilerin Sadakat Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları						Yöneticilerin Özgecilik Davranışları			
Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası	Madde No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
Öğretmen	4.50	.73	2	37	Okulu dışarıya karşı iyi gösterme	Yönetici	4.60	.78	2
Yönetici	4.26	.81	1			Öğretmen	4.46	.88	2
Toplam	4.48	.74	2			Toplam	4.48	.87	2
Öğretmen	4.53	.67	1	38	Okulu dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma	Yönetici	4.78	.48	1
Yönetici	4.26	.75	1			Öğretmen	4.47	.85	1
Toplam	4.50	.68	1			Toplam	4.50	.83	1
Öğretmen	4.19	.94	4	39	Okulun etkinliklerini, hizmetlerini çevreye etkin olarak tanıtma	Yönetici	4.50	.58	4
Yönetici	3.86	.80	3			Öğretmen	4.26	.94	3
Toplam	4.16	.93	4			Toplam	4.28	.92	3
Öğretmen	4.20	.99	3	40	Okul dışındakilere bu okulun çalışmak için iyi bir yer olduğunu söyleme	Yönetici	4.53	.61	3
Yönetici	3.89	1.07	2			Öğretmen	4.13	1.11	4
Toplam	4.17	1.00	3			Toplam	4.17	1.08	4
Öğretmen	3.54	1.00	6	41	Okulda fazladan görev ve sorumluluklar alma	Yönetici	4.30	.65	5
Yönetici	3.58	.96	5			Öğretmen	3.68	1.07	6
Toplam	3.55	1.00	6			Toplam	3.74	1.05	6
Öğretmen	4.08	1.42	5	42	Okuldaki eğitsel ve yönetsel işlerinde meslek standartlarını izleme	Yönetici	4.15	.59	6
Yönetici	3.73	.83	4			Öğretmen	3.93	.99	5
Toplam	4.04	1.38	5			Toplam	3.95	.96	5
Öğretmen	2.87	1.29	7	43	Okulda çalışanlarca yapılan yanlışlıkları gerekli birimlere bildirme	Yönetici	3.29	1.16	7
Yönetici	3.36	1.00	6			Öğretmen	3.22	1.20	7
Toplam	2.92	1.27	7			Toplam	3.23	1.19	7
Öğretmen	3.99				Sadakat Davranışları	Yönetici	4.31		
Yönetici	3.85					Öğretmen	4.02		
Ortalama	3.92					Ortalama	4.16		

Çizelge 39 incelendiğinde görülmektedir ki yönetici ve öğretmenlere göre öğretmenlerin en fazla gösterdikleri sadakat davranışları "Okulu dışarıdan gelen

olumsuz eleştirilere karşı savunma" ($\overline{X}$=4.50) ve "Okulu dışarıya karşı iyi gösterme" ($\overline{X}$=4.48) davranışlarıdır. Öğretmenlerin bu davranışları "her zaman" sergiledikleri belirtilmiştir.

Öğretmenlere göre kendilerinin en fazla gösterdiği sadakat davranışları da "her zaman" sergilediklerini belirttikleri "Okulu dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma" ($\overline{X}$=4.53) ve "Okulu dışarıya karşı iyi gösterme" ($\overline{X}$=4.50) davranışlarıdır. Yöneticilere göre öğretmenlerin en fazla gösterdikleri sadakat davranışları "her zaman" sergiledikleri "Okulu dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma" ($\overline{X}$=4.26) ve "Okulu dışarıya karşı iyi gösterme" ($\overline{X}$=4.26) davranışları ile "genellikle" sergiledikleri "Okul dışındakilere bu okulun çalışmak için iyi bir yer olduğunu söyleme" ($\overline{X}$=3,89) davranışlarıdır.

"Okulda çalışanlarca yapılan yanlışlıkları gerekli birimlere bildirme" toplamda ($\overline{X}$=2.92), öğretmenlerde ($\overline{X}$=2.87) ve yöneticilerde ($\overline{X}$=3.36), öğretmenlerin en az gösterdikleri sadakat davranışı olarak ifade edilmiştir.

Yöneticilerin sadakat davranışlarıyla ilgili olarak öğretmenlerinkiyle benzer olarak toplamda ($\overline{X}$=4.50), öğretmenlerde ($\overline{X}$=4.47) ve yöneticilerde ($\overline{X}$=4.78) "Okulu dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma" ilk sırada gelirken, "Okulu dışarıya karşı iyi gösterme" toplamda ($\overline{X}$=4.48), yöneticilerde ($\overline{X}$=4.60) ve öğretmenlerde ($\overline{X}$=4.46), ikinci sırada gelmektedir. Bu davranışları yöneticilerin "her zaman" gösterdikleri belirtilmiştir. Yöneticilere ($\overline{X}$=3.29) ve öğretmenlere ($\overline{X}$=3.22) göre ve toplamda ($\overline{X}$=3.23) yöneticilerin en az gösterdiği düşünülen sadakat davranışı da "Okulda çalışanlarca yapılan yanlışlıkları gerekli birimlere bildirme" olmuştur. Gerek yöneticiler gerekse öğretmenler, yöneticilerin bu davranışı "zaman zaman" gösterdiklerini belirtilmişlerdir.

Örgütsel sadakat bir bütün olarak örgüte bağlanmayı, gönüllü biçimde örgütü savunmayı, çıkarlarını korumayı, imajına katkı sağlamayı ifade eder (Van Dyne vd.1994). Yönetici ve öğretmenlerin sadakat davranışlarını genellikle gösterdiklerini ifade ettikleri görülmektedir. Ancak iki grupta da yapılan yanlışları gerekli birimlere bildirme davranışının en az düzeyde gösterilen davranış olması okula bir bütün olarak bağlanma ve okulu koruma duygusuyla ve mesleki etik anlayışla çelişkili bir

durum yaratmaktadır. Aynı biçimde okulda fazladan görev almayı isteme davranışının da en az gösterilen davranışlardan olduğu görülmektedir. Bu durumda yönetici ve öğretmenlerin okullarını koruma, imajına katkıda bulunma gibi sadakat davranışlarını genellikle göstermekle birlikte bir ÖYD olarak tam ve bütüncül bir örgütsel sadakat geliştirmedikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, sadakat boyutundaki görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t testi sonuçları çizelge 40'da verilmiştir.

Çizelge 40'da görüldüğü üzere öğretmenlerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşler, görev ($t_{(674)} = 1.83$, $p > .05$) cinsiyet ($t_{(674)} = .608$, $p > .05$) değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde ise görev değişkenine göre ($t_{(674)} = .3.36$, $p < .05$) ve cinsiyet değişkenine göre ($t_{(674)} = 2.048$, $p < .05$) anlamlı farklılık görülmektedir.

Çizelge 40. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Sadakat Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Sadakat Davranışları	Değişkenler	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
	Görev	Yönetici	65	26.96	4.07	674	1.83	.624
		Öğretmen	611	27.94	4.06			
	Cinsiyet	Kadın	311	27.74	4.09	674	.608	.543
		Erkek	365	27.93	4.04			
Yöneticilerin Sadakat Davranışları	**Değişkenler**	**Kategoriler**	**N**	$\overline{X}$	**S**	**sd**	**t**	**p**
	Görev	Yönetici	65	30.20	2.31	674	3.36	.001
		Öğretmen	611	28.17	4.78			
	Cinsiyet	Kadın	311	27.97	5.06	674	2.048	.041
		Erkek	365	28.70	4.22			

Görev ve cinsiyetin iki görev grubunun sadakat davranışında da farklılık yaratmamış olması bu iki değişkenin sadakat üzerinde güçlü bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi cinsiyetle ÖYD davranışları arasında beklentilerin tersine bir ilişki de bulgulanamamıştır (Podsakoff vd.2000). Ancak yöneticilerin örgütsel sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde, görev ve cinsiyetin anlamlı farklılık yaratması; öğretmenlerin, yöneticilerinin okula bir bütün olarak bağlanma, okulu savunma gibi niteliklerini yöneticilerden farklı yorumladıklarını göstermektedir. Aynı durum kadınlar için de geçerlidir. Önceki ÖYD'de olduğu gibi

kadınların yöneticilere ilişkin daha duyarlı denilebilecek değerlendirmeleri bu boyutta da geçerlidir denilebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, sadakat boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 41'de verilmiştir.

Çizelge 41'de görüldüğü üzere öğretmenlerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde kıdeme göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(5-670)}$ = 6.895, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında 6-10 yıl kıdemlilerin görüşleri ile ($\overline{X}$=26.32), 1-5 yıl ($\overline{X}$=28.31), 16-20 yıl ($\overline{X}$=29.00), 21-25 yıl ($\overline{X}$=28.38) ve 25 yıl ve üstü ($\overline{X}$=28.11) kıdemlilerin görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Yöneticilerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde de kıdeme göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(5-670)}$ = 7.10, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, 6-10 yıl kıdemlilerin görüşleri ile ($\overline{X}$=26.76), 1-5 yıl ($\overline{X}$=28.49), 11-15 yıl ($\overline{X}$=29.83) ve 21-25 yıl ($\overline{X}$=29.27) kıdemlilerin görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Çizelge 41. Kıdem Değişkenine Göre Sadakat Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Öğretmenlerin Sadakat Davranışları	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	28.31	3.05		
	6-10 yıl	2	165	26.32	4.15		
	11-15 yıl	3	65	27.92	3.81		
	16-20 yıl	4	59	29.00	5.10		
	21-25 yıl	5	199	28.38	3.76		
	25 yıl ve üstü	6	77	28.11	4.47		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		546.780	5	109.356	6.895	.000	1-2
	Gruplariçi		10625.83	670	15.859			2-4,2-5
	Toplam		11172.61	675				2-6
Yöneticilerin Sadakat Davranışları	**Kategoriler**		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	28.49	4.46		
	6-10 yıl	2	165	26.76	5.10		
	11-15 yıl	3	65	29.83	3.66		
	16-20 yıl	4	59	28.33	4.78		
	21-25 yıl	5	199	29.27	4.24		
	25 yıl ve üstü	6	77	28.09	4.59		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		732.542	5	146.508	7.10	.000	1-2
	Gruplariçi		13825.52	670	20.635			2-3,2-5
	Toplam		14558.06	675				

Yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerinin ikinci döneminde sadakat davranışına ilişkin görüşlerinin ortalamasında düşme olmakta daha sonraki kıdem düzeylerinde ise artma olmaktadır. Bu durumda kıdemle birlikte sadakat davranışlarının arttığı söylenebilir. 6-10 yılda yani kıdemin ikinci döneminde görülen düşme ise mesleğinin başlangıç yıllarındaki yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine ilişkin görüşleri ve beklentileriyle oluşan okula bağlanma ve sadakat gösterme davranışlarının sonraki dönemde, görüşlerinin ve beklentilerinin, karşılaşılan durumlarla olumsuz yönde değişmesiyle açıklanabilir. Bununla birlikte mesleki yaşamlarının yarısından başlayarak öğretmen ve yöneticilerin idealist beklentilerle gerçekler arasında dengeyi kurarak varolan koşullara rağmen sadakat davranışlarını göstermeyi sürdürdükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, sadakat boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları, çizelge 42'de verilmiştir.

Çizelge 42. Öğrenim Değişkenine Göre Sadakat Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	28.25	4.83		
	Lisans	2	443	27.65	3.57		
	Yüksek Lisans	3	50	28.08	5.00		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		49.842	2	24.921	1.508	.222	
	Gruplariçi		11122.77	673	16.527			
	Toplam		11172.61	675				
	Kategoriler		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	28.87	4.48		
	Lisans	2	443	28.30	4.52		
	Yüksek Lisans	3	50	27.12	5.93		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		126.422	2	63.211	2.948	.053	
	Gruplariçi		14431.64	673	21.444			
	Toplam		14558.06	675				

Çizelge 42'de görüldüğü üzere öğretmenlerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde, öğrenime göre anlamlı farklılık görülmemektedir ($F_{(2-673)} = 1.508$, $p>.05$). Yöneticilerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde de öğrenime göre anlamlı farklılık görülmemektedir ($F_{(2-673)} = 2.948$, $p>.05$). Bu durum sadakat davranışlarının

öğrenimle kazanılan bir nitelik olmaktan çok kişilik özellikleri ve örgütsel özelliklerin etkileşimiyle oluştuğu düşüncesini güçlendirmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, sadakat boyutundaki görüşlerinin bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 43'de verilmiştir.

Çizelge 43'de görüldüğü üzere öğretmenlerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde, bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(4-671)}$ = 4.346, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında aynı okulda 11 yıl ve üstü çalışanların görüşleri ($\overline{X}$=29.51) ile 1-2 yıl ($\overline{X}$=27.65), 3-5 yıl ($\overline{X}$=27.40) ve 6-8 yıl ($\overline{X}$=27.72) çalışanların görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Çizelge 43. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Sadakat Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	27.65	3.99		
	3-5 yıl	2	245	27.40	4.00		
	6-8 yıl	3	145	27.72	4.68		
	9-11 yıl	4	54	28.74	3.22		
	11 yıl ve üstü	5	66	29.51	3.08		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		282.177	4	70.544	4.346	.002	1-5
	Gruplariçi		10890.43	671	16.230			2-5
	Toplam		11172.61	675				3-5
	Kategoriler		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	28.83	4.37		
	3-5 yıl	2	245	27.58	4.57		
	6-8 yıl	3	145	28.35	5.22		
	9-11 yıl	4	54	28.79	4.95		
	11 yıl ve üstü	5	66	29.83	3.31		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		338.928	4	84.732	3.998	.003	1-2
	Gruplariçi		14219.13	671	21.191			2-5
	Toplam		14558.06	675				

Yöneticilerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde de bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(4-671)}$ = 3.998, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, aynı okulda 3-5 yıl çalışanların görüşleri

($\overline{X}$=27.58) ile 1-2 yıl ($\overline{X}$=28.83) ve 11 yıl ve üstü ($\overline{X}$=29.83) çalışanların görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. (Çizelge 43)

Öğretmenlerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalamasının aynı okulda çalışma süresinin artmasıyla birlikte yükseldiği görülmektedir. Özellikle 11 yıl ve üstü sürede en üst düzeye çıkmaktadır. Bu durum aynı okulda uzun süre çalışmanın okula olan bağlılığı, koruma duygusunu artırmasıyla açıklanabilir. Yöneticilerde de 3-5 yılda bir azalma görülmekle birlikte aynı okulda çalışma süresi arttıkça sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalamasının arttığı görülmektedir.

Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre kendini geliştirme boyutunda yer alan ifadelere ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri çizelge 44'de verilmiştir. Öğretmen ($\overline{X}$=4.22) ve yöneticiler($\overline{X}$=4.28) kendini geliştirme davranışlarını her zaman sergilediklerini belirtirken, birbirlerinin bu davranışları genellikle sergilediğini düşünmektedirler.

Çizelge 44 incelendiğinde görülmektedir ki, yönetici ve öğretmenlere göre öğretmenlerin en fazla gösterdikleri kendini geliştirme davranışları, "her zaman" sergilendiği belirtilen "Mesleğiyle ilgili gelişmelere ilgi duyma" ($\overline{X}$=4.54) ve "Mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerini artırmaya gönüllü olma" ($\overline{X}$=4.42) davranışlarıdır. Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde de aynı ifadeler ilk iki sırada gelmektedir. Aynı ifadeler ($\overline{X}$=4.61) ve ($\overline{X}$=4.48) ortalamalarıyla öğretmenlerin kendileriyle ilgili olarak, ($\overline{X}$=3.92) ve ($\overline{X}$=3.87) ortalamalarıyla da yöneticilerin öğretmenler hakkında en çok katıldıkları ifadeler olmuştur. Yöneticiler öğretmenlerin bu davranışları "genellikle" sergilediklerini belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenlere göre yöneticilerin en fazla gösterdikleri kendini geliştirme davranışları "genellikle" sergilendiği belirtilen "Mesleğiyle ilgili gelişmelere ilgi duyma" ($\overline{X}$=4.15) ve "Mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerini artırmaya gönüllü olma" ($\overline{X}$=4.07) davranışlarıdır. Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde de görülmektedir ki aynı davranışlar ($\overline{X}$=4.11) ve ($\overline{X}$=4.02) ortalamalarıyla

öğretmenlere göre yöneticilerin en fazla gösterdiği ve ($\overline{X}$=4.55), ($\overline{X}$=4.47) ortalamalarıyla yöneticilere göre kendilerinin en fazla gösterdikleri davranışlardır.

Çizelge 44.Öğretmen ve Yöneticilerin Kendini Geliştirme Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Öğretmenlerin Özgecilik Davranışları						Yöneticilerin Özgecilik Davranışları			
Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası	Madde No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
Öğretmen	4.48	.69	2	44	Mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerini artırmaya gönüllü olma	Yönetici	4.55	.58	1
Yönetici	3.87	.83	2			Öğretmen	4.02	1.04	2
Toplam	4.42	.73	2			Toplam	4.07	1.01	2
Öğretmen	4.61	.58	1	45	Mesleğiyle ilgili gelişmelere ilgi duyma	Yönetici	4.47	.58	2
Yönetici	3.92	.90	1			Öğretmen	4.11	1.04	1
Toplam	4.54	.65	1			Toplam	4.15	1.01	1
Öğretmen	4.20	.90	5	46	Mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirici kurs, seminer vb eğitimlere katılma	Yönetici	4.21	.80	6
Yönetici	3.73	.81	3			Öğretmen	3.89	1.06	5
Toplam	4.15	.90	5			Toplam	3.92	1.04	5
Öğretmen	3.99	.91	7	47	Mesleğiyle ilgili dergi, kitap vb. bilimsel yayınları takip etme	Yönetici	3.86	.84	8
Yönetici	3.33	.75	7			Öğretmen	3.75	1.04	8
Toplam	3.93	.91	7			Toplam	3.76	1.02	8
Öğretmen	3.58	1.21	8	48	Mesleki çalışmalarında bilgisayardan yararlanma	Yönetici	4.10	1.01	7
Yönetici	3.53	.90	6			Öğretmen	3.85	1.06	6
Toplam	3.57	1.18	8			Toplam	3.87	1.07	6
Öğretmen	4.42	.71	3	49	Mesleki çalışmalarıyla ilgili olarak çalışma arkadaşlarıyla görüş alışverişinde bulunma	Yönetici	4.41	.60	3
Yönetici	3.86	.72	4			Öğretmen	3.99	1.02	3
Toplam	4.36	.73	3			Toplam	4.03	1.00	3
Öğretmen	4.38	.78	4	50	Mesleki çalışmalarıyla ilgili olarak eleştirilere açık olma	Yönetici	4.36	.54	4
önetici	3.69	.90	5			Öğretmen	3.80	1.13	7
Toplam	4.31	.82	4			Toplam	3.85	1.10	7
Öğretmen	4.02	1.00	6	51	Mesleki açıdan gelecekte olmak istediği konumlarla ilgili hedeflere ulaşmak için kendini mesleki olarak hazırlama	Yönetici	4.27	.62	5
önetici	3.73	.93	3			Öğretmen	3.90	1.10	4
Toplam	4.00	.99	6			Toplam	3.93	1.07	4
Öğretmen	4.21				Kendini Geliştirme Davranışları	Yönetici	4.28		
Yönetici	3.71					Öğretmen	3.91		
Ortalama	3.96					Ortalama	4.09		

Öğretmen ve yöneticilere göre, öğretmenlerin en az gösterdikleri kendini geliştirme davranışları "genellikle" sergilendiği belirtilen "Mesleki çalışmalarında bilgisayardan yararlanma" ($\overline{X}$=3.57) ve "Mesleğiyle ilgili dergi, kitap vb. bilimsel yayınları takip etme" ($\overline{X}$=3.93) davranışlarıdır.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde öğretmenlerin en az gösterdikleri kendini geliştirme davranışları olarak yine "Mesleki çalışmalarında bilgisayardan yararlanma" ($\overline{X}$=3.58) ve "Mesleğiyle ilgili dergi, kitap vb. bilimsel yayınları takip etme" ($\overline{X}$=3.99) davranışları ifade edilmiştir. Yöneticilere göre de öğretmenlerin en az gösterdikleri kendini geliştirme davranışları "Mesleğiyle ilgili dergi, kitap vb. bilimsel yayınları takip etme" ($\overline{X}$=3.33) ve "Mesleki çalışmalarında bilgisayardan yararlanma" ($\overline{X}$=3.53) davranışlarıdır.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin kendini geliştirme davranışı göstermeleriyle ilgili toplamda en az katıldığı ifadelere göre yöneticilerin en az gösterdikleri davranışlar; "genellikle" sergilendiği belirtilen "Mesleğiyle ilgili dergi, kitap vb. bilimsel yayınları takip etme" ($\overline{X}$=3.76) ve "Mesleki çalışmalarıyla ilgili olarak eleştirilere açık olma" ($\overline{X}$=3.85) davranışlarıdır. Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde de görülmektedir ki öğretmenlere göre yöneticilerin en az gösterdiği kendini geliştirme davranışları "Mesleğiyle ilgili dergi, kitap vb. bilimsel yayınları takip etme" ($\overline{X}$=3.75) ve "Mesleki çalışmalarıyla ilgili olarak eleştirilere açık olma" ($\overline{X}$=3.80) dır. Yöneticiler de kendilerinin en az "Mesleğiyle ilgili dergi, kitap vb. bilimsel yayınları takip etme" ($\overline{X}$=3.86) ve 'Mesleki çalışmalarında bilgisayardan yararlanma" ($\overline{X}$=4.10) davranışlarını gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bu davranışları "genellikle" gösterdiği belirtilmiştir.

Çizelge 44'de verilen sonuçlara göre öğretmen ve yöneticiler kendini geliştirme boyutuna ilişkin olarak kendilerini geliştirmek istedikleri ve mesleki anlamdaki yeniliklere ilgi duydukları ancak mesleki nitelikli dergi, kitap gibi bilimsel yayınları yeterince takip etmedikleri, özellikle internet yoluyla günümüzdeki hızlı değişimin aracısı olan bilgisayarı yeterince kullanmadıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin, yöneticilerin en az gösterdikleri kendini geliştirme davranışı olarak mesleki çalışmalarıyla ilgili eleştirilere açık olma özelliğini yeterince taşımadıklarını ifade etmeleri de oldukça önemlidir. Okulun ve okuldaki değişimin lideri olması durumundaki yöneticilerin kendini geliştirmenin ön koşulu olan eleştirilere açık olma davranışını yeterince göstermemeleri olumsuz bir durumdur.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, kendini geliştirme boyutundaki görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t testi sonuçları çizelge 45'de verilmiştir.

Çizelge 45'de görüldüğü üzere öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde, görev ($t_{(674)}$ = 6.48, $p< .05$) ve cinsiyet ($t_{(674)}$ = 3.44, $p< .05$) değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmektedir. Yöneticilerin görüşlerinin ortalaması öğretmenlerinkinden, erkeklerinki de kadınlarınkinden düşüktür.

Çizelge 45. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Kendini Geliştirme Davranışları	Değişkenler	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
	Görev	Yönetici	65	29.70	5.41	674	6.48	.000
		Öğretmen	611	33.71	4.66			
	Cinsiyet	Kadın	311	34.02	4.65	674	3.44	.001
		Erkek	365	32.73	4.99			
Yöneticilerin Kendini Geliştirme Davranışları	**Değişkenler**	**Kategoriler**	**N**	$\overline{X}$	**S**	**sd**	**t**	**p**
	Görev	Yönetici	65	34.27	3.70	674	3.29	.001
		Öğretmen	611	31.34	7.08			
	Cinsiyet	Kadın	311	31.22	6.23	674	1.41	.159
		Erkek	365	31.96	7.55			

Yöneticilerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde ise görev değişkenine göre ($t_{(674)} = 3.29$, $p < .05$) anlamlı farklılık görülürken, cinsiyete göre ($t_{(674)} = 1.41$, $p > .05$) anlamlı farklılık görülmemektedir. Öğretmenlerin, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ile ilgili görüşlerinin ortalaması yöneticilerinkinden düşüktür. Cinsiyet ise yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Uyma boyutunda olduğu gibi daha çok bireyin kendisi ile ilgili ve başkalarıyla etkileşim doğurmayan davranışlarda cinsiyet farklılık yaratmazken başkalarıyla etkileşim de gerektiren ÖYD'de cinsiyet farklılık yaratmaktadır. Bu durum, kadınların yöneticilerin iş ortamındaki diğer çalışanlara ve özellikle kendilerine ilişkin davranışlarına ilişkin olumsuz değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır denilebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, kendini geliştirme boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları, çizelge 46'da verilmiştir.

Çizelge 46'da görüldüğü üzere öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde, kıdeme göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(5\text{-}670)} = 4.975$, $p<.05$). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, 6-10 yıl kıdemlilerin ($\overline{X}=32.35$) görüşleri ile 11-15 yıl ($\overline{X}=34.76$) ve 21-25 yıl ($\overline{X}=33.82$) kıdemlilerin görüşleri arasında ve yine 11-15 yıl ($\overline{X}=34.76$) kıdemliler ile 25 yıl ve üstü ($\overline{X}=31.76$) kıdemlilerin görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine ilişkin görüşlerin ortalamasında kıdemle birlikte yükselme görülmektedir. 6-10 yılda en üst düzeye çıkan ortalama, sonraki dönemlerde düşmektedir. Meslek yaşamının son dönemlerine doğru öğretmenlerin kendilerini

geliştirmeyi, mesleğin başlangıcına göre daha az gerekli gördükleri sonucuna varılabilir.

Çizelge 46. Kıdem Değişkenine Göre Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S	
Kıdem	1-5 yıl	1	111	32.90	4.04	
	6-10 yıl	2	165	32.35	5.03	
	11-15 yıl	3	65	34.76	3.91	
	16-20 yıl	4	59	33.74	5.27	
	21-25 yıl	5	199	33.82	4.51	
	25 yıl ve üstü	6	77	31.76	6.20	

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	576.065	5	115.213	4.975	.000	2-3
Gruplariçi	15515.71	670	23.158			2-5
Toplam	16091.78	675				3-6

	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S	
Kıdem	1-5 yıl	1	111	31.72	6.69	
	6-10 yıl	2	165	28.10	7.81	
	11-15 yıl	3	65	33.27	6.08	
	16-20 yıl	4	59	32.86	6.10	
	21-25 yıl	5	199	33.15	6.05	
	25 yıl ve üstü	6	77	32.74	5.57	

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	287.815	5	575.563	13.259	.000	2-1,2-3
Gruplariçi	29084.50	670	43.410			2-4,2-5
Toplam	31962.31	675				2-6

Yöneticilerin kendini geliştirme davranışına ilişkin görüşlerde, kıdeme göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(5-670)}$ = 13.259, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, 6-10 yıl kıdemlilerin görüşleri ile ($\overline{X}$=28.10), 1-5 yıl ($\overline{X}$=31.72), 11-15 yıl ($\overline{X}$=33.27), 16-20 yıl ($\overline{X}$=32.86), 21-25 yıl ($\overline{X}$=33.15) ve 25 yıl ve üstü ($\overline{X}$=32.74) kıdemlilerin görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kendilerini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalamasında diğer bazı ÖYD'de olduğu gibi kıdemlerinin ikinci dönemlerinde bir düşüş gözlenmekte daha sonraki dönemlerde sürekli bir artış olmamakla birlikte kıdemin ilk döneminden daha yüksek düzeyde oldukları gözlenmektedir. Mesleğin ilk döneminde kendilerini geliştirme konusunda istekli olan yöneticilerin giderek daha iyi tanıdıkları eğitim ve okul sistemi ve karşılaştıkları zorluklar nedeniyle ve başlangıçtaki beklentilerin karşılanamaması sonucunda 6-10 yıllık dönemde kendini geliştirme davranışlarına da yeterli dikkati veremedikleri ancak mesleğin ilerleyen döneminde

kendini geliştirmenin gerekliliğini daha iyi gördükleri ve gereksindikleri söylenebilir (Çizelge 46).

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, kendini geliştirme boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 47'de verilmiştir.

Çizelge 47. Öğrenim Değişkenine Göre Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	33.05	5.75		
	Lisans	2	443	33.26	4.52		
	Yüksek Lisans	3	50	34.90	4.21		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		138.788	2	69.394	2.927	.054?	1-2 ?
	Gruplariçi		15952.99	673	23.704			1-3
	Toplam		16091.78	675				
	Kategoriler		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	33.39	5.78		
	Lisans	2	443	31.17	6.76		
	Yüksek Lisans	3	50	29.16	9.79		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		970.751	2	485.375	10.540	.000	1-2
	Gruplariçi		30991.56	673	46.050			1-3
	Toplam		31962.31	675				

Çizelge 47'de görüldüğü üzere öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde, öğrenime göre anlamlı farklılık görülmemektedir ($F_{(2-673)} = 2.927$, $p>.05$).

Yöneticilerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde ise öğrenime göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(2-673)} = 10.540$, $p<.05$). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, ön lisans ($\overline{X}$=33.39) ile lisans ($\overline{X}$=31.17) ve yüksek lisans ($\overline{X}$=29.16) arasında farklılık görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça öğretmenlerin yöneticilerden beklentileri ve değerlendirmeleri farklılaşmaktadır. Bunun sonucu olarak eğitim düzeyi arttıkça öğretmenlerin, yöneticilerin kendilerini daha çok geliştirmeleri gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, kendini geliştirme boyutundaki görüşlerinin bulunulan okuldaki çalışma süresine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 48'de verilmiştir.

Çizelge 48. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	33.13	4.87		
	3-5 yıl	2	245	33.03	4.89		
	6-8 yıl	3	145	33.20	5.24		
	9-11 yıl	4	54	34.83	3.80		
	11 yıl ve üstü	5	66	33.96	4.67		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		178.991	4	44.748	1.887	.111	
	Gruplariçi		15912.78	671	23.715			
	Toplam		16091.78	675				
	Kategoriler		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	31.82	6.49		
	3-5 yıl	2	245	30.84	7.12		
	6-8 yıl	3	145	32.32	6.96		
	9-11 yıl	4	54	32.57	6.94		
	11 yıl ve üstü	5	66	31.69	6.54		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		274.058	4	68.514	1.451	.216	
	Gruplariçi		31688.25	671	47.225			
	Toplam		31962.31	675				

Çizelge 48'de görüldüğü üzere öğretmenlerin kendilerini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde, bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farlılık görülmemektedir ($F_{(4-671)}$ = 1.887, p>.05). Yöneticilerin kendilerini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde de bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık görülmemektedir ($F_{(4-671)}$ = 1.451, p>.05). Kendini geliştirmenin çalışılan okulun niteliklerinden daha çok genel anlamda meslekle ilişkili bir gereksinim olduğu söylenebilir.

Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre inisiyatif boyutunda yer alan ifadelere ilişkin görüşlerinin betimsel istatistik değerleri Çizelge

49'da verilmiştir. Öğretmen ve yöneticiler hem kendilerinin hem de birbirlerinin bireysel inisiyatif davranışlarını "genellikle" gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Çizelge 49.Öğretmen ve Yöneticilerin Bireysel İnisiyatif Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Olarak Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Öğretmenlerin Bireysel İnisiyatif Davranışları						Yöneticilerin Bireysel İnisiyatif Davranışları			
Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası	Madde No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
Öğretmen	3.99	.91	6	52	İş arkadaşlarının mesleki gelişimi için onlarla iletişim kurma	Yönetici	4.15	.66	5
Yönetici	3.88	.78	3			Öğretmen	3.79	1.03	5
Toplam	3.97	.90	6			Toplam	3.83	1.00	5
Öğretmen	3.96	2.51	7	53	Görev gereklerinin üstünde performans gösterme	Yönetici	4.09	.72	6
Yönetici	3.72	.85	6			Öğretmen	3.56	.98	8
Toplam	3.94	2.40	7			Toplam	3.61	.97	8
Öğretmen	4.08	.96	5	54	Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama	Yönetici	4.24	.79	3
Yönetici	3.95	.85	1			Öğretmen	3.94	1.03	3
Toplam	4.07	.95	5			Toplam	3.97	1.01	3
Öğretmen	4.36	2.39	3	55	Okuldaki etkinliklere ilişkin olarak ailelerden gelen bilgilendirme amaçlı istekleri çabucak yanıtlama	Yönetici	4.73	3.47	1
Yönetici	3.87	.71	4			Öğretmen	4.12	1.08	1
Toplam	4.31	2.29	2			Toplam	4.18	2.09	1
Öğretmen	4.17	1.21	4	56	İşini bitirmeden okuldan ayrılma*	Yönetici	3.78	1.37	8
Yönetici	3.40	1.28	7			Öğretmen	3.65	1.28	7
Toplam	4.09	1.23	4			Toplam	3.67	1.28	7
Öğretmen	4.17	..97	4	57	Çalışma sırasında verilen teneffüs, yemek vb. araları uzatma*	Yönetici	3.89	1.21	7
Yönetici	3.72	1.19	6			Öğretmen	3.85	1.21	4
Toplam	4.13	1.00	3			Toplam	3.85	1.21	4
Öğretmen	4.41	.70	1	58	İşiyle ilgili olarak dakik davranma	Yönetici	4.38	.60	2
önetici	3.90	.70	2			Öğretmen	4.08	.94	2
Toplam	4.36	.72	1			Toplam	4.11	.91	2
Öğretmen	4.37	.96	2	59	Çalışmalarına belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar verme*	Yönetici	4.23	.96	4
önetici	3.83	1.06	5			Öğretmen	3.78	1.21	6
Toplam	4.31	.98	2			Toplam	3.82	1.19	6
Öğretmen	4.19				Bireysel İnisiyatif Davranışları	Yönetici	4.19		
Yönetici	3.77					Öğretmen	3.85		
Ortalama	3.98					Ortalama	4.02		

* Bu maddelerde ters puanlama yapılmıştır.

Çizelge 49 incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadelere göre öğretmenlerin en çok gösterdiği inisiyatif davranışları, "her zaman" sergilendiği belirtilen "İşiyle ilgili olarak dakik davranma" ($\overline{X}$=4.36) ve "Çalışmalarına belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar vermeme" ($\overline{X}$=4.31) davranışları ile "genellikle" gösterildiği belirtilen "Çalışma sırasında verilen teneffüs, yemek vb. araları uzatmama" ($\overline{X}$=4.13) davranışıdır.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde görülmektedir ki öğretmenler kendilerinin en fazla gösterdikleri bireysel inisiyatif davranışları olarak "her zaman" sergilediklerini belirttikleri "İşiyle ilgili olarak dakik davranma" ($\overline{X}$=4.41), "Çalışmalarına belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar vermeme" ($\overline{X}$=4.37),

"Okuldaki etkinliklere ilişkin olarak ailelerden gelen bilgilendirme amaçlı istekleri çabucak yanıtlama" ($\overline{X}$=4.36) davranışlarını ifade etmişlerdir. Yöneticilere göre, öğretmenlerin en fazla gösterdikleri bireysel inisiyatif davranışları "Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama" ($\overline{X}$=3.95), "İşiyle ilgili olarak dakik davranma" ($\overline{X}$=3.90), "İş arkadaşlarının mesleki gelişimi için onlarla iletişim kurma"($\overline{X}$=3.88) davranışlarıdır. Yöneticilere göre öğretmenler bu davranışları "genellikle" göstermektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadelere göre yöneticilerin en fazla gösterdikleri davranışlar öğretmenlerin "genellikle" sergilediklerini düşündükleri "Okuldaki etkinliklere ilişkin olarak ailelerden gelen bilgilendirme amaçlı istekleri çabucak yanıtlama" ($\overline{X}$=4.18), "İşiyle ilgili olarak dakik davranma" ($\overline{X}$=4.11) ve "Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama" ($\overline{X}$=3.97) davranışlarıdır.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde de aynı ifadelerin iki görev grubunda da en fazla gösterilen davranışlar olarak belirtildiği görülmektedir. Öğretmenlerin, yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak en fazla katıldıkları ifadeler şunlardır: "Okuldaki etkinliklere ilişkin olarak ailelerden gelen bilgilendirme amaçlı istekleri çabucak yanıtlama" ($\overline{X}$=4.12), "İşiyle ilgili olarak dakik davranma" ($\overline{X}$=4.08), "Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama" ($\overline{X}$=3.94). Öğretmenlere göre yöneticiler bu davranışları "genellikle" göstermektedirler. Yöneticiler ise kendilerinin en fazla gösterdikleri davranışlar olarak "her zaman" gösterdiklerini belirttikleri "Okuldaki etkinliklere ilişkin olarak ailelerden gelen bilgilendirme amaçlı istekleri çabucak yanıtlama" ($\overline{X}$=4.73), "İşiyle ilgili olarak dakik davranma" ($\overline{X}$=4.38) ve "Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama" ($\overline{X}$=4.24) davranışlarını ifade etmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerce, öğretmenlerin en az gösterdikleri bireysel inisiyatif davranışları olarak, "genellikle" sergiledikleri belirtilen "Görev gereklerinin üstünde performans gösterme" ($\overline{X}$=3.94), "İş arkadaşlarının mesleki gelişimi için onlarla

iletişim kurma" ($\overline{X}$=3.97) ve "Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama" ($\overline{X}$=4.07) davranışları ifade edilmiştir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde, görülmektedir ki öğretmenler en az gösterdikleri inisiyatif davranışları olarak "genellikle" sergilediklerini belirttikleri, "Görev gereklerinin üstünde performans gösterme" ($\overline{X}$=3.96), "İş arkadaşlarının mesleki gelişimi için onlarla iletişim kurma" ($\overline{X}$=3.99) ve "Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama" ($\overline{X}$=4.08) davranışlarını ifade etmişlerdir. Yöneticilere göre öğretmenlerin en az gösterdiği inisiyatif davranışları ise "genellikle" sergilendiğini belirttikleri "İşini bitirmeden okuldan ayrılma" ($\overline{X}$=3.40), "Görev gereklerinin üstünde performans gösterme" ($\overline{X}$=3.72) ve "Çalışmalarına belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar verme" ($\overline{X}$=3.83) davranışlarıdır.

Öğretmen ve yöneticilere göre, yöneticilerin en az gösterdikleri bireysel inisiyatif davranışları "genellikle" sergiledikleri belirtilen, "Görev gereklerinin üstünde performans gösterme" ($\overline{X}$=3.61), "İşini bitirmeden okuldan ayrılma" ($\overline{X}$=3.67) ve "Çalışmalarına belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar verme" ($\overline{X}$=3.82) davranışlarıdır.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde görülmektedir ki öğretmenlere göre yöneticilerin en az gösterdikleri inisiyatif davranışları "genellikle" sergilendiğini belirttikleri "Görev gereklerinin üstünde performans gösterme" ($\overline{X}$=3.56), "İşini bitirmeden okuldan ayrılma" ($\overline{X}$=3.65) ve "Çalışmalarına belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar verme" ($\overline{X}$=3.78) davranışlarıdır. Yöneticilere göre kendilerinin en az gösterdiği inisiyatif davranışları da "genellikle" sergilediklerini belirttikleri "İşini bitirmeden okuldan ayrılma" ($\overline{X}$=3.78), "Çalışma sırasında verilen teneffüs, yemek vb. araları uzatma" ($\overline{X}$=3.89) ve "Görev gereklerinin üstünde performans gösterme" ($\overline{X}$=4.09) davranışlarıdır.

Bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin olarak Çizelge 49'da verilen sonuçlarda öğretmenlerin, 'dakik olma', 'gereksiz aralar vermeme' ve 'dinlenme aralarını uzatmama' davranışlarını daha çok gösterdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenler ailelerden gelen talepleri cevaplama davranışını da daha fazla

gösterdiklerini ifade ederken yöneticiler öğretmenlerin en fazla gösterdikleri davranışlar arasında plan gibi işleri zamanından önce teslim etmeye de yer vermişlerdir. Bu davranış öğretmenlerde ise en az gösterilen davranışlar arasında yer almaktadır. Öğretmenlerin en az gösterdikleri diğer davranışlar ise görev gerekleri üzerinde performans gösterme, arkadaşlarıyla mesleki gelişimler için iletişim kurma davranışlarıdır. Örgütsel yurttaşlık açısından oldukça karakteristik olan bu davranışların en az gösterildiğinin ifade edilmesi oldukça ilginçtir. Bunun yanı sıra yöneticiler, öğretmenlerin işini bitirmeden okuldan ayrılmama ve araları uzatmama davranışlarını en az gösterilen davranışlar arasında saymışlardır. Öğretmenler de bu iki davranışın yöneticilerin en az gösterdikleri davranışlar arasında yer aldığını belirtmişlerdir. Yöneticiler de bu davranışların en az gösterdikleri davranışlar olduklarını ifade etmişleridir. Yöneticilerin en fazla gösterdikleri inisiyatif davranışları ise ailelerden gelen bilgilendirme taleplerini çabucak yanıtlama, dakik davranma, hazırlanması gereken işleri zamanından önce tamamlamadır. Örgütsel yurttaşlık bilinci açısından oldukça önemli olan bireysel inisiyatif boyutundaki görüşlerde, göreli olarak daha düşük bir ortalama vardır. Öğretmen ve yöneticilerin yine daha bireysel nitelikli -araları uzatmama,dakik olma, planları zamanından önce teslim etme gibi- inisiyatif davranışlarını, mesleki gelişimleri için iş arkadaşlarıyla iletişim kurma gibi daha etkileşimsel ve görev gereklerinin üzerinde performans gibi ÖYD anlayışı açısından niteleyici olan davranışlardan göreli olarak daha fazla gösterdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, inisiyatif boyutundaki görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t-testi sonuçları Çizelge 50'de verilmiştir.

Çizelge 50. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Bireysel İnisiyatif Davranışları	Değişkenler	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
	Görev	Yönetici	65	30.23	5.02	674	4.71	.000
		Öğretmen	611	33.54	5.42			
	Cinsiyet	Kadın	311	33.20	6.47	674	.084	.933
		Erkek	365	33.24	3.98			
Yöneticilerin Bireysel İnisiyatif Davranışları	**Değişkenler**	**Kategoriler**	**N**	$\overline{X}$	**S**	**sd**	**t**	**p**
	Görev	Yönetici	65	33.52	4.89	674	3.527	.000
		Öğretmen	611	30.81	5.99			
	Cinsiyet	Kadın	311	30.33	6.25	674	3.004	.003
		Erkek	365	31.70	5.33			

Çizelge 50'de görüldüğü üzere öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde, görev değişkenine göre ($t_{(674)}$ = 4.71, p< .05) anlamlı farklılık görülürken, cinsiyet değişkenine göre ($t_{(674)}$ = .084, p> .05) anlamlı farklılık görülmemektedir. Yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde, görev ($t_{(674)}$ = 3.527, p< .05) ve cinsiyet ($t_{(674)}$ = 3.004, p< .05) değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenlerin inisiyatif davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=30.23) öğretmenlerin kendilerine ilişkin görüşlerinin ortalamasından ($\overline{X}$=33.54) düşüktür. Öğretmenlerin, yöneticilerin inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalaması da ($\overline{X}$=30.81) yöneticilerin kendilerine ilişkin görüşlerinin ortalamasından ($\overline{X}$=33.52) düşüktür. Kadınların yöneticilerin inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=30.33) erkeklerin görüşlerinin ortalamasından ($\overline{X}$=31.70) düşüktür. Burada öğretmen ve yöneticilerin birbirlerine ilişkin değerlendirmelerinin yine farklılaştığı görülmektedir. Öğretmen ve yöneticiler aynı davranışları birbirlerinin daha az gösterdiklerini de ifade etmişlerdir. Bu durum karşılıklı değerlendirme ölçütlerinin farklılığı yanı sıra karşılıklı olumsuz duygu ve tutumlarla da açıklanabilir. Cinsiyet ise diğer ÖYD'de olduğu gibi yöneticilerin inisiyatif davranışlarında farklılığa yol açmıştır. Kadın ve erkeklerin yöneticiyi değerlendirmeleri, yöneticiden beklentileri ve yönetici davranışlarını algılayıştaki farklılıkları rol oynamıştır denilebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, inisiyatif boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 51'de verilmiştir.

Çizelge 51'de görüldüğü üzere öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde, kıdeme göre anlamlı farklılık görülmemektedir ($F_{(5-670)}$ = 3.052, p>.05). 11-15 yılda en üst düzeye çıkan görüşlere ilişkin ortalamanın daha sonraki dönemlerde göreli olarak düşmesiyle birlikte, 1-5 ve 6-10 yılın üzerinde bir ortalama görülmektedir.

Yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde de kıdeme göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(5-670)}$ = 10.583, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, 6-10 yıl ($\overline{X}$=28.38) kıdemlilerin görüşleri ile 1-5 yıl ($\overline{X}$=30.93), 11-15 yıl ($\overline{X}$=32.75), 16-20 yıl ($\overline{X}$=31.89), 21-25 yıl ($\overline{X}$=32.18) ve 25 yıl ve üstü ($\overline{X}$=32.10) kıdemlilerin görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Diğer ÖYD davranışlarında olduğu gibi burada da yöneticilerin inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalamalarında, kıdemlerinin ikinci döneminde bir düşme görülürken sonraki dönemlerde yükselme görülmektedir. Kıdemle birlikte inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerin göreli olarak yükseldiği söylenebilir. Mesleğe daha çok bağlandıkça ve mesleki değerleri, okulu daha çok içselleştirdikçe daha çok inisiyatif alındığı söylenebilir.

Çizelge 51. Kıdem Değişkenine Göre Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	32.99	3.19		
	6-10 yıl	2	165	32.26	6.98		
	11-15 yıl	3	65	35.10	7.68		
	16-20 yıl	4	59	33.50	4.55		
	21-25 yıl	5	199	33.64	4.31		
	25 yıl ve üstü	6	77	32.72	5.05		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		449.396	5	89.879	3.052	.010	3-1, 3-4 3-5, 3-6
	Gruplariçi		19732.43	670	29.451			
	Toplam		20181.82	675				
	Kategoriler		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	30.93	5.36		
	6-10 yıl	2	165	28.38	6.81		
	11-15 yıl	3	65	32.75	4.98		
	16-20 yıl	4	59	31.89	5.30		
	21-25 yıl	5	199	32.18	5.64		
	25 yıl ve üstü	6	77	32.10	4.91		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		1746.980	5	349.396	10.583	.000	2-1,2-3
	Gruplariçi		22119.61	670	33.014			2-4,2-5
	Toplam		23866.59	675				2-6

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, inisiyatif boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 52'de verilmiştir.

Çizelge 52'de görüldüğü üzere öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde, öğrenime göre anlamlı farklılık görülmemektedir ($F_{(2-673)}$ = 1.555, p>.05).. Yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde ise öğrenime göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(2-673)}$ =13.123, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, ön lisans ($\overline{X}$=32.29) ile lisans ($\overline{X}$=30.96) ve yüksek lisans ($\overline{X}$=27.56) düzeyinde öğrenim görmüş olanların görüşleri arasında farklılık

görülmektedir. Bu sonuçlara göre, öğrenimin, inisiyatif davranışlarını güçlü bir biçimde etkilemediği ancak yöneticilerin davranışlarını değerlendirme sürecini etkilediği söylenebilir. Eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalamasının düzeyi düşmektedir.

Çizelge 52. Öğrenim Değişkenine Göre Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	33.38	4.69		
	Lisans	2	443	33.30	5.88		
	Yüksek Lisans	3	50	31.92	3.92		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		92.829	2	46.414	1.555	.212	
	Gruplariçi		20088.99	673	29.850			
	Toplam		20181.82	675				
	Kategoriler		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	32.29	4.78		
	Lisans	2	443	30.96	5.99		
	Yüksek Lisans	3	50	27.56	7.70		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		895.859	2	447.929	13.123	.000	1-2
	Gruplariçi		22970.73	673	34.132			1-3
	Toplam		23866.59	675				2-3

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, inisiyatif boyutundaki görüşlerinin bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 53'de verilmiştir.

Çizelge 53'de görüldüğü üzere öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde, bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(4-671)}$ =3.405, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, aynı okulda 3-5 yıl ($\overline{X}$=32.42) ile 11 yıl ve üstü ($\overline{X}$=34.21) çalışanların görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde de bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(4-671)}$ =3.868, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, aynı okulda 11 yıl ve üstü ($\overline{X}$=33.10) çalışanların görüşleri ile 1-2 yıl ($\overline{X}$=30.72) ve 3-5 yıl ($\overline{X}$=30.25) çalışanların görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Bulunulan okulda çalışma süresi arttıkça okulu daha çok sahiplenmenin bir sonucu olarak öğretmen ve yöneticiler daha çok inisiyatif almaktadırlar denilebilir.

Çizelge 53. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	33.38	6.51		
	3-5 yıl	2	245	32.42	4.14		
	6-8 yıl	3	145	33.26	4.76		
	9-11 yıl	4	54	35.03	8.65		
	11 yıl ve üstü	5	66	34.21	4.52		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		401.500	4	100.375	3.405	.009	2-5
	Gruplariçi		19780.32	671	29.479			
	Toplam		20181.82	675				
	Kategoriler		**N**	$\overline{X}$	**S**		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	30.72	5.37		
	3-5 yıl	2	245	30.25	6.31		
	6-8 yıl	3	145	31.61	5.89		
	9-11 yıl	4	54	31.90	6.06		
	11 yıl ve üstü	5	66	33.10	5.35		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		537.861	4	134.465	3.868	.004	1-5
	Gruplariçi		23328.73	671	34.767			2-5
	Toplam		23866.59	675				

Örgütsel Adalete İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında dağıtımcı adalet, düzeltici adalet, süreçsel adalet, etkileşimsel adalet boyutlarında öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre dağıtımcı adalet boyutunda yer alan ifadelere ilişkin betimsel istatistik değerleri Çizelge 54'de verilmiştir.

Çizelge 54'de görüldüğü üzere öğretmen ve yöneticilerin, dağıtımcı adalet boyutuna ilişkin ifadelerde toplamda en çok katıldıkları ifadeler şunlardır: "Okulda araç-gereç vb. kaynak ve imkânların bütün öğretmenler tarafından adil bir biçimde

kullanımı sağlanmaktadır" ($\overline{X}$=4.16), "Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır" ($\overline{X}$=4.07), "Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. çalışmalar öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır" ($\overline{X}$=4.00). Yönetici ve öğretmenlere göre dağıtımcı adalete ilişkin bu uygulamalar "genellikle" gerçekleştirilmektedir.

Çizelge 54. Dağıtımcı Adalete İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Sıra No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
1.	Okulda araç-gereç vb. kaynak ve imkânların bütün öğretmenler tarafından adil bir biçimde kullanımı sağlanmaktadır.	Öğretmen	4.13	.97	1
		Yönetici	4.41	.58	2
		Toplam	4.16	.95	1
2.	Öğretmenler gösterdikleri performansla orantılı olarak adil biçimde görevlerinde yükselebilmektedirler.	Öğretmen	3.10	1.31	7
		Yönetici	3.63	.93	7
		Toplam	3.15	1.29	6
3.	Öğretmenler gösterdikleri performansla orantılı olarak adil biçimde ödüllendirilmektedirler.	Öğretmen	2.83	1.30	10
		Yönetici	3.63	1.13	7
		Toplam	2.90	1.30	8
4.	Öğretmenler üstlendikleri sorumluluklarla orantılı olarak adil biçimde ödüllendirilmektedirler.	Öğretmen	2.88	1.26	9
		Yönetici	3.89	1.160	6
		Toplam	2.98	1.29	7
5.	Öğretmenler gösterdikleri fazladan çabaların karşılığını adil biçimde almaktadırlar.	Öğretmen	2.78	1.31	11
		Yönetici	3.53	1.11	9
		Toplam	2.85	1.31	10
6.	Öğretmenler sergiledikleri başarılı çalışmalar için adil biçimde ödüllendirilirler	Öğretmen	2.83	1.26	10
		Yönetici	3.49	1.00	10
		Toplam	2.89	1.25	9
7.	Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları ek yetiştirmeler doğrultusunda görevlerinde yükselebilmektedirler (ödüllendirilmektedirler)	Öğretmen	2.74	1.28	12
		Yönetici	3.15	1.10	11
		Toplam	2.78	1.27	15
8.	Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları hizmet içi eğitimler yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirilmektedirler.	Öğretmen	2.66	1.24	13
		Yönetici	3.12	1.03	12
		Toplam	2.70	1.23	14
9.	Öğretmenler okuldaki kararların alınması sürecine katılmaktadırlar.	Öğretmen	3.54	1.06	5
		Yönetici	4.06	.58	5
		Toplam	3.59	1.04	5
10.	Öğretmenler sahip oldukları deneyim düzeyinin karşılığını adil biçimde almaktadırlar	Öğretmen	2.91	1.23	8
		Yönetici	3.49	.88	10
		Toplam	2.96	1.21	8
11.	Okuldaki ders programı, sınıf paylaşımı gibi görev dağılımları adil biçimde yapılmaktadır.	Öğretmen	3.79	1.98	4
		Yönetici	4.27	.67	4
		Toplam	3.81	1.90	4
12.	Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. çalışmalar öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır.	Öğretmen	3.97	1.01	3
		Yönetici	4.33	.59	3
		Toplam	4.00	.98	3
13.	Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır.	Öğretmen	4.04	3.00	2
		Yönetici	4.43	.58	1
		Toplam	4.07	2.86	2
14.	Okulda görevlerini iyi yapmayanlara hoşgörü gösterilmemektedir.	Öğretmen	3.17	1.10	6
		Yönetici	3.15	1.22	11
		Toplam	3.17	1.11	6
15.	Okuldaki kurallara uymayan öğretmenlerin tümü ayrımsız biçimde cezalandırılmaktadır.	Öğretmen	2.91	2.44	8
		Yönetici	2.78	1.31	14
		Toplam	2.90	2.36	8
16.	Alınan ücretler adildir.	Öğretmen	2.60	1.62	14
		Yönetici	2.80	1.54	13
		Toplam	2.62	.1.61	16

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde görülmektedir ki, öğretmenlerin "genellikle" gerçekleştiğini belirttikleri ve en çok katıldığı ifadeler şunlardır: "Okulda araç-gereç vb. kaynak ve imkânların bütün öğretmenler tarafından adil bir biçimde kullanımı sağlanmaktadır." ($\overline{X}$=4.13), "Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır" ($\overline{X}$=4.04), "Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. çalışmalar öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır" ($\overline{X}$=3.97).

Yöneticilerin en çok katıldığı ifadeler ise şunlardır: "Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır." ($\overline{X}$=4.43), "Okulda araç-gereç vb. kaynak ve imkânların bütün öğretmenler tarafından adil bir biçimde kullanımı sağlanmaktadır." ($\overline{X}$=4.41), "Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. çalışmalar öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır." ($\overline{X}$=4.33). Yöneticilere göre bu uygulamalar "her zaman" gerçekleştirilmektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin dağıtımcı adalet boyutunda yer alan ifadelere ilişkin olarak toplamda en az katıldıkları ifadeler şunlardır: "Alınan ücretler adildir." ($\overline{X}$=2.62), "Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları ek yetiştirmeler doğrultusunda görevlerinde yükselebilmektedirler" ($\overline{X}$=2.78), "Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları hizmet içi eğitimler yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirilmektedirler." ($\overline{X}$=2.70). Yönetici ve öğretmenler bu durumların gerçekleşme düzeyinin "zaman zaman" olarak ifade etmişlerdir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde, öğretmenlerin en az katıldığı ifadeler şunlardır: "Alınan ücretler adildir." ($\overline{X}$=2.60), "Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları hizmet içi eğitimler yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirilmektedirler." ($\overline{X}$=2.66). Bu durumların "zaman zaman" gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. "Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları ek yetiştirmeler doğrultusunda görevlerinde yükselebilmektedirler" ($\overline{X}$=2.47) uygulamasının ise "çok ender" gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin en az katıldıkları ifadeler şunlardır: "Okuldaki kurallara uymayan öğretmenlerin tümü ayrımsız biçimde cezalandırılmaktadır." ($\overline{X}$=2.78), "Alınan ücretler adildir." ($\overline{X}$=2.80), "Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları

hizmet içi eğitimler yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirilmektedirler" ($\overline{X}$=3.12). Yöneticiler bu durumların "zaman zaman" gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Öğretmen ve yöneticilerin dağıtımcı adalet boyutuna ilişkin görüşleri incelendiğinde görülmektedir ki iki grup da okul içindeki araç-gereç, görev dağıtımı ve kuralların herkese eşit uygulanması ifadelerine en yüksek düzeyde katılmaktadırlar. Ancak ücretlerin adilliği, eğitim ve yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirme ve yükselme ifadelerine ise en az düzeyde katılmaktadırlar. Kaynakların, görevlerin adil dağıtımı ve kuralların eşit uygulanması konularında dağıtımcı adaletin bir ölçüde sağlandığı ancak ücret, ödüllendirme ve yükselme gibi daha maddi konularda dağıtımcı adaletin yetersiz bulunduğu görülmektedir. Bu arada yöneticilerin en az katıldıkları ifadeler arasında okulda kurallara uymayanların eşit biçimde cezalandırılması yer almaktadır ancak yine yöneticilerin en fazla katıldıkları ifadeler arasında okuldaki kuralların herkese eşit uygulanmasının yer alması çelişkili bir durum yaratmaktadır. Bu uygulamalardan sorumlu konumda olan yöneticilerin, cezalandırmalar dışındaki kurallarda bu eşitliği sağladıkları düşünülebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, dağıtımcı adalet boyutundaki görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t testi sonuçları çizelge 55'de verilmiştir.

Çizelge 55. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Görev	Yönetici	65	58.21	8.27	674	3.972	.000
	Öğretmen	611	50.91	14.55			
Cinsiyet	Kadın	311	51.59	15.15	674	.045	.964
	Erkek	365	51.64	13.42			

Çizelge 55'de görüldüğü üzere dağıtımcı adalete ilişkin görüşler göreve göre ($t_{(674)}$ =3.972, p<.05) anlamlı farklılık göstermektedir. Yöneticilerin dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=58.21) öğretmenlerinkinden ($\overline{X}$=50.91) yüksektir. Yöneticilerin dağıtımcı adaleti sağlamadaki görev ve sorumluluklarının olmasının bu konuda daha olumlu bir yargıya sahip olmalarına yol açmış olduğu söylenebilir.

Dağıtımcı adalete ilişkin görüşler cinsiyete göre ise anlamlı farklılık göstermemektedir ($t_{(674)}$ =.045, p>.05).

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, dağıtımcı adalet boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 56'da verilmiştir.

Çizelge 56. Kıdem Değişkenine Göre Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	52.04	13.84		
	6-10 yıl	2	165	45.85	14.17		
	11-15 yıl	3	65	52.36	11.96		
	16-20 yıl	4	59	54.69	17.42		
	21-25 yıl	5	199	52.37	12.40		
	25 yıl ve üstü	6	77	58.42	14.37		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		9782.532	5	1956.506	10.325	.000	1-2 2-3,2-4, 2-5,2-6 5-6
	Gruplariçi		126962.5	670	189.496			
	Toplam		136745.1	675				

Çizelge 56'da görüldüğü üzere kıdeme göre dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(5-670)}$ =10.325, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, 6-10 yıl ($\overline{X}$=45.85) kıdemlilerin görüşleri ile, 1-5 yıl ($\overline{X}$=52.04), 11-15 yıl ($\overline{X}$=52.36), 16-20 yıl ($\overline{X}$=54.69), 21-25 yıl ($\overline{X}$=52.37) ve 25 yıl ve üstü ($\overline{X}$=58.42) kıdemlilerin görüşleri arasında ve 21-25 yıl ($\overline{X}$=52.37) ile 25 yıl ve üstü ($\overline{X}$=58.42) kıdemlilerin görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Kıdemin ikinci döneminde düşen görüşlere ilişkin ortalama sonraki dönemlerde görece olarak yükselmekte ve 25 yıl ve üstünde en yüksek düzeye ulaşmaktadır. Farklı okullarda, farklı iş arkadaşı grubuyla birlikte olan öğretmen ve yöneticilerin mesleğe ilk başladıklarında yüksek olan dağıtımcı adalet görüşlerinin ortalaması 6-10 yıllık dönemde düşmektedir. Bu durum ÖYD davranışlarında da görülmüştür. Mesleğe başlangıçtaki beklentiler, idealist tutumlar ve karşılaşılan gerçeklerin uyuşmaması ile bu durum açıklanabilir. Mesleklerinin 10 yılını geride bıraktıktan sonra ise yönetici ve öğretmenler beklentiler ve gerçekler arasında denge kurarak yaşadıkları olayları değerlendirmeye başladıkları için dağıtımcı adalet konusunda da daha olumlu tutum sergilemektedirler denilebilir. Başka bir açıdan ise bu nedenlerle dağıtımcı adalet konusundaki beklentilerde bir düşme söz konusu olabilir. Meslek yaşamlarının son dönemlerine gelmiş yönetici ve öğretmenlerde ise dağıtımcı adalete

ilişkin görüşler en yüksek düzeye ulaşmaktadır. Uzun bir mesleki yaşamın ardından edinilen deneyimler ışığında daha olumlu bir değerlendirme yapıldığı da söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, dağıtımcı adalet boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 57'de verilmiştir.

Çizelge 57'de görüldüğü üzere öğrenime göre dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(2-673)}$ =5.891, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında ön lisans ($\overline{X}$=52.24) ile lisans ($\overline{X}$=51.02) ve yüksek lisans ($\overline{X}$=47.28) düzeyinde öğrenim görmüş olanların görüşleri arasında farklılık görülmektedir. Öğrenim düzeyi arttıkça dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerin düzeyi düşmektedir. Öğrenim düzeyi arttıkça değişen meslek değerleri, beklentiler ve adalet anlayışının bu sonuca yol açtığı söylenebilir. Özellikle lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olanlar dağıtımcı adalete ilişkin olarak daha duyarlı davranmaktadır denilebilir.

Çizelge 57. Öğrenim Değişkenine Göre Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S	
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	54.24	13.09	
	Lisans	2	443	51.02	14.22	
	Yüksek Lisans	3	50	47.28	16.72	
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplararası	2352.934	2	1176	5.891	.003	1-2
	Gruplariçi	134392.1	673	199.961			1-3
	Toplam	136745.1	675				

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, dağıtımcı adalet boyutundaki görüşlerinin, bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 58'de verilmiştir.

Çizelge 58'de görüldüğü üzere bulunulan okulda çalışma süresine göre dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(4-671)}$ =4.103, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, 3-5 yıl ($\overline{X}$=49.02) ile 6-8 yıl ($\overline{X}$=53.91) çalışanların görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Bulunulan okulda çalışma süresi arttıkça dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerin ortalaması da

artmaktadır. 3-5 yılda görülen ortalamalardaki düşme, yönetici değişimi, beklentilerde düş kırıklığına uğranılması ile ve sonraki dönemlere ilişkin artış ise okulu daha çok sahiplenmeyle ve değişik yönetimlerle ve iş arkadaşı gruplarıyla çalışmanın getirdiği anlayış değişiklikleri ile açıklanabilir.

Çizelge 58. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	51.61	13.61		
	3-5 yıl	2	245	49.02	12.50		
	6-8 yıl	3	145	53.91	14.94		
	9-11 yıl	4	54	53.22	17.05		
	11 yıl ve üstü	5	66	54.92	16.22		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		3265.139	4	816.285	4.103	.003	2-3
	Gruplariçi		133479.9	671	198.927			
	Toplam		136745.1	675				

Düzeltici Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre düzeltici adalet boyutunda yer alan ifadelere ilişkin betimsel istatistik değerleri çizelge 59'da verilmiştir.

Çizelge 59. Düzeltici Adalete İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Sıra No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
17.	Öğretmenlerin okulda alınan kararlara yaptıkları itirazlar dikkate alınmaktadır.	Öğretmen	3.42	1.08	2
		Yönetici	3.93	1.07	2
		Toplam	3.47	1.09	2
18.	Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir.	Öğretmen	2.42	1.32	4
		Yönetici	3.00	1.29	5
		Toplam	2.47	1.32	5
19.	Okuldaki kurallara uyulmadığında gereken cezalandırmalar yapılır.	Öğretmen	2.89	1.10	3
		Yönetici	3.20	1.13	4
		Toplam	2.92	1.10	3
20.	Öğretmenler arasındaki çalışmaların paylaşımlarında oluşan adaletsiz durumlarda daha fazla çalışma gerçekleştiren öğretmenlere ek ödüllendirmeler yapılmaktadır.	Öğretmen	2.40	1.20	5
		Yönetici	3.29	.97	3
		Toplam	2.48	1.21	4
21.	Okulun işleyişiyle ilgili kurallar karar alınması sürecine öğretmenlerin katılımını öngörmese de kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri alınır.	Öğretmen	3.43	1.08	1
		Yönetici	4.12	.78	1
		Toplam	3.49	1.07	1

Çizelge 59 incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin düzeltici adalet boyutunda yer alan ifadelerde, toplamda en çok katıldıkları ifadelerin "Okulun işleyişiyle ilgili kurallar, karar alınması sürecine öğretmenlerin katılımını öngörmese de kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri alınır." ($\overline{X}$=3.49) ve "Öğretmenlerin okulda alınan kararlara yaptıkları itirazlar dikkate alınmaktadır." ($\overline{X}$=3.47) ifadeleri olduğu görülmektedir. Bu uygulamaların "genellikle" gerçekleştiği ifade edilmiştir.

Çizelge 59'daki sonuçlar öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde, öğretmenlerin ve yöneticilerin aynı ifadelere en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. "Okulun işleyişiyle ilgili kurallar karar alınması sürecine öğretmenlerin katılımını öngörmese de kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri alınır." ifadesine öğretmenler ($\overline{X}$=3.43), yöneticiler ($\overline{X}$=4.12) düzeyinde katılmaktadırlar. "Öğretmenlerin okulda alınan kararlara yaptıkları itirazlar dikkate alınmaktadır." ifadesine ise öğretmenler ($\overline{X}$=3.42), yöneticiler ($\overline{X}$=3.93) düzeyinde katılmaktadırlar. İki gruba göre de bu uygulamaların gerçekleşme düzeyi "genellikle"dir.

Öğretmen ve yöneticilerin, düzeltici adalet boyutunda yer alan ifadelere ilişkin toplamda en az katıldıkları ifadeler şunlardır: "Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir." ($\overline{X}$=2.47), "Öğretmenler arasındaki çalışmaların paylaşımlarında oluşan adaletsiz durumlarda daha fazla çalışma gerçekleştiren öğretmenlere ek ödüllendirmeler yapılmaktadır." ($\overline{X}$=2.48). Düzeltici adalete ilişkin bu uygulamaların "zaman zaman" gerçekleştiği ifade edilmiştir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeler şunlardır: "Öğretmenler arasındaki çalışmaların paylaşımlarında oluşan adaletsiz durumlarda daha fazla çalışma gerçekleştiren öğretmenlere ek ödüllendirmeler yapılmaktadır." ($\overline{X}$=2.40), "Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir." ($\overline{X}$=2.42).

Yöneticilerin en az katıldıkları ifadeler şunlardır: "Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir." ($\overline{X}$=3.00), "Okuldaki kurallara uyulmadığında gereken cezalandırmalar yapılır." ($\overline{X}$=3.20).

Araştırmaya katılanlar, karar sürecine öğretmenlerin de katılması ve öğretmenlerin kararlara itirazlarının dikkate alınması ifadelerine en yüksek düzeyde katılmışlardır. Ancak öğretmenler ve yöneticiler haksız yapılan ödüllendirmelerin iptaline ve haksız biçimde ödüllendirilemeyenlerin zararlarının ek ödüllendirmeler yoluyla telafi edilmesine en az düzeyde katılmaktadırlar. Dağıtımcı adalette olduğu gibi maddi bir yararın söz konusu olduğu durumlarda adalet uygulamasının düzeyi azalmaktadır. Yöneticilerin de bu konuda öğretmenlerle aynı görüşte olması ilginçtir. Çünkü adaletsiz durumları düzeltme görevi büyük ölçüde yöneticilere düşmektedir. Ancak yöneticilerde bunun tam olarak sağlanamadığı görüşündedirler. Ayrıca yine yöneticilerin okulda kurallara uyulmadığında gerekli cezalandırmalar yapılır ifadesine de daha az düzeyde katılmaları ilginçtir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, düzeltici adalet boyutundaki görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t testi sonuçları çizelge 60'da verilmiştir.

Çizelge 60. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Düzeltici Adalet Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Görev	Yönetici	65	17.55	3.37	674	5.349	.000
	Öğretmen	611	14.57	4.35			
Cinsiyet	Kadın	311	14.48	4.50	674	2.082	.038
	Erkek	365	15.18	4.21			

Çizelge 60'da görüldüğü üzere göreve göre ($t_{(674)} = 5.349$, $p < .05$) ve cinsiyete göre ($t_{(674)} = 2.082$, $p < .05$) düzeltici adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir. Yöneticilerin düzeltici adalete ilişkin görüşlerin ortalaması ($\overline{X}$=17.55) öğretmenlerinkinden ($\overline{X}$=14.57) yüksektir. Burada yöneticilerin kendilerinin sorumluluk alanında olan düzeltici adalet konusunda öğretmenlerden daha olumlu düşünmeleri beklenir bir durumdur. Yöneticiler düzeltici adaleti sağladıklarını düşünmektedirler ancak öğretmenler tam olarak bu görüşte değildirler. Erkeklerin düzeltici adalete ilişkin görüşlerinin ortalaması da ($\overline{X}$=15.18) kadınlarınkinden ($\overline{X}$=14.48) yüksektir. Çok büyük bir fark olmamakla birlikte kadınların ÖYD davranışlarının büyük bölümünde de görülen yöneticilerin davranışlarına ilişkin göreli daha tutucu değerlendirmelerinin büyük ölçüde yöneticilerin edimlerine bağlı olan düzeltici adalette de sürdüğü söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, düzeltici adalet boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 61'de verilmiştir.

Çizelge 61'de görüldüğü üzere kıdeme göre düzeltici adalete ilişkin görüşlerde, anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(5.670)}$ =4.187, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, 6-10 yıl ($\overline{X}$=13.60) kıdemliler ile 21-25 yıl ($\overline{X}$=15.59) kıdemlilerin görüşleri arasında farklılık görülmektedir. Meslek yaşamlarının ilk döneminde sayılabilecek yönetici ve öğretmenler düzeltici adaleti, meslek yaşamlarının son dönemlerindekilerden daha olumlu değerlendirmektedirler.

Çizelge 61. Kıdem Değişkenine Göre Düzeltici Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	15.13	4.15		
	6-10 yıl	2	165	13.60	4.70		
	11-15 yıl	3	65	14.83	3.95		
	16-20 yıl	4	59	15.33	4.45		
	21-25 yıl	5	199	15.59	4.34		
	25 yıl ve üstü	6	77	14.90	3.64		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		388.530	5	77.706	4.187	.001	2-5
	Gruplariçi		12433.12	670	18.557			
	Toplam		12821.65	675				

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, düzeltici adalet boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 62'de verilmiştir.

Çizelge 62. Öğrenim Değişkenine Göre Düzeltici Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	15.30	3.80		
	Lisans	2	443	14.85	4.44		
	Yüksek Lisans	3	50	13.32	5.18		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		154.132	2	77.066	4.094	.017	1-3
	Gruplariçi		12667.52	673	18.822			
	Toplam		12821.65	675				

Çizelge 62'de görüldüğü üzere öğrenime göre düzeltici adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(2-673)}$ = 4.094, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, ön lisans ($\overline{X}$=15.30) ile yüksek lisans ($\overline{X}$=13.32) düzeyinde öğrenim görmüş olanların görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Dağıtımcı adalette olduğu gibi öğrenim düzeyi arttıkça adalete ilişkin beklentiler, görüşler ve değerlendirmeler de farklılaşmaktadır. Bunun adalet açısından daha duyarlı bir farklıklaşma olduğu söylenebilir.

Yönetici ve öğretmenlerin, düzeltici adalet boyutundaki görüşlerinin bulunulan okulda çalışma süresi değişkenin göre ANOVA testi sonuçları çizelge 63'de verilmiştir.

Çizelge 63'de görüldüğü üzere bulunulan okulda çalışma süresine göre düzeltici adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(4-671)}$ =3.740, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, aynı okulda 3-5 yıl ($\overline{X}$=14.12) ile 1-2 yıl ($\overline{X}$=15.48) ve 11 yıl ve üstü ($\overline{X}$=15.95) çalışanların görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Çizelge 63. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Düzeltici Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	15.48	4.39		
	3-5 yıl	2	245	14.12	4.28		
	6-8 yıl	3	145	14.95	4.14		
	9-11 yıl	4	54	14.68	4.95		
	11 yıl ve üstü	5	66	15.95	4.11		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		279.614	4	69.903	3.740	.005	1-2
	Gruplariçi		12542.04	671	18.692			2-5
	Toplam		12821.65	675				

Çizelge 63'de görüldüğü gibi bir okula yeni gelenler ve 11 yıldan fazla çalışanların düzeltici adalete ilişkin görüşlerinin ortalaması yüksek düzeydedir. Henüz okuldaki uygulamalarla yeni karşılaşanların düzeltici adalete ilişkin görüşlerine ilişkin yüksek düzeydeki ortalama aynı okulda uzun süre çalıştıkça göreli olarak azalmaktadır. Bu durum, karşılaşılan farklı uygulamalar, yöneticilerin davranış biçemleriyle açıklanabilirken, 11 yıldan fazla aynı okulda çalışanların düzeltici adalete

ilişkin görüşlerinin yüksek olması karşılaşılan farklı uygulamaların ve edinilen deneyimlerin sonucunda yapılan genel bir değerlendirmeyle birlikte varılan daha olumlu bir yargının yansıması olarak görülebilir.

Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre süreçsel adalet boyutunda yer alan ifadelere ilişkin betimsel istatistik değerleri, Çizelge 64'de verilmiştir.

Çizelge 64. Süreçsel Adalete İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Sıra No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
22.	Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler.	Öğretmen	3.01	1.24	7
		Yönetici	3.80	1.01	5
		Toplam	3.09	1.24	5
23.	Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler.	Öğretmen	3.17	1.23	6
		Yönetici	3.95	.94	3
		Toplam	3.24	1.22	5
24.	Okulun işleyişine yönelik kurallar, öğretmenlerin alınan kararlara itiraz edebilmesine izin verir.	Öğretmen	3.24	1.12	5
		Yönetici	3.95	.97	3
		Toplam	3.31	1.12	4
25.	Okulun işleyişine yönelik kurallar , karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına izin verir.	Öğretmen	3.54	1.10	3
		Yönetici	4.04	.79	1
		Toplam	3.59	1.09	2
26.	Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar.	Öğretmen	3.55	1.01	2
		Yönetici	401	.73	2
		Toplam	3.59	.99	2
27.	Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınan kararlarla ilgili ek bilgi ya da açıklama getirme istemlerine imkân tanır.	Öğretmen	3.57	1.01	1
		Yönetici	3.86	.91	4
		Toplam	3.60	1.01	1
28.	Öğretmenler, performanslarının hangi ölçütlere göre nasıl değerlendirileceğini bilirler.	Öğretmen	3.32	1.21	4
		Yönetici	3.78	.80	6
		Toplam	3.36	1.18	3

Çizelge 64 incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, süreçsel adalete ilişkin ifadelerde toplamda en fazla katıldıkları ifadeler, "genellikle" katıldıklarını belirttikleri, "Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınan kararlarla ilgili ek bilgi ya da açıklama getirme istemlerine imkân tanır." ($\overline{X}$=3.60), "Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar." ($\overline{X}$=3.59), "Okulun işleyişine yönelik kurallar , karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına izin verir." ($\overline{X}$=3.59) ifadeleridir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde, öğretmenlerin süreçsel adalet boyutunda en çok katıldıkları ifadeler şunlardır: "Okulun işleyişine ilişkin

kurallar, alınan kararlarla ilgili ek bilgi ya da açıklama getirme istemlerine imkân tanır" ($\overline{X}$=3.57), "Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar" $\overline{X}$=3.55).

Yöneticilerin en çok katıldığı ifadeler ise şunlardır: "Okulun işleyişine yönelik kurallar , karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına izin verir" ($\overline{X}$=4.04), "Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar." ($\overline{X}$=4.01).

Öğretmen ve yöneticilerin, süreçsel adalet boyutunda yer alan ifadelerde toplamda en az katıldıkları ifadeler "zaman zaman" düzeyinde katıldıklarını belirttikleri, "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler" ($\overline{X}$=3.09), "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler" ($\overline{X}$=3.22) ve "Okulun işleyişine yönelik kurallar, öğretmenlerin alınan kararlara itiraz edebilmesine izin verir" ($\overline{X}$=3.31) ifadeleridir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde öğretmenlerin, süreçsel adalet boyutunda yer alan ifadelerde en az katıldıkları ifadeler şunlardır: "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler." ($\overline{X}$=3.01), "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler." ($\overline{X}$=3.17).

Yöneticilerin en az katıldıkları ifadeler şunlardır: "Öğretmenler, performanslarının hangi ölçütlere göre nasıl değerlendirileceğini bilirler." ($\overline{X}$=3.78), "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler." ($\overline{X}$=3.80).

Alanyazında üzerinde çok önemle durulan süreçsel adaletle ilgili olarak okuldaki kural ve süreçlerin kararlar için tutarlı ölçütleri sağlaması, itirazlara olanak tanıması, öğretmenlerin katılımı konusunda daha olumlu düşüncelere sahip olunduğu görülmektedir. Süreçsel adalet açısından oldukça önemli olan yükselme ve ödüllendirme koşullarını bilme, performansın hangi ölçütlere göre değerlendirileceğini bilme konularında göreli olarak olumsuz bir değerlendirme söz konusudur. Dağıtımcı adalet boyutundaki maddi ödül ve yararların dağıtımı konusundaki olumsuz görüşlerle bu konulardaki süreçlere ilişkin bilgi sahibi olunmaması durumu birlikte

değerlendirildiğinde ödül ve yararların dağıtımına ilişkin olarak tutarsız, adil olmayan ve keyfi uygulamalara dönük bir ortamın varlığından söz edilebilir. Görevde nasıl yükseleceğini, neye göre ödüllendirileceğini ve performansın neye göre değerlendirileceğini tam olarak bilemeyen işgörenlerin kendilerine ve iş arkadaşlarına dönük uygulamaları adalet açısından değerlendirecekleri ve bunun, belirli kariyer hedefleri için etkili bir biçimde çalışma ve gönüllü ÖYD gösterme düzeyini olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, süreçsel adalet boyutundaki görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t testi sonuçları çizelge 65'de verilmiştir.

Çizelge 65. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Görev	Yönetici	65	27.41	4.69	674	4.970	.000
	Öğretmen	611	23.43	6.26			
Cinsiyet	Kadın	311	23.24	5.91	674	2.224	.026
	Erkek	365	24.31	6.56			

Çizelge 65'de görüldüğü üzere görev ($t_{(674)} = 4.970$, $p < .05$) ve cinsiyet ($t_{(674)} = 2.224$, $p < .05$) değişkenlerine göre süreçsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir.

Yöneticilerin süreçsel adalete ilişkin görüşlerinin ortalaması ($\overline{X}$=27.41) öğretmenlerinkinden ($\overline{X}$=23.43) yüksektir. Erkeklerin süreçsel adalet görüşlerinin ortalaması ise ($\overline{X}$=24.31) kadınlarınkinden ($\overline{X}$=23.24) yüksektir. Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında daha belirgin bir farklılık bulunmaktadır. Süreçsel adalete ilişkin olarak yöneticilerin daha olumlu düşünmeleri adalet uygulamaları konusunda sorumluluk sahibi olmaları ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, süreçsel adalet boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 66'da verilmiştir.

Çizelge 66'da görüldüğü üzere kıdeme göre süreçsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(5-670)}$ =12.007, $p<.05$). Anlamlı farklılığın

kaynaklarına bakıldığında, 6-10 yıl ($\overline{X}$=20.89) kıdemliler ile 1-5 yıl ($\overline{X}$=24.63), 11-15 yıl ($\overline{X}$=23.92), 16-20 yıl ($\overline{X}$=23.94), 21-25 yıl ($\overline{X}$=24.73) ve 25 yıl ve üstü ($\overline{X}$=26.37) kıdemlilerin görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Süreçsel adalete ilişkin görüşlerin ortalaması, ÖYD'de ve önceki adalet boyutlarında olduğu gibi, kıdemin ikinci dönemi olan 6-10 yıllık dönemde düşerken sonraki kıdem dönemlerinde yükselmektedir.

Çizelge 66. Kıdem Değişkenine Göre Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	24.63	5.58		
	6-10 yıl	2	165	20.89	6.89		
	11-15 yıl	3	65	23.92	4.67		
	16-20 yıl	4	59	23.94	6.52		
	21-25 yıl	5	199	24.73	6.04		
	25 yıl ve üstü	6	77	26.37	4.87		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		2161.295	5	432.259	12.007	.000	1-2, 2-3
	Gruplariçi		24120.05	670	36.000			2-4,2-5
	Toplam		26281.34	675				2-6

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, süreçsel adalet boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 67'de verilmiştir.

Çizelge 67. Öğrenim Değişkenine Göre Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	25.20	4.87		
	Lisans	2	443	23.43	6.50		
	Yüksek Lisans	3	50	22.18	7.41		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		553.067	2	276.533	7.234	.001	1-2
	Gruplariçi		25728.27	673	38.229			1-3
	Toplam		26281.34	675				

Çizelge 67'de görüldüğü üzere öğrenime göre süreçsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir. ($F_{(2-673)}$ = 7.234, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında ön lisans ($\overline{X}$=25.20) ile lisans ($\overline{X}$=23.43) ve yüksek lisans ($\overline{X}$=22.18) düzeyinde öğrenim görenlerin görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Süreçsel adalete ilişkin görüşler eğitim düzeyi arttıkça daha olumsuz

olmaktadır. Eğitim düzeyiyle birlikte kazanılan niteliklerin, süreçsel adalete ilişkin değerlendirmeleri etkilediği söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, süreçsel adalet boyutundaki görüşlerinin, bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları, Çizelge 68'de verilmiştir.

Çizelge 68. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	24.36	6.21
	3-5 yıl	2	245	22.57	6.25
	6-8 yıl	3	145	24.51	5.68
	9-11 yıl	4	54	23.79	7.06
	11 yıl ve üstü	5	66	25.57	6.01

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	701.789	4	175.447	4.602	.001	1-2,2-3
Gruplariçi	25579.55	671	38.122			2-5
Toplam	26281.34	675				

Çizelge 68'de görüldüğü üzere bulunulan okulda çalışma süresine göre süreçsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(4-671)}$ = 4.602, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, aynı okulda 3-5 yıl ($\overline{X}$=22.57) çalışanlarla 1-2 yıl ($\overline{X}$=24.36) çalışanların görüşleri, 6-8 yıl ($\overline{X}$=24.51), 9-11 yıl ($\overline{X}$=23.79) ve 11 yıl ve üstü ($\overline{X}$=25.57) çalışanların görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. 3-5 yıl çalışma süresinde düşen görüşlerin ortalamasının düzeyi daha sonraki dönemlerde yükselmekte ve 11 yıl ve üstü çalışanlarda en üst düzeye ulaşmaktadır. Aynı okulda uzun süre çalışmanın, farklı yönetici ve iş arkadaşı gruplarıyla birlikte çalışma ve farklı adalet uygulamalarına tanıklık etme sonucunda süreçsel adalete ilişkin görüşleri de olumlu bir biçimde etkilediği söylenebilir.

Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre etkileşimsel adalet boyutunda yer alan ifadelere ilişkin betimsel istatistik değerleri çizelge 69'da verilmiştir.

Çizelge 69 incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin, etkileşimsel adalet boyutunda yer alan ifadelere ilişkin toplamda en fazla katıldıkları ifadelerin "Yöneticiler, öğretmenlerle karşılıklı iletişime önem verirler." ($\overline{X}$=3.96), "Yöneticiler, aldıkları kararlar ve uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlere bilgilendirici açıklamalar yaparlar." ($\overline{X}$=3.84), "Yöneticiler, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate almaktadırlar." ($\overline{X}$=3.71) ifadeleri olduğu görülmektedir. Etkileşimsel adalete ilişkin bu uygulamaların "genellikle" gerçekleştiği belirtilmiştir. Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde etkileşimsel adalete ilişkin olarak iki grubun da toplamda olduğu gibi aynı ifadelere en fazla katıldıkları görülmektedir.

Çizelge 69. Etkileşimsel Adalete İlişkin Görüşlerin Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistik Değerleri

Sıra No	Maddeler	Görev	$\overline{X}$	S	Önem Sırası
29.	Yöneticiler, ödüllendirme süreçlerine ilişkin olarak açık bir tutum sergilerler.	Öğretmen	3.01	1.27	7
		Yönetici	3.87	1.02	6
		Toplam	3.09	1.28	7
30.	Yöneticiler, öğretmenlerin çalışma hayatına ilişkin haklarını kullanmalarını sağlarlar.	Öğretmen	3.65	1.08	4
		Yönetici	4.10	.68	5
		Toplam	3.69	1.06	4
31.	Yöneticiler , öğretmenlere önyargılarıyla davranmazlar.	Öğretmen	3.54	1.19	5
		Yönetici	3.66	1.27	7
		Toplam	3.53	1.20	6
32.	Yöneticiler, öğretmenler arasında ayrım gözetmeden davranırlar.	Öğretmen	3.51	1.18	6
		Yönetici	4.13	1.10	4
		Toplam	3.57	1.19	5
33.	Yöneticiler, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate almaktadırlar.	Öğretmen	3.66	1.08	3
		Yönetici	4.16	.57	3
		Toplam	3.71	1.05	3
34.	Yöneticiler, aldıkları kararlar ve uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlere bilgilendirici açıklamalar yaparlar.	Öğretmen	3.80	1.00	2
		Yönetici	4.29	.55	2
		Toplam	3.84	.98	2
35.	Yöneticiler, öğretmenlerle karşılıklı iletişime önem verirler.	Öğretmen	3.92	1.03	1
		Yönetici	4.36	.57	1
		Toplam	3.96	1.00	1

Öğretmen ve yöneticilerin, etkileşimsel adalete ilişkin ifadelerde toplamda en az katıldıkları ifadeler ise şunlardır: "Yöneticiler, ödüllendirme süreçlerine ilişkin olarak açık bir tutum sergilerler." ($\overline{X}$=3.09), "Yöneticiler, öğretmenlere önyargılarıyla davranmazlar." ($\overline{X}$=3.53), "Yöneticiler, öğretmenler arasında ayrım gözetmeden davranırlar." ($\overline{X}$=3.57). Etkileşimsel adalete ilişkin bu durumların da "genellikle" gerçekleştiği belirtilmiştir.

Öğretmen ve yönetici ayrımı yapılarak incelendiğinde, öğretmenlerin en az katıldığı ifadeler şunlardır: "Yöneticiler, ödüllendirme süreçlerine ilişkin olarak açık bir tutum sergilerler." ($\overline{X}$=3.01), "Yöneticiler, öğretmenler arasında ayrım gözetmeden

davranırlar." ($\overline{X}$=3.51), "Yöneticiler , öğretmenlere önyargılarıyla davranmazlar." ($\overline{X}$=3.54).

Yöneticilerin en az katıldığı ifadelerin ilk ikisi öğretmenlerinki ile aynı olmakla birlikte yöneticilerin en az düzeyde katıldığı bir başka bir ifade ise "Yöneticiler, öğretmenlerin çalışma hayatına ilişkin haklarını kullanmalarını sağlarlar." ($\overline{X}$=4.10) ifadesidir.

Eğitim yöneticilerinin ödülleri hak edenlere verme, kuralları herkese eşit uygulama, bireylere eşit davranma ve başkalarının haklarını sömürmeme gibi etik ilkelere uymaları zorunludur (Pehlivan,1998:174). Bulgulara göre de yöneticilerin öğretmenlere davranışlarını temel alan etkileşimsel adalet konusunda genel olarak olumlu görüşler vardır ve iki gruba göre de yöneticiler öğretmenlerle iletişime önem vermekte, onların görüşlerini dikkate almaktadırlar ve gerekirse kararlara ilişkin bilgilendirme yapmaktadırlar ancak göreli olarak öğretmenler arasında ayrım yapmadan davranamamaktadırlar. Dağıtımcı adalet ve süreçsel adalet boyutundaki bulgulara koşut olarak yöneticiler, ödüllendirme süreçleri konusunda da yeterince açık bir tutum sergilememektedirler. Ayrıca "öğretmenlerin çalışma hayatına ilişkin haklarını kullanmalarını sağlama" ifadesinin yüksek bir ortalamaya sahip olsa da yöneticilerin en az katıldıkları ifadeler arasında yer alması ilginçtir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin etkileşimsel adalet boyutundaki görüşlerinin görev ve cinsiyet değişkenlerine göre t testi sonuçları çizelge 70'de verilmiştir. Çizelge 70'de görüldüğü üzere göreve göre ($t_{(674)} = 4.575$, $p < .05$) etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir. Yöneticiler kendilerin davranış biçemleriyle ilişkili olan etkileşimsel adalet konusunda ($\overline{X}$=28.61) öğretmenlerden ($\overline{X}$=25.09) daha olumlu düşünmektedirler. Bu durumda yöneticilerin adil davrandıklarına ilişkin düşüncelerine öğretmenler tam olarak katılmamaktadırlar. Etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerde cinsiyete göre ise ($t_{(674)} = 1.865$, $p < .05$) anlamlı farklılık görülmemektedir.

Çizelge 70. Görev ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Kategoriler	N	$\overline{X}$	S	sd	t	p
Görev	Yönetici	65	28.61	3.73	674	4.575	.000
	Öğretmen	611	25.09	6.07			
Cinsiyet	Kadın	311	24.97	6.27	674	1.865	.063
	Erkek	365	25.83	5.69			

Alanyazında örgütsel adaletin, ÖYD'yi etkileme oranının erkeklere göre kadınlarda daha çok olduğuna ilişkin bulgularla (Fahr ve Earley,1997) uyumlu bir sonuç olarak örgütsel adalet boyutlarından yalnızca etkileşimsel adalet boyutunda cinsiyet açısından anlamlı farklılaşma belirlenmemiştir. ÖYD boyutlarında genel olarak yöneticilerin ÖYD sergilemeleriyle ilgili olarak kadınların erkeklerden daha olumsuz bir tutum gösterdikleri bulgulanmıştı ve bu sonuç kadınların, yöneticilerin kendileriyle olan ilişkileri konusundaki değerlendirmeleriyle açıklanmıştı. Bu eğilimin yöneticilerin öğretmenlere dönük davranışlarıyla ilgili olan etkileşimsel adalet boyutunda devam etmemiş olması ilginçtir. Kadınların yönetici davranışlarına dönük olumsuz tutumlarının bireysel iletişim, karşılıklı yardımlaşma, güdüleme, destek olma gibi alanlarda olduğu ve bu olumsuz tutumun, yöneticilerin örgütsel kuralları uygulaması ve öğretmenlere adil davranmasında olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, etkileşimsel adalet boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 71'de verilmiştir.

Çizelge 71. Kıdem Değişkenine Göre Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S		
Kıdem	1-5 yıl	1	111	25.90	5.41		
	6-10 yıl	2	165	23.53	6.70		
	11-15 yıl	3	65	25.41	5.24		
	16-20 yıl	4	59	25.49	5.55		
	21-25 yıl	5	199	26.04	5.92		
	25 yıl ve üstü	6	77	27.24	5.21		
	Varyansın Kaynağı		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
	Gruplararası		944.052	5	188.810	5.461	.000	1-2
	Gruplariçi		23166.34	670	34.577			2-5,2-6
	Toplam		24110.39	675				

Çizelge 71'de görüldüğü üzere kıdeme göre etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(5\text{-}670)}$ = 5.461, p<.05). Anlamlı farklılığın

kaynaklarına bakıldığında, 6-10 yıl ($\overline{X}$=23.53) kıdemliler ile 1-5 yıl ($\overline{X}$=25.90), 21-25 yıl ($\overline{X}$=26.04) ve 25 yıl ve üstü ($\overline{X}$=27.24) kıdemlilerin görüşleri arasında farklılık görülmektedir.

Çizelge 71'deki sonuçlarla ilgili olarak, diğer boyutlarda olduğu gibi yönetici ve öğretmenlerin mesleklerinin ilk döneminde sahip oldukları daha olumlu düşünce ve beklentilerin 6-10 yıllık kıdem döneminde olumsuzlaştığı ve bu durumun sonucunda meslek yaşamının ilk on yılının getirdiği birikim ve farklı uygulamalara tanık olmanın nende olduğu daha gerçekçi bir değerlendirmenin ürünü olan olumlu değerlendirmeler görülmektedir denilebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, etkileşimsel adalet boyutundaki görüşlerinin öğrenim değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 72'de verilmiştir.

Çizelge 72. Öğrenim Değişkenine Göre Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S	
Öğrenim	Ön Lisans	1	183	26.30	5.45	
	Lisans	2	443	25.30	5.96	
	Yüksek Lisans	3	50	23.44	7.30	

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	345.347	2	172.674	4.890	.008	1-3
Gruplariçi	23765.04	673	35.312			
Toplam	24110.39	675				

Çizelge 72'de görüldüğü üzere öğrenime göre etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık görülmektedir ($F_{(2-673)}$ = 4.890, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında ön lisans ($\overline{X}$=26.30) ile yüksek lisans ($\overline{X}$=23.44) düzeyinde öğrenim görenlerin görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerin düzeyi azalmaktadır. Eğitimin yönetici davranışlarını değerlendirme ölçütlerini etkilemesi bu sonuca yol açmaktadır denilebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, etkileşimsel adalet boyutundaki görüşlerinin bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları çizelge 73'de verilmiştir.

Çizelge 73'de görüldüğü üzere bulunulan okulda çalışma süresi etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılığa yol açmaktadır ($F_{(4-671)}$ = 7.320, p<.05). Anlamlı farklılığın kaynaklarına bakıldığında, 3-5 yıl ($\overline{X}$=23.88) ile 1-2 yıl ($\overline{X}$=26.28), 6-8 yıl ($\overline{X}$=26.09) ve 11 yıl ve üstü ($\overline{X}$=27.27) çalışanların görüşleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Diğer boyutlarda olduğu gibi başlangıçta 1-2 yılda yüksek olan görüşlerinin ortalamasının düzeyi ikinci süre döneminde yani 3-5 yılda düşerken daha sonraki dönemlerde yeniden yükselmektedir. Başlangıçtaki yönetici davranışlarına ilişkin beklentilerin daha yüksek olduğu ancak karşılaşılan durumun etkileşimsel adalet görüşlerinde bir düşmeye yol açtığı ve ilerleyen dönemlerde olası olarak farklı yöneticilerle çalışmanın da etkisiyle daha gerçekçi bir değerlendirme yapılması sonucunda etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerde olumlu yönde yükselme olmaktadır denilebilir.

Çizelge 73. Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişken	Kategoriler		N	$\overline{X}$	S
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-2 yıl	1	166	26.28	6.06
	3-5 yıl	2	245	23.88	5.50
	6-8 yıl	3	145	26.09	6.15
	9-11 yıl	4	54	25.88	6.79
	11 yıl ve üstü	5	66	27.27	5.19

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	1008.058	4	252.014	7.320	.000	1-2
Gruplariçi	23102.33	671	34.430			2-5
Toplam	24110.39	675				3-2

Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde örgütsel adalet boyutlarıyla örgütsel yurttaşlık davranışları boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizlerinden elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

Özgecilik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin özgecilik boyutuna ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan regresyon analizi sonuçları, çizelge 74'de verilmiştir.

Çizelge 74'de görüldüğü üzere özgecilik ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel adalet boyutlarıyla özgeciliğe ilişkin görüşler arasında yüksek düzeyde bir ilişki olmadığı görülmektedir. İkili r değerleri; etkileşimsel adalet ve özgecilik arasında (r=.13), süreçsel adalet ve özgecilik arasında (r=.12), düzeltici adaletle özgecilik arasında (r=.07), özgecilik ve dağıtımcı adalet arasında (r=.07)'dir.

Örgütsel adalet boyutları birlikte özgecilik ile anlamlı bir ilişki vermemektedir ve ilişki düzeyi düşüktür ($R=0.142$, $R^2=0.02$, $p>.01$).

Çizelge 74. Özgecilik Davranışları ile Örgütsel Adalet Görüşleri Arası Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Öğretmenler	Sabit	53.006	1.328		39.906	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-1.202	.033	-.024	-.378	.705	.069	-.015
	Düzeltici Adalet	-.117	.120	-.068	-.976	.330	.069	-.040
	Süreçsel Adalet	.101	.085	.084	1.181	.238	.120	.048
	Etkileşimsel Adalet	.159	.089	.0128	1.775	.076	.128	.072
	$R= 0.142$ $R^2= 0.020$ $F_{(4,806)}= 3.120$ $p= .015$							
	Değişken	**B**	**Standart Hata**	**B**	**T**	**p**	**İkili r**	**Kısmi r**
Yöneticiler	Sabit	58.490	5.159		11.338	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-9.002	.087	-.171	-1.085	.282	-.053	-.139
	Düzeltici Adalet	7.101	.217	.052	.325	.747	.070	.042
	Süreçsel Adalet	5.808	.175	.060	.331	.742	.089	.043
	Etkileşimsel Adalet	.192	.197	.157	.975	.334	.152	.125
	$R= .205$ $R^2= .042$ $F_{(4,606)}= .657$ $p= .624$							

Yöneticilerin özgecilik davranışları ve örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde anlamlı ve yüksek bir ilişki olmadığı

görülmektedir. Sadece etkileşimsel adaletle özgeciliğe ilişkin görüşleri arasında (r= .15) düşük düzeyde bir ilişki görülmektedir. Boyutların özgecilikle ilişkileriyle ilgili değerler; (r=.15) ile (r=.09) arasında değişirken boyutların birlikte özgecilikle ilişkileri de anlamlı değildir (R=0.21, R^2=0.04, p>.01). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde adalet boyutlarının anlamlı yordayıcılar olmadıkları görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda özgecilik kapsamında değerlendirilen, yardım davranışı, nezaket, vicdanlılık gibi ÖYD ile örgütsel adalet arasında ilişki bulunmuştur (Moorman,1991; Niehoff ve Moorman,1993; Schappe,1998). Ayrıca iş doyumunun özgecilikle güçlü ilişkisi olduğuna yönelik çok sayıdaki deneysel bulguya (Organ ve Lingl,1995) dayanılarak özellikle dağıtımcı adalet boyutuyla ÖYD arasında ilişki olması gerektiği düşünülmüştür. İşgörenlerin adalete ilişkin görüşlerinin genel olarak tutumları üzerinde etkili olduğuna ilişkin bulgular da vardır (Gopinath ve Becker, 2000). Ancak örgütsel adaletin daha çok örgüte yönelik yurttaşlık davranışlarını olumlu etkilediği ve bireylere dönük özgecilik davranışı gibi ÖYD'yi etkilemediğine ilişkin bulgular da vardır (Scarlicki ve Latham,1997; Akt.Çınar, 2000). Bu durumda Çizelge 81'de verilen sonuçların, örgütsel yurttaşlık davranışlarının ve özellikle özgeciliğin durumsal etkenlerden çok kişilik ve mizaç etkenleriyle açıklanabileceğine ilişkin görüşlerle uyumlu olduğu söylenebilir. Buna göre daha çok içsel değerlerle oluşan özgecilik, başkalarına yardım, sorun çıkarmama çabası, öğretmen ve yöneticilerin adalete ilişkin görüşlerinden etkilenmemektedir denilebilir.

Uyma ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin uyma boyutuna ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan regresyon analizi sonuçları, çizelge 75'de verilmiştir.

Çizelge 75'de görüldüğü üzere öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin görüşleriyle adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara göre, dağıtımcı adalet (r=.061) ve düzeltici adalet (r=.060) ile uyma arasında bir ilişki görülmezken; süreçsel adalet (r=.213) ve etkileşimsel adalet (r=.123) ile uyma

arasında yüksek olmayan bir ilişki görülmektedir. Kısmi korelasyonlarda etkileşimsel adalet (r=.-016) değeri alırken süreçsel adalet (r=.22) düzeyinde uymayla ilişkilidir.

Örgütsel adalet boyutları birlikte uyma ile anlamlı düzeyde ilişkilidirler (R=.26, R^2=.066, p<.01). Örgütsel adalet dört boyutuyla birlikte uymadaki varyansın % 07'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre örgütsel adalet değişkenlerinin uyma üzerindeki göreli önem sırası süreçsel adalet, düzeltici adalet, dağıtımcı adalet ve etkileşimsel adalettir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi değerlerine göre düzeltici ve süreçsel adaletin uyma üzerinde anlamlı yordayıcılığı vardır. Dağıtımcı ve etkileşimsel adaletin yoktur.

Çizelge 75. Uyma Davranışları ile Örgütsel Adalet Görüşleri Arası Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Öğretmenler	Sabit	30.272	.486		62.329	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-2,002	.012	-.078	-1.267	.206	.061	-.051
	Düzeltici Adalet	-9,002	.044	-.143	-2.111	.035	.060	-.085
	Süreçsel Adalet	.176	.031	.390	5.638	.000	.213	.223
	Etkileşimsel Adalet	-1,002	.033	-.028	-.36-95	.693	.123	-.016
	R= 257 R^2= .066 $F_{(4.606)}$= 10.757 p=.000							
	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Yöneticiler	Sabit	25.942	2.215		11.713	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-1.002	.037	-.038	-.284	.778	.272	-.037
	Düzeltici Adalet	2.5005	.093	.037	.269	.789	.301	.035
	Süreçsel Adalet	.295	.075	.602	3.923	.000	.545	.452
	Etkileşimsel Adalet	-6.002	.085	-.094	-.682	.498	.269	-.088
	R= .551 R^2= .304 $F_{(4.606)}$= 6.544 p= .000							

Yöneticilerin uyma davranışlarıyla örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki, öğretmenlerinkine göre daha yüksektir. Süreçsel adaletle yöneticilerin uyma davranışları arasında pozitif orta düzeyde bir ilişki vardır (r=.55) ancak diğer boyutlar kontrol edildiğinde ilişki düzeyi (r=.45) olmaktadır. Uymaya ilişkin görüşlerle dağıtımcı adalete ilişkin görüşler arasında (r=.27), düzeltici adalete ilişkin görüşler arasında (r=.30), etkileşimsel adalete ilişkin görüşler arasında (r=.27) düşük düzeyde ilişki vardır. Bu üç boyut, diğer değişkenler kontrol edildiğinde ilişki yok denilebilecek düzeyde değerler almaktadırlar.

Örgütsel adalet boyutları birlikte yöneticilerin uyma davranışlarıyla anlamlı ilişkilidirler (R=.55, R^2=.30, p<.01). Örgütsel adalet boyutları birlikte yöneticilerin uyma davranışlarındaki varyansın % 30'unu açıklamaktadırlar.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre örgütsel adalet boyutlarının uyma üzerindeki göreli önem sırası süreçsel adalet, etkileşimsel adalet, dağıtımcı adalet, düzeltici adalet biçimindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre de sadece süreçsel adalet anlamlı bir yordayıcıdır.

Öğretmenlerin örgütsel adalete ilişkin görüşlerinin örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri üzerinde etkiye sahip olmaması ancak yöneticilerde göreli olarak oldukça yüksek bir etkiye sahip olması ilginç bir sonuçtur. Le Peine, Erez ve Johnson (2001) meta analizi çalışmalarında örgütsel adalet ve ÖYD arasında (r=.20 ve .32) düzeyinde ilişki bulgulamışlardır. Çizelge 82'de verilen sonuçlar yöneticilerin görüşleri açısından uyumludur ancak öğretmenlerde böyle bir ilişki belirlenmemiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre sadece büyük ölçüde yöneticilerin eylemlerine bağlı olan düzeltici adalet ve etkileşimsel adalet ile ÖYD arasında çok düşük bir ilişki vardır. Bu durum yönetici ve öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin farklı algılarından kaynaklanmaktadır denilebilir. Yöneticilerin kendileriyle ilişkili olarak algıladıkları adaletsizliğin de bu durumda etkisi olabilir.

Dirençlilik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, dirençlilik boyutuna ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan regresyon analizi sonuçları çizelge 76'da verilmiştir.

Çizelge 76'da görüldüğü üzere öğretmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşleriyle örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyon sonuçlarına göre, dağıtımcı adaletle (r=25), düzeltici adaletle (r=.25), süreçsel adaletle (r=.34) ve etkileşimsel adaletle (r=.36) dirençlilik arasında düşük düzeyde ilişki vardır. Kontrol edildiğinde dağıtımcı ve düzeltici adaletin r değerleri 0'a

düşerken süreçsel adalet (r=.12)'ye etkileşimsel adalet (r=.16)'ya düşmektedir. Örgütsel adaletin dört boyutu birlikte öğretmenlerin dirençlilik davranışlarıyla anlamlı ilişki vermektedir (R=.38, R^2=.15, p<.01). Örgütsel adalet öğretmenlerin ÖYD görüşlerindeki varyansın % 15'ini açıklamaktadır.

Çizelge 76'da görüldüğü üzere, örgütsel adalet boyutlarının öğretmenlerin dirençlilik görüşleri üzerindeki göreli önem sıraları, etkileşimsel, süreçsel, düzeltici ve dağıtımcı adalet biçimindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre ise süreçsel ve etkileşimsel adaletin dirençlilik görüşleri üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir.

Çizelge 76. Dirençlilik Davranışları ile Örgütsel Adalet Görüşleri Arası Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Öğretmenler	Sabit	22.331	.643		34.717	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-3,004	.016	-.001	-.020	.984	.249	-.001
	Düzeltici Adalet	-9,002	.058	-.097	-1.494	.136	.249	-.061
	Süreçsel Adalet	.127	.041	.205	3.091	.002	.349	.125
	Etkileşimsel Adalet	.125	.043	.272	4.037	.000	.362	.162
	R= .381 R^2= .145 $F_{(4,606)}$=25.777 p= .000							
	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Yöneticiler	Sabit	22.651	4.238		5.344	.000		
	Dağıtımcı Adalet	.210	.071	.440	2.934	.005	.258	.354
	Düzeltici Adalet	-.273	.178	-.234	-1.528	.132	-.072	-.194
	Süreçsel Adalet	-.122	.144	-.145	-.849	.399	-.010	-.109
	Etkileşimsel Adalet	4.101	.162	.039	.252	.802	-.010	-.033
	R= .364 R^2= .132 $F_{(4,606)}$= 2.285 p= .071							

Yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşleriyle örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyon sonuçlarına göre sadece dağıtımcı adaletle dirençlilik arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır (r=.26). Diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu oran artmaktadır (r.35). Örgütsel adalet boyutlarının birlikte yöneticilerin dirençlilik davranışlarıyla anlamlı bir ilişki vermemektedir (R=.36, R^2=.13, p>.01).

Öğretmenlerin dirençlilik görüşleri ile yöneticilerin görüşleri arasında adaletin boyutlarından etkilenme açısından farklılaşma bulunmaktadır. Genel olarak

öğretmenlerin dirençlilik görüşleri daha çok etkilenmektedir. Ödüllere değer verildiğinde bunları elde etmeye dönük olarak ÖYD davranışları gösterilebileceğinden (Podsakoff vd.2000) yola çıkılarak örgütteki diğer yararların dağıtımına ilişkin görüşlerin de ÖYD üzerinde etkili olabileceği söylenebilir. Moorman (1991) ve Moorman ve Niehoff (1993) da süreçsel adalet ve etkileşimsel adaletle dirençlilik arasında ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Okulda uygulanmakta olan süreçlerin ve yöneticilerin ödüllerin dağıtımında, süreçlerin uygulanmasında, öğretmenlerle ilişkilerinde izledikleri davranış biçemlerinin adalet nitelikleri, öğretmenlerin yaptıkları işin zorluklarından şikayet etmeden, sorunlara karşın en iyisini yapmaya uğraşmaya yönelik dirençlilik davranışlarının düzeyini etkilemektedir.

Katılım ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin katılım boyutuna ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan regresyon analizi sonuçları, çizelge 77'de verilmiştir.

Çizelge 77. Katılım Davranışları ile Örgütsel Adalet Görüşleri Arası Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Öğretmenler	Sabit	28.362	.983		28.444	.000		
	Dağıtımcı Adalet	2.8008	.024	.007	.114	.909	.105	.005
	Düzeltici Adalet	2.505	.089	.020	.282	.778	.115	.011
	Süreçsel Adalet	4.303	.063	.048	.676	.499	.127	.027
	Etkileşimsel Adalet	7.002	.066	.076	1.058	.290	.133	.043
	$R= .139$ $R^2= .019$ $F_{(4.606)}= 2.983$ $p= .019$							
	Değişken	**B**	**Standart Hata**	**B**	**T**	**p**	**İkili r**	**Kısmi r**
Yöneticiler	Sabit	26.119	3.374		7.740	.000		
	Dağıtımcı Adalet	4.002	.057	.099	.696	.489	.324	.089
	Düzeltici Adalet	.348	.142	.355	2.542	.017	.445	.302
	Süreçsel Adalet	9.402	.115	.133	.848	.417	.337	.105
	Etkileşimsel Adalet	-6.02	.129	-.072	-.496	.622	.209	-.064
	$R= .469$ $R^2= .220$ $F_{(4.606)}= 4.225$ $p= .004$							

Çizelge 77'de görüldüğü üzere öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşleriyle adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyon

sonuçlarına göre adalet boyutlarıyla katılım arasında oldukça düşük düzeyde bir ilişki vardır (r=.10) ve (r=.13) arasındadır. Örgütsel adalet boyutlarının birlikte öğretmenlerin katılım davranışlarıyla anlamlı bir ilişki vermediği de görülmektedir (R=.14, R^2=.02, p>.01)

Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşleriyle örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyon sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerinkinden daha yüksek ancak yine de düşük bir ilişki vardır. Dağıtımcı adaletle yöneticilerin katılımı arasında (r=.32) düzeyinde bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise bu oran düşmektedir (r=.09). Düzeltici adaletle katılım arasında (r=.45) gibi göreli daha yüksek bir ilişki varken diğer değişkenler kontrol edildiğinde oran (r=.30)'a düşmektedir. Süreçsel adalet ve katılım arasındaki ilişki düzeyi (r=.34)'dür. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde ise ilişki düzeyi (r=.11) olmaktadır. Etkileşimsel adaletle katılım arasında (r=.21) düzeyinde bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu oran (r=.-06) olmaktadır.

Örgütsel adalet boyutları birlikte yöneticilerin katılım davranışlarıyla anlamlı bir ilişki vermektedir (R=.47, R^2=.22, p<.01). Yani yöneticilerin katılım davranışlarındaki varyansın % 22'si örgütsel adalet boyutlarının etkisiyle açıklanabilmektedir.

Örgütsel adalet boyutlarının yöneticilerin katılım davranışları üzerindeki göreli önem sıraları ise düzeltici adalet, süreçsel adalet, dağıtımcı adalet ve etkileşimsel adalet biçimindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre de yalnızca düzeltici adaletin yöneticilerin katılım davranışları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir (t=2.542, p<.05).

Örgütsel adalet, yöneticilerin katılım görüşlerini öğretmenlerden daha fazla etkilemektedir. Özellikle düzeltici adalet ve süreçsel adalet daha etkilidir. Öğretmenlerin örgütsel anlamda adaletsizlik yönünde görüşleri olsa da bu durumun, onların örgütün siyasal yaşamına gönüllü etkin katılımını engellemediği söylenebilir. Bu anlamda katılımın adalet uygulamaları ile ilgili olumsuzluklarla mücadele ya da olumlu adalet uygulamalarını sürdürme yönelimi olarak algılanması da olasıdır.

Sadakat ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin sadakat boyutuna ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan regresyon analizi sonuçları, çizelge 78'de verilmiştir.

Çizelge 78'de görüldüğü üzere öğretmenlerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel adaletin boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar sonuçlarına göre, sadakat davranışlarıyla dağıtımcı adalet (r=.23), düzeltici adalet (r=.27), süreçsel adalet (r=.31) ve etkileşimsel adalet (r=.30) arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır. Her bir boyutun diğer değişkenler kontrol edildiğinde aldıkları kısmi korelasyon değerleri ise (r=-.015) ile (r=.064) arasında değişmektedir.

Çizelge 78. Sadakat Davranışları ile Örgütsel Adalet Görüşleri Arası Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Öğretmenler	Sabit	22.588	.985		32.985	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-6.003	.017	-.023	-.376	.797	.229	-.015
	Düzeltici Adalet	-5.303	.062	.057	.858	.391	.266	.035
	Süreçsel Adalet	.131	.044	.202	2.898	.003	.314	.120
	Etkileşimsel Adalet	7.303	.046	.109	1.588	.113	.296	.064
	$R= .325$ $R^2= .106$ $F_{(4.606)}= 17.911$ $p= .000$							
	Değişken	**B**	**Standart Hata**	**B**	**T**	**p**	**İkili r**	**Kısmi r**
Yöneticiler	Sabit	27.173	2.393		11.354	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-7.002	.040	-.267	-1.847	.070	-.015	-.232
	Düzeltici Adalet	.316	.101	.461	3.132	.003	.358	.375
	Süreçsel Adalet	-4.002	.081	-.081	-.491	.625	.123	-.063
	Etkileşimsel Adalet	.102	.091	.165	1.117	.269	.228	.143
	$R= .443$ $R^2= .196$ $F_{(4.606)}= 3.668$ $p= .010$							

Çizelge 78'de görüldüğü üzere adalet boyutları birlikte öğretmenlerin sadakat davranışları ile anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=.33$, $R^2=.11$, $p<.01$). Öğretmenlerin sadakat davranışlarındaki varyansın % 11'i örgütsel adaletle açıklanabilmektedir. Boyutların sadakat üzerinde önem sıraları, süreçsel adalet, etkileşimsel adalet, düzeltici adalet ve dağıtımcı adalet biçimindedir. Regresyon katsayılarının

anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre ise sadece süreçsel adalet, sadakat üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır.

Yöneticilerin sadakat boyutuna ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara göre dağıtımcı adaletle sadakat arasında (r=-.015) ilişki yoktur. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde bu oran (r=-.23) olmaktadır. Sadakat davranışlarıyla düzeltici adalet (r=.36) arasında, süreçsel adalet (r=.12) ve etkileşimsel adalet arasında (r=.23) yüksek olmayan düzeyde bir ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde süreçsel adalet dışındaki adalet boyutları ilişki oranlarını korumaktadırlar. Adalet boyutları birlikte yöneticilerin sadakat görüşleri ile anlamlı bir ilişki vermektedir (R=.44, R^2=.20, p<.01). Yöneticilerin sadakat davranışlarına ilişkin varyansın % 20'si örgütsel adaletle açıklanabilmektedir. Adalet boyutlarının yöneticilerin sadakat davranışları üzerindeki etkilerine göre önem sıraları düzeltici, dağıtımcı, etkileşimsel ve süreçsel adalet biçimindedir. T değerlerine göre ise sadece düzeltici adalet yöneticilerin sadakat davranışları üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır.

Yönetici ve öğretmenlerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşleri örgütsel adaletten etkilenmektedir. Öğretmenlerin sadakat görüşleri daha çok süreçsel adaletten, yöneticilerin görüşleri ise daha çok düzeltici adaletten etkilenmektedir. Van Dyne (1994) nın da belirttiği gibi sadakat davranışları konum, kişisel özellikler ve durumsal etkenlerden etkilenmektedir. Öğretmenlerin, ödüllerin dağıtımı, kuralların uygulanması ve okulun işleyişiyle ilgili süreçlerin adaletsiz olduklarına ilişkin görüşleri, onların okula olan içsel bağlılıklarını, görevleri olmadığı durumlarda bile okulu koruma, tanıtma gibi sadakat davranışları sergilemelerini olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin sadakat davranışları ise daha çok yapılan adaletsiz uygulamaların düzeltilmesine ilişkin olarak sahip oldukları olumsuz tutumdan etkilenmektedir.

Kendini Geliştirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kendini geliştirme boyutuna ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan regresyon analizi sonuçları, çizelge 79'da verilmiştir.

Çizelge 79'da görüldüğü üzere öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyon sonuçlarına göre, dağıtımcı adaletle (r=.15), düzeltici adaletle (r=.17), süreçsel adaletle (r=.24) ve etkileşimsel adaletle (r=.20) kendini geliştirme arasında düşük düzeyde ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde her bir adalet boyutunun ilişki düzeyi daha da düşmektedir. Örgütsel adaletin dört boyutu birlikte öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarıyla anlamlı ilişki vermektedir (R=.24, R^2=.06, p<.01). Ancak kendini geliştirme davranışına ilişkin varyansı açıklama oranları çok düşüktür (% .06).

Çizelge 79.Kendini Geliştirme Davranışları ile Örgütsel Adalet Görüşleri Arası Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Öğretmenler	Sabit	29.535	.808		36.565	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-1.002	.020	-.033	-.526	.599	.148	-.021
	Düzeltici Adalet	6.5005	.073	.006	.089	.929	.171	.004
	Süreçsel Adalet	.175	.052	.235	3.383	.001	.239	.136
	Etkileşimsel Adalet	2.002	.054	.027	.376	.707	.195	.015
	R= .240 R^2= .058 $F_{(4.606)}$= 9.254 p= .000							
	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Yöneticiler	Sabit	26.979	4.042		6.675	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-2. 002	.068	-.044	-.290	.773	.165	-.037
	Düzeltici Adalet	.239	.170	.218	1.403	.166	.296	.178
	Süreçsel Adalet	.130	.137	.165	.948	.347	.274	.122
	Etkileşimsel Adalet	2.404	.154	.024	.156	.876	.207	.020
	R= .327 R^2= .107 $F_{(4.606)}$=1.801 p= .140							

Örgütsel adalet boyutlarının dirençlilik üzerindeki göreli önem sıraları, süreçsel, dağıtımcı, etkileşimsel, düzeltici ve adalettir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre ise süreçsel adalet kendini geliştirme üzerinde anlamlı yordayıcıdır.

Yöneticilerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyon sonuçlarına göre dağıtımcı adaletle (r=.17), düzeltici adaletle (r=.30), süreçsel adaletle (r=.27) ve etkileşimsel adaletle (r=.20) kendini geliştirme arasında düşük düzeyde ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde her birinin ilişki düzeyi daha da düşmektedir.

Örgütsel adaletin dört boyutu birlikte yöneticilerin kendini geliştirme davranışlarıyla anlamlı ilişki vermektedir (R=.33, R^2=.11, p> .01). Örgütsel adalet boyutları birlikte yöneticilerin kendini geliştirme görüşlerindeki varyansın % 11'ini açıklamaktadır. Örgütsel adalet boyutlarının yöneticilerin kendini geliştirme davranışları üzerindeki göreli önem sıraları, düzeltici, süreçsel, dağıtımcı, etkileşimsel adalettir. T testi sonuçlarına göre ise adaletin dört boyutu da kendini geliştirme üzerinde anlamlı yordayıcı değildirler.

Öğretmen ve yöneticilerin kendini geliştirme davranışları ile örgütsel adalet boyutları arasında ikili korelasyonlar açısından düşük düzeyde bir ilişki vardır. Öğretmenlerde süreçsel adalet, yöneticilerde ise düzeltici ve süreçsel adalet kısmi korelasyonlarda da aynı düzeyde ilişki vermektedir. Dört adalet boyutunun birlikte kendini geliştirme davranışlarındaki varyansı açıklama oranları ise öğretmenlerde çok düşükken yöneticilerde % 11'dir. Örgütsel adaletin kendini geliştirme davranışı üzerinde belirli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Özellikle süreçsel adalete ilişkin olumsuz tutumlar kendini geliştirme davranışı gösterme düzeyini olumsuz etkilemektedir. Yaptıkları çalışmaların, sahip oldukları ve olacakları niteliklerin değerlendirilip ödüllendirilmesindeki süreçlerin adil olmadığını düşünen öğretmen ve yöneticiler mesleki anlamda kendilerine yeni nitelikler kazandıracak geliştirici çabalardan uzak durmaktadırlar denilebilir.

Bireysel İnisiyatif ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bireysel inisiyatif boyutuna ilişkin görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan regresyon analizi sonuçları, çizelge 80'de verilmiştir.

Çizelge 80'de görüldüğü üzere öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşleriyle örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyon sonuçlarına göre, dağıtımcı adaletle (r=.096) ve düzeltici adaletle (r=.093) bireysel inisiyatif arasında ilişki yokken, süreçsel adaletle (r=.17) ve etkileşimsel adaletle (r=.12) bireysel inisiyatif arasında çok düşük düzeyde ilişki vardır. Diğer

değişkenler kontrol edildiğinde etkileşimsel adaletle olan ilişki düzeyi (r=.003) olurken süreçsel adalet (r=.13) olmaktadır. Örgütsel adaletin dört boyutu birlikte öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarıyla düşük düzeyde anlamlı ilişki vermektedir (R=.18, R^2=.032, p<.01).

Çizelge 80.Bireysel İnisiyatif Davranışları ile Örgütsel Adalet Görüşleri Arası Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Öğretmenler	Sabit	30.273	.951		31.832	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-5,003	.023	-.013	-.202	.840	.096	-.008
	Düzeltici Adalet	-8,002	.086	-.061	-.891	.373	.093	-.036
	Süreçsel Adalet	.192	.061	.222	3.152	.002	.174	.127
	Etkileşimsel Adalet	4.7007	.064	.005	.074	.941	.127	.003
	R=.180 R^2= .032 $F_{(4,606)}$=5.060 p= .001							
	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Yöneticiler	Sabit	17.409	4.988		3.490	.001		
	Dağıtımcı Adalet	.197	.084	.333	2.339	.023	.332	.289
	Düzeltici Adalet	-.500	.210	-.345	-2.380	.021	.018	-.294
	Süreçsel Adalet	.160	.169	.153	.945	.349	.291	.121
	Etkileşimsel Adalet	.316	.191	.241	1.659	.102	.299	.209
	R= .470 R^2= .221 $F_{(4,606)}$= 4.256 p= .004							

Örgütsel adalet boyutlarının öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşleri üzerindeki göreli önem sıraları, süreçsel ve düzeltici, dağıtımcı ve etkileşimsel adalet biçimindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre ise sadece süreçsel adalet öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışları üzerinde anlamlı yordayıcıdır.

Yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşleriyle örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyon sonuçlarına göre bireysel inisiyatif davranışlarıyla dağıtımcı adalet (r=.33), süreçsel adalet (r=.29) ve etkileşimsel adalet (r=.30) arasında göreli daha yüksek düzeyde ilişki vardır ve diğer değişkenler kontrol edildiğinde örgütsel adalet boyutlarının her biri ikili korelasyon değerlerine yakın değerler almaktadırlar. Düzeltici adaletle (r=.018), bireysel inisiyatif arasında ise ilişki yoktur. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde her birinin ilişki düzeyi daha da düşmektedir. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde düzeltici adalet daha yüksek bir değer almaktadır (r=-.29). Örgütsel adaletin dört boyutu birlikte

yöneticilerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşleriyle anlamlı ilişki vermektedir (R=.47, R^2=.22, p<.01). Yöneticilerin bireysel inisiyatif görüşlerindeki varyansın % 22'sini örgütsel adalet açıklamaktadır. Örgütsel adalet boyutlarının yöneticilerin kendini geliştirme davranışları üzerindeki göreli önem sıraları, düzeltici,dağıtımcı, etkileşimsel, süreçsel adalet biçimindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre ise dağıtımcı ve düzeltici adalet yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışları üzerinde anlamlı yordayıcıdır.

Öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşleri, süreçsel adaletten ve etkileşimsel adaletten belirli düzeyde etkilenmektedir denilebilir. Süreçlere ve yönetici davranışlarına ilişkin adaletsizlik görüşleri yüksek düzeyde olmasa da, öğretmenlerin görevlerine ilişkin olarak fazladan çaba harcayarak biçimsel anlamda görevleri olmayan konularda da inisiyatif almalarını etkilemektedir. Yöneticilerin inisiyatif davranışları örgütsel adaletten daha çok etkilenmektedir.

Genel Olarak Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin genel olarak örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan regresyon analizi sonuçları, çizelge 81'de verilmiştir.

Çizelge 81'de görüldüğü üzere ikili korelasyonlar açısından öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin görüşleriyle adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasında; dağıtımcı adaletle (r=.18), düzeltici adaletle (r=.19), süreçsel adaletle (r=.28), etkileşimsel adaletle (r=.26) düzeyinde ilişki vardır. Dört adalet boyutu birlikte öğretmenlerin ÖYD ile anlamlı bir ilişki vermemektedir (R=.29, R^2=.09, p> .01). Örgütsel adalet boyutlarının öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışları üzerindeki göreli etkileme sıraları, süreçsel, etkileşimsel, düzeltici ve dağıtımcı adalet biçimindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçlarına göre ise sadece süreçsel adalet öğretmenlerin yurttaşlık davranışları üzerinde anlamlı yordayıcıdır.

İkili korelasyonlar açısından yöneticilerin örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin görüşleriyle örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasında; dağıtımcı adaletle (r=.33), düzeltici adaletle (r=.30), süreçsel adaletle (r=.39), etkileşimsel adaletle (r=.34) düzeyinde ilişki vardır. Diğer değişkenler kontrol edildiğinde her bir değişkenin ilişki düzeyi de düşmektedir. Dört adalet boyutu birlikte öğretmenlerin ÖYD ile anlamlı bir ilişki vermektedir (R=.43, R^2=.19, p<.01). Yöneticilerin yurttaşlık davranışlarındaki varyansın % 19'unu örgütsel adalet açıklamaktadır. Örgütsel adalet boyutlarının yöneticilerin örgütsel yurttaşlık davranışları üzerindeki göreli etkileme sıraları, süreçsel, etkileşimsel, dağıtımcı ve düzeltici adalet biçimindedir.

Çizelge 81. Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Örgütsel Adalet Görüşleri Arası Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Öğretmenler	Sabit	216.368	4.142		52.236	.000		
	Dağıtımcı Adalet	-5.002	.102	-.028	-.457	.648	.181	-.019
	Düzeltici Adalet	-.288	.373	-.052	-.771	.441	.193	-.031
	Süreçsel Adalet	.945	.266	.244	3.557	.000	.284	.143
	Etkileşimsel Adalet	.489	.279	.122	1.754	.080	.258	.071
	R= .293 R^2= .086 $F_{(4,606)}$= 14.218 p= .000							
	Değişken	B	Standart Hata	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Yöneticiler	Sabit	204.763	14.705		13.925	.000		
	Dağıtımcı Adalet	.247	.248	.145	.995	.324	.331	.127
	Düzeltici Adalet	.226	.619	.054	.365	.716	.298	.047
	Süreçsel Adalet	.575	.499	.191	1.151	.254	.386	.147
	Etkileşimsel Adalet	.554	.562	.146	.985	.328	.340	.126
	R= .433 R^2= .187 $F_{(4,606)}$= 3.457 p= .013							

Adalet görüşleri, işgörenlerin örgütten aldıkları yararlardan, örgütteki süreçler ve etkileşimlerin niteliğinden ve işgörenin kişilik özelliklerinden etkilenir (Cohen-Charash ve Spector,2001). Sonuçta bireyin oluşturduğu adalet algılaması da çeşitli örgütsel çıktıları etkiler.

Etkileşimsel adaletin ÖYD üzerinde etkili olduğuna ilişkin bulgular vardır. Yöneticinin kişisel davranış biçemi, işgörenlerin örgüte yönelik yurttaşlık davranışlarını etkilemektedir (Cohen-Charash ve Spector,2001). İkili korelasyonlar düzeyinde etkileşimsel adalete ilişkin olarak bulgulanan ilişki, alanyazındaki bulgularla uyumludur ancak t-testi açısından etkileşimsel adalet anlamlı bir yordayıcı

olarak bulunmamıştır. Lind ve Tyler (1988)'ın belirttiği gibi özellikle süreçsel adalet, iş doyumu ve örgüte ilişkin olumlu değerlendirmenin belirleyicisi niteliğindedir ve bireyleri örgüte daha fazla gönüllü katkı yapmaya yöneltir (Akt. Cohen-Charash ve Spector,2001, 287). Süreçsel adaletle ÖYD arasında daha belirgin ilişki olduğuna ilişkin olarak alanyazında bulunan araştırma bulguları (Menguc,2000; Niehoff ve Moorman,1993; Konovsky ve Pugh,1994; Deluga,1998) ile uyumlu bir sonuca ulaşılmıştır. Bu durum yaşanan adaletsizlik uygulamalarından daha çok bu adaletsizliklere yol açan süreçlere ilişkin bir olumsuz değerlendirmenin ÖYD'yi etkilediğini ifade etmektedir denilebilir.

Dağıtımcı adaletin, işgörenler örgütsel ödüllere değer verdiğinde ÖYD gösterilmesine olumlu etkide bulunacağı ileri sürülmüştür (Podsakoff vd.,2000). Elde edilen bulgular sadece ikili korelasyonlar düzeyinde dağıtımcı adaletin ÖYD'ye ilişkin görüşlerde düşük düzeyde etkili olduğunu göstermiştir. Bu durum eğitimcilik mesleğinin kendine özgü koşulları ve öğretmenlerce daha idealist bir biçimde algılanması ile açıklanabilir. Ancak süreçsel adalete ilişkin bulgularla birlikte değerlendirildiğinde yönetici ve öğretmenlerin bulundukları örgüte yön veren ve meslek yaşamlarına ilişkin değerlendirmelere yön veren süreçlerin adil olmasını bekledikleri görülmektedir. Dolayısıyla adaletin ÖYD üzerindeki etkisinin çok yüksek ve açık olmaması adil bir örgüt ortamının oluşturulmasının ÖYD açısından da yararsız olacağı anlamını taşımayacaktır.

BÖLÜM IV

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak varılan sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

SONUÇLAR

Örgütsel yurttaşlık davranışları, örgütsel adalet ve örgütsel adalet ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişkilerle ilgili bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir

Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarına İlişkin Sonuçlar

Öğretmen ve yöneticiler ÖYD'den uyma davranışını "her zaman" göstermekte; Özgecilik, Katılım, Sadakat, Dirençlilik, Kendini Geliştirme ve Bireysel İnisiyatif davranışlarını ise "genellikle" sergilemektedirler.

Örgütsel yurttaşlık davranışlarının özgecilik, uyma, dirençlilik, katılım, sadakat, kendini geliştirme ve bireysel inisiyatif boyutlarında ulaşılan sonuçlara ilişkin özet aşağıda verilmiştir.

1. Özgecilik Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılanların, öğretmenlerin özgecilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadeler "İş arkadaşlarının okulda sahip olduğu haklara saygı gösterme", "İş ortamında başkaları için sorun oluşturacak davranışlardan kaçınma', "İşle ilgili önemli bir davranışta bulunmadan yöneticileri ya da diğer iş arkadaşlarını bilgilendirme" ifadeleri olmuştur.

Yöneticilerin özgecilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak öğretmen ve yöneticilerin toplamda en çok katıldığı ifadeler ise; "İş ortamında başkaları için sorun oluşturacak davranışlardan kaçınma", "İş arkadaşlarının okulda sahip olduğu haklara

saygı gösterme", "İş arkadaşlarıyla ilgili sorunların oluşmasını engellemeye çalışma", "Okul ortamındaki davranışlarının iş arkadaşlarının üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurma" ifadeleri olmuştur.

Öğretmenlerin gösterdikleri özgecilik davranışlarıyla ilgili olarak araştırmaya katılanların toplamda en az katıldıkları ifadeler sırasıyla; "Okulda kendi görevinin dışındaki işlere yardım için gönüllü olma", "Herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme", "İş arkadaşları arasında oluşan anlaşmazlıkların giderilmesi için arabuluculuk yapma" "İşi yoğun olan iş arkadaşlarına yardım etme" ifadeleri olmuştur. Yöneticilerin gösterdikleri özgecilik davranışlarıyla ilgili olarak ise araştırmaya katılanların toplamda en az katıldıkları ifadeler sırasıyla şu ifadeler olmuştur: "Okulda kendi görevinin dışındaki işlere yardım için gönüllü olma", "İşi yoğun olan iş arkadaşlarına yardım etme", "Herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme".

Görev değişkeni açısından öğretmenlerin özgecilik davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı fark varken cinsiyet açısından anlamlı fark yoktur. Öğretmenlerin özgecilik davranışlarına ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerinin olumluluk düzeyi yöneticilerinkinden yüksektir. Yöneticilerin özgecilik davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında ise görev ve cinsiyet açısından da anlamlı fark vardır. Yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin olarak yöneticilerin görüşlerinin düzeyleri öğretmenlerinkinden, erkeklerinki de kadınlarınkinden yüksektir.

Kıdem açısından öğretmenlerin özgecilik davranışları ile yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılık vardır. 11-15 yıl kıdemi olanların görüşlerinin düzeyleri, 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdemi olanlardan yüksektir. Yöneticilerin özgecilik davranışlarıyla ilişkili olarak ise 6-10 yıl kıdemlilerin görüşlerinin düzeyi diğer tüm kıdem düzeylerinden düşüktür.

Öğretmenlerin özgecilik davranışlarına ve yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşlerinde öğrenim değişkenine göre anlamlı farklılık vardır.

Bulunulan okulda çalışma süresine göre özgecilik davranışlarının gösterilmesine ilişkin görüşlerde anlamlı farklılıklar vardır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşler de okulda çalışma süresi arttıkça daha olumlu olmaktadır.

2. Uyma Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin uyma davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadeler;"İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme" "Zamanında işe gelme", "İş ortamını, sınıfı vb. temiz ve düzenli tutma" ifadeleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin uyma davranışı göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadeler ise şunlardır: "Okulun işleyişiyle ilgili kural ve yönergelere dikkatli bir biçimde uyma" "İş ortamını, sınıfı vb. temiz ve düzenli tutma", "Okulda aldığı görevleri zamanında tamamlama".

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin gösterdiği uyma davranışı ile ilgili olarak toplamda en az katıldıkları ifadeler; "Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme", "Okulda çalışırken zamanı verimli değerlendirme" ifadeleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin gösterdiği uyma davranışıyla ilgili olarak toplamda en az katıldığı ifadeler ise şunlardır: "Zamanında işe gelme", "Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme".

Görev ve cinsiyet değişkenleri açısından öğretmenlerin uyma davranışları göstermelerine ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılık vardır. Yöneticilerin öğretmenlerin uyma davranışları göstermelerine ilişkin görüşlerinin düzeyi, öğretmenlerin kendilerine ilişkin görüşlerinden düşük düzeydedir, kadınların görüşleri ise erkeklerinkinden yüksek düzeydedir.

Yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin görüşler arasında görev değişkeni açısından anlamlı farklılık varken, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık yoktur.

Yöneticilerin kendilerine ilişkin görüşlerinin düzeyi öğretmenlerin yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin görüşlerinin düzeyinden yüksektir.

Öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık vardır. 6-10 yıl ve 25 ve üstü yıl kıdemi olanların öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin görüşlerinin düzeyi diğer kıdemlilerin düzeylerinden düşüktür.

Yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin görüşleri de kıdeme göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. 6-10 yıl kıdemlilerde en düşük düzeyde iken 16-20 yıl kıdemlilerinki en yüksektir. 6-10 yıl kıdemlilerde azalan düzey, 11-15 yıldan başlayarak artmaktadır.

Öğretmenlerin uyma davranışlarıyla ilgili görüşlerde öğrenim açısından anlamlı farklılık yoktur. Yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin görüşleri ise öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Lisansüstü eğitim görenlerin görüşlerinin düzeyleri ön lisans ve lisans mezunlarınınkinden düşüktür.

Öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin görüşleri, bulunulan okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermezken, yöneticilerin uymalarına ilişkin görüşleri ise okulda bulunulan süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir. 3-5 yıl sürede görüşlerin düzeyi düşerken 6-8 yılda tekrar yükselip 9-11 yılda yeniden düşmekte, 11 yıl ve üstünde yeniden yükselmekte ve en yüksek düzeye ulaşmaktadır.

3. Dirençlilik Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılanların, öğretmenlerin ve yöneticilerin dirençlilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadeler; "İşiyle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma", "Okuldaki sorunları olduklarından daha çok büyütmeme" ifadeleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin dirençlilik davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak araştırmaya katılanların en az katıldıkları ifadeler şunlardır: "Okulda yapılanları yanlış bulma", "Okulda verilen görevlerle ilgili olarak şikayet etme".

Öğretmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin olarak görev değişkeni açısından ve yöneticilerin dirençlilik davranışlarıyla ilgili olarak da cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık vardır. Öğretmenlerin kendilerinin dirençlilik davranışlarını göstermelerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları yöneticilerden yüksektir. Yöneticilerin dirençlilik davranışlarıyla ilgili olarak ise erkeklerin görüşlerinin ortalamaları kadınlarınkinden yüksektir.

Öğretmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşlerde kıdeme göre anlamlı farklılık vardır. 1-5 yıl kıdemlilerde yüksek olan görüşlere ait ortalama düzeyi 6-10 yılda düşerken 11-15 yılda en yüksek düzeyine ulaşmaktadır. Daha sonra göreli olarak azalmaktadır.

Yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşler de kıdeme göre anlamlı farklılaşmaktadır. 6-10 yıl kıdemlilerde düşen görüşlere ait ortalama düzeyi daha sonraki kıdem düzeylerinde yükselmektedir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşlerde öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık yoktur.

Bulunulan okuldaki çalışma süresine göre öğretmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşler anlamlı farklılık göstermektedir. İlk yıllarda yüksek olan görüşlerin ortalamalarının düzeyi 3-5 yılda düşerken sonraki dönemlerde yükselmektedir.

Yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşler de çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 1-2 yılda yüksek olan görüşlerin ortalama düzeyi 3-5 yılda azalırken daha sonraki dönemlerde göreli olarak artmaktadır.

4. Katılım Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılanların öğretmen ve yöneticilerin katılım davranışı göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadeler şunlardır: "Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme", "Okuldaki gelişmeleri takip etme ve bilme".

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin katılım davranışı göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldığı ifadeler şunlardır; "Okuldaki değişimlerin diğerleri tarafından benimsenmesi için de çaba harcama", "Okulun işleyişi, eğitim-öğretimin geliştirilmesi için yeni fikirler geliştirme".

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin katılım davranışı göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en az katıldığı ifadeler ise; "Okulun işleyişi, eğitim-öğretimin geliştirilmesi için yeni fikirler geliştirme", "Zorunlu olmadığı halde de okulun imajına olumlu katkı sağlayacak etkinliklere katılma" ifadeleridir.

Öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşleri arasında görev değişkenine göre anlamlı farklılık vardır, cinsiyet açısından ise anlamlı farklılık yoktur. Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşlerde de görev ve cinsiyet açısından anlamlı farklılık vardır. Öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin olarak yöneticilerin görüşlerinin ortalamalarının düzeyi öğretmenlerden düşüktür. Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin olarak da öğretmenlerin görüşlerinin ortalamalarının düzeyi yöneticilerden düşüktür. Yine yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin olarak kadınların görüşlerinin ortalamaları ise erkeklerden daha düşük düzeydedir.

Öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşleri, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşlerinin ortalamalarının düzeyi kıdemin ikinci on yılında yükselmektedir. Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşler de kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Görüşlere ait ortalamaların düzeyi 6-10 yıl kıdemlilerde düşmektedir.

Öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşler öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma göstermemekte, yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşler ise öğrenim değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Ön lisans düzeyinde öğrenim görmüş olanlar, lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim görenlerden daha yüksek düzeyde yöneticilerin katılım davranışlarını gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşler bulunulan okuldaki çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Aynı okulda 11 yıldan daha

fazla çalışanların katılım davranışlarına ilişkin görüşlerinin düzeyi yükselmektedir. Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşlerde de bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır. 1-2 yıl çalışanlardaki düzey, 3-5 yıl çalışanlarda düşmekte, sonraki dönemlerde göreli artarak 11 yıl ve üstü çalışanlarda en yüksek düzeye çıkmaktadır.

5.Sadakat Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Sadakat boyutunda, öğretmenlerin ve yöneticilerin sadakat davranışlarıyla ilgili olarak "Okulu dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma" ve "Okulu dışarıya karşı iyi gösterme" ifadeleri araştırmaya katılanların en fazla katıldıkları ifadelerdir. Araştırmaya katılanlara göre öğretmen ve yöneticilerin en az gösterdikleri sadakat davranışı "Okulda çalışanlarca yapılan yanlışlıkları gerekli birimlere bildirme" davranışıdır.

Öğretmenlerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde görev değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur. Yöneticilerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde ise görev değişkenine göre ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık vardır.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde kıdeme göre anlamlı farklılık vardır. Sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalaması 6-10 yıl kıdemlilerde daha olumsuz düzeye düşerken daha sonraki dönemlerde göreli olarak yükselmektedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde öğrenime göre anlamlı farklılık vardır.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerde, bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır. Aynı okulda çalışma süresi arttıkça sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerin ortalamasında yükselme olmaktadır.

6.Kendini Geliştirme Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılanların, öğretmenlerin ve yöneticilerin kendini geliştirme davranışı göstermeleriyle ilgili olarak en fazla katıldıkları ifadeler "Mesleğiyle ilgili

gelişmelere ilgi duyma" ve "Mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerini artırmaya gönüllü olma" ifadeleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin kendini geliştirme davranışı göstermeleriyle ilgili toplamda en az katıldığı ifadeler şunlardır; "Mesleki çalışmalarında bilgisayardan yararlanma" ve "Mesleğiyle ilgili dergi, kitap vb. bilimsel yayınları takip etme".

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin kendini geliştirme davranışı göstermeleriyle ilgili toplamda en az katıldığı ifadeler; "Mesleğiyle ilgili dergi, kitap vb. bilimsel yayınları takip etme" ve "Mesleki çalışmalarıyla ilgili olarak eleştirilere açık olma" ifadeleridir.

Öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde, görev ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı farklılık vardır. Öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması yöneticilerden, kadınlarınki de erkeklerden daha yüksek düzeydedir. Yöneticilerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde ise görev değişkenine göre anlamlı farklılık vardır. Yöneticilerin görüşlerinin ortalamaları öğretmenlerinkinden yüksektir. Yöneticilerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur.

Öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde, kıdeme göre anlamlı farklılık bulgulanmıştır. Kıdemle birlikte görüşlere ait ortalamaların düzeyi artmaktadır, 25 yıl üstü kıdemlilerde düşmektedir.

Yöneticilerin kendini geliştirme davranışına ilişkin görüşlerde de kıdeme göre anlamlı farklılık vardır. 6-10 yıl kıdemlilerde düşen görüşlere ait ortalamaların düzeyi sonraki dönemlerde yükselmektedir.

Öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde öğrenime göre anlamlı farklılık yoktur. Yöneticilerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde ise öğrenime göre anlamlı farklılık vardır. Öğrenim düzeyi arttıkça görüşlere ait ortalamaların düzeyi düşmektedir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin kendilerini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerde, bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık yoktur.

7. Bireysel İnisiyatif Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadeler; "İşiyle ilgili olarak dakik davranma","Çalışmalarına belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar verme" ve "Çalışma sırasında verilen teneffüs, yemek vb. araları uzatma" ifadeleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarını göstermeleriyle ilgili olarak toplamda en fazla katıldıkları ifadeler ise "Okuldaki etkinliklere ilişkin olarak ailelerden gelen bilgilendirme amaçlı istekleri çabucak yanıtlama", "İşiyle ilgili olarak dakik davranma" ve "Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama" ifadeleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışları göstermelerine ilişkin olarak en az katıldıkları ifadeler "Görev gereklerinin üstünde performans gösterme" ve "İş arkadaşlarının mesleki gelişimi için onlarla iletişim kurma" ve "Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama" ifadeleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin, yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışları göstermelerine ilişkin ifadelerde en az katıldığı ifadeler ise, "Görev gereklerinin üstünde performans gösterme", "İşini bitirmeden okuldan ayrılma", "Çalışmalarına belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar verme" ifadeleridir.

Öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde, görev değişkenine göre anlamlı farklılık vardır. Yöneticilerin görüşlerinin ortalamasının düzeyi öğretmenlerinkinden düşüktür Öğretmenlerin inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık yoktur. Yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde, görev ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının düzeyi yöneticilerinkinden, kadınlarınki ise erkeklerinkinden düşüktür.

Öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde, kıdeme göre anlamlı farklılık yoktur.

Öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde, öğrenime göre anlamlı farklılık yoktur. Yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde ise öğrenime göre anlamlı farklılık vardır. Öğrenim düzeyi arttıkça görüşlere ait ortalama düşmektedir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerde, bulunulan okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılık vardır. Okulda çalışma süresi arttıkça görüşlere ait ortalama yükselmektedir.

Örgütsel Adalete İlişkin Sonuçlar

Dağıtımcı, düzeltici, süreçsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında varılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

1. Dağıtımcı Adalet Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmen ve yöneticilerin, dağıtımcı adalet boyutuna ilişkin ifadelerde toplamda en çok katıldıkları ifadeler; "Okulda araç-gereç vb. kaynak ve imkanların bütün öğretmenler tarafından adil bir biçimde kullanımı sağlanmaktadır.", "Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır" ve "Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. çalışmalar öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır" ifadeleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin dağıtımcı adalet boyutuna ilişkin olarak en az katıldıkları ifadeler şunlardır: "Alınan ücretler adildir", "Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları ek yetiştirmeler doğrultusunda görevlerinde yükselebilmektedirler" ve "Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları hizmet içi eğitimler yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirilmektedirler".

Dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerde cinsiyet açısından anlamlı farklılık yoktur, görev açısından ise anlamlı farklılık vardır. Yöneticilerin dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerinin ortalaması öğretmenlerden daha yüksektir.

Kıdeme göre dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. Görüşlerin ortalaması 6-10 yıl kıdemlilerde düşerken daha sonra yükselmekte ve 25 yıl ve üstü kıdemlilerde en yüksek düzeye ulaşmaktadır.

Öğrenime göre dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. Öğrenim düzeyi arttıkça dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerin ortalaması düşmektedir.

Okulda çalışma süresine göre dağıtımcı adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. 3-5 yılda düşen görüşlere ait ortalama sonraki dönemlerde yükselmektedir.

2. Düzeltici Adalet Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmen ve yöneticilerin düzeltici adalet boyutuna ilişkin ifadelerde, toplamda en çok katıldıkları ifadeler; "Okulun işleyişiyle ilgili kurallar, karar alınması sürecine öğretmenlerin katılımını öngörmese de kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri alınır" ve "Öğretmenlerin okulda alınan kararlara yaptıkları itirazlar dikkate alınmaktadır" ifadeleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin, düzeltici adalet boyutunda toplamda en az katıldıkları ifadeler ise şunlardır: "Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir", "Öğretmenler arasındaki çalışmaların paylaşımlarında oluşan adaletsiz durumlarda daha fazla çalışma gerçekleştiren öğretmenlere ek ödüllendirmeler yapılmaktadır."

Göreve göre ve cinsiyete göre düzeltici adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. Yöneticilerin görüşlerinin ortalaması öğretmenlerden, kadınların görüşleri de erkeklerden yüksektir.

Kıdeme göre düzeltici adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. 6-10 yıl kıdemlilerde düşük olan görüşlerin ortalaması 21-25 yıl kıdemlilerde yüksektir.

Öğrenime göre düzeltici adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. Öğrenim düzeyi arttıkça görüşlerin ortalaması düşmektedir.

Bulunulan okulda çalışma süresine göre düzeltici adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. 1-2 yılda yüksek olan görüşlerin ortalaması 3-5 yılda düşerken 11 yıl ve üstü çalışma süresinde yükselmektedir.

3. Süreçsel Adalet Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmen ve yöneticilerin, süreçsel adalete ilişkin ifadelerde toplamda en fazla katıldıkları ifadeler; "Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınan kararlarla ilgili ek bilgi ya da açıklama getirme istemlerine imkân tanır', "Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar" ve "Okulun işleyişine yönelik kurallar, karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına izin verir" ifadeleridir.

Öğretmen ve yöneticilerin, süreçsel adalet boyutuna ilişkin ifadelerde toplamda en az katıldıkları ifadeler ise şunlardır: "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler", "Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler." ve "Okulun işleyişine yönelik kurallar, öğretmenlerin alınan kararlara itiraz edebilmesine izin verir."

Görev ve cinsiyet değişkenlerine göre süreçsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. Yöneticilerin görüşlerinin ortalaması öğretmenlerinkinden, erkeklerinki de kadınlarınkinden yüksektir.

Kıdeme göre süreçsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. 6-10 yıl kıdemlilerde düşük olan görüşlere ait ortalama daha sonraki dönemlerde yükselmektedir.

Öğrenime göre süreçsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. Öğrenim düzeyi arttıkça süreçsel adalete ilişkin görüşlerin ortalaması düşmektedir.

Bulunulan okulda çalışma süresine göre süreçsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. 3-5 yılda düşük olan görüşlere ait ortalama 11 yıl ve üstü çalışanlarda yükselmektedir.

4. Etkileşimsel Adalet Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmen ve yöneticilerin, etkileşimsel adalet boyutuna ilişkin ifadelerde toplamda en fazla katıldıkları ifadeler şunlardır;"Yöneticiler, öğretmenlerle karşılıklı iletişime önem verirler", "Yöneticiler, aldıkları kararlar ve uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlere bilgilendirici açıklamalar yaparlar", "Yöneticiler, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate almaktadırlar".

Öğretmen ve yöneticilerin, etkileşimsel adalete ilişkin ifadelerde toplamda en az katıldıkları ifadeler ise şunlardır: "Yöneticiler, ödüllendirme süreçlerine ilişkin olarak açık bir tutum sergilerler", "Yöneticiler, öğretmenlere önyargılarıyla davranmazlar", "Yöneticiler, öğretmenler arasında ayrım gözetmeden davranırlar".

Göreve göre etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır, cinsiyete göre ise anlamlı farklılık yoktur. Yöneticilerin etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerinin ortalaması öğretmenlerinkinden yüksektir.

Kıdeme göre etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. 6-10 yıl kıdemlilerde düşük olan görüşlere ait ortalama diğer kıdem dönemlerinde yüksektir.

Öğrenime göre etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerde de anlamlı farklılık vardır. Eğitim düzeyi arttıkça etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerin düzeyi düşmektedir.

Bulunulan okulda çalışma süresine göre etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık vardır. 3-5 yıl çalışanlarda düşük olan görüşlere ait ortalama diğer sürelerde yüksektir. 11 yıl ve üstü çalışanlarda en yüksek düzeye çıkmaktadır.

Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Örgütsel yurttaşlık davranışlarına ve örgütsel adalete ilişkin görüşler arasındaki ilişkilerle ilgili olarak ulaşılan sonuçlar aşağıdadır.

1. Özgecilik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin ve yöneticilerin özgecilik davranışlarına ilişkin görüşleriyle örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır ve örgütsel adalet boyutları ise birlikte özgecilik ile anlamlı bir ilişki vermemektedir.

2. Uyma ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin uyma davranışlarına ilişkin görüşleri ile adalet boyutlarına ilişkin görüşler arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlara göre, dağıtımcı ve düzeltici adalet ile uymaya ilişkin görüşler arasında bir ilişki yoktur, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalet ile uymaya ilişkin görüşler arasında ise yüksek olmayan düzeyde bir ilişki vardır. Örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşler birlikte de uymaya ilişkin görüşlerle anlamlı düzeyde ilişkilidirler.

Süreçsel adalete ilişkin görüşlerle yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin görüşleri arasında olumlu orta düzeyde bir ilişki vardır. Dağıtımcı adalet, düzeltici adalet ve etkileşimsel adalete ilişkin görüşlerle yöneticilerin uyma davranışlarına ilişkin görüşler arasında ise düşük düzeyde ilişki vardır. Bu üç boyutun her biri diğer değişkenler kontrol edildiğinde çok düşük değerler almaktadır. Örgütsel adalet boyutları birlikte yöneticilerin uyma davranışlarındaki varyansın % 30'unu açıklamaktadır.

3. Dirençlilik ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşleriyle, dağıtımcı adalet, düzeltici adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalete ilişkin görüşleri arasında düşük düzeyde ilişki vardır. Örgütsel adaletin dört boyutu birlikte öğretmenlerin dirençlilik davranışlarıyla ilgili görüşlerdeki varyansın %15'ini açıklamaktadır.

Yöneticilerin dirençlilik davranışlarına ilişkin görüşlerle sadece dağıtımcı adalete ilişkin görüşler arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır.

4. Katılım ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşlerle adalet boyutlarına ilişkin görüşler arasında oldukça düşük düzeyde bir ilişki vardır ve örgütsel adalet boyutları birlikte öğretmenlerin katılım davranışlarına ilişkin görüşlerle anlamlı bir ilişki vermemektedir.

Yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşler ve örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşler arasında öğretmenlerinkinden daha yüksek ancak yine de düşük düzeyde bir ilişki vardır. Örgütsel adalet boyutları birlikte yöneticilerin katılım davranışlarına ilişkin görüşlerdeki varyansın % 22'sini açıklamaktadır.

5. Sadakat ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin sadakat davranışlarıyla örgütsel adaletin boyutları arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar sonuçlarına göre, sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerle dağıtımcı adalet, düzeltici adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalete ilişkin görüşler arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır. Adalet boyutları, birlikte öğretmenlerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerdeki varyansın % 11'ini açıklamaktadır.

Yöneticilerin sadakat görüşleri ile örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşleri arasında da düşük düzeyde bir ilişki vardır. Yöneticilerin sadakat davranışlarına ilişkin görüşlerindeki varyansın % 20'si örgütsel adaletle açıklanmaktadır.

6. Kendini Geliştirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin ve yöneticilerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşleri ile örgütsel adalete ilişkin görüşleri arasında düşük düzeyde ilişki vardır ve adalet boyutları, birlikte öğretmenlerin kendini geliştirme davranışlarına ilişkin görüşlerindeki varyansın sadece % 07'sini açıklamaktadır. Örgütsel adaletin dört boyutu birlikte yöneticilerin kendini geliştirme davranışlarıyla ilgili görüşlerindeki varyansın % 11'ini açıklamaktadır.

7. Bireysel İnisiyatif ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşleriyle örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşlerinden sadece süreçsel adalet ve etkileşimsel adalete ilişkin görüşleri arasında çok düşük düzeyde ilişki vardır.

Yöneticilerin bireysel inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşleriyle dağıtımcı adalet, süreçsel adalet ve etkileşimsel adalete ilişkin görüşleri arasında düşük düzeyde ilişki vardır ve örgütsel adalet boyutları birlikte yöneticilerin inisiyatif davranışlarına ilişkin görüşlerindeki varyansın % 22'sini açıklamaktadır.

8. Genel Olarak Örgütsel Yurttaşlık Davranışları ve Örgütsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizine İlişkin Sonuçlar

Örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerle örgütsel adalet boyutlarına ilişkin görüşler arasında, yöneticilerde biraz daha fazla olmak üzere yönetici ve öğretmenlerde yüksek olmayan düzeyde ilişki vardır. Adalet boyutları birlikte öğretmenlerin ÖYD görüşlerindeki varyansın % 09'unu, yöneticilerin görüşlerinde ise

varyansın % 19'unu açıklamaktadır. T testi sonuçlarına göre de sadece süreçsel adalet öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir yordayıcıdır.

ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonuçları doğrultusunda geliştirilen öneriler, 'uygulamaya ilişkin öneriler' ve 'yapılacak araştırmalara ilişkin öneriler' başlıkları altında verilmiştir.

Uygulamaya İlişkin Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygulamaya dönük olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

Yöneticilerin ÖYD'ye ilişkin olarak kadınların daha olumsuz görüşlere sahip olmaları nedeniyle özellikle bireyler arası etkileşim gerektiren konularda yöneticilerin kadınlara yönelik görece olumsuz yaklaşımlarının yöneticilerin bu konuda eğitimi ve davranışları için tutarlı ölçütlerin getirilmesi yoluyla giderilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin, bütün çalışanlarla aynı nitelikte destekleyici bir etkileşim geliştirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel yurttaşlık davranışlarının özellikle bireyler arası etkileşim ve işbirliğinde fazladan çaba gerektiren davranışlarını, öğretmen ve yöneticilerin göreli olarak daha az sergiledikleri bulunmuştur. Öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan iletişim ve etkileşimlerinin düzeyinin artırılması için uygun örgüt ortamının oluşturulması gereklidir.

Öğrenim düzeyi arttıkça ÖYD'ye ve örgütsel adalete ilişkin görüşlerin daha olumsuz olduğu bulunmuştur. Bu nedenle öğrenim düzeyi yüksek çalışanların ilgili konulardaki görüş ve düşünceleri alınarak örgütsel düzenlemelerin yapılmasında gözetilmelidir. Bunun yanı sıra ÖYD ve Örgütsel Adalet konularına öğretmen ve yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimlerinde yer verilerek ortak değerlerin oluşturulmasına çalışılmalıdır.

Öğretmen ve yöneticilerin kendilerinin ÖYD ile ilgili olumlu fakat birbirlerinin ÖYD gösterme düzeylerine ilişkin olumsuz değerlendirmelerde bulunmaları, iki grubun birbirlerine ilişkin olumsuz tutumlarının ve okul ortamında yeterince iyi işlemeyen iletişim sürecinin sonucu olabilir. İki grubun da birbirlerini daha iyi anlamaları ve değerlendirmeleri için, dostça, katılımcı ve karşılıklı iletişimin işlediği bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

Örgütsel adalet boyutlarından, ÖYD ile en çok ilişkide olduğu bulgulanan süreçsel adaletin iyileştirilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır. Okulun işleyişini yönlendiren kural ve yönergelerin, ödül vb. yararların, kaynakların, sorumlulukların dağıtımına temel oluşturan süreçlerin, yöneticilerin davranışlarını biçimlendiren kuralların, performansı değerlendirme ölçütlerinin çok daha adil, açık ve net bir biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin öğretmenlere davranışlarının adilliğine ilişkin bulgular doğrultusunda okul ortamında yöneticilerin herkese eşit, ön yargısız ve adaletli davranmaları konusunda daha yoğun çaba harcamaları gerekmektedir.

ÖYD ve örgütsel adalet boyutlarında genel olarak kıdem arttıkça görüşlerdeki olumluluk düzeyinin de arttığı bulgulanmıştır. Ancak yine genel olarak kıdemin ikinci döneminde 6-10 yıl kıdemlilerde görüşlerdeki düzey olumsuzlaşmaktadır. Bu durum, mesleğine ilk yıllarındaki idealist tutum ve beklentilerin karşılaşılan gerçekler nedeniyle karşılanmaması sonucunda olmaktadır denilebilir. İlerleyen kıdem dönemlerinde ise varolan durumu benimseme ve daha olumlu değerlendirmeler görülmektedir. Hizmet öncesi eğitimin içeriği ile varolan eğitim sisteminin gerçekleri arasında koşutluk sağlanmalıdır. Mesleğe yeni başlayanların uyum yitimlerinde de ne ile karşılaşılacağına ilişkin tutarlı ve gerçekçi bir kazanım sağlanmalıdır.

Okulda çalışma süresi ile ÖYD gösterme arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Günümüzde öğretmenlerin aynı okulda genelde kısa süre çalıştıkları bilinmektedir. Sürekli okul değiştirme ise okulu benimseme ve ÖYD göstermeyi olumsuz etkilemektedir. Bu sorun, öğretmenlerin başlangıçta kendi koşul ve beklentilerine uygun yerlere atanmaları yoluyla kısa sürede başka okula tayin istemlerinin engellenmesi ve ardından bir okulda zorunlu çalışma süresinin artırılması ile çözülebilir.

Yapılacak Araştırmalara İlişkin Öneriler

Kuramsallaşma açsından henüz gelişme sürecinde olan örgütsel yurttaşlık anlayışının araştırma sonuçları doğrultusunda ve eğitim örgütleri bağlamında geliştirilebilmesi için eğitim sisteminin farklı düzeylerinde ÖYD araştırmaları yapılmalıdır. Örgütsel yurttaşlık anlayışının bütüncül bir kuramsal temele oturtulmuş kavramsallaştırılmasına dönük olarak daha derinleşmiş kuramsal çalışmalar yapılmalıdır. ÖYD ve örgütsel adalet konusunda nitel araştırmalar yapılarak öğretmen ve yöneticilerin ilgili konulardaki bireysel görüşlerinin daha ayrıntılı değerlendirilerek yorumlanması gerekmektedir.

ÖYD ve örgütsel adalet arasında ilişkiler olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel adalet ve ÖYD etkileşiminin daha ayrıntılı olarak ortaya çıkarılabilmesi için, ÖYD davranışlarının örgütsel adaletin farklı boyutlarına yönelik daha özelleşmiş çalışmalar yapılmalıdır. Bunun yansıra örgütsel adalet ve ÖYD arasındaki ilişkilere yön veren başka etkenlerin olup olmadığına ilişkin araştırmalar yapılmalıdır.

ÖYD davranışlarının etkilediği öncüllerin bütüncü bir sistem olarak ortaya konulabilmesi için farklı öncüllerle ÖYD ilişkisine yönelik araştırmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). **Organizational Cynicism: Bases and Consquences.** Genetic, Social and General Psychology Monographs, August2000, vol126 ıssue 3, p269. http:// globalvgw6.global.epnet.com/ehost, 10.09.01

Ahearne, M. J. (2000). **An Examination of the Effects of Leadership Empowerment Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors on Sales Team Performance**. Indiana University, Doc. Phi. Dissertation. http://proquest.umi.com/Ağustos2002

Athos, A. G, Pascale, R. T. (2000). **Japon Yönetim Sanatı**. İstanbul: İz Yayıncılık

Bader, M. (1998). **Looking at a Gift Horse in the Mouth: The Psychological and Social Problems of Altruism.** Issue: Sept-Oct. 1998. http://www.findarticles.com/cf-0/m1548/m5-v13/21088995/pl-4/article.jhtml?term=altruism22,07,01

Balcı,A.(1995). **Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler.** Ankara

Balcı, A. (2000a). **Örgüt Geliştirme**. PegemA Yayıncılık:Ankara

Balcı, A. (2000b). **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji Ve Taktikler.** Ankara: Pegem Yayıncılık

Başaran, İ.E. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri.** Ankara : Gül Yayınevi

Başaran, İ.E. (1991). **Örgütsel Davranış.** Ankara: Gül Yayınevi

Balay, R. (2000). **Orta Öğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları.** Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Benhabib, S., (1999). **Citizens, Residents, and Aliens in a Changing World: Political Membership in The Global Era.** Social Research, Issue: Fall, 1999. http://www.findarticles.com.

Bennett, R. (1994). **Organisational Behaviour.** (Second Edition) The M & E Handbook Series.

Bolino, M. C., (1999). **Citizenship and Impression Management: Good Sodiers or Good Actors?.** Academy of Management Reviev, Jan 1999 v24, i1, p82 (1).

Brief, A.P., Motowidlo, S.J. (1986) **Prosocial Organizational Behaviors.** Academy of Management Review, 23 (3).

Burke, A. L., Moore, J. E. (2000). **The Reverberating Effects of Job Rotation: A Theoretical Exploration of Nonrotaters' Fairness Perceptions**. Human Resource Management Review. Volume 10, No. 2, 127-152.

Burns, M. B. (1994). **Organizational Citizenship Behavior in the IS Context: A Research Agenda.**

Bursalıoğlu, Z. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem

Büyüköztürk,Ş. (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara:PegemA Yayıncılık

Can, Halil. (1999). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Capelli ve Rogovsky (1998). **Employee Involvement and Organizational Citizenship Implications for Labor Law Reform and Lean Production.** Indusatrial and Labor Relations Review, Ithaca, Jul.1998. http://proquest.umi.com/Ağustos2002

Chattopadhyay, P. (1999). **Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior.** Academy of Management Journal, June 1999 v42 i3 p273(1) (http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,18.04.01)

Celep, C. (2000). **Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler.** Ankara: Anı Yayıncılık.

Chell, E. (1993). **The Psychology of Behaviour in Organizations.** (Scond Edition). London: The Macmillan Press.

Cherrington, D. J. (1994). **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance.** Allyn and Bacon.

Cıngı, M.C. (1999). **Citizenship Theory And European Dimensions.** Master of Arts Thesis. Mamara University European Community Institute Politics and International Relations of The EU.

Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). **The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis.** Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 86, No. 2, November. Pp. 278-321.

Çetinkanat, C. (2000). **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu.** Ankara: Anı Yayıncılık.

Çınar, F. (2000). **Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı.

De Bono, E. (2000). **Rekabet Üstü.** İstanbul: Remzi Kitabevi.

Deckop, J. R. , Mangel, R . , Cırka, C. C. (1999). **Getting More Than You Pay For: Organizational Citizenship Behavior and Pay-for-Performance Plans.** Academy of Management Journal, August 1999 v42 i4 p420 (9) (http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,14.04.01)

Drucker, P. F. (1998). **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar Ve Sonrası.** İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Drucker, P. F. (1999). **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları.** İstanbul: Epsilon Yayıncılık

Düren, Z. A. (2000). **2000'li Yıllarda Yönetim.** İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım

Eastman, K. K. (1994). **In The Eyes Of The Beholder: An Attributional Approach To Ingratiation And Oraganzational Citizenship Behavior.** Academy Of Management Journal, v37 n5 p1339(13). http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,02.04.01)

Erdogan, B. (2002). **Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Performance Appraisals.** Human Resource Management Review. 12 (2002) 555-578.

Erçetin,Ş.Ş. (1998). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Önder Matbaacılık Ltd.Şti.

Erginer,A. (2000). **İş Yaşamının Niteliği**. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulama ve Sorunlar. Ed.:C.Elma, K.Demir, Anı Yayıncılık: Ankara

Eroğul, C. (1991). **Devlet Yönetimine Katılım Hakkı.** Ankara: İmge Kitabevi Yayınları

Falk, R., (2001). **Yırtıcı Küreselleşme: Bir eleştiri**. (Çeviren: Çaksu, A.). (Orijinal eserin yayın tarihi:1999). İstanbul: Küre Yayınları.

Farh, J. L. , Earley P. C. , LinN, (1997). **Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society.** Administrative Science Quarterly, Sept 1997 v42 n3 p421(24) (http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,14.04.01)

Friedman,J.L., Sears,D.O, Carlsmith,J.M. (1998). **Sosyal Psikoloji**. (Çeviren:Dönmez,A.). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1997). **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. McGrawhill.

Goleman, D. (2000). **İşbaşında Duygusal Zeka**. (İkinci Basım). İstanbul: Varlık Yayınları

Gopinath, C.,Becker, T.E. (2000). **Communication, Procedural Justice and Employee Attitudes: Relationships Under Conditions of Divestiture**. Journal of Management, vol:26, No:1, Feb.2000

Goshal,S., Barlett, C.A., Moran,P. (1999). **A New Manifesto for Management**. Sloan Management Review. Spring 1999, Vol.40 Issue 3. P9,12P. http:// globalvgw6.global.epnet.com/ehost, 10.09.01

Graham, J.W. (1991). **An Essay on Organizational Citizenship Behaviors. EmployeeResponsibilities and Rights** Journal Vol.4,No.4,1991,249-270

Graham, J.W. (1995). **Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior**. Business Ethics Quarterly, Vol.5.No.1,1995, 43-54

Graham,J.W.(2000). **Promoting Civil Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries From Political Philosophy.** Human Resource Management Review, Spring 2000. Vol.10 Issue 1,

Graham,J.W., Verma,A. (1991). **Predictors and Moderators of Employee Responses to Employee Participation Programs**. Human Relations. Vol.44,No.6,1991,551-568

Günaydın, S.C. (2001). **İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mamara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnigilizce İşletme Anabilimdalı Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Hodson, R. (1999). **Management Citizenship Behavior: A New Concept And An Empirical Test.** Social Problems, v46 i3 p460. http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,02.04.01)

İşbaşı, J.Ö., (2000). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma.** Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs, 2000, Nevşehir

İşbaşı,J.Ö.,(2000). **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü:Bir Turizm Örgütünde Uygulama.** Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Kadıoğlu, A. (1999). **Cumhuriyet İradesi Demokrasi Muhakemesi: Türkiye'de Demokratik Açılım Arayışları.** İstanbul: Metis Yayınları

Karasar, N (1991). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Alkım Yayınları

Katz,D.,Kahn,R.L. (1977). **Örgütlerin Tolumsal Psikolojisi.** (Çevirenler: Can,H.,Bayar, Y.).(Orijinal eserin yayın tarihi:1965). Ankara:Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları

Kidwell J. r. R. E. , Mossholder K. W. Bennett, N. (1997). **Cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals.** Journal of Management, Nov-Dec 1997 v23 n6 p775(19)

Konovsky, M. A. (2000). **Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations**. Journal of Management. Vol. 26, No. 3, 489-511

Konovsky,M.A., Organ, D.W. (1996). **Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship**. Journal of Organizational Behavior. Vol.17, 1996, 253-266

Konovsky, M. A. , Pugh, S. D. (1994). **Citzenship Behavior And Social Exchange.** Academy Of Management Journal, v37 n3 p656(14).

Korsgaard, M. A., Sapienza, H. J., Schweiger, D. M. (2002). **Beaten Before Begun: The Role of Procedural Justice in Planning Change**. Journal of Management. 28 (4) 497-516.

Koys, D.J. (2001). **The Effects Of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, And Turnover On Organizatioanl Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study**. Personel Psychology, Spring2001, Vol. 54 Issue 1, p101, 14p Academic Search Premier, AN 4229453, ISSN 0031-5826

Kropotkin,P. (2001). **Karşılıklı Yardımlaşma**. (Çevirenler: Ergüden,I.,Güneri,D.). (Orijinal eserin yayın tarihi:1906-1914). İstanbul: Kaos Yayınları

Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., Aryee, S. (2002). **Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study**. Journal of Organizational Behavior. 23, 1-18.

Lambert, S. J. (2000). **Added Benefits: The Link Between-Work-Life Benefits And Organizational Citzenship Behavior.** Academy Of Management Journal,

Lim, V. K. G. (2002). **The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, neutrailizing and Organizational Justice**. Journal of Organizational Behavior. 23, 675-694.

McKenzie ve Podsakoff,1998:89) **Some Possible Antecendents and Consequences of In-Role and Extra-Rol Sales Person Performans,** Journal of Marketing vol 6/23 Jul 1998

Menguc, B. (2000). **An Emprical Investigation Of A Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations: A Turkish Case.** Journal of Personal Selling and Sales Management, Fall2000, Vol.20. Issue 4, p205, 10p. (http:/globalvgw6.global.epnet.com/ehost, 10.09.01).

Milgrom,P., Roberts,J. (1992). **Economics,Organization and Management**. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Moorman R. H.- Blakely G. L.- Niehoff B. P, (1998). **Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?** Academy of

Management Journal, June 1998 v41 n3 p351(7)
(http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,10.04.01)

Morgan, C. T. (1989). **Psikolojiye Giriş: Ders Kitabı.** Ankara: Çev. Hüsnü Arıcı ve diğerleri. Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları

Morrison, E. W. (1994). **Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective.** Academy of Management Journal, Dec 1994 v37 n6 p1543(25)
(http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,20.04.01)

Mouzelis,N.P. (2001). **Örgüt ve Bürokrasi: Modern Teorilerin Analizi**. (Çeviren: Akın,H.B.). Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları

Myers, D. G. (1996). **Social Psychology.** The McGraw-Hill Companies, Inc.

Mullins, L.J. (1993). **Management and Organizational Behaviour**. (Third Edition). London: Pitman Publishing

Netemeyer, R.G., Boles, J.S., Mckee, D.O. McMurrian, R. (1997). **An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context.** Journal of Marketing, 61, 85-98.

Organ, D. W. ,Lingl, A. (1995). **Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior.** The Journal of Social Psychology, June 1995 v135 n3 p339(12)
(http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,14.05.01)

Organ,D,W, (1994). **Personality and organizational citizenship behavior.** Journal of Management Summer 1994 v20 n2 p465(14),
(http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,18.04.01)

Organ, D. W. , Ryan, K. (1995). **A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Bhavior,** Personel Psychology, v48 n4 p775(28).

Ortiz, L. (1999). **A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Is There a Connection to International Business and Cross-Cultural Research?.**University of Texas - Pan American
http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/SRIBR/99sri159.htm/Eylül2002

Ortiz, L. (2000). **The Etic Emic Dimensions of Organizational Citizenship Behaviors in Mexico: A Cross- Cultural Research Study**. University of Texas Doc. Phil. İn Business Administration

Paine, J.B.-Organ, D.W. (2000). **The Cultural Matrix Of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual And Empiricial Observations**. AN 3453483 ISSN 1053-4822 Human Resource Management Review, Spring2000, Vol. 10 Issue I, p45.

Pare, G., Tremblay, M. (2000). **The Impact Of Human Resources Practices On IT Personel Commitment, Citizenship Behviors And Turnover Intentions.** Montreal, Août 2000, Serie Scientifigue Scientific Series, 2000s, 27.

Pehlivan, İ. (1998). **Yönetsel Mesleki ve Örgütsel Etik.** Ankara: Pegem

Pehlivan, İ. (1995). **Yönetimde Stres Kaynakları**. Ankara: Pegem

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., (1994). **Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness.** Journal of Marketing Research, Aug 1994, Vol 31, Issue 3, p351, 13p, 5 charts, 2 diagrams. http://globalvgw10.global.epnet.com.

Podsakoff, P M. , MacKenzie, S. B. ,PAİNE, J. B. , BACHRACH, D. G. (2000). **Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Rewiew of the Theoretical and Emprical Literature and Suggestions for Future Research.** Journal of Management, May 2000 v26 i3 p513. (http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,10.04.01)

Poggi, G. (2001). **Modern Devletin Gelişimi, Sosyolojik Bir Yaklaşım.**Çev.:Ş.Kut, B.Toprak. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları Sosyoloji 1.

Robbins, S.P. (1996). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**. (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall International Editions

Safwat, A.I.,(1998). **Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors Revisited: Public Personnel in the United States and in the Middle East**. Public Personnel Management, Winter98, vol.27, Issue4,p529,22p. (http:/globalvgw6.global.epnet.com/ehost, 10.09.01).

Sarıbay, A. Y. (2000). **Global Bir Bakışla Politik Sosyoloji.** Alfa Basım Yayın Dağıtım

Schnake, M., (1991). **Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda**. Human Relations, 44 (7): 735-759.

Schappe, S. P. (1998). **The Influence Of Job Staticfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior.** The Journal Of Psychology, v132 n3 p277(14). http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,14.05.01)

Schultz, D. P. , Schultz, S. E. (1998). **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology.** New Jersey : Prentice Hall,

Schumacher, E.F. (1995). **Küçük Güzeldir**. (Çeviren: Deniztekin, O.). (Orijinal eserin yayın tarihi: 1973). İstanbul: Cep Kitapları A.Ş.

Sheldrake,J. (1996). **Management Theory: From Taylorism to Japanization.** London: International Thomson Business Pres

Turnipseed, D., Murkinson, G., (2000). **Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and The Work Envıronment**. North American Journal of Psychology, Dec 2000, Vol. 2, Issue 2, p281, 22p. http://globalvgw17.global.epnet.com.

Üstel, F. (1999). **Yurttaşlık ve Demokrasi**. Dost Kitabevi Yayınları. Ankara.

Wagner, S. L, , Rush, C. M. (2000). **Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition And Age.** The Journal Of Social Psychology, v140i3p379. http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,14.05.01)

Wallerstein, I., Hopkins,T.K. (1999). **Geçiş Çağı: Dünya Sisteminin Yörüngesi, 1945-2025**. (Çevirenler: Ersoy,N., Abadoğlu,E.,Akalın,O.,Kaya,Y.). İstanbul:Avesta Yayınları

Van Dyne, L. , Ang, S. (1998). **Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore.** Academy of Management Journal, Dec 1998 v41i6p692(1) (http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,14.04.01)

Van Dyne, L. , Graham, J. W. , Dienesch, R. M. (1994). **Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation.** Academy Of Management Journal, v37 n4 p765(38).

Van Dyne, L., Cummings, L.L. (1990). **Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity.** Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, San Francisco.

Van Yperen, N: W. , Vandenberg, A. E. , Willering, M. C. (1999). **Towards a Better Understanding Of The Link Between Participation In Decision-Making And Oranizational Citizenship Behaviour: A Multilevel Analysis.** Journal Of Occupational And Oranizational Psychology,v72i3p377(1). http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,02.04.01)

Williams, S. , Shiaw, W. T. (1999). **Mood And Ornanizational Citizenship Behavior: The Effects Of Positve Affect On Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions.** The Journal Of Psychology, v133 i6 p656. (http://www.infotrac.london.galegroup.com/itweb/aurek,10.04.01)

Wilson, J. W. (2000). **The Relation of Invidual Politic Behavior Perception of Organizational Politics and Organizational Citizenship Behaviors Integrating OrganizationalJustice.** (http://www.infotrac.london.gale-.com/itweb/aurek,10.04.01)

EKLER

Sayfa

EK 1. İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ..... 229

EK 2. ANKET UYGULAMASI İZİN BELGESİ..... 234

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL ADALET ANKETİ

Sayın yönetici / öğretmen ;

Bu anket **"İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları"** başlıklı doktora çalışmasına veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Bu nedenle sizden bir öğretmen ya da okul yöneticisi olarak, örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterme düzeyiniz ve örgütsel adalet konusundaki görüşlerinizi belirtmeniz istenmektedir. Elinizdeki anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilerinize, ikinci bölüm örgütsel yurttaşlık davranışlarına, üçüncü bölüm ise örgütsel adalete ilişkin ifadeleri içermektedir. Lütfen ikinci ve üçüncü bölümleri baş taraflarındaki açıklamalara göre doldurunuz. Ankete vereceğiniz yanıtlar başka hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecek ve yalnızca araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle ankete samimi yanıtlar vermeniz beklenmektedir. Anketi yanıtlayarak çalışmamıza katkı sağladığınız için teşekkür ederim

A. Faruk YAYLACI
A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilimdalı
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı Doktora Öğrencisi
Tel : 0 533 522 75 83
E-Mail : alfay06@yahoo.com

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

I- Göreviniz
( ) 1. Müdür ( ) 2. Müdür Yardımcısı ( ) 3. Sınıf Öğretmeni
( ) 4. Branş Öğretmeni ( ) 5. Rehber Öğretmen

II- Cinsiyetiniz
( ) 1. Erkek ( ) 2. Kadın

III- Öğrenim Düzeyiniz
( ) 1. Ön Lisans ( ) 2. Lisans ( ) 3. Yüksek Lisans ( ) 4. Doktora

IV- Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz
Yıl olarak belirtiniz: (.....) yıl

V- Bulunduğunuz Okuldaki Çalışma Süreniz
Yıl olarak belirtiniz: (.....) yıl

VI- Görev yaptığınız ilin adı (.....)

BÖLÜM II

Örgütsel Yurttaşlık Davranışları

Aşağıda örgütsel yurttaşlık davranışları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışları hangi sıklıkta gösterdiğinizi " Kendinizin Bu Davranışları Gösterme Düzeyiniz" ölçeğindeki, yöneticilerinizin bu davranışları gösterme düzeylerine ilişkin görüşlerinizi de 'Yöneticilerinizin Bu Davranışları Gösterme Düzeyi' ölçeğindeki size uygun gelecek seçeneğin altındaki ayracın içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

Kendinizin Bu Davranışları Gösterme Sıklığınız							Yöneticilerinizin Bu Davranışları Gösterme Sıklıkları				
Hiçbir Zaman	Çok Ender	Zaman Zaman	Genellikle	Her Zaman			Hiçbir Zaman	Çok Ender	Zaman Zaman	Genellikle	Her Zaman
( )	( )	( )	( )	( )	1.	İşi yoğun olan iş arkadaşlarına yardım etme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	2.	Herhangi bir nedenle işe gelmeyen iş arkadaşlarının işlerinin yapılmasına yardım etme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	3.	Okulda kendi görevinin dışındaki işlere yardım için gönüllü olma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	4.	İş arkadaşlarının daha verimli olmaları için çeşitli yardımlarda bulunma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	5.	Görevi olmadığı durumlarda da okula yeni gelen iş arkadaşlarının uyum sağlamaları için yardım etme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	6.	İş arkadaşlarıyla ilgili sorunların oluşmasını engellemeye çalışma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	7.	işle ilgili zor duruma düşen, düşük performans gösteren İş arkadaşları cesaretlendirerek daha iyi çalışmaları için teşvik etme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	8.	İş arkadaşları arasında oluşan anlaşmazlıkların giderilmesi için arabuluculuk yapma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	9.	Okulda görüş ayrılıkları oluştuğunda dengeleyici bir rol oynamaya çalışma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	10	İş arkadaşlarının okulda sahip olduğu haklara saygı gösterme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	11.	İş ortamında başkaları için sorun oluşturacak davranışlardan kaçınma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	12.	Okul ortamındaki davranışlarının iş arkadaşları üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	13.	İşle ilgili önemli bir davranışta bulunmadan önce yöneticileri ya da diğer iş arkadaşlarını bilgilendirme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	14.	Okulda işiyle ilgili herhangi bir karar alırken bu karardan etkilenmesi olası kişilerin fikirlerini alarak onlara danışma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	15.	Zamanında işe gelme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	16.	Okula eğitim-öğretim için yüksek düzeyde bir hazırlık yaparak gelme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	17.	İşe gelmeme olasılığı ortaya çıktığında yöneticilere zamanında bilgi verme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	18.	İş ortamını, sınıfı vb. temiz ve düzenli tutma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	19.	Okulda aldığı görevleri zamanında tamamlama	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	20.	Okulda çalışırken zamanı verimli değerlendirme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	21.	Okulun işleyişiyle ilgili kural ve yönergelere dikkatli bir biçimde uyma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	22.	İşiyle ilgili sorunlar olduğunda bile koşullara göre görevini en iyi biçimde yapmaya çalışma	( )	( )	( )	( )	( )

Kendinizin Bu Davranışları Gösterme Sıklığınız							Yöneticilerinizin Bu Davranışları Gösterme Sıklıkları				
Hiçbir Zaman	Çok Ender	Zaman Zaman	Genellikle	Her Zaman			Hiçbir Zaman	Çok Ender	Zaman Zaman	Genellikle	Her Zaman
( )	( )	( )	( )	( )	23.	Okul ortamında oluşan sorunlar çözülene kadar çaba göstermeyi sürdürme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	24.	Okulda verilen görevlerle ilgili olarak şikayet etme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	25.	Okulda yapılanları yanlış bulma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	26.	Okuldaki sorunları olduklarından daha çok büyütme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	27.	Okulda olanlarla ilgili olarak olumlu yanlardan çok olumsuz yanlara odaklanma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	28.	İşinden ayrılma isteğinden bahsetme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	29.	Okuldaki gelişmeleri takip etme ve bilme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	30.	Zorunlu olmadığı halde de okulun imajına olumlu katkı sağlayacak etkinliklere katılma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	31.	Okuldaki toplantılara etkin bir şekilde katılmak için iş arkadaşlarını cesaretlendirme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	32.	Okulun işleyişi, eğitim-öğretimin geliştirilmesi için yeni fikirler geliştirme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	33.	Okula ilişkin olarak başkalarından farklı olduğunda bile düşüncelerini dürüstçe açıklama	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	34.	Okuldaki değişimlerin diğerleri tarafından benimsenmesi için de çaba harcama	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	35.	Okulda düzenlenen toplantılarda tartışmalara aktif biçimde katılma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	36.	Okuldaki ve eğitim konusundaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurabilme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	37.	Okulu dışarıya karşı iyi gösterme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	38.	Okulu dışarıdan gelen olumsuz eleştirilere karşı savunma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	39.	Okulun etkinliklerini, hizmetlerini çevreye etkin olarak tanıtma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	40.	Okul dışındakilere bu okulun çalışmak için iyi bir yer olduğunu söyleme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	41.	Okulda fazladan görev ve sorumluluklar alma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	42.	Okuldaki eğitsel ve yönetsel işlerinde meslek standartlarını izleme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	43.	Okulda çalışanlarca yapılan yanlışlıkları gerekli birimlere bildirme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	44.	Mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerini artırmaya gönüllü olma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	45.	Mesleğiyle ilgili gelişmelere ilgi duyma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	46.	Mesleğiyle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirici kurs, seminer vb eğitimlere katılma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	47.	Mesleğiyle ilgili dergi, kitap vb. bilimsel yayınları takip etme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	48.	Mesleki çalışmalarında bilgisayardan yararlanma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	49.	Mesleki çalışmalarıyla ilgili olarak çalışma arkadaşlarıyla görüş alışverişinde bulunma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	50.	Mesleki çalışmalarıyla ilgili olarak eleştirilere açık olma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	51.	Mesleki açıdan gelecekte olmak istediği konumlarla ilgili hedeflere ulaşmak için kendini mesleki olarak hazırlama	( )	( )	( )	( )	( )

Kendinizin Bu Davranışları Gösterme Sıklığınız							Yöneticilerinizin Bu Davranışları Gösterme Sıklıkları				
Hiçbir Zaman	Çok Ender	Zaman Zaman	Genellikle	Her Zaman			Hiçbir Zaman	Çok Ender	Zaman Zaman	Genellikle	Her Zaman
( )	( )	( )	( )	( )	52.	İş arkadaşlarının mesleki gelişimi için onlarla iletişim kurma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	53.	Görev gereklerinin üstünde performans gösterme	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	54.	Hazırlanması gereken plan vb. işleri zamanından önce hazırlama	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	55.	Okuldaki etkinliklere ilişkin olarak ailelerden gelen bilgilendirme amaçlı istekleri çabucak yanıtlama	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	56.	İşini bitirmeden okuldan ayrılma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	57.	Çalışma sırasında verilen teneffüs, yemek vb. araları uzatma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	58.	İşiyle ilgili olarak dakik davranma	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	59.	Çalışmalarına belirlenmiş dinlenme araları dışında aralar verme	( )	( )	( )	( )	( )

BÖLÜM III

Örgütsel Adalet

Aşağıda örgütsel yurttaşlık davranışlarının öncüllerinden olan; örgütsel adaletle ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen durumların okulunuz için hangi düzeyde geçerli olduğuna ilişkin görüşünüzü size uygun gelen seçeneğin altındaki ayracın içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Belirtilen Durumların Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiçbir Zaman	Çok Ender	Zaman Zaman	Genillikle	Her Zaman
1	Okulda araç-gereç vb. kaynak ve imkânların bütün öğretmenler tarafından adil bir biçimde kullanımı sağlanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Öğretmenler gösterdikleri performansla orantılı olarak adil biçimde görevlerinde yükselebilmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Öğretmenler gösterdikleri performansla orantılı olarak adil biçimde ödüllendirilmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Öğretmenler üstlendikleri sorumluluklarla orantılı olarak adil biçimde ödüllendirilmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Öğretmenler gösterdikleri fazladan çabaların karşılığını adil biçimde almaktadırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Öğretmenler sergiledikleri başarılı çalışmalar için adil biçimde ödüllendirilirler	( )	( )	( )	( )	( )
7	Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları ek yetiştirmeler doğrultusunda görevlerinde yükselebilmektedirler (ödüllendirilmektedirler)	( )	( )	( )	( )	( )
8	Öğretmenler sahip oldukları eğitim düzeyleri ve aldıkları hizmet içi eğitimler yetiştirmeler doğrultusunda ödüllendirilmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Öğretmenler okuldaki kararların alınması sürecine katılmaktadırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Öğretmenler sahip oldukları deneyim düzeyinin karşılığını adil biçimde almaktadırlar	( )	( )	( )	( )	( )
11	Okuldaki ders programı, sınıf paylaşımı gibi görev dağılımları adil biçimde yapılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Nöbetler, özel günlere ilişkin çalışmalar vb. çalışmalar öğretmenler arasında adil biçimde paylaştırılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Okul işleyişine ilişkin kurallar bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Okulda görevlerini iyi yapmayanlara hoşgörü gösterilmemektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Okuldaki kurallara uymayan öğretmenlerin tümü ayrımsız biçimde cezalandırılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Alınan ücretler adildir.	( )	( )	( )	( )	( )

		Belirtilen Durumların Gerçekleşme Sıklığı				
		Hiçbir Zaman	Çok Ender	Zaman Zaman	Genellikle	Her Zaman
17	Öğretmenlerin okulda alınan kararlara yaptıkları itirazlar dikkate alınmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Okulda adaletsiz bir ödüllendirme yapıldığı belirlendiğinde yapılan ödüllendirme iptal edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Okuldaki kurallara uyulmadığında gereken cezalandırmalar yapılır.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Öğretmenler arasındaki çalışmaların paylaşımlarında oluşan adaletsiz durumlarda daha fazla çalışma gerçekleştiren öğretmenlere ek ödüllendirmeler yapılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Okulun işleyişiyle ilgili kurallar karar alınması sürecine öğretmenlerin katılımını öngörmese de kararların alınmasında öğretmenlerin görüşleri alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Öğretmenler hangi koşullarda nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Öğretmenler hangi koşullarda nasıl görevlerinde yükseltileceklerini bilmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Okulun işleyişine yönelik kurallar, öğretmenlerin alınan kararlara itiraz edebilmesine izin verir.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Okulun işleyişine yönelik kurallar , karar alma sürecine öğretmenlerin katılımına izin verir.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınacak kararların tutarlı olmasını sağlayacak ölçütleri sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
27	Okulun işleyişine ilişkin kurallar, alınan kararlarla ilgili ek bilgi ya da açıklama getirme istemlerine imkân tanır.	( )	( )	( )	( )	( )
28	Öğretmenler, performanslarının hangi ölçütlere göre nasıl değerlendirileceğini bilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
29	Yöneticiler, ödüllendirme süreçlerine ilişkin olarak açık bir tutum sergilerler.	( )	( )	( )	( )	( )
30	Yöneticiler, öğretmenlerin çalışma hayatına ilişkin haklarını kullanmalarını sağlarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
31	Yöneticiler , öğretmenlere önyargılarıyla davranmazlar.	( )	( )	( )	( )	( )
32	Yöneticiler, öğretmenler arasında ayrım gözetmeden davranırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
33	Yöneticiler, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate almaktadırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
34	Yöneticiler, aldıkları kararlar ve uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlere bilgilendirici açıklamalar yaparlar.	( )	( )	( )	( )	( )
35	Yöneticiler, öğretmenlerle karşılıklı iletişime önem verirler.	( )	( )	( )	( )	( )

Örgütsel yurttaşlık ve örgütsel adalet konularında görüşlerinizi aşağıdaki boşluğa yazabilirsiniz;

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

SAYI : B.08.0.APK.0.03.01.01/ 5564 8 / 12 /2003
KONU: Ali Faruk YAYLACI'nın Araştırma Talebi

BAKANLIK MAKAMINA

İLGİ: a)Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 23.09.2003 tarih ve B.30.02.ANK.0.F8.00.00/2222 sayılı yazısı.
b)Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün 14.11.2003 tarih ve B.08.0.İGM.0.08.01.04/13440 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Doktora öğrencisi Ali Faruk YAYLACI, "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları" konulu tez çalışmasını Türkiye genelinden seçilen okullarda uygulamak istediğini İLGİ(a) yazı ile talep etmiştir.

İlköğretim Genel Müdürlüğü İLGİ(b) yazısı ile çalışmanın yapılmasında sakınca olmadığını belirtmiştir.

Araştırmanın sonucundan üç nüsha Bakanlığımıza verilmesi kaydıyla araştırmanın yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü taktirde söz konusu araştırmanın yapılmasını müsaadelerinize arz ederim.

Necip ÖZKAN
Daire Başkanı

OLUR
08../12/2003
Nurettin KONAKLI
Bakan a.
Kurul Başkanı V.

EK :
Ek – 1 Anket(1 Adet – 5 Sayfa)

ÜCRETSİZ
444 0 632
DANIŞMA HATTI

M.E.B. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı
Bakanlıklar / ANKARA Tel : 425 00 86 – 425 33 67 Fax : 418 64 01
E-Posta : apk@meb.gov.tr İnt.adresi : www.meb.gov.tr.