

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, Uşak il merkezinde ve merkez köylerinde bulunan ilköğretim öğretmenlerini, kişisel ve örgütsel faktörler, iş doyumu faktörleri ve vatandaşlık davranışlarını esas alan faktörler açısından ele alarak bu faktörlerin iş doyumları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini incelemektir. Ayrıca bu araştırma ile, örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemine işaret edilmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörlere değinilerek eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Eğitimin geliştirilmesinde öğretmenin önemi günümüzde herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Bir ülkenin gelişmesinde öncelikle yetişmiş insan gücüne ihtiyaç vardır ki bu da ancak, modern okul koşullarında öğretmenler tarafından verilecek eğitimin kalitesi ile mümkündür. Okullarda istenen başarıyı elde etmek ve kaliteli bir eğitim sağlamak için öncelikle öğretmenlerin iyi bir eğitim almaları gerekmektedir. Daha sonra ise, okullarda gerekli tüm koşul ve fırsatlar sağlanarak öğretmenlerin okula ve işlerine karşı olumlu tutumlara, davranışlara sahip olmaları sağlanmalıdır. Böylece öğretmenlerden beklenen üst düzeyde verimlilik gerçekleşecektir.

Ülkemizde eğitimi geliştirmek için çalışmalar sürekli yapılmasına karşılık, eğitim sistemimizdeki sorunlar giderek artmaktadır. Niteliğe ilişkin olan bu sorunların, önemli ölçüde öğretmenlerin okullarına ve işlerine olan olumlu tutum ve davranışlarının giderek azalması ile ortaya çıktığı görülmektedir. Bunun sebebi ise eğitim iş göreni olan öğretmenlere gereken değer yeterince verilmemesidir.

İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık bir örgütün etkinliğinin artırılmasında ve geliştirilmesinde önemli bir yere sahip faktörlerdir. Çünkü bu faktörlerin azlığı, örgütü oluşturan en değerli kaynak olan insan kaynağı potansiyelinin azalmasına neden olmaktadır. Öğretmenler ne kadar çok işlerine karşı olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlarsa, kendi değerleriyle örgütün değerlerini ne kadar çok benzeştirirse o kadar çok

eğitim yararına faaliyet gösterecek ve kendinden beklenilenin fazlasını yerine getireceklerdir.

## **I. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini; Uşak İli ve merkez köylerindeki Mİllİ Eğitim Bakanlığı'na bağlı 59 ilköğretim okulunda, 2002-2003 ğretim yılında görev yapan 1175 ğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın rneklemini, Uşak il merkezi ve köylerinde bulunan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 387 ğretmen oluşturmaktadır. Çalışmamıza katılan öğretmenlerin; yaş ortalaması 39, ocuk sayısı 1 veya 2, ortalama olarak kardeş sayısı 4 ve ortalama kıdem süreleri 16 yıldır. Bu ğretmenlerin cinsiyetleri bakımından %56 sı bay %44 ü bayan, medeni durumları bakımından %89 u evli, %8 i bekar, %2 si boşanmış ya da ayrı yaşayan, %0,1 i duldur. %1 kadarı da boş bırakmıştır.

## **II. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİşTİRİLMESİ**

Bu araştırmada kullanılan anketin geliştirilmesinde:

1-İş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık konusu ile ilgili olarak, yapılan basılı kaynak (AK merkez kütüphanesi, AK Uşak kütüphanesi ve YK dokümantasyon merkezi) ve İnternet incelemesi sonucunda bu alanla ilgili geliştirilmiş lme araçları incelendi.

2-İş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili bulunan literatür incelendi. Bu literatüre bağlı olarak iş doyumunu faktörleri, örgütsel ve kişisel faktörler ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik 104 adet anket sorusu geliştirildi.

3-Örgütsel vatandaşlık davranışlarının lülmesine yönelik sorular; öğretmenin, kendisini diğer öğretmenlerin gözüyle değerlendirmesini sağlayacak nitelikte hazırlandı.

4-İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu faktörleri ile örgütsel ve kişisel faktörler açısından kaç boyutta toplanabileceği belirlenerek, tüm bu faktörler ile örgütsel vatandaşlık davranışları açısından, öğretmenlerin; yaşlarına,

cinsiyetlerine, toplam kıdem yıllarına, medeni durumlarına, göre farklılaşma olup-olmadığını belirlemeye yönelik bir anket formu geliştirilmiştir.

**Tablo1. Demografik değişkenler ve değişkenlerin kategorileşmesi**

Değişken adı	
KIDEM	Toplam yıl olarak
YAŞ	Yıl olarak
MEDENİ DURUM	1-Evli
	2-Bekar
	3-Boşanmış ya da ayrılmış
	4-Dul
CİNSİYET	1-Bay
	2-Bayan

Bu kapsamda hazırlanan anket maddelerinin doğrudan iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik olmasına, açık ve anlaşılır nitelik taşımasına özen gösterilmiştir.

İlköğretim öğretmenlerine uygulanmak üzere hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

**Birinci bölüm:** Kişisel bilgilerin yer aldığı bölümdür. Bu bölüm: öğretmenin yaşını, cinsiyetini, toplam kıdem yılını ve medeni durumunu belirlemeye yönelik kişisel faktörlerden oluşmaktadır.

**İkinci bölüm:** Öğretmenlerin, iş doyumları ile belirlenen örgütsel ve kişisel faktörleri ölçebilmek amacıyla hazırlanmış 79 maddeden oluşan bir ankettir. Bu bölüm 12 alt faktöre ait anket maddelerinden oluşturulmuştur. Bu faktörlerin isimleri ve soru sayıları ilk aşamada şu şekilde belirlenmiştir; hayat doyumunu: 9, özgüven: 6, öğretmenlik mesleğinden doyum: 7, velilerden memnuniyet: 6, öğrencilerden memnuniyet: 5, çalışma arkadaşlarından memnuniyet: 7, idareden memnuniyet:11, fiziki koşullardan memnuniyet: 6, bir şeyler yapmaya fırsat tanınması ve koşulların uygunluğu: 4, güçsüzlük ve engellenme: 5, takdir edilme ve yapılanların değerinin bilinmesi: 5, örgütsel adalet: 8.

**Üçüncü bölüm:** Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanmış 25 maddelik bir ankettir.

Anketler de Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan toplam anket maddesi 104 tanedir.

## II. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketlerin okullarda uygulanabileceğine dair Uşak Valiliği ve Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alındı. Milli Eğitim Bakanlığının web sitesi olan, <http://www.meb.gov.tr/> adresinden illere ait okullardaki öğretmen ve öğrenci sayılarının genel dağılımını gösteren istatistiklere (<http://ilsiz.meb.gov.tr>) girilerek Uşak iline ait istatistiksel verilere ulaşıldı. İl merkezinde merkez köylerindeki ilköğretim okullarında 671'i erkek, 504'ü bayan olmak üzere 1175 öğretmen olduğu görüldü. Bu bilgiler doğrultusunda anket formları 450 adet çoğaltılarak random yöntemiyle belirlenen 19 okula bizzat gidilerek uygulandı. Anket formları ortalama bir hafta sonra yine bizzat araştırmacı tarafından toplandı. Öğretmenlere uygulanan anket formlarından 387 tanesi geri dönmüştür. Balcı'nın belirttiği %80 standardına göre, anket dönüş oranının yeterli olduğu kabul edilmiştir. (Balcı 2001,s.179) (Tablo 2. )

**Tablo 2. Evren ve örnekleme oluşturan ilköğretim okulu ve öğretmenlerin dağılımı**

TOPLAM OKUL SAYISI		Öğretmen sayısı				Toplam
		Bay		Bayan		
<b>Evrende</b>	59	671	%57	504	%43	1175
<b>Örnekleme</b>	19	217	%56	120	%44	387

Evrende öğretmenlerinin %57'sini erkek %43'ünü bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemin %56'sını erkek öğretmenler %44'ünü bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi örneklem evreni temsil etmiştir.

## IV. VERİLERİN ANALİZİ

Anketin uygulanmasıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 11.5 paket programına girilerek değerlendirilmiştir. Anket verileri şu şekilde elde edilmiştir: 104

anket maddesinden hayat doyumu, özgüven, iş doyumu, adalet, güçsüzlük, takdir edilme ve fırsat bulma ile ilgili olan 79 tanesi;

- hiç bir zaman böyle hissetmiyorum (1)
- çok nadiren böyle hissediyorum (2)
- zaman zaman böyle hissediyorum (3)
- çoğu zaman böyle hissediyorum (4)
- her zaman böyle hissediyorum (5)

şeklinde derecelendirilerek hazırlanmıştır. Anketin başında öğretmenlere, aşağıdaki bölümde yer alan ifadeler sizin düşüncelerinizi ve içinde bulunduğunuz gerçek durumu ne derece yansıtmaktadır? şeklinde soru yöneltilerek kendilerine en uygun puanlamayı işaretlemeleri istenmiştir.

Öğretmenlere, diğer öğretmenlerin gözüyle kendilerini değerlendirmelerini sağlayıcı örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik; “Okulunuzda çalışan, sizi çok seven ve sizden hoşlanmayan insanları bir tarafa ayırsak ve onları hariç tutarak diğer çalışanlara sorsak aşağıdaki konularda sizin hakkınızda nasıl bir değerlendirme yaparlardı?” şeklinde soru yöneltilerek hazırlanan 25 maddelik anket ise;

- tam tersi biridir (1)
- nadiren böyledir (2)
- ara sıra böyledir (3)
- çoğu zaman böyledir (4)
- tam böyle biridir (5)

şeklinde derecelendirilerek hazırlanmıştır.

## **MADDE ANALİZİ**

### **A- Güvenirlilik;**

İlköğretim kademesindeki öğretmenlerin, anket maddelerine verdikleri cevaplar, alfa güvenirlilik analizine tabi tutulacak. Güvenirlilik analizinde bir maddenin (anket sorusunun) elenip elenmemesi kararında şu yol izlenecek.

Düzeltilmiş toplam-madde korelasyonu değeri negatif olan maddeler incelendiğinde en yüksek negatif değeri olan madde elenerek düzeltilmiş toplam-madde korelasyonu değeri negatif olan madde kalmayınca kadar bu elemeye devam edilecek.

Bütün maddelerin toplam puanla Pearson korelasyonu pozitif olduğunda, en düşük değerli maddeler incelenecek.

Pearson korelasyonu en düşük maddeyi sildiğimizde Alfa değerinde önemli bir yükselme sağlanacaksa bu madde silinecek. Bu aşamada silinme kararında üst sınır 0.25 olarak kabul edildi. Yani düzeltilmiş toplam-madde korelasyonu 0.25'in altında kalan maddeler elenme incelemesine tabi tutulacak..

### **B- Temel Bileşenler Analizi;**

Güvenilirlik işlemi sonucunda elenen maddelerden sonra geri kalan maddeler temel bileşenler analizine tabi tutulacak. Temel bileşenler analizindeki yapıları ölçtüğü düşünülen soruların temel boyutlarını ortaya çıkarmaktı. Temel bileşenler analizinde soruların oluşturduğu boyutlar birbirinden farklı olduğu için, Varimax Rotasyonu yapılmasına karar verildi.. Aygen değeri 1 (bir) olarak alınıp, bunun üzerinde kaç boyut olduğuna bakılacak. Her boyut bir dizi maddeden oluştuğu için, bu boyutlardaki maddelerden her öğretmen için bir ortalama hesaplandı. Diyelim ki bir boyut altında 6 madde olsun. Her bir öğretmen için bu 6 maddeye öğretmenin verdiği cevaplar matematiksel olarak toplandı. Elde edilen bu toplam o boyuttaki toplam madde sayısına yani 6'ya bölündü. Eğer boyut 8 madde ise öğretmenin bu maddelere verdiği cevapların matematiksel toplamı 8'e bölündü. Böylece her öğretmenin her boyut için bir puanı oldu.

### **C-“t” Testleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerden evli olmayan grupta bulunan bekar, boşanmış yada ayrılmış ve dul olanlar; ayrı ayrı az sayıda olmalarından dolayı araştırmanın kolaylığını ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla tek bir grupta toplanarak medeni durumlarına göre evli ve evli olmayanlar şeklinde değerlendirmeye alınacak.

İlk olarak öğretmenlerin görüşleri, cinsiyet değişkeni ve medeni durumları açısından t testi ile karşılaştırılarak elde edilen anlamlı bulgular tablo halinde sunulacak

#### **. D- Korelasyonlar**

Yaş ve kıdem ile boyutlar arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla pearson korelasyonuna bakılacak.

### **V. PROBLEM CÜMLELERİ**

1. Bay ve bayan öğretmenler hangi örgütsel faktörler ve kişisel özellikler açısından farklılık göstermektedirler?
2. Evli ve evli olmayan grupta bulunan öğretmenler örgütsel faktörler ve kişisel özellikler açısından farklılık gösterirler mi?
3. Öğretmenlerin yaşları ile örgütsel ve kişisel faktörler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Öğretmenlerin toplam kıdem süreleri ile örgütsel ve kişisel faktörler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. İş doyumunu ile diğer örgütsel ve kişisel faktörler arasında nasıl bir ilişki vardır?
6. Hayat doyumunu ile diğer örgütsel ve kişisel faktörler arasında nasıl bir ilişki vardır?
7. Örgütsel vatandaşlık ile diğer örgütsel ve kişisel faktörler arasında nasıl bir ilişki vardır?
8. Örgütsel vatandaşlık davranışı hangi değişkenler tarafından açıklanabilmektedir?

## **BÖLÜM II**

## **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK**

Örgüt, bir gurup insanın, iş bölümü içinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirli ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılanmadır. (Oktay 1996, s.257)

Vatandaşlık ise, yurttaşlık olarak da bilinir. Sözlükte, kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık da ise, devlet kavramı yerine örgüt düşünülmelidir, fakat örgütsel vatandaşlık da kişilerin görevleri dışında yaptıkları fazladan bir çaba ve çalışma söz konusu olduğu için bu çalışmalarını belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur. Tamamen kişilerin inisiyatiflerine bağlı oluşan davranışlardır.

Bir örgütte çalışanlar, buldukları örgütün üyeliğine ne kadar içten ve moral olarak bağlanırlarsa, kendilerini ne kadar çok örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinin bir parçası gibi görürlerse, o örgütte o kadar çok kalmak isterler. Örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunmak için içten fazla bir çaba gösterirler. (Aydın 1993, s.123)

Modern davranış bilimleri, bireylere etkin iş gurupları içinde birleşme, yeteneklerini ve örgütsel ilişkilerini geliştirme; ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönlerinden yol gösterme eğilimindedir. Davranış bilimleri, örgüt içindeki bireyin kişiliğinin örgüt yapısı doğrultusunda gelişmesi için çalışmaktadır. (Oktay 1996, s.291)

Özellikle öğretmenin özverili rol gereklerini aşan davranışlarının öğrenci başarısındaki katkısı yapılan araştırmalarla da bilindiği gibi öğrencilerin okula bağlılıklarını arttıran etkili öğretmen davranışları, eğitim ve öğretimimiz için çok büyük önem taşımaktadır.

## **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI**

1980'li yıllara kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını özellikle konu alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Fakat geçmiş yıllarda biçimsel olmayan organizasyonlarla ilgili yapılan araştırmalar daha sonraki yıllarda yapılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik



çalışmalara temel oluşturacak kavramlara yer vermiştir. Bu kavramlardan biri “prososyal örgütsel davranışlar”dır. Prososyal örgütsel davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içine alan geniş bir kavramdır.

Organ’a göre, (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödöl sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile, bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir. Örneğin, bir profesörün ders öncesi hazırlık yapması, araştırmalarını sürdürmesi, araştırma sonuçlarını yazması gibi davranışlarının hiçbiri örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez. Çünkü, profesör biçimsel iş tanımında belirtilen görevlerini yerine getirmektedir. Bu noktada işini ne kadar iyi yaptığının önemi yoktur. Çok yüksek bir performansla çalışması tabii ki övülmeye değerdir, fakat övülmeye değer tüm iş performansları örgütsel vatandaşlık davranışı ile belirlenen kriterlere uymayabilir. ( Özen İşbaşı 2000, s.4-5)

George’un (1992) tanımlamasına göre örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dahilinde ya da üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödöl sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. Birey, örgüt açasından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar verir. Schnake (1991) davranış niteliğinin yanı sıra, davranışın yöneltildiği yeri de dikkate alarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireylere, gruplara veya örgütlere yönelti miş işlevsel davranışlar olduğunu belirtmiştir. (Kamer 2001, s.3)

Organ’a göre, (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini kapsamaktadır. “Bir bütün olarak” tanımlaması önemli bir nitelendiricidir. Çünkü, tek başına bir örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyonun genel performansını geliştirici olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışına benzetirsek, bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır. (Özen İşbaşı 2000, s.5)

## **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE BENZER NİTELİKTE OLAN DAVRANIŞLAR**

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Bu davranışlar; örgütsel spontanlık (organizational spontaneity) , psikolojik kontratlar (psychological contract), rol davranışları (role behaviors) ve sosyal temelli örgütsel davranışlar (prosocial organizational behavior) olarak ele alınabilir.(Kamer 2001, s.8)

**1-Örgütsel spontanlık;** kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnektir. Örgütsel vatandaşlık ile arasındaki temel fark; örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir. Örneğin bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikayet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler. (Kamer 2001,s.8-9)

**2-Psikolojik kontratlar;** İnsanlar, bir örgüte katılırken, bir takım yararlar beklerler. Örneğin, bir işe giren kişi, bunun karşılığında bir takım maddi (para, mal) ve manevi (saygınlık ve statü kazanma,iş doyumunu elde etme,beğenilme gibi) kazançlar umar. Örgüte katılan birey, örgütle, yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir anlaşma imzalar. Fakat, yazılı olmayan bir anlaşmada yapılmış varsayılır. “Psikolojik anlaşma” olarak tanımlanan ve somut olarak varolmayan bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin “ekonomik anlaşma” ya ektir. Bu yazılı olmayan anlaşma ile, çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış,

doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Eğer örgüt sadece, ekonomik anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlarlar. (Oktay 1996, s.279)

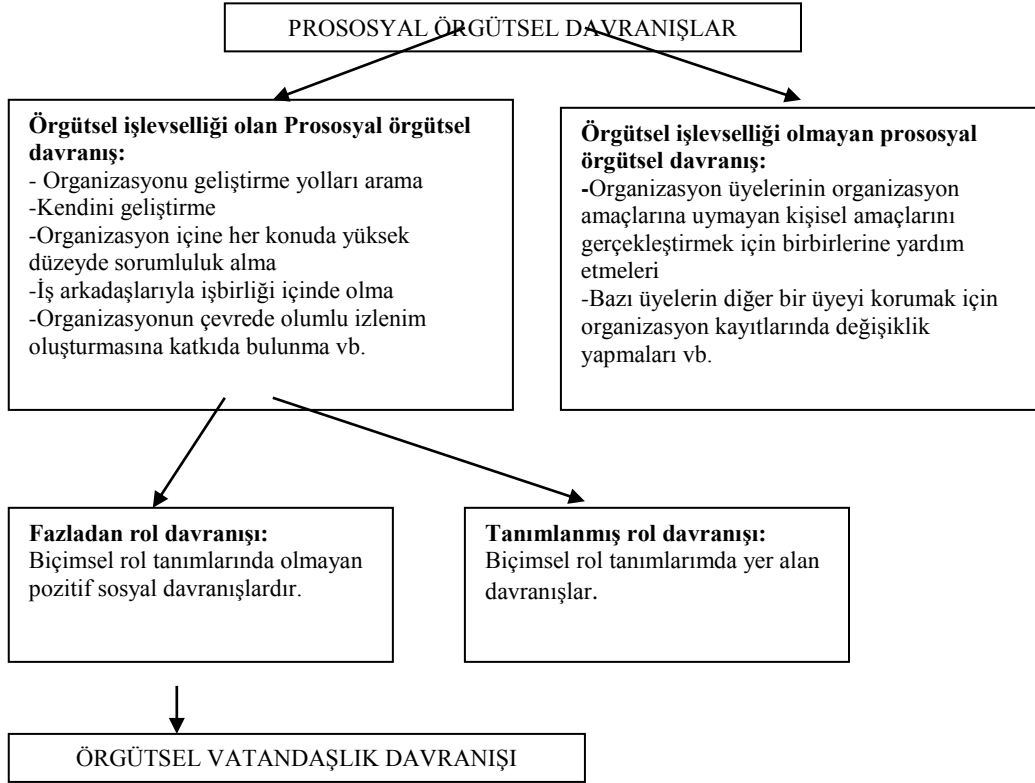
**3-Rol davranışları;** Morrison (1994) ve Law'a (1999) göre, çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışları, rol davranışlarıdır. Fakat aynı işi yapan iki çalışanın algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterebilmekte buna bağlı olarak da rol davranışlarının kapsamı da değişebilmektedir. Çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Örneğin, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişi, rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş olur. (Özen İşbaşı 2000, s.34)

**4-Sosyal temelli Örgütsel davranış (Prososyal örgütsel davranış);** Brief ve Motowidlo (1986) bireyin rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgüte yönelik olan ve yöneltildiği birey, grup ya da örgütün yararını sağlama amacı taşıyan davranışlarına sosyal temelli örgütsel davranış adını vermişlerdir. Prososyal örgütsel davranışlar, “fazladan rol” ve “tanımlanmış rol” davranışları şeklinde geniş bir kapsama sahiptir ve örgütsel vatandaşlık davranışları bunun fazladan rol davranışları kapsamına girmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırmırlar. Ancak, her zaman etkinliği arttırıcı nitelik taşımayabilirler. Örn. kişilerin birbirlerine yaptıkları kişisel yardımlar organizasyonun maliyetini arttırarak etkinliğinin azalmasına neden olursa, bu ve buna benzer davranışlar örgüte zarar vereceğinden dolayı işlevselliğinden de söz etmek mümkün değildir. (Özen İşbaşı 2000, s.4-15-16; Kamer 2001, s.10 )

Organ'a (1990) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile sosyal temelli örgütsel davranışlar arasındaki en belirli fark, sosyal temelli örgütsel davranışın rol davranışlarını da kapsamaması ve bazen ilişkide olunan diğer kişilerin çıkarlarını gözetenek

örgüte zararlı uygulamalara sebep olabilmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise rol davranışlarını kapsamayıp her zaman örgüt yararına olan davranışlardır. (Kamer 2001, s.10)

Şekil:1 Prosoyusal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Özen İşbaşı 2000, s.20)



### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI:

Beteman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlığı oluşturan niteliklerin sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan doğruya isteyemedikleri ya da sadece bir dereceye kadar isteyebildikleri türden kimi çalışan davranışlarını içeren bir liste hazırlamışlardır. Bu çalışma sonucunda oluşturdukları ilk sınıflama sadece diğerkamalık (altruizm) ve genel uyum boyutlarını içermektedir. Sonrasında genel uyum boyutunun adı vicdanlılık olarak değiştirilmiştir. Graham'ın örgütsel erdemi (civic virtue), Organ'ın nezaket (courtesy) ve spotmenlik

(sportsmanship) boyutlarını eklemesiyle kavramın son sınıflaması kabul edilen beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır. (Kamer 2001, s.10)

### **1-Diğerkamlık (Altruism, diğerlerini düşünme, özgecilik):**

Organ'a (1998; 1990) göre diğerkamlık örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğer bir çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır. Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir organizasyon üyesinin bu davranışı diğerkamlığa örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olması durumu en sık tekrarlanan diğerkamlık davranışı şeklindedir ve sadece iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara vb. yönelikte olabilmektedir. Yardımseverlik konusunun organizasyonla ilgili olması, diğerkamlık boyutunda ifade edilmesinin başlıca kriteridir. (Kamer 2001, s.11; Özen İşbaşı 2000, s.25-26)

### **2-Vicdanlılık (Conscientiousness):**

Organ' göre (1988) vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve İşe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. İşe düzenli devam etme, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür, ancak devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara da sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, çok sık oluşmadığı sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır. (Kamer 2001, s.12; Özen İşbaşı 2000, s.26)

Diğerkamlık ile vicdanlılık arasındaki en belirgin fark (Kidwell ve Mossholder, 1997; Schnake, 1991) diğerkamlıkta bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere

davranışta bulunurlar; vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunurlar. Diğer yandan (Smith, Organ, Near, 1983; Organ, 1988 ) vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin aynı zamanda diğerkamlı davranışlar sergilemeleri de beklenmemelidir. Çünkü, organizasyon içinde diğerkam davranışların ortaya çıkmasına neden olan durumlar, her zaman vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarmaz. Diğerkamlık ve vicdanlılık davranışları, kimi hedef alırsa alsın (bireyler, guruplar, departmanlar, örgütü vb.), yardım etme özüne dayandıkları için bir dereceye kadar örtüşmektedirler. Fakat, özel ve genel yararları bakımından somut farklılıklar taşımaları nedeniyle iki ayrı boyutta ele alınmışlardır. (Özen İşbaşı 2000, s.27)

### **3-Sportmenlik (Sportsmanship):**

Organ'a göre (1988;1990) sportmenlik, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder. Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin bu gibi davranışları sportmenliğe örnek verilebilir. (Özen İşbaşı 2000, s.28)

Organ'a göre, (1988) organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır ve bu sorunlar giderek daha da artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikayet etme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen, ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan ve kırıncı konuşmalardan uzak duran çalışanlar, sportmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler. (Özen İşbaşı 2000, s.29)

### **4-Nezaket (Courtesy):**

İlk kez Organ'ın (1988) dile getirdiği ve tanımladığı nezaket boyutu, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Organ'ın (1990) bu davranışlara verdiği kimi örnekler, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarmayı içerir. Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda

önceden iletişimi sağlayarak bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırır. (Özen İşbaşı 2000, s.29; Kamer 20001, s.11)

Organ'a göre (1988), Diğerkamlık ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmeleri güç boyutlardır. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme ediminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Diğerkamlıkta kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar vardır. (Özen İşbaşı 2000, s.29)

##### **5- Örgütsel Erdem (Örgütsel katılım, organizasyonun gelişimine katkıda bulunma),(Civic Virtue):**

Organ'ın (1988; 1990) kitabında yer verdiği son vatandaşlık davranışı boyutu olan "örgütsel erdem", "örgütsel katılım", Graham (1994) tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve "organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma" biçiminde ifade etmiştir. Bu tanımlamada yer alan "sorumlu" kelimesi, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır. Çünkü, çalışanlar organizasyonun işleyişine aktif biçimde katılıp fikirlerini açıkça ifade ederken disiplinsiz ve yapıcı olmayan davranışlarda bulunabilirler. Böylece örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutuna ters düşebilirler. Bu tür davranışların örgütsel erdem boyutunda yer alması mümkün olmayacağı için "sorumlu" kelimesi özellikle tanımda yer almıştır. Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır. (Özen İşbaşı 2000, s.30)

## **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİ VE ARAŞTIRMALAR**

### **1-Sosyal Alışveriş Teorisi (Social Exchange Theory):**

Sosyal alışveriş teorisi 1964 yılında Blau tarafından mübadele kavramından yola çıkılarak ortaya atılmış bir teori olup ekonomik mübadeleden farklıdır.

Blau'ya (1964) göre; minnettarlık duymaları beklenmeden yalnızca vicdanını rahatlatmak için fakir insanlara yardım etmek sosyal mübadele kapsamına girmez. Bu davranışın sosyal mübadele özelliği taşıması için kişinin fakir insanlardan yardımlarının karşılığında hürmet ve minnettarlık beklemesi gerekmektedir. Bu örnekte görüldüğü gibi sosyal mübadele, sonucunda kazanç elde etmeyi umarak güdülenen bireylerin yaptıkları gönüllülüğe dayalı davranışları kapsamaktadır. Sosyal mübadelede ve ekonomik mübadelede de bu durum söz konusudur. Fakat, ekonomik mübadelelerde elde edilecek kazancın niteliği belli iken sosyal mübadelede elde edilecek kazanç güvene dayalıdır ve belirsizlik taşımaktadır. Bu sebeple sosyal mübadeleye dayalı kazançlarda ekonomik mübadelede olduğu gibi pazarlık söz konusu değildir. (Özen İşbaşı 2000, s.13-14)

Organ (1988), amirlerle astları arasında sosyal anlamda bir değiş tokuş yaşandığını belirterek adaletli bir yönetime karşılık çalışanlar sosyal alışveriş teorisine göre karşılık verme eğiliminde olacak ve bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkacaktır. Adaletsizlik algılayan çalışanlar ise, rol davranışlarını azaltmayı göze alamayacakları için vatandaşlık davranışlarını esirgeyeceklerdir. (Kamer 2001, s.5-6)

### **2-Eşitlik Teorisi:**

Bu teori Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir. Teoriye göre, bireyler kendi katkı-ödül oranlarını diğer kişilerin katkı ve ödülleri ile karşılaştırarak adil olup olmadığı hakkında bir fikre sahip olurlar. Bu durumda kendi oranında bir düşüklük gören bireyler eşitsizlik algırlar. Bireylerde algılanan eşitsizlik büyüdükçe yakınmaları ve gerginlikleri artar. Bu durumda kişiler, önce ödülleri çoğaltmak için çaba göstermeyi seçerler. Eğer bunu başaramazlarsa, katkılarını azaltma yolunu seçerler. Örneğin, çalışma hızlarını yavaşlatırlar. (İncir 1990, s.13-14)



Aquino'ya (1995) göre, kendisine eşit davranılmadığını düşünen çalışanlar örgüte olan katkılarını azaltırlar ve ilave bir ödül ve kazanım beklentisi içine girerler. Ya da kendi açılardan bu durumu dengeleyebilmek için vatandaşlık davranışlarını esirgeme yolunu seçerler. ((Kamer 2001, s.6-7)

### **3-Bernard'ın Yapmış Olduğu Çalışmalar:**

Organ'ın (1988) aktardığına göre, Bernard (1976) örgütü; “toplu işbirliği çabaları” olarak tanımlamaktadır. Ona göre bir örgütü meydana getiren kişiler değil bu kişilerin işbirliğine dayalı ve gönüllü olarak örgüt içinde yaptıkları hizmetler, etkiler ve davranışlardır. Burada gönüllülük ifadesiyle anlatılmak istenen bireylerin işbirliğine yönelik çaba gösterme eğilimleridir. Bu eğilim, kişilere ve ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Gönüllülüğe bağlı oluşan biçimsel olmayan organizasyon yapısı da biçimsel otoritenin devamını sağlamaktadır. Kişilerin gönüllülük düzeylerinin yüksek olması biçimsel otoritede yaşanan sorunları azaltarak çalışanların bu otorite düzenini kabullenmelerini arttırmaktadır.

Bernard, eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kişisel farklılıklar, inanç, milliyet vb. konularda kişilerin uyumlu olmalarının işbirliğine yönelik çabalarını attıracağını belirterek bu durum için ilişkiye dayalı çekicilik kavramını kullanmıştır. Fakat aşırı ölçüsüz uygunluğun sağlanmasında düşüncelerdeki esnekliği önleyeceğini ve grubun çevredeki ani değişikliklere uyma yeteneğini azaltacağını belirterek zararını ifade etmiştir. (Özen İşbaşı 2000, s.7-8)

### **4-Gouldner'in Yapmış Olduğu Araştırmalar:**

Gouldner, (1960) “karşılıklık normu” kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Ona göre, kişiler kendilerine yardım edene yardım ederler ve kendilerine yardım edeni incitmezler. Ancak bu durum koşullara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Elde edilen kazancın değeri, kişinin o anki ihtiyaç düzeyine, vericinin güdülerine ve kaynaklarına vb. göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin,

kendisi hasta olduğu halde başkasına yardım eden kişinin fedakarlığı, hiç kazanç beklemeden yapılan bir yardım karşılıklılık normunun doğuşu sağlayacaktır. Gouldner'e göre, başkalarından yardım bekleyen kişi önce kendisi yardım etmelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalarda “karşılıklılık normu” kavramına da yer verilmiş ve yöneticilerin adil davranışları ve tutumları karşısında çalışanların karşılık verme ihtiyacı duydukları belirtilmiştir. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkmaktadır. (Özen İşbaşı 2000, s.12-13)

### **5-Katz ve Kahn'ın Araştırmaları:**

Organ'ın (1988) aktardığına göre, Katz ve Kahn (1966) verimli organizasyonlar için üç önemli davranış kategorisi tanımlamışlardır. Buna göre, bireyler önce örgüte girmeye ve örgütte kalmaya ikna edilmeli daha sonra biçimsel rollerini yerine getirmeli ve en son olarak da biçimsel rollerinin yanı sıra onlara paralel yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler. Bu yenilikçi faaliyetler içine, diğer çalışanlarla birlikte işbirliğine dayalı örgütü koruyucu faaliyetlerde bulunmak, orijinal fikirler ortaya atarak örgütün gelişimine katkı sağlamak, daha fazla katkıda bulunabilmek için kendini eğitmek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak örgütün dışarıda olumlu bir şekilde tanınmasını sağlamak vb. gibi davranışlar girmektedir.

Organ'ın bildirdiğine göre, Katz ve Kahn; sistem ödülleri üyeler arasındaki işbirliğini arttırabileceğini fakat örgüt içi performanslarını arttırma yönünde güdüleyemediğini söylemişlerdir. İşbirliğinin sağlanabilmesi için de sistem ödülleri adil olarak algılanması gerekmektedir. Katz ve Kahn, sistem ödülleri vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini “vatandaşlık duyarlılığı” olarak isimlendirmişlerdir. Vatandaşlık duyarlılığı, iyi bir sivil vatandaşın kanunların ötesinde ülkesi için çalışmasına benzer ki aynı şekilde örgütlerde de bireyler sözleşmelerinin ötesinde bir katkı sağlama yönünde çalışırlar. Fakat kişinin vatandaş gibi davranabilmesi için kendisine vatandaş gibi davranıldığını algılaması gerekmektedir. ( Özen İşbaşı 2000, s.11-12)

### **6-Tansky, Moorman ve Folger Tarafından Yapılan Araştırmalar:**

Tansky (1993), çalışanların adalet algılamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığını etkilediği halde örgütsel vatandaşlıkları üzerinde direkt bir etki yapmadığını saptamıştır. Lider- üye arasındaki etkileşimin kalitesinin ise örgütsel vatandaşlık davranışını arttıracaklarını aynı zamanda çalışanın tatminini, bağlılığını ve adalet algılamasını da sağlayacağını belirtmiştir.

Moorman'ın (1993) yaptığı çalışmalarda, örgütsel bağlılık ve iş tatminine bağlı etkiler kontrol altında tutulduğunda, çalışanların adalet algılamalarının bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olduğu bulunmuştur.

Folger'a göre (1993), yöneticilerin adil olduğunu algılayan çalışanlar örgüte yararı olan davranışları gösterirler ve sürdürürler. Bu davranışlarının ödüllendirilmemesi durumunda ise ya davranışı bırakmayı ya da davranışın kendisini bir erdem kabul ederek bunu ödül olarak algılamayı seçerler.

Podsakoff ve MacKenzie ise (1993), yöneticiler tarafından dikkate alınacağına ve örgütün etkinliğine katkı sağlayacağına inandıklarında çalışanların görevlerini aşan davranışlar gösterdiklerini saptamışlardır. (Kamer 2001, s.7-8)

## **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olabilecek faktörler incelenmiştir.

**1-Örgüte bağlılık:** Örgütsel bağlılık, Morrow (1983) Cote ve Randall'a (1991) göre; iş görenin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir. (Balay 2000, s.13) O'Reilly ve Chapman 1986 yılında yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır. (Kamer 2001, s.14) Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu; bireyin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade eder. (O'Reilly III ve Chatman 1986; O'Reilly 1995; Chatman 1991; Handy 1985,

Balay'da 2000, s.13) Organ'a göre (1990), örgütsel vatandaşlık ile bağlılık arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılık durumunu bir davranış, niyet tutum, ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlıdır. Birey eğer bağlılığı bu şekilde görüyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılığı daha yüksektir. Örgütsel bağlılık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir.(Kamer 2001, s.14-15)

**2-Bireyin ruhsal durumu(Moral):** Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikler ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin diğerkam davranışlarında artma olduğu saptanmıştır.(Smith, Organ & Near, 1983, Akt.Kamer 2001, s.16)

Organ'a göre, iş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemliken moral faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal (affectivity) durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür. Brief ve Motowidlo'ya göre (1986), iyi bir ruh haline sahip kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar. George'a göre (1991), olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır. Ayrıca, sosyal farkındalığı da artarak prososyal davranış göstermede daha gönüllü olacaktır. Burada belirtilen çalışanların duygusal durumları Organ'a göre, kısa bir süreyi ve zamanla değişebilecek bir süreci kapsar.Kalıcı duygusal özelliklerinden farklıdır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermede daha belirleyicidir. (Özen İşbaşı 2000, s.21-23)

**3-Kişilik Özellikleri:** Kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Bir şeyler

yaparsam sonuç değişir inancında olup boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler. İyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir. (Baltaş 2002, s.185)

Smith, Organ ve Near'a göre (1983) dışa dönük özelliğe sahip bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar. İçe dönük ve daha çok nevroitik bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir. (Kamer 2001, s.16-17)

Kişilerin iç ve dış denetim odaklı olmaları da örgüt içindeki bağlılık düzeylerini etkileyerek davranışlarını şekillendirmektedir. Luthans ve diğerlerinin (1987) yaptıkları araştırma bulgularına göre, iç denetim odaklı bireyler örgütte kalmayı bir tercih olarak görerek örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamaktadırlar. Dış denetim odaklı bireyler ise örgütte bulunmalarını tercih değil şans, kader olarak görerek örgüte karşı daha az bir bağlılık hissetmelerine rağmen örgütte kalmaktadırlar. Böylece örgüte bağlılık duyarak örgütte kalan iç denetim odaklı bireyler, örgüte hiç ya da daha az bir bağlılık duyarak örgütte kalan dış denetim odaklı bireylere göre örgüt içinde daha faal olmaktadır. Dönmez'de (1986) içten denetimli insanların gerek bilgi toplamaya, gerekse de daha fazlasını isteme ve yapmaya karşı daha eğilimli olduklarını; buna karşılık içten denetimli insanların ise kendilerinden beklenilene yerine getirecek kadar bir çaba sarf ettiklerini aktarmıştır. (Balay 2000, s.102)

**4-İşe karşı tutumlar ve iş tatmini:** İş tatmini en basit şekliyle, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali, olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir. (Erdoğan 1996, s.231)

Davis'e göre, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir. İş tatmininin düştüğü bir işletmede yapılan araştırmada dört yıl içinde personele ait sorunlu davranışların attığı gözlenmiş ve devamsızlık yüzde 5, iş gücü devri yüzde 70 artmış;

yakınmalar yüzde 38, disiplin cezaları yüzde 44 yükselmiştir ve bu problemlerin kaynağı olarak iş tatmini görülmüştür. (Ege 2000, s.9)

Karşılıklılık ilkesine göre bireyler, kendilerine iyiliği dokunanlara karşılık verme eğilimindedirler. Bireyin işinden duyduğu etki olumlu ise yani iş tatmini varsa, birey duyduğu bu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve iş yerini kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek, etrafındakilere daha yardımsever davranmaya yönelmektedir. (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994, Akt. Kamer 2001, s.15)

**5-Örgütsel adalet:** Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda (Moorman, 1991; Organ, 1998, 1990) en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adalete ilişkin algılamalarıdır.

Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir. Cohen'e göre (1987), dağıtım adaleti; görevler, hizmetler, fırsatlar, ödüller, cezalar, statüler, ücretler, terfiler vb. gibi kazanımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasıdır. Yapılan araştırmalarda (Cropanzano, 1998; Alexander, Ruderman, 1987), çalışanlardaki dağıtım adaletine yönelik olumsuz algılamaların kişilerin iş performanslarını ve iş kalitesini düşürerek vatandaşlık davranışlarından vazgeçtikleri, çalışma ortamında daha az işbirliği yaparak daha gergin davranışlar sergiledikleri saptanmıştır. Folger'e göre (1987), prosedür adaleti; bir örgütte amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak olan en önemli araçların yani prosedürlerin adil uygulanmasına yönelik olan adalet şeklidir. Araştırmalarda (Folger, Cropanzano, 1988) prosedür adaletine yönelik olumsuz algılamaların, yöneticilere ve örgüte karşı olan bağlılığı azaltarak çalışanların performanslarını düşürdüğü ve daha az vatandaşlık davranışı göstermelerine neden olduğu saptanmıştır. Niehoff ve Moorman'a göre (1993), etkileşim adaleti ise; yöneticilerin, biçimsel prosedürleri kabul ettirme ve uygulatmaları sırasında sergiledikleri adil davranışları kapsamaktadır. Greenberg (1990) alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanmasının ve bu amaçla çalışanlarla dürüst ve samimi bir iletişim kurulmasının onların algılarını olumlu yönde etkileyeceğini söylemektedir. Örneğin, avans talebi reddedilen bir çalışana finansal bilgilere dayanan mantıklı bir açıklama yapıldığı takdirde bu kararı adil olara algılayacaktır. (Özen İşbaşı 2000, s.50-54)

Organ'a göre (1998) çalışanların işe ve iş ortamına yönelik tutumları bilişsel ve duygusal tutumlar şeklinde olmaktadır. İş tatmini ölçümlerinin yansıttığı bilişsel süreç ise, algılanan adalete ve eşitliğe dayanmaktadır. Schnake'in (1991) ve diğer araştırmacıların ortak görüşüne göre de; bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedirler. (Özen İşbaşı, 2000, s.23-24) Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir. (Organ 1996; Moorman 1991, Akt. Özen İşbaşı 2000, s.84)

Aquino'ya göre (1995), ücret adaletinin sağlanması, örgüte ait etik standartların korunması, önyargıların önlenmesi, tam ve doğru bilginin kullanılması, çalışanların karara katılmalarının sağlanması gibi yöntemlerdeki adaletlilik vatandaşlık davranışlarında etkilidir. Lind ve Lissak'a göre ise (1985), bireyler arası etkileşimde karar organının ya da amir konumundaki kişinin davranışlarının çalışanlar tarafından adil olarak değerlendirilmesi, örgüt yararına davranışların artmasına neden olmaktadır. Bunlar; dürüstlük, içtenlik, taraf tutmama ve saygı gibi özelliklerdir. (Kamer 2001, s.18)

**6-İhtiyaçlar:** Schnake'ya göre (1991) bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan, sosyal kabul ihtiyacının ve başarıya gereksiniminin bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır. (Kamer 2001, s.17) Başarı odaklı kişiler performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimalleri de arttırmaktadır.

**7-İşin özellikleri:** Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) ile Farh, Podsakoff ve Organ'a (1990) göre, anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete

geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı artırır. Örneğin, bireyin çalışmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar. (Kamer 2001, s.19)

İşin stres oluşturması öğretmen bağlılığının güçlü bir caydırıcısıdır. (Balay 1999, s.88)

**8-Liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven:** Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996); liderin davranışlarının astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi olduğunu saptamışlardır. Smith, Organ ve Near (1983) lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğerkamalık boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Lider desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkarması karşılıklılık ilkesiyle açıklanmaktadır. (Kamer, 2001, s.20)

Organ ve Moorman (1993) çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmelerinin onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olduğunu belirtmişlerdir.(Özen İşbaşı 2000, s.85)

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır. Butler'e göre (1991) gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan çalışanlar örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmezler (sportmenlik davranışı) veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler (vicdanlılık davranışı). (Deluga, 1994, Akt. Özen İşbaşı 2000, s.86-87)

Balcı'nın aktardığına göre UCEA (1973), Archilles (1984) ve Rutherford ve diğerleri (1884), eğitim sisteminde istenen amaçlara ulaşmada okul yöneticisinin önemli



bir yeri olduğunu ortaya koymuşlardır. “İyi okul olan yerde iyi bir yönetici vardır”, gerçeği göz ardı edilmemelidir. Okul yöneticisinin öğretim lideri olduğu okullar, aynı zamanda etkili çalışan okullardır. Bu okullarda öğretime özel önem verilerek öğretmen ve öğrencilerden yüksek bir beklenti içinde olunur. Okulda destekleyici bir ortam oluşturulmuştur. (Balcı 1988, s.436)

**9-Yaş, Kıdem ve Hiyerarşik düzey:** Yaşın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda, genellikle yaş, çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok örgüt yararına davranış sergilemektedirler.

Örgüt içindeki daha kıdemli çalışanlar, daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de artarak kendilerini örgüte ait hissederler. Böylece örgüte daha çok adapte olan çalışanlar örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olacaktırlar.

Morrison’a (1994) göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler. Bucharan (Israel, 1996) geliştirdiği modelde çalışanların bağlılığını kıdemin nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu sonuçlara göre, birinci yıl çalışanın güvenlik ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarıya ve statü arttıracak katkılar sağlamaya çalıştığı ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonra ise bağlılığını arttırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. Bu modele bağlı olarak yapılan çalışmalarda, iki ve sekizinci yıllar arasında, kıdemin bireylerin bağlılıklarının artmasına sebep olduğu buna bağlı olarak da rol gereklerini aşan davranışlara sebep olduğu saptanmıştır. (Kamer 2001, s.20-21-28-29)

**10- Örgütün özellikleri:** Van Dyne, Graham ve Dienesch’a göre (1994) çalışanlar, örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olacak davranışları daha çok gösterirler; katılıma önem verdiğini düşünürlerse, bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirler. Yine yeniliğe ve işbirliğine önem verdiğini düşünürlerse yenilikçi ve işbirlikçi davranışları arttırırlar.

Sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu algılayan bireyler buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterecektir. (Kamer 2001, s.21)

**11-Örgütsel vizyon:** Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir. Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hissedenen iş gören ise daha çok çalışma eğilimi gösterecektir. (Balay 2000, s.80)

Araştırmalar (Little, 1990), öğretmenlerin birbirlerinden çok izole olduklarını ve kendilerine özgü bir alan içinde yaşayarak diğer mesleklere göre daha düşük bir mesleki bilgi paylaşımında olduklarını göstermektedir. Başarılı bir okul yöneticisi, öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilmeli ve her öğretmenin bu vizyon içinde rolünü görebilmesini sağlamalıdır. Okulların etkililiği, yöneticinin bu vizyoner liderlik özelliğine bağlıdır. Kendini örgüt içinde vizyonun bir parçası olarak gören öğretmen kendini daha güçlü hissederek örgüt yararına daha çok çalışma içine girecektir. (Özden 1999, s.48)

Okul yöneticisinin yapacağı en önemli iş öğretmenlerin kendi kişisel vizyonlarını geliştirebilecekleri ortamı sağlamaktır. Bir okul düşünün, herkes günü kurtarmanın peşinde, yönetici ise akşam olsa da eve gitsem derdinde. Yönetim sorunlara çözüm aramakla meşgul olmaktan ne onların ortaya çıkmasını engelleyebilmekte ne de okulu geliştirebilecek bir vizyon oluşturabilmektedir. Diğer yandan başka bir okul düşünün ki, öğretmen ve yöneticisine kadar herkeste zihinlerindeki okulu oluşturmanın hevesi egemen. Öğretmen dersini anlatırken müfredatı yerine getirmenin ötesinde kafasındaki mezun etmek istediği öğrenci profiline bağlı bir çaba ve istek içerisinde, anlamlı bir şeyler yaptığının bilincinde. Yöneticilere mesai saatleri yetmiyor, küçük sorunlara takılmadan zihinlerdeki vizyona göre bir okul oluşturma peşinde. Böyle bir okulda, ortak vizyon sayesinde gündelik sorunlar çözülsün de çözülmese de yok olmaya mahkumdur. Çünkü büyük idealler peşindeki insanlar küçük işlerle uğraşmazlar. (Özden 1999, s.57-58)

**12-Karara katılım:** Katılım, öğretmenlerin stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarıdır. Stratejik kararlar içsel güdülenmeyi sağlayarak öğretmenlerin başarı için daha çok çaba

sarf etmelerine neden olmaktadır. Böylece hem karara katılan hem de daha etkili olan öğretmen, kısa dönemde belli kararlara uzun dönemde ise örgüte bağlılık duyarak daha çok çaba içerisinde olmaktadır. Ayrıca karara katılımın sağlandığı okullardaki öğretmenlerin daha yüksek düzeyde öz saygı ve okulu sahiplenme duygusu yaşadığı ve öğrencileriyle daha fazla etkileşim içinde oldukları bulunmuştur. ((Balay 1999, s.88)

**13-Kişi örgüt bütünleşmesi:** Bir örgütte en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan, oluşturan hep insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Modern davranış bilimleri bireyleri, örgüt içinde birleştirmek ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönünde yol gösterici bir eğilimdedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o ölçüde örgüt ile bütünleşmiş olacaktır. Yöneticinin görevi, aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir araya getirerek örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmek olduğu gibi aynı zamanda insan- örgüt ilişkileri doğrultusunda da daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu bir yönde çalışanları güdülemektir. Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur.(Oktay 1996, s.290-291-295)

### **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI**

Organ'a göre (1988), vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların sonucu olarak da performansı arttırabilir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı arttırması sonucunda yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece serbest kalan bu kaynakların (finanssal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanır ve örgütsel başarı arttırılır. Podsakoff ve MacKenzie'ye göre (1997), kıdemli olan çalışanların yeni elemanların eğitim ve

oryantasyonları için çalışmalarını örgütün bu gibi aktivitelere aktarması gereken kaynak açısından tasarruf sağlar. (Kamer 2001, s.22)

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Organ, 1988 Akt. Kamer 2001, s.22)

Örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve iş gurupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek örgütsel performansın atmasını sağlarlar. (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997 Akt. Kamer 2001, s.22)

Organ'a göre (1988), örgütsel vatandaşlık davranışları çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini sağlar. (Kamer 2001, s.22)

Podsakoff ve MacKenzie'ye göre (1997), örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılabilir ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonunu kolaylaştırılabilir. (Kamer 2001, s.22)

MacKenzie (1993), vatandaşlık davranışlarının yöneticilerin performans değerlendirmelerini etkilediğini saptamıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, transfer, eğitim, işten çıkarma gibi fonksiyonlarda rol oynadığı düşünülürse örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi de ortaya çıkmaktadır. Fakat çalışanların bu değerlendirmeyi anlamaları sağlanmalıdır. (Kamer 2001, s.22-23)

Balay'ın Firestone ve Pennell'den (1993) aktardığına göre, Kushman (1992) ve Rosenholtz'un (1989), sosyo-ekonomik durumları sabit tutarak yaptıkları araştırmada, öğretmen bağlılığı ile öğrenci başarısı arasında bir ilişki ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırmaya göre, öğretmen bağlılığı öğrenci başarısını arttırmakta aynı zamanda da öğrenci başarısından etkilenmektedir. Aktif başarılı öğrencilerle çalışan öğretmenler diğerlerine oranla daha çok bağlılık göstermektedirler. Düşük öğretmen bağlılığı ise öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilerine karşı daha az hoş görülü olmakta ve daha fazla endişe ve bitkinlik göstererek rol davranışlarını da azaltabilmektedirler. (Balay 2000, s.5)

## İŞ DOYUMU

Lawler'e göre (1973); bir toplumun daha sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olması, o toplumundaki insanların tüm yaşamlarından üst düzeyde doyum sağlamaları ile mümkündür. Bu durum dikkate alındığında, insan yaşamının 1/3'ünden fazlasını dolduran iş hayatında iş görenlerin almaları gereken doyumun önemi de ortaya çıkmaktadır. (Altınışik 1997,s.135)

İş hayatı, günümüz insanının yaşamında önemli bir yere sahiptir. İnsanlar zamanlarının oldukça büyük bir kısmını iş de veya işle ilgili etkinlikleri düşünmekle geçirirler. Özellikle yönetim basamaklarında çalışan kişiler için, işin düşünülmediği, bir zaman dilimi bulmak oldukça zordur. (Aktaş, Aktaş 1992, s.156)

Günümüzde nihai amaç, bireyin mutluluğunun sağlanmasıdır. Bu amaç; sırasıyla bireysel, örgütsel ve toplumsal bir boyut taşımaktadır. Bu durumu, tersinden yorumlayacak olursak mutlu, demokratik, gelişmiş bir toplum, birbiriyle dayanışma halinde olan sivil toplum örgütlerinden; bunlar ise sağlıklı bireylerden oluşmaktadır. (Altınışik 1997, s.135)

Ekonomik, sosyal ve siyasal alanda meydana gelen gelişmeler, bilimsel bulgular toplumları etkileyerek yenileşmeye zorlamaktadır. Sosyal bir sistem olarak örgütler, bir şeyi daha iyi yapmanın yolunu bulmak, örgüt içi ve dışındaki beklentileri karşılayabilmek amacıyla yenileşme uygulamaları yapmaya çalışmaktadırlar. Örgütün etkililiğini ve personelinin iş doyumunu sağlaması, çevreye daha çok uyumlu olarak, uzun süre varlığını sürdürebilmesi, yenileşmeye karşı paralel olarak gelişmesine sürdürebilmesi ile mümkündür. Bütün örgütler gibi eğitim örgütü de yeniliklerden etkilenir. Fakat, eğitim örgütleri diğer örgütlerden farklı olarak önderlik etme ve yenilikleri başlatma gibi bir özelliğe sahiptir. Bursalıoğlu "Ekonomik, siyasal, toplumsal sistemlerden etkilenen ve onları etkileyen eğitim sisteminin, bir ulusun sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan devamını sağlama işlevlerini, eğitim örgütleri aracılığıyla gerçekleştireceğini ileri sürmekte ve okulun çocukların sosyalleşmesini gerçekleştirme, onlara toplumun kültürünü aktarma, yetiştirdiği kuşağın toplumun siyasal yapısına uyumunu sağlama, liderlik yeteneklerine sahip gençleri ortaya çıkarma, nitelikli insan gücünü yetiştirme gibi işlevleri gerçekleştirmekle yükümlü özel bir konuma sahip

olduğunu” belirtmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı, örgütteki insan kaynağının en etkin bir biçimde kullanılmasını, geliştirilmesini ve doyumlanarak işte tutulmasını yönetimin ana amacı haline getirmiştir.(Kaya 1982, s.286)

Bütün teşkilatların hayati bir ögesi olan insanların, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi her zaman bir sorun olmuştur. Tarihte, piramitleri yaptıran Firavun’un, insanları çalıştırırken karşılaştığı sorunlar ne ise; bugünkü bir fabrika müdürü de, insanları çalıştırırken benzer sorunlarla karşılaşmaktadır. Ancak, eskiden insanı “zorla” ve “kırbaçla” çalıştırma yöntemleri varken daha sonraları dönemlerde özellikle 19. yüzyıldaki sanayi devriminden sonra, insanı “parayla” çalıştırma yöntemleri uygulandı. Ancak bugün, insanı verimli ve etkin çalıştırabilmek sosyal ve psikolojik bir sorun haline gelmiştir. Çünkü, bugünün insanları, ekonomik ve sosyal hakları yanında psikolojik doyumda aramaktadırlar. Bu yüzden günümüzde çağdaş yönetimin sorun alanı, insanı tatmin etmek ve mutluluğunu sağlamak olacaktır. (Aytürk 1999, s.36)

Günümüzde yönetimin görevi, kişiyi, teşkilat amaçları doğrultusunda harekete geçirerek en yüksek verime kendiliğinden yönelmelerini sağlayacak gerekli ortamı oluşturmaktır. Yani, çalışanların amaçlarının teşkilat amaçları doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamaktır. Çünkü, yönetim teorisi, ferdi amaçlarla teşkilat amaçlarının birbirine ters düşmeyecek şekilde bütünleştirilmesini öngörür. Aksi halde, çalışanların kişisel çıkarlarının ihmal edildiği bir ortamda motivasyonlarını sağlamak hayalden ibaret kalır. (Aytürk 1999, s.37)

İnsanlar akılları kadar, duygularının da etkisi altındadırlar. Bu yüzden bireyleri en verimli şekilde çalıştırabilmek için akıl kadar duyguları da göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt içi ve dışı sosyal gurupların bu duygular üzerinde çeşitli etkileri vardır. Bu bakımdan gerek işletme içinde, gerek sosyal düzende rahatlığın sağlanması için insancıl ilişkilere önem verilmelidir. Aksi halde, örgüt içinde düzensizlikler artarak, bu öteki işletmelere de yayılır ve sonuçta toplumda hastalık belirtileri ortaya çıkar. Örgütlerde çalışanların işyerlerindeki düzensizlikleri aile hayatlarını ve toplumsal hayatını etkilediği gibi, çalışan bir kişinin ailesi ve bağlı bulunduğu sosyal küme içindeki durumu da örgüt içindeki çalışma üzerinde tepkiler yaratır. (Cemalcılar ve diğerleri 1975, s.267)

Aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı ile ilgili örgütler içinde hayatını sürdüren insan, bu çeşitli sahalardaki elverişli veya elverişsiz durumlara göre, ihtiyaçlarının kolay

veya zor bir şekilde giderebilmek için uğraşacaktır. İsteddiği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse, tatmin olacak psikolojik yönden huzura kavuşacaktır. Aksi takdirde, bir tatminsizlik veya ruh çöküntüsü gibi psikolojik durumlara maruz kalacaktır. (Eren 1998, s.178)

İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve iş yerinde daha verimli çalışacaktır. Fakat bu tek başına yeterli değildir. Bireye aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanağı sağlamakta gereklidir. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz birtakım tutumlara sahip olacaklar, böylece de tatminsizlik hali ve uyumsuzluk yaşayacaklardır. (Eren 1998, s.178)

### **İş ve Çalışma Kavramları**

Şen'e göre (1995); çalışma ve iş etimolojik olarak aynı kökten gelmelerine ve çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmalarına rağmen, aralarında bir nüans vardır. İş, çalışmadan bağımsız, ayrı bir kavram olmadığı halde, buradaki ayrımın amacı işin, "ücret karşılığı" yapılan bir çalışma olduğunu vurgulamaktır. Nitekim, çalışma belirli bir üretimi sağlayıcı fiziksel ve zihinsel faaliyetlerin toplamı" olarak tanımlanırken, bu faaliyet belirli bir kazanç amacıyla yapıldığında ücretli çalışma" veya "iş" ten söz edilmektedir. Hall (1986) bu ayrımı, şu şekilde ifade etmektedir: "Bir insanın, çalışma yeteneklerini belirli saatler boyunca bir işverene ücret karşılığı kiralaması, iş olarak tanımlanabilir. Çalışma ise, daha geniş bir anlama sahiptir. En genel ifadeyle çalışma dinlenmenin tersidir. Oysa iş, işsizlikle veya ücretsiz işle karşıt anlamda olabilir." ([www.anlam.com.tr-14.11.2002](http://www.anlam.com.tr-14.11.2002))

Sosyolojik açıdan iş, başkaları için yararlı bir şey üreten faaliyettir. Psikolojik açıdan ise, istenilen amacı en iyi şekilde başarmak için iç ve dış çevrelerin etkin bir şekilde örgütlenmesi, değiştirilmesi ve kontrolüdür. (Baysal 1993, s.6)

Çalışma kavramı konusunda bir çok tanımlamalar yapılmıştır. Ancak, tanımlamada yaşanan güçlükler ve eksiklikler göz önüne alınarak çalışmayı, "bireyin bedensel, zihinsel ve/veya ruhsal enerji harcayarak maddi ve /veya manevi bir kazanç karşılığı kendisi ya da başkaları için değerli mal ve hizmetler ürettiği amaçlı ve sürekli bir sosyal bir faaliyet" olarak tanımlamak yerinde olacaktır. Bu bağlamda çalışma,

ücretli çalışma, ev işi ve gönüllü çalışmayı kapsamaktadır. (www.anlam.com.tr-14.11.2002)

## ÇALIŞMANIN İNSAN YAŞAMINDAKİ YERİ VE ÖNEMİ

-Birey için çalışma, emek ve zihin gücünü harcaması ve karşılığında gelir elde etmesinin ötesinde bir kavramdır. Hangi düzeyde olursa olsun çalışma bireye toplum içinde yer ve rol kazandırır. Ona toplumsal bir nitelik ve sorumluluk yükler, böylece bireyi topluma bağlar ve toplumla bütünleştirir. Çalışma ile birey, enerjisini, insanlara yararlı olacak şekilde kullanarak yararlı olmaktan dolayı bir haz duyar. ( [http://www.mcozden.com/bky\\_01.htm#1b](http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1b) 10.03.2003)

***“Sıkı bir araştırma yapılırsa görülür ki; iş, herhangi bir eğlenceden çok daha az sıkıcıdır.”***

***C.Boudelaire***

Çalışma yaşamı, bireye sosyal ilişkilerde bulunabileceği bir çevre ve hedeflerine ulaşabilme imkanı sağlar. Çalışma, bireylerin hem maddi, hem psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamak için bir araçtır. Sonuçları ile bireylerin birçok gereksinimini karşılayan ve bireyin yaşamında önemli bir yer tutan çalışma, bir araç olduğu gibi aynı zamanda da bir amaçtır. [http://www.mcozden.com/bky\\_01.htm#1b](http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1b) (10.03.2003)

Onur'a (1995) göre, insanların neden çalıştıkları hakkında pek çok sebep bulunabilir. Bu sebeplerden en önemlilerinden biri ise hiç kuşkusuz, çalışmanın insan mutluluğunun, yaşam doyumunun ve ruh sağlığının temellerinden biri olduğudur. Ünlüoğlu'na (2000) göre, çalışmaktan kaçan insanlar, genellikle cesaretleri kırılmış olup yaşamdan doyum sağlayamayan kişilerdir ve Dreikurs'tan (1953) aktardığına göre çalışmamak ciddi bir hastalık belirtisidir. Köknel'in (1983) belirttiğine göre ise, insanların istediklerini elde etmesi ancak çalışmakla olur. Yaşamın sürdürülmesinde ve kişiliğin gelişmesinde çalışmak vazgeçilmez bir unsurdur. İnsan çalışıp ürettikçe ve ürettiklerini gördükçe kendisine güvenir, yaptıklarıyla saygınlık kazandıkça da kendisini geliştirmeye devam eder. (Alptekin ve Demirel, 2002) <http://www.geocities.com/kemalgokcan/calismah.html> (26.12.2002)



**“Çalışmak hayat, düşünmek ışıktır.” V.Hügo**

Çalışma hayatıyla birlikte kazanılan statü, ekonomik bağımsızlık, yaratıcılık güdüsüyle birlikte üretken olma, aitlik duygusu, başkaları tarafından önemsenme ve takdir edilme kişiye psikolojik doyum veren etkenlerdir ve saygınlık kazanma güdüsünü karşılar. Ünlüoğlu'nun (2000) Pelletier'den (1984) aktardığına göre ise, çalışma yaşamı sayesinde kişiler sosyal hayatta rahat ilişkiler kurmak, statü sahibi olmak, başkaları tarafından değerli bulunmak ve birileri tarafından gereksinim duyulan bir kimse olmak gibi fırsatlara da kavuşurlar. (Alptekin ve Demirel, 2002) <http://www.geocities.com/kemalgokcan/calismah.html> (26.12.2002)

## **İŞ DOYUMU KAVRAMI**

İş insan yaşamında önemli bir rol oynar. İş kelimesinin kullanıldığı tüm veriler, durağanlığa karşıt bir anlam taşır. Bir işte çalışmak, bir iş yapmak, bir işe yaramak, içinde yararı da bulunduran bir eylem anlamı içermektedir. Yararlı eylem ise, hem kişisel açıdan hem de toplum açısından yaşamı sürdürmek için temel bir gerektir. Yaşamı sürdürmek, insanın ve toplumun temel amacıdır. İnsanlar yaşamını sürdürebilmek için bir takım amaçlar edinir ve bu amaçlara yönelik eylemler geliştirirler. Bu nedenle de çalışma yaşamına katılarak iş sahibi olur ve bir işe yaramaya çalışırlar. (Baysal 1993, s.5)

İşin insanlara sağladığı yararlar bir psikiyatri uzmanı tarafından şöyle belirtilmiştir: “İş bir çok şeye yarar. Yaptığımız işe yarattığımız hayranlık ve saygıdan edindiğimiz sevilmiş olma hissinin verdiği güven duygusu vardır. İşimizin ürünleri, diğer hiçbir yaşam deneyiminde elde edemeyeceğimiz şekilde varlığımızı kanıtlama ve doğrulama olanağı verir. Başka noktalardaki çatışmalardan kaynaklanan kızgınlık ve saldırganlık duygularımızla, onları çalışma projelerimizle boğuşmaya yönelerek baş edebiliriz. Zor bir işi başarıyla bitirdiğimizde, bir olumsuzluğa karşı kazanılan heyecan verici bir zafer duygusu yaşarız. Zihin ve bedenimizi, acımasız bir iş yoğunluğu ile yükleyerek kendimizi cezalandırır ve suçluluk duygusunu azaltırız. Normal sosyal güdülerimiz, işyerindeki arkadaşlıklarda karşılık bulur. Bundan başka iş, ölüm ve zamanın geçişi ile ilgili duygularımızla baş etmemize aracı olur. İşimizin kayıp ve değişimi aşan bir sürekliliği vardır. İş yaşamımızı örgütler yöneltir ve yapılandırır”. İnsanlar, kendileri için böylesine öneme sahip olan işleri ile ilgili olarak

zamanla çeşitli duygular, inançlar ve davranış eğilimleri geliştirirler. Bu tür tutumlar genel olarak iş doyumu olarak adlandırılmaktadır. (Budak 1999, s.45)

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İş gören çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bu onun için büyük bir gurur ve tatmin kaynağı olacaktır. (Başaran 1991, s.145)

İş görenler çalışma hayatı süresince yaptığı işe, örgüte ve örgüt ortamına dair pek çok deneyimler kazanırlar. İş görenlerin çalışma hayatı süresince gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmakta, tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda yaptıkları işe ya da çalıştıkları örgüte karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş tatmini bu tutumların genel sonucudur. Bireylerin işlerine gösterdikleri tutum olumlu ya da olumsuz olabileceğinden dolayı, iş tatminini bireylerin iş tecrübeleri sonunda elde ettiği olumlu ruh hali olarak; iş tatminsizliğini ise, iş görenin işine göstermiş olduğu olumsuz tutumu olarak tanımlamak yerinde olacaktır. (Erdoğan 1996, s.231)

İşten doyum, iş görenin örgütten elde edebildiği değerlerle gereksindiği değerleri denk görüldüğünde ya da bağdaşabilir bulunduğu iş görence duyulan bir duygudur. İşe karşı gösterilen bir tepkidir. İşten doyum, özgül (spesifik) iş etkenleri, kişisel özellikler ve iş yaşamı dışındaki grup ilişkileri olarak belirtilebilecek üç alandaki tutumların sonucu olan genel bir tutumdur. (Balcı 1985, s.3-5)

İş doyumu iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumu, işin özellikleriyle iş görenlerin özellikleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. (Davis 1982, s.96)

Bir işi yapan kişi, belirli gereksinimlerini karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer, kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise, ortaya iş doyumu çıkacaktır. İş doyumu veya doyumсуuzluğuna yol açan iş boyutlarından başlıcaları; ücret, yükselme olanağı, yönetim tarzı, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşları ile ilişkidir. İş görenler, işin sayılan özelliklerinin bir kısmından memnun olurken, bir kısmından da hoşlanmayabilirler. Sonuç olarak, kişinin genel tutumu olumlu ise, iş doyumu ortaya çıkacak, değilse doyumсуuzluk oluşacaktır. (Budak 1999, s.46)

Adams (1963) doyumunu, bireyin algıladığı girdi-çıkıtı dengesi olarak tanımlamaktadır. Kişinin, ücret, mevki, beğenilme gibi faydalar sağlayabilmek için zeka, eğitim, deneyim ve çabadan oluşan kişisel katkısını örgüte verdiğini, aldıklarıyla verdikleri arasında eşitsizlik algılsa da doyumsuzluğa düştüğünü söylemiştir. Buna benzer doyum tanımını Bernard ve Simon örgütsel denge kuramlarında yapmaktadırlar. İş görenin örgüte kazandırdıklarını “katkı”, örgütün kişiye sağlamış olduğu faydaları da “karşılık” olarak belirten kuramcılar, karşılıklar, katkılardan ne kadar çoksa doyumun o kadar çok olacağını, bu doyum ölçüğünün örgütte kalmayı etkileyeceğini ve doyumsuzluk büyüdükçe yeni seçenekler arama çabasının artacağını savunmaktadırlar. Örgüt kuramlarında, tatmin, genellikle, katkı-karşılık dengesi olarak belirtilmektedir. (İncir 1990, s.50)

En genel anlamıyla "İş Doyumu", çalışan bireylerin, kurum içi iş ve sosyal ilişkiler ile ilgili oluşturdukları memnuniyet düzeyinin;

**(1)Halen ne olduğunu, ve**

**(2) Arzu edilenden ne ölçüde farklı olduğunu**

anlamayı içerir. Herhangi bir iş doyumunu araştırması şu temel soruyu hedef almalıdır:

**“Çalışanların, işten beledikleri ile, işten gerçekte elde ettikleri arasında fark var mıdır?”**Böyle bir sorunun şu üç olası yanıtı olabilir:

**(1) Çalışanların işlerinden elde ettikleri, beleditelerinin önemli ölçüde altındadır,**  
(Doyumsuzluk hali)

**(2) Çalışanların işlerinden elde ettikleri, beleditelerinin üstündedir,** (Doyuma bağlı iş sadakati)

**(3) Çalışanların işlerinden elde ettikleri belediteleriyle eşdeğerdir.** (Doyum hali).

(www.anlam.com.tr-14.11.2002)

Bir bireyin motivasyonunun önemli bir kısmının bilinçsiz olmasından dolayı, birey ihtiyaçlarının tümünün farkında değildir. Bu nedenle bir bireyin ihtiyaçları konusunda tam bir değerlemeye gitmek oldukça güçtür. Diğer yandan “istekler”, bir bireyin tatmin sağlayacağını hissettiği şeylere ve koşullara karşı bilinçli arzularıdır. Bu sebeple iş tatminini ölçmek için yapılan girişimler, anketler ve görüşmeler istekler üzerinde yapılan incelemeyi içerir. (Bingöl 1990, s.200)

## İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İş doyumu kavramı ile yakın ilgisi olan **dört kavram** vardır. Bunlar **güdülenme, işi çekici bulma, işle özdeşleşme, ve gönül gücüdür (moral)**. Bu kavramlar çoğu kez işten doyumla iç içe sayılırlar bile ayrı anlamdadırlar. (Başaran 1991, s.198)

**1-Güdülenme (motivasyon);** Motivasyon kelimesi Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı etki altına almak, harekete geçirmek, teşvik etmek gibi manalara gelmektedir. Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranışa geçmeleri olarak tanımlanır. Organizasyonlarda motivasyon ise, bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam oluşturularak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir. Herkesin tatmin edilmemiş birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların uyarılmasıyla güdüler ortaya çıkar. Güdüler kişiyi davranışa iten bir güçtür. Birey ihtiyacını karşılamak için güdülendikten sonra davranışa geçer ve sonucunda ihtiyacı tatmin olur. Mesela karnı aç olan bir kişi yiyecek ihtiyacını karşılamak için yiyecek bulma davranışına yönelir ve yemek yiyerek ihtiyacının tatminini sağlar.

Motivasyon amaca yöneliktir. Amaç ise bireyin başarmak istediği sonuçtur. Bu amaçları başarmak kişinin ihtiyaçlarını azaltmasına neden olur. (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html> 26. 12. 2002) )

Güdülenme, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık işten doyum, işe bağlı olarak oluşan olumlu duyguları anlatır.(Başaran 1991, s.198)

Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını hisseder. Bu da, büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak, gereksinim karşılandığında bu dengesizlik geçirilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinimin bittiği yerde bir diğer gereksinim başlar ve güdülenme süreci her defasında aynı yolu izler. Her bireyin varmak istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir. Bu yüzden yöneticiler iş görenlerin davranışlarını yorumlayabilmeli ve bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek yöntemler geliştirebilmelidir. (Ilgar 2000, s.128)

Yöneticilerin bilmesi gereken temel özellik, anlamsız gibi görünse bile her davranışın bir sebebi olduğudur. Örneğin durup dururken önündeki sandalyeye vuran birisinin davranışı aptalca ya da anlamsız gelebilmektedir. Ama bu davranışın altında psikolojide “ savunma mekanizmaları” denilen sebepler yatabilmektedir. Yöneticilerin, davranışları ortaya çıkaran sebepleri bilmeleri gerekmektedir. En önemli görevlerinden biri ise, kişileri harekete geçirebilecek örgüt iklimini oluşturmalarıdır. Bu sayede, iş görenlerini mutlu ettikleri oranda onların verimli ve örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket edebilecekleri iş ortamını sağlamış olacaklardır. (Can 1992, s.164 )

Eğer her davranışın bir nedeni varsa, bu bireyler için olduğu kadar örgütler için de geçerlidir. Bu yüzden okul yöneticisi, çalışanların davranışlarında, hatadan çok neden aramalıdır. Ana –babalar çocuklarını eğitirken her türlü anlayışı gösterip karşılığında da çocuktan anlayış beklemezlerse, yöneticiler de bir dereceye kadar böyle davranmalıdır. (Bursalıoğlu 1999, s.136)

Ertürk’e göre motivasyon yöneticiler için büyük bir öneme sahiptir. Başarılı bir yönetimin olması için motivasyon şarttır. Örgütte belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için örgütü oluşturan bireylerin etkili bir şekilde motive edilmeleri gerekir. (Ege 2000, s.13)

İngiltere’de yapılan bir araştırma; erkeklerin %69’u, bayanların %65’inin iyi motive edildikleri bir işletmede ücretleri düşük olsa bile çalışabileceklerini ortaya koymuştur. Bu araştırmanın gösterdiği, hiç de küçümsenmeyecek rakamlar çalışanların işyerlerinde paradan çok huzur ve mutluluğu tercih ettiklerini göstermektedir ki bu sadece İngiltere değil dünyanın her yerinde ve ülkemizde de geçerli bir olgudur. (<http://www.tsrsb.org.tr/pri> 26. 12. 2002)

Bir örgütün çalışanlarına sağlayabileceği para kaynakları her zaman sınırlı olmasına karşılık, başarıları tebrik ve övgü konusunda sınırsız olanakları vardır. Çalışanlara öncelikle hak ettikleri ücretlerin ödenmesi, fiziksel gereksinimlerinin karşılanarak, beslenebilmeleri ve barınabilmeleri için yeterince para ödenmesi gerektiği unutulmamalı, ancak daha sonraki aşamada tebrik konusuna önem verilerek daha iyi motive olmaları sağlanarak ruhlarının doyurulması gerekmektedir. Tüm bunların yanında çalışanların yaptıkları işten heyecan duymaları ve işleri hakkında söz sahibi olmaları da sağlanmalıdır. Tek başına övgü ve ödüller de çok yararlı olmayacaktır. (<http://www.tsrsb.org.tr/pri> 26. 12. 2002)

Güdülerin doyumunu iş doyumundan daha kapsamlı bir kavramdır. İşten doyum yalnız iş görenin işinden duyduğu olumlu duyguları içerirken, güdülerin doyumunu, işi de içine alan, ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. (Başaran 1991, s.198-199)

Hellriegel ve Slocum'un (1976) belirttiğine göre iş tatmini, iş görenin işinin değişik yönlerine karşı beslediği hislerin tümüdür ve bu tutumlarını oluşturur. Bu tutumlar duygusal tepkiler (duygular), bilişsel tepkiler (inançlar ve düşünceler) ve davranışsal tepkilerdir. Tatmin amaca ulaşmanın doğurduğu son durumdur ve işin tüm boyutlarına karşı verilen daha çok duygusal tepkilerden oluşmaktadır. Motivasyon ise, bireyin istekleriyle bu isteklerin iş ortamında nasıl giderilebileceği ile ilgilidir. İkisi arasındaki temel fark, birinin diğerine sebep olmasıdır. Örneğin, bir örgütte belirli amaçlar hedeflenmekte ve çalışanlar bu amaçlar doğrultusunda motive edilmektedirler. Amaçlanan hedeflere ulaşmak ise hem iş görende hem de yönetimde tatmine neden olmaktadır. (Ege 2000, s.14)

Bir iş yerinde çalışanın güdüsü düşük ama iş tatmini yüksek olabilir. Bu bireyin bulunduğu konumdan memnun olduğunu fakat daha fazla çaba göstermek için isteksiz olduğunu gösterir. Fakat birey düşük iş tatminine ve yüksek bir güdüye sahipse o zaman düşük iş tatminine rağmen yüksek bir iş başarımı gerçekleştirecektir. Bu da güdü ile iş tatmini arasındaki farkı ortaya koymaktadır. (Erol 1998, s.24)

**2-İşin iş görene çekici gelmesi;** İş görenin işe duyduğu ilgiye bağlıdır. Yapılacak iş, iş görene ne denli gereksinimleri doyuracak gibi görünürse o derece çekici gelmektedir. İş görenin işinden sağladığı gereksinimler, ekonomik yarar sağlamakla, psikolojik ve sosyal güdülerini doyurmakla ilgili olabilir. İşten doyum ise, gelecekle ilgili olmaktan çok, iş görenin içinde bulunduğu iş yaşamı ile ilgilidir. İşin çekiciliği belki işten doyumun etkenlerinden biri olabilir. (Başaran 1991, s.199)

**3-İş görenin işiyle özdeşleşmesi;** İş görenin kopamayacak kadar işine bağlı olmasının anlatır. İş gören işinden istediği derecede doyum sağlayamasa da ayrılamayacak kadar bağlanmış olabilir. Özdeşleşme olumlu ve olumsuz bir duygusal bağlanmayı, işten doyum ise haz duymayı ya da olumlu duygusal bir durumda olmayı gösterir. (Başaran 1991, s.199)

Örgüt, iş görenin bağlılığını örgütle özdeşleşmeye (identification) dönüştürmeye çalışır. Örgütle özdeşleşen kişi, örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutarak mümkün olduğu ölçüde özverili davranır. Yöneticiler için örgütle özdeşleşen bir iş gören bulunmaz bir insan gücüdür. Örgütle özdeşleşme, bir bakıma, duygusal olarak örgüte tutkunlaşma, bağımlılaşmadır. Kişi kendini örgüt ile tıpkılaştırmıştır. Örgütün başarısını, kendi başarısı; örgütün işlerini kendi işleri, örgütün sağlığını kendi sağlığı olarak görmektedir. Örgütle özdeşleşmenin tek nedeni işten doyum olmamakla birlikte iş görenin bu eğilimini desteklemektedir. (Başaran 1991, s.206-207)

**4-Gönül gücü (moral);** Bir insana veya insan gurubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilecek psiko-sosyal ve dinamik bir kavramdır. Sürekli değişerek, yükselmeler ve alçalmalar (düşüklükler) gösterdiğinden dolayı, yükseltilmesi ve yüksek tutulması için sürekli özen göstermek gereklidir. Moral her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur. (Ilgar 2000, s.125)

Moral tıpkı sağlık kavramı gibi, iş görenin örgüt içinde, tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. (Başaran 1991, s.199) Gönül gücü, bireyin örgütün amaçları için çalışmasını gönüllü kılan ve çalışmayı sürdürmesini sağlayan bir tutumdur. Moral, hem işten doyumla ilgili hem de işten doyumun bir ürünüdür. (Başaran 1991, s.208) Moral ile işten doyumunu eş anlamlı kabul edenler olduğu gibi işten doyumun moralden önce geldiğini ileri sürenlerde vardır. İşten doyum bireyle ilgili olduğu halde moral çoğunlukla gurup tarafından üretilmektedir. Bununla birlikte moral geleceğe dönük, iş doyumunu geçmişe dönük bir duygudur. (Balcı 1985, s.8)

İşten doyum gibi, gönül gücü de, örgütsel bir kavramdır. İşten doyumunu etkileyen tüm etkenler gönül gücünü de etkiler. Bir örgütte gönül gücünün düşük olması, işten doyumun düşük olmasına benzer sonuçlara neden olmaktadır. İş görenlerin devamsızlığı, bıkmaları, kavgacılıkları, örgütü zarara uğratmaları, işlerini bırakmaları, savurganlıkları, yalancılıktan hasta olmaları ve kazaları gibi faktörler gönül gücünün hem göstergesi hem de sonucu olabilmektedir. Gönül gücünün düşüklüğü, iş görenlerin suç ve kusurlarının artmasına da yol açmaktadır. (Başaran 1991, s.209)

Moral üretim üzerinde dolaylı bazen de dolaysız etki yapar. İş görenin yaptığı işte payının rolü büyük olduğu zaman moralin verim üzerindeki etkisi fazla olmaktadır. Bunun yanında moralin, bireylerin yaşama güçleri üzerindeki etkileri de dikkate

alınmalıdır. Çünkü, insanlar düşük moralle çalıştıkları sürece, vücutlarının dış etkenlere, hastalıklara ve özellikle sinir hastalıklarına karşı direnci azalacaktır. Böylece çalışanlar verimli olacakları genç yaşlarda işten ve işletmeden ayrılmak zorunda kalacaklardır. Böylesine geniş bir açıdan bakılınca, moralin örgüt için her zaman çok önemli bir rol oynadığı görülecektir. (Başaran 1991, s.142) Bireyde kuvvetli bir moral duygusu için birlik ve beraberlik ruhu, direnme ve vazgeçmeme arzusu, canlılık ve hareketlilik, tatminsizliğe ve hayal kırıklığına karşı direnme gibi özelliklerin bulunması gereklidir.

Moral üzerinde en önemli faktörlerden biri ödüllendirme ve cezalandırma sistemidir. Özellikle iş görenleri iş yapmaya güdüleyen teşvik sistemleri veya çalışan ile çalışmayan ayırt eden bir yönetim işin anlamlılığını sağlayarak çalışanların moralini yükseltecektir. (Ilgar 2000, s.126)

Eğitim örgütünde çalışan bir bireye örgütün amacını gerçekleştirirken kendi bireysel amaçlarını da gerçekleştirme olanağı verilirse yüksek moral duygusu sağlanacaktır. Bireyin moralinde yakın ve uzak çevresi, iş çevresi, sosyo-kültürel, ekonomik-politik vb. gibi özellikler ile kişilik özellikleri önemli etkilere sahipken, okul örgütünde iş arkadaşları ve öğrencilerin yanında üstlerinin veya okul yönetiminin de katkısı fazladır. (Ilgar 2000, s.125-126)

**İş gören kavramı:** Kendi gereksinimlerinin bir kısmını karşılamak amacıyla bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan kişiye iş gören denir. **Eğitim iş göreni ise,** eğitim sistemi içinde eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan kişidir. Eğitim iş göreni denildiğinde ilk akla gelen öğretmendir. Çünkü, eğitim hizmetlerini üreten öğretmendir ve eğitim sisteminin vazgeçilmez iş görenidir. Yönetici ve diğer personellerde eğitim iş görenleridir ve tüm bu eğitim iş görenleri, bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak, eğitim örgütlerinin örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar. (Başaran 1983, s.136; 1993 s.109)

## İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş görenlerin yaptıkları işten çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentileri şöyle sıralayabiliriz:



**1-Ücret:** Ücret, çalışanın emeğini devamlı olarak iş sözleşmeleriyle bir başkasının emrine vermek suretiyle, emeğin piyasa fiyatı olarak ortaya çıkmaktadır. Burada emek bir meta şeklinde görülmektedir. Fakat çağımızda ücret, sosyal devlet anlayışının özelliği gereği insanı bir meta şeklinden sıyrarak onun hassasiyet ve onuruna yaraşır bir seviyede yaşamasını sağlamaya yönelmiştir. Bu sebeple ücretler, iktisadi ve sosyal tesirleriyle toplum içerisinde önemli bir role sahiptir. Bu önem ise, çalışandan, örgüte ve giderek genel ekonomiye kadar kendini göstermektedir. Çünkü ücretler; gerek emeği karşılığı çalışan insanların gelirini ve hayat seviyesini tayin eden bir unsur olarak, gerek sanayinin gelişmesine tesir eden önemli bir maliyet unsuru olarak, gerekse de milli gelirin değişik gelir gurupları arasındaki dağılışını ve toplumda sosyal adaletin gerçekleşmesini işaret eden bir gösterge olarak çok yönlü bir mahiyet arz eder. (Aksu 1993, s.35)

Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olmasını isterler ve buna karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin, gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığına; öte yandan benzer örgütlerdeki ödenen ücretin miktarına bakarlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan iş gören huzursuz olur ve iş doyum düzeyi düşer.

Örgüt yönetimi, genellikle ücret yetersizliği üzerinde durup, ücret adaletsizliği göz ardı eder. Bunun önemli bir sorun yaratacağı ve ücret düşüklüğünden daha çok huzursuzluk oluşturacağı pek akla gelmez.(İncir 1990, s.33-34)

Hürriyet Gazetesinin (18 Eylül 1986) bir haberinde öğretmen ve yöneticilerin, maaş ve ücrete ilişkin gelirlerinin yetersizliği konusunda düşüncelerine yer verilerek diğer ülkelerle bir karşılaştırma yapılmaktadır. Gerçekten de dünya öğretmenlerinin gelir durumlarına ilişkin olarak İsviçre’de yapılan bir araştırma, Türkiye’deki öğretmenlerin maaş ve ücrete ilişkin gelirlerini dünya öğretmenleri içinde sondan ikinci sırada belirlemiştir. Öğretmenler görevlerinin toplumsal özelliği gereği belli bir yaşam standardını sürdürmek zorundadır. Öğretmen; giyimine, kitaplara, sinema-tiyatro-gezi gibi kültürel etkinliklere, beslenmeye, barınmaya ve dinlenmeye belli düzeyde para ayırmak ve bu yönleriyle çevresine örnek olmak zorundadır. Bunları yapabilmesi belli bir gelir düzeyine sahip olmalıdır. (Alıç 1990, s.114)

Quinn ve Shepard’ın yaptığı araştırmalarda, yeterince geliri olsaydı çalışmaya devam edilip edilmeyeceğine yönelik sorulan soruda çalışmaya devam etmeyeceklerin

oranının yüksek bulunması ( %34), çalışmaya devam etmemenin ücretten değil başka nedenlerden kaynaklandığını göstermektedir. Bu da Morse ve Weiss'in araştırmasında olduğu gibi bireyin daha tatminkar bir işi, mevcut işinin ücreti arttırılsa bile tercih edeceğini göstermektedir. (Ege 2000, s.31)

**2-İşin niteliği:** İş görenin çalıştığı örgütün doğası ve yönetiminin niteliği iş doyumunda büyük önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çerçevesi geniş olan örgütler ile iş görenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli yönetim biçimleri iş görenlere daha çok doyum sağlamaktadır. (Başaran 1991, s.204-205)

Herkes, yaptığı işin en azından bir bölümünün kendisi için ilginç olmasını bekler. Çalışanlar genellikle, tekdüze, sürekli tekrar eden, yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine olanak sağlamayan işlerden hoşlanmazlar. Bazı işlerde bu kaçınılmaz olsa da, yöneticiler böyle durumlarda çalışanları motive edici daha çok çalışmalar yapmalıdırlar. (<http://www.tsrsb.org.tr/pri> 26. 12. 2002)

İnsanlar genellikle değişiklik ve yeni bir şeyler aradıkları için kolayca sıkılırlar. Saatlerce aynı aktiviteyi gerektiren bir iş de kısa zamanda sıkıcı hale gelir ki bir çok işin azda olsa bu özelliği vardır. İşinden sıkılmış bir birey ise çoğunlukla iyi bir çalışan olamaz. Bir çok çalışan işlerini daha ilginç bir hale getirmek için yaratıcılıklarını ve becerilerini kullanmak ister. Örneğin, bir öğretmen hem öğrencileri hem de kendisi için sınıf ortamını daha heyecan verici ve ilginç bir yer haline getirmek için bütün öğretme becerilerini kullanabilir. (Günbayı 2000, s.5)

Bir işin zorluk derecesi de iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların zor olarak algıladıkları bir işi başarmaları onların başarma ve başarılarını gösterme eğilimlerini sağlayarak iş doyumlarını arttırmaktadır. Çalışanların kendi yetenek ve özelliklerine uygun bir işte çalışmaları uygun olacağından dolayı işin zorluk derecesi bireyin kapasitesinin çok üzerinde olmamalıdır. Yapılan işin fazla zor olması da iş doyumunu arttırmak yerine daha da bıkkınlık oluşturarak iş doyumunu düşürecektir. (Erdoğan 1996, s.236-237)

İşini seven mesleğine değer veren insanlar, hem buldukları meslekte kalmayı sürdürecekler hem de mesleklerinin yararına daha çok çaba göstereceklerdir.

**3-Saygı görme (Takdir edilme, övülme):** Çalışan her kişi saygı görmek ve başarılarının görülmesini ister. İş açısından garanti bir faktör olarak algılanmak istemez. (Günbayı 2000, s.5)

Takdir edilme manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük doyum sağlar. Parasal özendirme araçları, özellikle ülkemiz gibi gelir düzeyi düşük ülkelerde büyük önem taşımakla beraber, en az parasal özendiriciler kadar önemli olan, iş görenlerin sevgi ve ilgiyle işlerine sarılacakları bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Takdir etme böyle bir ortamın oluşturulmasında en önemli faktördür. (İncir 1990, s.31) Adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığı takdirde, çalışanları üretime güdülemede çok etkili bir özendirme aracıdır.

Diğer yandan, övgü, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, iş görene işin niteliğinden dönüt sağlayarak, gelecek sefer işin daha iyi yapılmasına yol açacaktır.(Başaran 1991, s.204)

**4-Çalışma ortamındaki fiziki koşullar:** Çalışanların motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Genel olarak, iş görenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve işyerini tercih etmekte, bunlara büyük önem vermektedirler. Aynı şekilde işyerinin evlerine yakın; çalıştıkları binanın yeni ve temiz; işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi ve kullanılabilir olmasını istemektedirler. Tüm bu koşulların sağlanması hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir. (Başaran 1991, s.204)

Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir çünkü, işin durumu kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler. Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit ayıramazlar ve bu onlarda mutsuzluk oluşturur. Çalışma ortamındaki önemli problemlerin göz ardı edilerek dikkatin fiziki şartlara yönelmesine çalışanlarda yönetime karşı kızgınlık meydana getirir.(Taştan, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon02.html> )

**5-Terfi (Yükselme):** Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe, bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret artarak, birey üzerinde çok güdüleyici bir etki oluşturur.

Yükselmenin güdüleyici etkisi, iş başarımına bağlı olduğu oranda artar. Yükselme ve iş başarımı ilişkisini inceleyen, ülkemizde yapılmış araştırma bulgularına bakıldığında, görevde yükselmenin, iş başarımından çok kıdeme, siyasal ve ideolojik tercihlere bağlı olduğu gözlenmektedir.(İncir 1990, s.30)

İnsanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Bir işe yeni giren kişi, önünde ilerleme olanağının bulunmadığını ve ücretinin artmayacağı düşünürse her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde, tatminsizlik ve şikayetler kaçınılmaz olacaktır. Terfi işlerinde iltimaslara çok rastlanmakta ve daha çok etki altına alınabilecek, idare edilebilecek kimseler üst kademelere terfi ettirilmektedirler. Fakat, bir yerde iş görende yeteneklerin ötesinde ruhsal denge, uysallık aramakta gereklidir. Bunun yanında, mümkün olan ölçüler içinde demokratik olup hiçbir art düşünceye sahip olmadan astlara da söz hakkı tanımak yerinde olacaktır. (Eren 1998, s.184)

Yapılan araştırmalara göre, bireyin örgüt içindeki konumu onun işine ve örgütüne karşı bağlılık derecesini arttırmaktadır. Kişinin ister örgüt içinde uzmanlık derecesinin artması, ister yöneticilik gibi statüsünün artması örgüte bağlılığını ve sorumluluğunu arttırmakta böylece daha faal konumda olan bireyin iş doyum derecesi de artmaktadır.

**6-Çalışanlar arası ilişkiler:** Sosyal bir sistem olan örgütün formal ve informal yanlarının dengeli olması gerekir. Formal yan, örgütün yapı öğelerini kapsar ve formal iletişim yoluyla işler. Sistemin kurum boyutunu meydana getiren bu yanda, bireyden beklenen roller ve görevler bulunur. Bireyler görevliler olarak görülür, söz ve yazıları kanallı, davranışları sınırlı olur. Buna karşılık, kişiler ve guruplar arası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işleyen informal yan, sistemin birey boyutunu kapsar ve bireyin kişilik ve gereksinimlerini kapsar. Bu yana göre, bireylerin birer kişiliği olduğu kabul edilerek, söz yazı ve davranışlarındaki sınırlar hafifletilir. Formal yanı hiyerarşi, yetki, emir ve kontrol gibi kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici; informal yanı grup davranışı, bireyin gereksemeleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Zaten yönetimde canlılığı sağlayan informal yanın özellikleridir. İşte bu özellikler, yönetimde insan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmış

ve bu ilişkilerin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olan katkısını arttırmıştır. (Bursalıoğlu 1999, s.135)

Bir çok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği kişilerle çalışmak ister. Çalışma arkadaşları ile samimiyeti hissedebilme çalışanın örgütün bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Böyle bir bütünleşme de çalışan açısından örgüte aitlik duygusu ve doyumunu beraberinde getirir. (Günbayı 2000, s.4-6)

Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma ve dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması ise iş görene doyum sağlar. Bunun yanında, bir arada bulunmaktan hoşlanmaya dayanan ilişkiler de iş görenlerce gereksinilmektedir. Bir örgütte iş görenler, ister kümeleşerek isterse toplu halde olsun nasıl bir birlikteliği gereksiyor ve bunu gerçekleştirebiliyorsa o oranda işten doyum duymaktadır. (Başaran 1991, s.204)

Sürtüşmeler birbirine düşman ya da karşıt bireylerin ya da düşüncelerin çarpışmasından doğar. Çalışma ortamı ve yapılan işi büyük ölçüde olumsuz etkileyen bu olgunun yöneticiler tarafından önemle ele alınması ve zaman geçmeden çözüme kavuşturulması gerekir. (Baykal 1996, s.121)

Balay'ın Ertekin'den (1978) aktardığına göre; bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler, işyerindeki içten ilişki ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler. Böyle kimseler insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyleri paylaştıkları ortamlarda çalışmak isterler. (Balay 2000, s.35)

**7-Yönetim şekli ve adalet:** Yönetimde lider, astlarını etkileyen ve onları etkili ve verimli olarak çalıştırabilen kişidir. Personeli etkili ve verimli bir şekilde yönetebilme önce liderliği gerektirmektedir. (Aytürk 1999, s.15)

Yöneticilerin astlarına karşı davranışları ve beklentileri onları hassas bir şekilde etkilemektedir. Eğer bir yöneticinin beklentileri yüksek ise, verimlilik buna göre mükemmel olacaktır. Eğer beklentileri düşük ise, verimlilik de zayıf olacaktır. Bir astın başarısının yükselmesi ve düşmesi ile yöneticinin beklentileri arasında doğrudan bir bağlantı söz konusudur. (Taşkın 1995, s.212)

Likert ve arkadaşları (1961), yaptıkları liderlik araştırmalarında işe ve iş görene yönelmiş liderler üzerinde durmaktadır. Bu araştırmalar; insan ilişkilerinde duyarlı olan

ve iş görene yönelmiş liderlerin guruplarında verimliliğin daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmış; işe yönelmiş liderliğin ise pek başarılı olmadığını ortaya koymuştur. (Alıç 1990, s.112)

Sanatta, renkler ve sesler aynı olduğu halde uygulamada farklıdır ve sonuçlar da farklı olmaktadır. Yönetim ilkeleri de bilimsel ve evrensel olduğu halde, ve hatta insanlar (çalışanlar), kaynaklar, imkanlar ve şartlar aynı olduğu halde, yöneticinin bilgi, beceri ve deneyimi sonucu, yönetim sonuçları da farklı olmaktadır. Bunun nedeni ise, yöneticinin uyguladığı yönetim yöntemlerinin farklı olmasıdır. (Aytürk 1999, s.21)

Yöneticilerin kullandığı farklı güç tipleri de iş doyumunda önemli bir faktördür. Aldemir'in; akademik yöneticilerin etkileme aracı olarak kullandıkları güç tiplerini belirlemek, bu tiplerin hem kendi aralarındaki hem de astların (fakülte öğretim üyeleri) doyumları ile yabancılaşmaları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptığı çalışmanın bulguları daha önce yapılan araştırma sonuçlarını doğrular yöndedir. Bu araştırma bulgularına göre, fakülte öğretim üyeleri gibi büyük çoğunluğunun doktora düzeyinde eğitim görmüş kişiler arasında gerek işten gerekse yönetim biçiminden en çok doyum sağlayan ve aynı anda onların işlerinden yabancılaşmalarını azaltan güç tipleri olarak önce uzmanlık sonra da çekicilik (özdeşleşme, karizmatik) güçlerinin geldiği söylenebilir. Önemli düzeyde olmamasına karşın yasal güç ile doyum türleri arasında da beklenen yönde ilişkiler bulunmuştur. Yöneticiler yasal güçlerini dikkatli kullandıkları sürece astlarının doyumlarını arttırabilirler. Gerek ödül gerekse ceza güçleri ne doyum ne de yabancılaşma ile önemli düzeyde ilişkili değildirler. (Aldemir 1983, s.76)

Günümüzde katılmalı-demokratik yönetim biçiminin evrensel bir uygulama olduğu ve demokratik yöneticilik şeklinin ilgi, moral ve verimlilik üzerinde olumlu bir etki yaptığı kabul edilmektedir. (Aytürk 1999, s.30)

Bursalıoğlu'na göre; iyi okulu kötü okuldan ayıran etkenler, örgüt yapısından çok örgütün havası ve içinde bulunduğu ortamla ilgilidir. Bunları da geliştirecek olan örgütsel konularda yönetsel uygulama ve etki gücü kazanmış olan yöneticilerdir. (Balay 2000, s.37)

Yönetici eylemlerinin adaletsiz algılanması durumunda en yüksek derecede bağlılık duyan çalışanların bile, örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışları azalacaktır. Böylece iş tatminleri düşerek örgüte yabancılaşan çalışanlar oluşacaktır. Greenberg'e

(1990 a) göre de yöneticilerin adil davranmaları yetmez, aynı zamanda adil görünmeleri de gerekmektedir. (Balay 2000, s.37)

**8-Bireysel faktörler:** İş koşulları aynı ölçütlerde olsa bile, iş görenlerin iş doyumları düzeyleri farklı farklı olmaktadır. Bunun nedeni iş görenlerin farklı bireysel özelliklere sahip olmalarıdır.

İş görenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgilidir ve iş doyumunu sağlayan faktörlerin başında iş görenin kendi kişiliği gelmektedir. İş görenin kişiliğine bağlı olarak, değer yargıları ve inançları vardır. Bazı iş görenler işlerinde bağımsızlık istemekte, yöneticilerin kendilerine çok karışmasını istememektedirler. Bazı iş görenler ise, zor işleri tercih etmekte, diğer iş görenlerin yapmakta zorlandığı işleri başarmaktan zevk almaktadırlar ve yöneticilerin kendisini beğenmesini, takdir etmesini istemektedirler. Ayrıca bazı iş görenlerde, iş yerindeki çalışma ortamının yönetimce düzenlenmesini, ne yapacağını hatta nasıl yapacağını yöneticilerinin söylemesini istemekte ve kolay işleri yapmayı tercih etmektedirler. (Erdoğan 1996, s.234)

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş deneyimi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri olabilmektedir. Bir örgütte çalışmaya başlayan bir kişi, hızla yükseleceğini ve çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında bulunan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Bulduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce bireyde doyumsuzluk oluşturur ve gerçekçi olmayan beklentiler daha sonra, iş görenin kişiliğine göre zamana bağlı olarak evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça, beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş doyumunu bulurlar. Bazıları ise, geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenirler. Bu tür duyguları yaşam tarzı haline getirirler. (Budak 1999, s.50-51)

İş görenin sosyal yapısı da iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Aile bağları zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı, iş alışkanlığı olmayan iş görenlerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Yetişme tarzına göre, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi yaşam standardı elde etmek için istek taşımayan bireyler özel beklentilere de sahip olmayacaktır. İşe ilişkin beklentilerin

olmayışı iş görenin işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş tatmini duygusunu çok arka planlara itecektir. (Erdoğan 1996, s.235)

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görülmektedir. Kadınların iş tatminini, iş dışında annelik ve ev kadınlığı vb. konularda bulabiliyor olması bazı farklılıklar yaratabilir. King-Murray ve Atkinson'un (1982) çalışmalarında ise evlilerin, dular veya bekarlardan daha fazla iş tatmini duydukları belirtilmiştir. (Ulusoy 1993, s.20)

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiye Herzberg ve arkadaşları değinmişlerdir. Araştırmalar genellikle yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genç çalışanların işten beklentilerinin yüksek olması onların tatminsizliğe kapılma olasılıklarını artırırken, yaşlandıkça işlerinden aldıkları tatmin artmaktadır. Bunun nedeni deneyimlerinin artmasından kaynaklanan uyum artışı olabilir. (Ulusoy 1993, s.20),

Orta yaşlı kimseler, kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha çok bağlıdırlar. Genç kimselerin çalışma alışkanlıkları ve işlerine bağlılıkları o kadar sıkı ve kuvvetli olmayabilir. Çünkü, yaşamda daha ilgi çekici uğraşlar bulunabilir ve zamanlarının bir bölümünü eğlencelerle geçirebilirler. Yaşlı kimselerin çalışma gücü ve hırsları az emniyete verdikleri önem daha fazladır. (Başaran 1991, s.145)

İş görenin eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişki oldukça belirsizdir. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazen de eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan iş tatminleri yükselmektedir. (Ulusoy 1993, s.23)

Eğitim seviyesi düşük kimseleri motive etmek her zaman daha kolaydır. Çünkü, beklentileri daha düşüktür ve bunların karşılanma olasılıkları daha fazladır. Beklentileri karşılandığı oranda da bireyler örgütte daha mutlu olurlar ve iş tatminleri daha çok sağlanır. Beklentileri karşılanmayan bireylerde stres ve tükenmişlik ortaya çıkarak iş tatminleri düşer.

Abel ve Sewell'e (1999) göre, stres öğretmenlerin iş doyumunu ve öğrencilere yönelik etkililiğini etkilemektedir. Stres yüzünden öğretmenlerin işe sarılmadaki zaman



ve enerji düzeyleri düşerek daha sonra kalıcı hale gelebilir. Böylece tükenmişlik oluşan öğretmenlerde iş doyumunu da azalmaktadır. (Balay 2000, s.103)

Yapılan araştırmalarda iş görenlerin zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır fakat, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu gözlenmiştir.

Erkmen ve Şencan'ın belirttiğine göre, çalışanların sahip olduğu değerlerde iş yerlerindeki davranışlarında etkilidir. Benzer değerlere sahip çalışanlardan oluşan bir iş yerinde belirsizlikler ve iş ilişkilerindeki olumsuzluklar daha da azalarak koordinasyon artmakta bunun sonucu olarak da iş tatmini ve örgütsel bağlılık artmaktadır. (Ege 2000, s.34)

Ege'nin Baysal ve Davis'ten aktardığına göre bireylerin sosyal çevreleri ve yaşadıkları ortamdaki toplum koşulları da iş doyumunda etkilemektedir. Buna göre bireylerin sosyal çevreleri ile iş tatminleri arasında olumsuz bir ilişki olup üst düzey bir çevreden gelen çalışanların iş tatminleri daha düşük olmaktadır. Yine kötü toplum koşullarında yaşayan çalışanların vasat olan iş koşullarından daha çok tatmin oldukları fakat vasat iş koşulları daha çekici toplum koşullarında olduğunda iş tatmininin düştüğü saptanmıştır. Çalışanlar, işlerindeki yaşam biçimleri ile toplumun yaşam biçimi karşılaştırmakta ve bunun sonucunda elde ettikleri fikirleri iş doyumlarını belirlemektedir. (Ege 2000, s.33-36)

**9-İletişim:** İletişim, örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı olan iletişim, aynı zamanda karşılıklı duygu ve düşüncelerin de aktarılmasını sağlar. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, güdüleyici bir faktördür. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle, işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek vb. durumlar çalışanlarda, kendilerine değer verildiği inancını güçlendirerek kendilerine olan güvenlerinin ve saygılarının artmasını; örgüt amaçlarını benimseyerek çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar.(İncir 1990, s.32,33)

**10-Karara Katılım:** Çalışanlar karar alma sürecine katılmaları, örgütlerine olan bağlılıklarını artırır ve sorunların nasıl çözüleceği konusunda yeni düşüncelerin oluşmasını kolaylaştırır. Üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek,

öneriler iletebilmek, çalışanların kendilerine değer verildiği yönündeki hislerini arttırarak, kendilerine olan güven ve saygılarını artırır. Böylece örgütün amaçlarını benimsemeleri ve çabalarını bu yolda harcamaları sağlanır. Kararlara katılma, bir yandan örgütün alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan yönetimin daha etken ve sağlıklı kararlar alarak örgütün sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözümlenmesinde etkili olur. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanların iş doyum düzeylerini arttırarak, morallerini de yükseltir. Bu çok yönlü etkisi nedeniyle kararlara katılma, çalışanları özendirmede kullanılan en etkili araçlardan birisidir. (<http://www.tsrbsb.org.tr/pri> 26. 12. 2002)

. Karara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Karar vermeye geniş bir katılım gerektirir ki bu da, bireyin karar verme sürecine, işlemin başından itibaren uzun bir süre zarfında katılımını ifade etmektedir. Alınan kararlarda etkililiği sağlayabilmek içinde, karara katılanların eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmesi gerekmektedir. Blumberg, “Katılmalı yönetimin etkili olarak uygulandığı eğitim örgütlerinde, işten doyum ve diğer bazı olumlu tavırların geliştiğini göstermeyen araştırmanın olmadığına dikkat çekmekte, böylesi bir bulgunun da, sosyal bilimlerde ender görülen bir durum” olduğunu ileri sürmektedir. (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/146/ozdemir.htm> 21.6.2003)

**11-Kişilere yönelik veya gruplara yönelik ödüllendirme:** Ödüllendirme sistemlerinde iki temel yaklaşımdan söz edilebilir: Kişisel ödüllendirme ve grupsal ödüllendirme. Bu iki yaklaşımdan hangisinin çalışanları güdülediği çok tartışılmıştır. Kimi örgüt bilimcileri “Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arasında bir yarışma ortamı doğacak, çok çalışan ödüllerden daha çok yararlanacağından, çalışanlar güdülenmiş olacaklardır.” görüşünü ortaya atarken, kimi örgüt bilimcileri de kişilerin tek tek ödüllendirilmesinin çalışanlar arasında huzursuzluk yaratarak onları negatif güdülendireceği, bu nedenle kişilerin tek tek ödüllendirilmesi yerine grupların ödüllendirilmesinin yeğlenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu konudaki genel kanı, belli koşullarda biri güdüleyiciyken, belli koşullarda diğerinin güdüleyici olabildiğidir.(İncir 1990, s.28)

Mesleklerini seven geliştirmek için çalışan bireyler, profesyonel çalışmalarına destek olabilecek ve ödüllendirebilecek örgütlerde çalışmak istemektedirler. Bunun için

mesleki gelişmeyi sağlamak ve çalışanları örgüte bağlayarak iş tatminlerini arttırmada ödüllendirme iyi bir güdüleyicidir.

**12-Personelin işyeri dışındaki yaşamı ve hayat doyumu:** Personelin çalışma hırsı üzerine etkide bulunan etmenlerin en önemlilerinden biri de aile yaşamıdır. Aile yaşamlarında mesut olmayan kimseler, genellikle, işe karşı isteksiz ve kayıtsızdırlar. Bazen de aile yaşamındaki tatminsizliklerin giderilmesi için işe dört elle sarılanlara da rastlanabilir. Hatta böyle kimseler evlerine gitmektense çalışmayı yeğlerler.

Çalışanlar için yaşam, iş yaşamı ve iş dışı yaşam olarak ikiye ayrılır. İş dışı yaşam da, bireyin sevdiği şeyleri yaptığı boş zaman ve diğer iş dışı zaman olmak üzere ikiye ayrılır. Birey iş yaşamı dışındaki zamanının tümünü boş zaman olarak geçiremez, çünkü yüklendiği sosyal sorumlulukları, bireyin iş dışı zamanının bir bölümünü ev işleri yapma, alışveriş, fatura yatırma, hasta ziyareti gibi işlere ayırmasını gerektirir. İşte yaşam doyumu, bireyin iş, boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak tanımlanan yaşama gösterdiği duygusal tepkidir (ya da tutumdur.)

( [http://www.mcozden.com/bky\\_01.htm#1a3](http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1a3))

Yaşam doyumu bir anlamda bireyin belirlediği hedeflere ulaşma derecesidir. Bireysel hedeflere ulaşma düzeyinin artması, yaşam doyumunu artırır. İş ya da çalışma zamanı bireyin yaşamı içinde önemli bir yer tutar. Bu yüzden yaşam doyumunun artırılmasında iş doyumu önemli bir faktördür. İş doyumunun sağlanması ise; bireyin kişilik, yetenek ve isteklerine uygun bir işte çalışmasına ve kişisel hedeflerine uygun kariyer hedefleri belirlemesine bağlıdır. ( [http://www.mcozden.com/bky\\_01.htm#1a3](http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1a3))

**13-Çalışma koşullarının ve gerekli fırsatların sağlanması:** Eğitimcısından velisine kadar herkes eğitim sisteminin kalitesinin düşmesinden yakınmakta ve beklenen amaçları gerçekleştiremediğini belirtmektedir. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, eğitimimizin kalitesiyle sistemde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sahip oldukları donanımları arasındaki ilişkidir. Eğitim iş görenlerinin yetişmişlik düzeyi, yeterliliği, becerileri, olanakları, amaç ve değer donanımları, milli eğitim amaçlarının gerçekleşmesini engellemektedir. Öteden beri en alt düzeyde araçsal bağlılık öğeleriyle yetinmek durumunda bırakılan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görevlerinde başarılı olmaları tamamen onların özverilerine bırakılmıştır. Oysaki eğitim toplumu

biçimlendiren ona yön veren bir faktör olarak hiçbir şekilde rastlantılara bırakılamaz. Bunun için okul çalışanlarına sistemle iç içe tutacak gerekli çalışma koşullarının sağlanması ve onları psikolojik olarak sisteme bağlayacak moral faktörlerinin devreye sokulması gerekmektedir. Böylece hem eğitimden beklenen hedeflere daha çok ulaşılacak hem de eğitim iş görenlerinin işe karşı olumlu tutumları arttırılarak iş doyumları sağlanmış olacaktır. (Balay 2000, s.6-7)

Çalışanları geliştirmenin en etkin yollarından biri; yeni bilgiler edinme, yeni beceriler ve deneyimler kazanma, değişik işler yapma fırsatı tanımaktır. Bu yöntem, güvene ve saygıya dayandığı için çalışana bireysel anlamda yarar sağlayarak hem iş doyumunu arttırmakta hem de örgütte daha etkin bir duruma getirmektedir. (<http://www.tsrbsb.org.tr/pri> 26. 12. 2002)

Öğretmenlere öğrenme fırsatlarının sağlanması da onların bilgisini geliştirerek etkinliklerini attırmalarını sağlamaktadır. Öğretim etkinlikleri artan öğretmenler daha çok içsel güdüleyici olan öğrenci dönütlerini alarak yeterlilik duygularını geliştirirler. Böylece öğretmenlerin hem bilgisi ve becerisi artmakta hem de sıklıkla oluşan öğretime ilişkin belirsizlikler azalmaktadır. (Balay 1999, s.91)

**14-Öğrenciden memnuniyet:** Murphy (1990), Johnson (1990) ve Kasten'in (1984) araştırmalarına göre öğretmenler, öğretimlerinin etkililiklerinde en önemli faktörün öğrencileriyle etkileşimleri olduğunu belirtmişlerdir. Öğretimsel çabaları karşılığında öğrencilerinden olumlu dönüt alamayan öğretmenler bunun neticesinde aşırı derecede bir gerilim ve doyumsuzluk yaşadıklarını, diğer dönüt kaynaklarının ise ya hiç ya da daha az bir etki oluşturduğunu ifade etmişlerdir. (Balay 1999, s.90)

**15- Özgüven (Self-Esteem):** Robbins'e (1996) göre,kendine güveni olan kişiler başkalarını memnun etmek isteyen, başarı olmak için yeteneklerinin varlığına inanan, yaptıkları işten tatmin olan insanlardır ve risk almayı severler. Güveni düşük olanlar ise etrafına karşı daha şüpheli olarak bakarlar ve kendilerini başkalarına bağımlı olarak hissederler. Bu tür kimselerin tatmin düzeyleri de son derece düşüktür.(Aytaç 2001, <http://www.isguc.org/saytac2.htm> 07.03.2003)

Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler.

Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir iş gören, savaşım isteyen işe karşı daha yüksek değer vermekte; başarıya daha çok güdülenmekte; daha yüksek sorumluluk almakta; adil yükselmeye daha çok taraf olmakta; övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinme duymakta; eleştiriden daha az kırılmakta; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte; daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır. (Başaran 1991, s.205)

### **İŞDOYUMUNUN ÖNEMİ**

İhtiyaçlar insan doğasının yapısal öğeleridir. Öyle ki insan yaşamının gerek bedensel, gerekse ruhsal yönüyle ihtiyaç kavramının doğurduğu çeşitli olay ve sorunlar içinde büyük bir uğraş vermektedir. Bu bakımdan ihtiyacı, giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu yok olma tehlikesi içine iten olgu biçimde tanımlamak daha tutarlı olabilir. (Aşkun 1978, s.453-456)

Organizmanın uyarılması bir eksiklik, bir fazlalık ya da hoş olmayan bir etkenle başlatılmakta ve organizma gereksinim ihtiyacı içinde olmaktadır. Bu gereksinim, dengesi değişen organizmanın eski durumunu alabilmesinin bir gereğidir. Başka bir deyimle homeostatik dengenin sağlanması gereksinimidir. İşte bu gereksinmeyi ve buna bağlı oluşan gerginlik durumunu gidermek için yapılacak olan davranışın, başlangıç noktasındaki itici dinamik güç dürtü ya da güdüdür. Dürtünün bir amacı vardır. Bu da, dürtünün ortaya çıkmasını gerektiren durumun ortadan kalkması, yani gereksinimin giderilmesi ve doyum sağlanmasıdır. Böylelikle gerginlik de giderilmiş olur. (Öztürk 1998, s. 23)

Sağlık, nasıl insanın genel fiziksel durumunu gösteriyorsa ve de önemliyse, iş doyumunu da iş görenin genel durumunu yansıtmaya açıktır. İş doyumunu da, tıpkı sağlık gibi, önem, teşhis ve tedavi arz etmektedir. İş doyumunu, iş görenlerin genel duygusal durumunu gösterebilmektedir. Örneğin, bazı iş görenler, aile ve toplum yaşamlarında tatmin duyabilmekte, fakat işlerinden tatmin duymamaktadır. Bazı iş görenler de bunun aksine aile ve toplum yaşamlarından tatmin duymamakta fakat, işlerinden tatmin duymaktadırlar. Genel duygusal durumun iş tatminiyle ilişkisini görebilmek için örgütlerde hem iş tatmini, hem de yaşam tatmini karşılaştırılarak araştırılmak zorundadır. İş tatminiyle yaşam tatmini arasındaki yakından ilişkiye, saçılma etkisi denmektedir. Bu etki birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması manasına

gelmektedir. Bununla birlikte daha az rastlanılan diğerk bir ilişki ise düşük iş tatmini olan iş görenlerin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye uğraşarak ortadan kaldırmaya çalışmalarıdır. Buna da giderme etkisi denilmektedir. (Davis 1982, s.96)

İş doyumu, örgütsel davranış araştırmacılarının ilgi merkezidir. İş doyumu üzerindeki ilginin birinci temel nedeni, işe yönelik olumlu ve olumsuz eğilimlerin örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmasıdır. Diğerk bir deyişle, bireyin çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacak bu tür bilgi ve duygu birikimleri sonucu da işlerine veya örgütlerine karşı tutumları gelişecektir. İş doyumu bu tutumun genel yapısıdır. Kişinin işine karşı tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden dolayı, çalışanları elde tutmanın temel faktörlerinden biri de iş doyumu olmaktadır. (Erdoğan 1996, s.231)

İş görenlerin tatminine önem verilmesinin birkaç sebebi göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi ahlaki nedendir. İnsanlar kazandıkları para ile geçimlerini sağlarlar ve bunun için hayatlarının büyük bir kısmında çalışarak geçirirler. Bu yüzden işverenler iş görenlere sağladığı işleri olabildiğince zevkli ve ilginç hale getirmek mecburiyetindedir. İkinci neden tıbbidir. İş görenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığı iş tatmini ile ilgilidir. Özellikle iş tatminsizliği ülser, damar ve kalp gibi problemlili rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Üçüncü neden işletmenin kaliteli eleman sağlayabilmesi ve koruyabilmesi ile ilişkilidir. Eğer bir örgüt, çalışanlarına iyi davranmıyorsa ve bu herkes tarafından biliniyorsa, iş arayan nitelikli elemanlar bu örgüte girmeyi ve çalışmayı istemeyeceklerdir. Dördüncü neden işletmenin performansı ile ilişkilidir. Çok sayıda araştırma sonucunda işten çıkma, işe geç gelme ve devamsızlık gösterme gibi problem o davranışların düşük iş tatmini ile oluştuğu görülmüştür. Bütün bu nedenler incelendiğinde işletmelerin ve yöneticilerin iş görenlerinin iş tatmin seviyesini önemsememeleri söz konusu olamamaktadır.?

Bir işletmede çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli belirti, iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği, gizli olarak, grevler, iş yavaşlatma, düşük performans, disiplin sorunları ve diğerk davranışsal problemler olarak görülmektedir.

İş tatmini, yöneticileri mutlu kılar; çünkü istedikleri çalışma koşullarını sağlamanın verdiği mutluluk söz konusudur. İş tatmini örgütlerin iyi yönetildiğini göstermektedir. Fakat kolay sağlanamamakta ve satın alınamamaktadır ve ancak etkin

yönetim uygulamaları ile elde edilebilmektedir. İş tatmini, işletmede iyi bir örgütsel ortam oluşturulduğunun da göstergesidir. (Davis 1982, s.95)

***“Bir insanın zamanını, adale gücünü, belirli bir noktaya kadar psikik varlığını satın alabilirsiniz. Ne var ki, bir insanın şevkini, inisiyatifini, bağlılığını satın alamazsınız. Bunları kazanmaya mecbursunuz.”***

***Yönetim bilimci; Clarence Francis***

(Aytürk 1999, s.27)

İş doyumunu tüm meslekler için önemli olduğu kadar, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde en stratejik öge olarak kabul edilen öğretmenler için de önemli ve gereklidir. Çünkü iş doyumsuzluğu strese neden olarak uzun ve şiddetli olduğunda ruh sağlığını bozabilmektedir. (Ersever 1995, s.85) Doyum duygusu yaşayan öğretmen daha üretken, daha verimli, problem çözebilen, bulunduğu okula ve etkileşimde bulunduğu bireylere daha faydalı bir kişi olacaktır.

Öğretmenlerin, üretken ve sağlıklı bir kişilik olarak görevlerini yerine getirmelerini; görevin doğasından, örgüt iklimi ve öğretim ortamından kaynaklanan bir çok neden engelleyebilmektedir. Bu etkiler, öğretmenlerin ruh ve beden sağlığını büyük ölçüde etkileyerek strese neden olmaktadır. (Saylan 1998, s.231)

Doyum düşüklüğü öğretmenlerin ruhsal yönden zayıflamalarına neden olmakta ve stres tepkisinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Halbuki pek çok eğitimci, öğretmenlerin ruh sağlığının, onların sınıfta gösterdikleri davranış kadar önemli olduğu kanısındadırlar. Hatta bazıları, ruh sağlığının, öğretmenin konu ile ilgili bilgisinden ve öğretme tekniğinden çok daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Buna karşın uzmanlar, öğretmenlerin ruh sağlıklarının gittikçe bozulduğunu, ekonomik sıkıntılar yüzünden toplumun gösterdiği saygın bir yere uygun olmayan işler yapan öğretmenlerin, sıkıntılarını okula da yansıttıklarını ve bunalıma da düştüklerini belirtmektedirler. Oysa, eğitim örgütlerinin verimliliği ancak, öğretmenlerin yaptıkları işlerden doyum sağlaması ve böylece örgüt amaçları doğrultusunda istekli olması ile mümkündür. Bu nedenle pek çok ülkede, eğitimde öğretmen ögesini, toplumun çağdaş gereksinimleri doğrultusunda gerek sayısal, gerek nitelik yönünden en üst düzeye çıkarmak için önemli çabalar harcanmış, öğretmenlerin iş doyumunu ve iş stresine ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. (Atay 2000, s.413-414)

*“En iyi teknoloji de dahil olmak üzere hiçbir şey, ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla gayretle, hevesle çalışmakta olan insanlar kadar güçlü değildir. İster bir ordu, ister bir ulus veya bir şirket olsun, insanlar ortak bir amaç için çalıştıkları ve amaca ulaşmalarına yardımcı olacak güce ve araçlara sahip oldukları zaman onları hiçbir şey engelleyemez”.*

*(Nelson 1999, s.103)*

Türkiye’de değişik zamanlarda her ne kadar eğitim sisteminde yeni düzenlemeler yapılmakta ise de bu düzenlemeler, yapı boyutu ile sınırlı kalmakta, birey boyutuna yeteri kadar önem verilmemektedir. Oysa insan sistemden daha önemlidir ve bu nedenle de yapısal düzenlemeler insan ögesini gidermeye yetmeyecektir. Örgütleri dinamik kılan, onlara ruh kazandıran insan ögesidir. Zaten örgütü oluşturan da üyelerin karşılıklı ilişki ve etkileşimidir. (Başaran 1979, s.29)

İş doyumunu, örgütsel davranış araştırmacılarının ilgi merkezidir. İş doyumunu üzerindeki ilginin birinci temel nedeni, işe yönelik olumlu ve olumsuz eğilimlerin örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilmesidir. Diğer bir deyişle, “Bireyin çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte, bu tür bilgi ve duygu birikimleri sonucu bireylerin işlerine veya işletmelerine karşı tutumları gelişecektir. İş doyumunu bu tutumun genel yapısıdır. Kişinin işine karşı tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğine göre, çalışanları elde tutmanın temel faktörlerinden biri de iş doyumunu olmaktadır. (Budak 1999, s.45-46)

Davis’in belirttiğine göre, yaşamımızın çoğu uyku ve çalışma ile geçmektedir. Bu sebeple iş doyumunun sadece iş hayatını etkileyeceğini düşünmek yanlış olacaktır. Çünkü, iş doyumunu aynı zamanda bireyin yaşam tatmini ile de yakından ilgilidir ve iş doyumunun artması yaşam doyumunu da arttıracaktır . (Erol 1998, s.4)

## **İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN İŞGÖRENE ETKİSİ**

İşten doyumсуuzluk, iş görene elem vermekte ve onu olumsuz duygulara yöneltmektedir.İnsan yaşamının önemli bir parçası olan iş yaşamı böylece insanın yaşamını zorlaştırmaktadır. İşten doyumсуuzluk, yalnız iş görene değil, örgüte de zarar verebilmektedir. (Başaran 1991, s.207) Haz duyularak yapılan bir iş, iş görenin hem bedensel sağlığına hem de ruhsal sağlığına olumlu bir etki yapar. Bunun yanında iş



doyumsuzluğunun ise iş görene bir takım olumsuz etkileri vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz;

**1-Beden sağlığına etkisi;** İşten doyumsuzluğun iş görenler de psikosomatik pek çok rahatsızlığa yol açtığı anlaşılmıştır. Yarışma, ivedilik, yetkincilik, yetersizlikle birleşen doyumsuzluk kimi kalp hastalıklarına yol açabilmektedir. Mide hastalıkları, kas katılaşmaları ve bir çok sancılar uyumsuzlukta olduğu gibi doyumsuzlukta da görülebilmektedir. (Başaran 1991, s.207)

**2-Ruh sağlığına etkisi;** İş doyumsuzluğu ile ruh sağlığının bozulması arasında artı yönde yüksek bir bağıntı bulunmuştur. Uyumsuzlukta olduğu gibi doyumsuzluk da, iş görenden iş görene değişik derecede kaygı oluşturabilmektedir. Kaygının etkin, sürekli olması durumunda iş görenin ruh sağlığı da bozulmaktadır. (Başaran 1991, s.207)

Erişilmek istenen bir amacın bir arzunun gerçekleştirilmemesinden doğan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda işyerinde çalışma ahengini bozan çatışmalara neden olur. Her ne nedenle olursa olsun psikolojik bir tatminsizliğe uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve hareketini herkese karşı gösterir.

Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza mani olan engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olurlar. Ortaya çıkan engel ve müdahalelerin, tatminsizlik dediğimiz (frustration) ruh haletini doğurup doğurmaması bir taraftan bireyin sabır ve tahammülüne ve geçmişte bu gibi olayların cereyan edip etmemesine, diğer taraftan da varolan engel ve müdahalenin şiddetine ve devamlılığına bağlıdır. (Eren 1998, s.186)

**3-İşten bıkkınlık;** İşten doyumsuzluk, iş görenin işinden bıkkınlıkta yol açabilmektedir. Özellikle işten doyumsuzluk ile işin tekdüzeliği birleştiğinde bu bıkkınlık daha da artmaktadır. (Başaran 1991, s.207)

İşlerin fazla monoton olması, iş görenin birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. Personel bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanacak, zihinsel çalışmasına ihtiyaç kalmayacaktır. İş görenin asgari de olsa zekasını kullanması gerektirmeyen işler, hiçbir ilgi uyandırmayacaktır. Zekanın verdiği yaratıcılık, insanın ruhsal bir ihtiyaçtır.

Bu ihtiyaç giderilmediğinde monotonluk denen olay ve zihinsel durgunluğun verdiği bedbinlik ve tatminsizlik halleri ortaya çıkacaktır. (Eren 1988, s.180)

**4-Devamsızlık;** İş görenin çalışma programı ve planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. (Eren 1998, s.202) İş görenin işe gelmesi gerekirken, sık sık kısa sürelerle ya da uzun bir süre işine gelmemesi ile işten doyumsuzluğu arasında bir bağıntı bulunmuştur. (Başaran 1991, s.207)

Uygulamada karşılaşılan başlıca devamsızlık nedenlerinden bazıları şunlardır (Eren 1998, s.207):

- a. *Yaş durumu:* Yaş ile devamsızlık arasındaki ilişkiler konusunda yapılan araştırmalar değişik ve birbiriyle çelişkili sonuçlar vermiştir. Ancak tüm araştırmacılar, orta yaş gurubuna giren 25-45 yaş arası kişilerde devamsızlığın genç guruplara ve yaşlılara nazaran daha az olduğunda birleşmişlerdir. Çünkü, bu yaşlarda kişiler, mesleki seçimlerini ve yönelimlerini tamamlamış olmaktadır. Böylece genç yaşlarda görülen sık meslek ve iş değişimi olgusu ortadan kalkmaktadır. Ayrıca orta yaş gurubunu aşan kimselerde, diğer guruplara oranla, sık sık bedensel ve mesleki rahatsızlıklar artmaktadır.
- b. *Cinsiyet:* Cinsiyet ile devamsızlık arasında ilişkiyi arayan araştırmacılar, ortalama olarak kadınların erkeklerden daha fazla devamsız oldukları sonucuna varmışlardır. Bunun nedenini ise, kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarına dayandırmaktadırlar.
- c. *Aile durumu:* Aile büyüklüğü ve aile yapısı da devamsızlığı etkileyen faktörlerdendir. Çekirdek ailelerde ortalama devamsızlık durumu, büyük aile tiplerine göre daha az olmaktadır. Ayrıca, çocuk sayısının az olduğu ailelerde, çocuk sayısı fazla olan ailelere nazaran devamsızlık durumu daha az olmaktadır. Bekar hanımlar ile ailenin ekonomik sorumluluğunu yüklenmiş bulunan hanımlarda işe devamsızlık oranı, evli ve özellikle çocuklu kadınlara oranla daha azdır.
- d. *İşyerinde uzun süreden beri çalışma (Kıdemlilik):* İşyerinde uzun süreden beri çalışan kıdemli kişilerde, kıdemsizlere göre devamsızlık oranı artmaktadır. Bunun nedeni, iş görenin işyerinde kıdemliliği dolayısıyla elde

etmiş olduğu güvene bağlanabilir. Ancak, işyerinde uzun süre çalışmanın sonucu mesleki rahatsızlıklar, bıkkınlıklar ve yıpranmalar ile yaşlanmaları da devamsızlığı oluşturan nedenler olabilir..

- e. *Öğrenim derecesi ve monotonluğun etkisi:* Öğrenim derecesi yükseldikçe devamsızlık olgusunun azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun gerekçesi, alt öğrenim seviyesinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve iş görene monotonluk ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır. Ayrıca, birden fazla işle ve personelle meşgul olma, iş göreni dinlendirerek monotonluktan kurtarmaktadır.
- f. *Günlük çalışma sürelerinin etkisi:* Sanayi devriminin başladığı ilk yıllardan itibaren yapılan gözlemler, günlük çalışma saatlerinin arttırılması hallerinde işe devamsızlık oranlarında da artmalar olduğunu göstermiştir.
- g. *Ücret miktarlarının ve ödeme biçiminin etkisi:* Yapılan araştırmalar, bir ülkede veya belli bir iş kolunda, ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan kimselerde devamsızlık oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Çünkü, düşük ücret seviyeleri, iş görenleri daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturur. Kişi, kendini işe bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Hatta bu nedenle, düşük ücretli işlerde personel devir hızı yüksek olmaktadır. Düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam düzeyine alışmış özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlığa yol açabilmektedir. Çünkü, yaşam düzeyinin gerektirdiği gelir seviyesine ulaşan kimseler fizyolojik gereksinimlerini tam anlamıyla tatmin ettiklerinden, daha fazla çalışmak istememekte ve işyerine her gün devam etme eğilimleri azalmaktadır.
- h. *İş görenin içinde bulunduğu çalışma gurubunun yapısı:* İş görenin içinde bulunduğu çalışma gurupları ne kadar küçük olursa, büyük çalışma guruplarına nazaran devamsızlık daha az olmaktadır. Küçük guruplar, kişilerin birbirlerini kolayca tanımalarına ve kişisel ilişkilerine yol açtığından, bu guruplarda moral seviyesi yüksek olmakta ve devamsızlıklar azalmaktadır.

İş doyumunu ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi bozan faktörlerin de bulunduğu bir gerçektir. İş görenin işini önemli görmesi, bu tür faktörlerdendir. Devlet memurları arasında yapılan bir araştırmada, işini önemli gören memurların daha az devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Ayrıca, yüksek iş doyumunu devamsızlığı azaltmasa bile, düşük doyumun iş devamsızlığını arttırdığı bilinmektedir. İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde, işten erken ayrılma da devamsızlığın başka bir türüdür. Kronik geç kalmaların iş doyumunsuzluğunun bir işareti olduğu bilinmektedir. İş doyumunsuzluğu olan kişilerin devamsızlık yapabilecekleri ortam doğduğunda, devamsızlığı seçtiği bilinmektedir. (Erdoğan 1996, s.252)

**5-İşi bırakma;** İş doyumunu ile işi bırakma arasında yüksek bir bağıntı vardır. İş doyumunsuzluğu olan insanların ilk fırsatta işlerinden ayrılmayı düşündükleri gözlenmiştir. (Başaran 1991, s.207) Kişilerin özellikleri ve beklentileri çalıştıkları örgütte uyummadığı zaman işi bırakma eğilimi içine girmektedirler.

**6-Kavgacılık;** İşten doyumunsuz olan iş görenlerin, örgütte başkalarıyla kavga etmeye daha çok eğilim gösterdiği ve girişimde bulunduğu gözlenmiştir. (Başaran 1991, s.207)

**7-Örgüte yabancılaşma (güçsüzlük hissi);**Yabancılaşma, toplumsal bir sistemdeki kişilerin kendi davranışlarının elde etmek istedikleri sonuç veya sonuçları ne dereceye kadar etkileyebildiklerine ilişkin inançlarıdır. Örneğin bir fabrikadaki işçiler veya üniversitedeki öğretim üyeleri örgütlerinin kurallarını veya politikalarını yeniden düzenlemek veya gözden geçirmek istediklerinde ve bu sonuca ulaşmada kendi davranışlarının hiç veya çok az sayılabilecek düzeyde etkili olacağını düşündüklerinde onların buldukları sisteme yabancılaştıkları söylenebilir. Seeman, yabancılaşmanın bu tür kullanımına “güçsüzlük” (erk yokluğu) adını vermekte ve yabancılaşmanın yazında en çok bu anlamı ile kullanıldığını ileri sürmektedir. (Aldemir 1983, s.67)

Özdeşleşmenin tersine yabancılaşma, iş görenin örgütten soğuması ve ruhsal olarak uzaklaşması kendini çekmesidir. İş gören örgüte yabancılaştığında işine devam etse bile, kendini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. İş görenin yabancılaşması, görevine, üyesi olduğu kümeye de olabilir. Yabancılaşmanın en kötü olanı iş görenin kendi özüne karşı olanıdır. Örgüte yabancılaşan bir iş gören, örgütün kendine verdiği

örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı ret eder. İşini elverdiğince yaşamının bir kesimi olarak görmemeye; işinden özel yaşamında söz etmemeye çalışır. Örgütün yönetimine, toplumsal etkinliklerine, görevi dışındaki işlere arkasını dönmüştür. Örgütü ve işi ile gurur duymaz. Örgüt dışında kendine doyum kaynakları arar.

Yabancılaşma ile iş doyumsuzluğu arasında yüksek bir bağıntı bulunmuştur. Ama işten doyumsuzluk, örgüte devamsızlığın tek nedeni olmamaktadır. İş göreni yabancılaşmaya iten kavramların içinde; yetkisizlik, anlamsızlık, yalnızlık, ölçsüzlük, öz yabancılaşma gibi kavramlar da bulunmaktadır. Kendi özüne yabancılaşmaya eğilimli olan bir iş görenin örgütle yabancılaşmaya eğilimi yüksek olabilmektedir. (Başaran 1991, s.207-208)

**8-İşe karşı ilgisizlik ve iş kazaları;** Şenatalar' göre, çalışma ortamında olabilecek bir çok iş kazası teknik faktörlerden meydana gelebileceği gibi hiç de önemsenmeyecek bir derecede de iş tatminsizliğinden dolayı işlerine karşı ilgisiz ve uyumsuz olan iş görenlerden dolayı meydana gelmektedir. (Ege 2000, s.75)

**9-Tükenmişlik;** Sözlük anlamı; enerji, güç ve kaynaklar üzerinde aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak, yavaş yavaş yıpranmak ve yorulmak olan tükenmişliği, Pines ve Aronson (1998), öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu işlerde uzun süre çalışan kişilerde görülen; fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramı ve diğer çalışanlara ve yaşama karşı oluşan olumsuz tutumlar gibi belirtileri içeren bir durum olarak tanımlamışlardır. (Ömay 2000, s.111)

İş doyumunu ve tükenmişlik arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğunu gösteren bir çok araştırma mevcuttur. (Sarros ve Sarros, 1987; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu 1998; Ramussen 1996; Littrell ve diğerleri 1994) Bu araştırmalara göre, çalışanların iş doyumları ne kadar yüksek olursa tükenmişlik yaşama olasılıkları da o kadar düşük olmaktadır. (Ömay 2000, s.118)

Tükenmişlik yaşadıkları belirlenen en önemli mesleklerden biri de öğretmenlerdir.Öğretmenlerin yaşadıkları tükenmişlik hisleri hem kendi ailelerini hem de öğrencilerini, yöneticilerini, ve velilerini dolayısıyla tüm toplumu olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca tükenmişliğe bağlı öğretmenlerde fiziksel ve psikolojik düzeyde

rahatsızlıklar ile davranışsal olarak da olumsuz durumlar görülebilmektedir. (Ömay 2000, s.121 )

### **İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN ÖRGÜTE ETKİSİ**

Davranış bilimcilerine göre işinde doyumsuz kişi aşağıdaki üç seçenektan birini seçer: (İncir 1990, s.18-19)

1. Örgüt üretim normlarına uyar;
2. Örgütten ayrılır;
3. Üretimini sınırlandırır.

Kişi, birinci seçeneği seçerek, örgütün üretimine katılma kararı alabilir. Sıkı bir denetim, bunu sağlayabilir. Diğer yandan inançları ve çalışma değerleri de kişinin üretime katılmasını sağlayabilir. Aldığı ücret karşılığında işini yapma yükümlülüğünü duyan kişi, iş gereklerini eksiksiz yerine getirir. Bu seçenekte örgüt etkenliğinin azalması söz konusu değildir.

İkinci seçenek, kişinin örgütten ayrılma kararı almasıdır. Bu durumda ayrılan çalışanın yerine yenisi mutlaka alınacaktır. Yeni iş göreni işe alma, yerleştirme ve eğitime masrafları, acemilik döneminde yapılan hatalar ve bu dönemdeki düşük üretim hızı ise örgüt etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Üçüncü seçenek, kişinin üretimini sınırlandırmasıdır. Örgüt için en istenmeyen seçenek budur. Çünkü bu davranış, diğer çalışanları da etkileyerek, alt gurup normu şekline dönüşebilir ve örgüt etkenliğini ciddi biçimde tehdit edebilir.

Son iki seçeneğin doyumsuz iş gören için her an düşünülecek seçenekler oldukları göz önünde bulundurularak, örgütsel başarıyı sağlamak için iş görenlerin doyum düzeyleri üzerinde özenle durulması gerekir. Bu nedenle örgüt yönetimi, iş görenlerin, istek ve gereksinimlerini çok iyi belirleyerek onlara, çeşitli isteklerini yanıtlayan, rahat, doyurucu bir çalışma ortamı hazırlamaya çalışmalıdır.

### **İŞ DOYUMU VE VERİMLİLİK**

Eğitim örgütleri bütün örgütler gibi, çevre sistemlerde meydana gelen değişmelerden etkilenir. Ancak, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden farklı olarak, değişimi başlatma sorumluluğu bulunmaktadır. Bursalıoğlu(1987) "Ekonomik, siyasi,

toplumsal sistemlerden etkilenen ve onları etkileyen eğitim sisteminin, bir ulusun sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan devamını sağlama işlevlerini, eğitim örgütleri aracılığıyla gerçekleştireceğini ileri sürmekte ve okulun çocukların sosyalleşmesini gerçekleştirme, onlara toplumun kültürünü aktarma, yetiştirdiği kuşağın toplumun siyasi yapısına uyumunu sağlama, liderlik yeteneklerine sahip gençleri ortaya çıkarma, nitelikli insan gücünü yetiştirme gibi işlevleri gerçekleştirmekle yükümlü olan özel bir konuma sahip olduğunu” belirtmektedir. Eğitim örgütlerinin, kendi yapısal özelliklerine, içinde bulunduğu çevrenin, öğretmen, veli ve öğrencilerin beklentilerine uygun, yenileşme uygulamaları yapmaları, amaçları ve işlevleri açısından zorunlu hâle gelmektedir. Etkili ve verimli bir okul sağlamak için bu şarttır. (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/146/ozdemir.htm> 21.6.2003) (Özdemir, Cemaloğlu)

Geçmiş dönemlerdeki araştırmalarda iş görenlerin işlerinden doyumları ile verimlilikleri arasında bir bağlantının olduğu düşünülerek bir çok çalışmalar yapılmış fakat sonucunda beklenenden çok düşük bir bağıntı olduğu ortaya çıkartılmıştır.

Bir iş görenin az üretmesine karşın işinden çok doyum sağlaması olası olduğu gibi, çok ürün üretmesine rağmen işinden az doyum sağlaması da olasıdır. Verimli bir iş gören işinin bir çok yönlerinden yakınabilir. (Başaran 1991, s.205)

Diğer taraftan iş doyumunu ile performans arasında bazı bağıntılar bulunmuştur. Ancak bunlar da genellikle küçük ve önemsizdir. Üstelik bir de iş doyumunun mu edime, yoksa edimin mi iş doyumuna yol açtığı sorusu vardır. Lawler ve Porter verimliliğin iş doyumuna yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre edim ödüllere yol açar, eğer ödüller adaletli olarak algılanırsa, sonuçta iş görenin doyumunu gerçekleştirir. (Günbayı 2000, s.8)

### **İŞDOYUMU VE ÜRETKENLİK**

Güdülenme kuramları incelendiğinde çoğunda dolaysız ve dolaylı doyum ve üretkenlik ilişkisinin kurulduğu görülür. Gereksinimleri karşılanan insanın doyumlu olacağı, doyumlu kişinin ise üretken olacağı varsayılmıştır. Ancak kuramları sınamak için yapılan araştırmalar doyumla üretkenlik arasında tutarlı bir ilişkiyi çıkaramamıştır. Araştırma literatürünü geniş bir biçimde gözden geçiren Bray Field ve Crocket (1985), incelemelerinde genel bir uyumsuzluğu belirtirler. Bu yazarlara göre, özel olarak, mevcut literatürdeki moral araştırmalarında, genellikle ölçülen bu türden işçi

tutumlarının, işteki başarı derecesiyle herhangi bir basit ya da değişik özellikte bir ilişki taşıdığını gösteren çok az kanıt vardır.

Doyumla üretkenlik arasındaki olumlu yöndeki ilişki beklentisinin kanıtlanamamasını, bazı örgüt kuramcıları iş doyumunun üstün körü tanımlanmasına, örneğin amirden hoşlanma, örgütle özdeşleşme gibi işin kendisinden kaynaklanmayan öğelerin de iş doyumunu belirleyen öğeler olarak kabul edilmesine bağlamışlardır. Ancak, yalnızca işin kendisiyle ilgili öğeleri, iş doyumunu belirleyen öğeler olarak kabul eden araştırmalarda da, üretkenlikle iş doyumunu arasındaki ilişki beklenen tutarlığı göstermemiştir. Araştırma sonuçları, az verimli gurupların iş doyumunun , çok verimli guruplardan daha yüksek olabileceğini ortaya koymuştur. Doyumla üretkenlik arasındaki olumlu ilişkinin varlığında direnen bazı kuramcılar; çalışanların özlem düzeylerinin söz konusu ilişkiyi etkileyeceğini ileri sürmektedirler. Onlara göre, kendilerine yüksek özlem düzeyi koyan kişiler, gelişmelerini önleyen engellere diğer kişilerden daha çok tepki gösterirler ve dolayısıyla daha doyumsuz olurlar. Bu nedenle çalışanların özlem düzeylerini göz önünde bulundurmamanın doyum ölçütleri, üretkenliğin güvenilir belirtisi olmaktan uzak olacaktır. (İncir 1990, s.15,16 )

### **İş Doyumu Araştırmalarının Faydaları**

İş yerlerindeki bir çok iş davranışı iş tatminine ya da tatminsizliğine bağlı olarak oluşabilir. Çalışanların hangi konularda ve niçin iş tatmini duyup duymadıklarını belirlemek yapılacak çalışmalarda ve düzenlemelerde önemli faydalar sağlayacaktır. Yönetime ait politikalar bu araştırma sonuçlarına göre değiştirilebilir. Feldman ve Arnold'a (1983) göre;

Bir çok firma iş doyumunu araştırmalarını, çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerinin barometresi olarak düşünmektedir. Örneğin, ücret tatmininde düşüş görülmesi çalışanların daha sonra bu konuda şikayet edebileceklerini ve tatminsizliklerinin artacağını gösterebilir.

İş tatmini ve verimlilik arasında düşük bir ilişki olmasına rağmen, devamsızlık, iş gücü devri, ve iş kalitesini düşürme gibi dolaylı verimlilik sorunları iş tatminsizliğinden etkilenmektedir. Bu sebeple çalışanların tatminsizlik problemlerinin



belirlenmesi ve buna yönelik gerekli düzenlemelerin yapılması hem verimliliği arttıracak hem de gereksiz harcamaları önleyecektir.

Örgüt ortamında yapılan değişikliklerden çalışanların nasıl etkilendiklerini anlamak için değişim öncesi ve sonrası yapılan iş doyumunu araştırmaları bize çalışanların tutumları hakkında fikir verir.

İş tatmini araştırmaları ile yönetim ve çalışanlar arasında daha iyi bir iletişim kurularak çalışanların direkt olarak ifade edemedikleri sorunlarını daha kolay ifade etmelerini ve iletmelerini sağlar.

İş tatmini araştırmaları, örgütsel ödül sisteminin de bir göstergesidir. Yüksek performans gösterme, ödülü de beraberinde getirerek iş tatminine neden olduğu için iş tatminsizliğinin ortaya çıkması ödül sisteminin eksikliğini ortaya çıkarmaktadır. (Erol 1998, s.51-53)

## **İŞ DOYUMUNA ETKİ EDEN MOTİVASYON KURAMLARI**

Motivasyon teorileri, süreç ve kapsam kuramları olmak üzere iki grupta toplanır. Bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa sevk eden motivasyon etmenlerini kapsam (içerik) kuramları; bireyin dışından kaynaklanan etmenleri ise süreç kuramları inceler. (Bingöl 1990, s.191)

### **I. KAPSAM KURAMLARI:**

Kapsam teorileri, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. Bu teorilerin tespitine göre insanlar, ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar. Bunun için, insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan neden de bu durumdur. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisi, Herzberg'in "İki faktör teorisi", Alderfer'in "ERG teorisi" ve Mc Clelland'ın "Öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisi" kapsam (içerik) teorileridir. (Eroğlu 1998, s.257)

### **1-MASLOW'UN GEREKSİNİM HİYERARŞİSİ KURAMI:**

Güdü ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan birini hümanistlik yaklaşımın öncülerinden olan Abraham Maslow yapmıştır. Maslow'a göre bireyin güdülenmesinin temelinde gereksinimler vardır. Birey bu gereksinimleri karşılamak amacıyla harekete geçer. Maslow insanların gereksinimlerini önem sırasına dizerek gereksinimler hiyerarşisini oluşturmuştur. (Erden, Akman 2002, s.235)

Maslow, ihtiyaçları bir piramit üzerinde aşağıdan yukarı doğru önem sıralarına göre dizerek beş ana grupta toplamıştır.



Şekil:

2.

Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi (Özyürek ve diğerleri 1986, s.18)

Maslow'a göre, insanlar öncelikle gereksinimler hiyerarşisinin alt basamaklarında yer alan temel gereksinimlerini karşılamaya güdülenmişlerdir. İnsanlar, alt basamaklardaki gereksinimleri belirli bir ölçüde karşılandıktan sonra, bir üst basamaktaki gereksinimlerin doyurulabilmesine yönelik davranışlara güdülenir. (Erden, Akman 2002, s.234-235)

Şekil 1'de belirtilen bu ihtiyaç gurupları şunlardır (Bingöl 1990, s.192):

**1-Fizyolojik İhtiyaçlar:** Bu guruba, insanın yaşamını sürdürebilmesi ve bedenini koruyabilmesi için gerekli olan gıda, su hava, dinlenme, cinsel vb. ihtiyaçlar girmektedir.

**2-Güvenlik İhtiyaçları:** Bu gurup, hem fiziksel hem de psikolojik anlamda güvenlik ve güvence ihtiyacını kapsamaktadır. Bedenlerimize ve kişiliklerimize karşı dış

tehlikelerden korunma ihtiyacı bu guruba girmektedir. Örneğin, çoğu iş görenler fiziksel ve psikolojik tehlikelerden uzak ve kıdem imtiyazı sağlayan işlerde çalışmayı isterler.

**3-Toplumsal İhtiyaçlar:** Özen gösterilme ve sosyal faaliyet ihtiyacı, bu guruptaki başlıca ihtiyaçlardır. Bir birey, genelde insanlarla sevgiye dayalı ilişkiler arzu etmekte ve gurubunda saygın bir yere sahip olmayı istemektedir.

**4-Ego (saygı) İhtiyaçları:** Bunlar; öz-saygı, kuvvet, başarı, yeterli olma, ustalık, güven, bağımsızlık ve özgürlük arzularını içerir. Aynı zamanda bu guruba prestij ve diğerlerinden saygı görme ihtiyacı da dahil edilebilir.

**5-Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Bu, kendini tamamlama veya bireyin kendi yeteneklerini tam olarak kullanabilme ya da benim diyebileceği bir eser yaratma ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

İnsan sürekli isteyen bir varlıktır. Bu nedenle de ihtiyaçları hiçbir zaman tamamen karşılanamamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde bir ihtiyaç karşılanır karşılanmaz gücü azalmakta ve bir başka ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Doyum sağlayıcı düzeyde karşılanan gereksinimin yerini alan yeni gereksinim davranışı yönlendirir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde, bir ihtiyaç doğduğunda bir önceki kaybolmadığı için, davranışı etkilemeye devam eder. (Özyürek ve diğerleri 1986, s.19)

Yönetim her ihtiyaç gurubunun varlığını kabul etmesi yanında her bireyin ihtiyaç kalıbının farklı olduğunu kabul etmeli ve tek bir yaklaşımın tüm iş görenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmeye motive etmek için kullanılabileceğini varsaymamalıdır. (Bingöl 1990, s.193)

## **2-ERG KURAMI:**

1. Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş olan bu kuram Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramının daha özlü bir halidir. Bu kuram üç temel gereksinimi içerir (Günbayı 2000, s.29-32);

**1-Varlık Gereksinimleri:** Varlık gereksinimleri, fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri içerir. Bir örgüt ortamında ücret, örgütsel olanaklar ve çalışma koşulları varlık gereksinimlerine örnek verilebilir.

**2-İlişki Gereksinimleri:** İlişki gereksinimleri, bireyin diğer bireylerden oluşan bir çevre ile olan etkileşimde bulunmasının gereğini ortaya koyar. Bu gereksinimin doyurulması bireyin diğer bireylerle paylaşma, ortak anlayış ve karşılıklı etkileşime

dayanan faaliyetlerine bağlıdır. Destek, saygı, tanınma ve ait olma bu tür gereksinimlere örnektir.

**3-Gelişme Gereksinimleri:** Bu tür gereksinimler bireyin çevreleriyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşmelerini içermektedir. Bireyin sahip olduğu kapasiteye tam olarak ulaşabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir. Bu gereksinimlerin karşılanması, bireysel kapasitenin daha da gelişmesine ve yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bir iş, mücadele, otonomi ve yaratıcılığı sağlıyorsa bu gereksinimleri doyurabilir.

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG kuramı arasında, alt düzeydeki gereksinimlerin giderilmesi ile üst düzeydeki gereksinimlere yönelme bakımından benzerlikler görülmektedir. Ayrıca her iki kuramda kendini gerçekleştirme ve gelişme gereksinimlerinin doyumu tam olarak olanaksızdır.

Diğer taraftan ERG kuramının Maslow'un kuramından ayrılan iki önemli ayrıcalığı şunlardır;

2. ERG kuramında gereksinimler somutluk durumlarına göre sıraya konulmuş ve bir üst düzeydeki gereksinimin karşılanması güçleştikçe, bir alt düzeydeki gereksinim belirmeye başlamaktadır.
3. ERG kuramında birden fazla gereksinimin aynı anda etkin olabilmektedir. (Günbayı 2000, s.29-32)

### **3-İKİ ETKEN KURAMI:**

Bu kuram Herzberg'in çalışmalarına dayanmaktadır. Herzberg ve arkadaşları, "Motivasyon-Sağlık Modeli" adı verilen iş gören tatmini ve tatminsizliği konusunda bir teori oluşturmuşlardır. Teoriyi test etmek için tasarlanan özgün çalışma, 200 mühendis ve muhasebeciyle (değişik coğrafik bölgelerde 9 farklı işletmede) tutumları üzerinde önemli etkilere sahip olan iş faktörleri hakkında yapılan görüşmeleri içermiştir. (Bingöl 1990, s.202)

Araştırmacılar, iş görenlerden önce çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular oluşturan olayları anlatmalarını isteyerek, doyuma yol açan etmenleri saptamışlar, daha sonra aynı kişilerden, kendilerinde olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını isteyerek doyumsuzluğa neden olan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Ayrıca, iş

görenlerden, bu olayların iş başarımları (Performansları) üzerindeki etkisini de anlatmalarını istemişlerdir. (İncir 1990, s.9)

Bu mülakatlar sonucu ortaya çıkan faktörler birbirinden tamamen bağımsız iki grupta toplanmıştır. Birinci grupta bulunup memnuniyet yaratan ve personeli daha fazla çalışmaya teşvik eden faktörler “motive edici faktörler”, ikinci grupta bulunup personeli memnuniyetsizliğe götüren faktörlerde “hijyen faktörler” (koruyucular,sağlık etmenleri) olarak isimlendirilmişlerdir. (Yalçın 1999, s.196)

**1-Hijyen faktörler:** İş ile ilgili bazı faktörlerin veya koşulların düzenli bir şekilde olmaması veya eksikliği personelde memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Bunların düzenlenmesi, eksik olanların tamamlanması, personeldeki memnuniyetsizliği ortadan kaldırmaktadır. Ama bu durum personeli daha fazla çalışmaya teşvik etmemekte ve doyumunu arttırmamakta makul bir tatmin düzeyinin muhafazasını sağlamaktadır. Bu faktörler daha çok iş dışı ve çevresi ile ilgilidir.

-Hijyen Faktörler (Koruyucu, sağlık etkenleri);

- İş güvencesi
- Ücret
- Statü
- Çalışma koşulları
- Şahıslar arası ilişkiler (üstlerle, astlarla ve kendi düzeyindekilerle )
- Denetim tarzı
- İşletme politikası
- Kişisel yaşantı

**2-Motive edici faktörler:** İş koşulları ile, yüksek iş tatmini yaratan, personeli daha fazla çalışmaya teşvik eden ve motive edici nitelikteki faktörlerdir. Bunlar doğrudan doğruya iş ile ilgili, işe bağlı, işe yönelik faktörlerdir. Aynı zamanda bunlar beşeri-temel ihtiyaçlarının tatminine hizmet ettikleri için çalışanları işlerinde memnun eden faktörlerdir ve motive edici güç ve niteliğe sahiptirler.

-Motive edici faktörler;

- Başarı
- Taktir görme
- İlerleme, terfiler
- İş

-Gelişme, yetişme olanakları

-Sorumluluk (Yalçın 1999, s.196,197)

Kuram, yönetim ve denetim bakımından çalışanlara iki açıdan bakılmasının gereğini ortaya koyar. Böylece yönetici ya da denetmen tarafından hangi etkenlerin iş görende doyumsuzluk yarattığı ve hangi etkenlerin doyum sağladığı önem kazanmaktadır.

Ücret faktörünün, geliştirilmiş insan ilişkilerinin ve iyi çalışma koşullarının üretkenliği arttıracığı, devamsızlığı ve işten ayrılmayı azaltacağı gibi geleneksel güdüleme kuramlar artık geçerliğini yitirmiştir. Bu etkenlerin yapabileceği, doyumsuzluğu gidermek ve sorunları önlemektir; olumlu tutumlara yol açmazlar, ancak olumsuz tutumları giderebilirler. Sadece doyum sağlayıcı etkenler iş görenleri yöneticinin isteğine uygun performansa yöneltebilirler.

Kırkı aşkın araştırma ve çalışmada, eleştirilmesine karşın, Herzberg kuramı hala önemini korumaktadır. Zira, bu kuram güdüleyicileri sağlık etkenlerinden ayırmaktadır. Bu ayırım, “iş zenginleştirme” kavramına yol açmıştır. Herzberg’in deyişiyle işin zenginleştirilmesi, işin öncekinden daha çok güdüleyici kılınmasıdır. Ancak, doyumsuzluğu nötr kılmak için, güdüleyici etkenleri arttırmadan önce, sağlık etkenlerini yüksek bir düzeyde tutmak gerekmektedir. (Aydın 1986, s.88,89)

Herzberg’e göre (Scott, 1999) doyum doyumsuzluğun zıddı değildir. Yani doyum olmaması demek, doyumsuzluk anlamına gelmez. Doyumu sağlayan, hijyen ve motive eden faktörlerdir. Eğer ne hijyen ne de motive ediciler yoksa, sonuç tatminsizliktir. Motive ediciler var fakat hijyen faktörleri yoksa, gene tatminsizlik vardır. Doyum için her ikisinin de olması gerekir. Bu yaklaşımının doğal sonucu, amaca ulaşmak için performans, performans için doyumun olmasıdır. Yani tatminin performansa yol açmasıdır. Doyum için de “iş zenginleştirme” gibi daha fazla motive ediciler sağlanmalıdır. (<http://media.ankara.edu.tr/~e> 26.12.2002)

#### **4-ÖĞRENİLMİŞ İHTİYAÇLAR (BAŞARI GÜDÜSÜ) TEORİSİ**

Güdüleme kuramına ilişkin önemli bir kavram David Mc Clelland tarafından ileri sürülmüştür. “Başarı güdüsü” kavramı da bireyin içinde olan güçlere dayanmaktadır. Mc Clelland işadamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda, bu kimselerin başarı güdüsü konusunda normalin

üzerinde olduklarını saptamıştır. Ona göre, başarı ile güdülenen bir işadami, sadece kâr peşinde değildir. Onun için, kâr etmek kadar başarmakta önemlidir. Kâr, işin ne kadar iyi yapıldığını gösterir ve tek başına bir amaç değildir.(Aydın 1986, s.83)

David Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar; başarı ihtiyacı, bağlılık (ilişki kurma) ihtiyacı ve güçlülük ihtiyacıdır. Mc Clelland, bunlardan başarı güdüsü üzerinde daha fazla durmuştur.

**1-Başarı ihtiyacı:** Başarı ihtiyacı insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Çünkü, bu ihtiyacın şiddeti, kişiden kişiye değiştiği gibi, Mc Clelland'a göre, toplumdan topluma da değişiklik gösterir. Bireylerin, kendi ilgi alanlarında en iyi olmak istekleri ve mükemmelliğe erişmek gibi duygularını, başarı güdüsüyle izah edebiliriz. (Eroğlu 1998, s.265)

*Başarı gereksinimine, sahip olan bir birey; (Aydın 1986, s.83, 84)*

1-Kişisel sorumluluk alabileceğe görevleri seçmekte, amacı gerçekleştirmek için kişisel sorumluluk almadığında, çok az bir doyum elde etmektedir.

2-Gerçekleştirilebilecek nitelikte amaçlar saptamakta ve hesaplanmış risklere girmekte, biraz daha zor bir işe girilerek bireysel başarı duygusunu arttırmaktadır. Kolay bir iş, elde edeceği doyumu azaltmaktadır.

3-Başarı ve başarısızlığı konusunda kesin dönüt (feed-back) istemekte bu yüzden dönüt alabileceği bir ortamda çalışmayı yeğlemektedir.

4-Kişisel ilişkilerine bakmaksızın, yetenekli olan iş arkadaşlarını yeğlemektedir.

**2-Bağlılık ihtiyacı:** Amstrong'a göre (1993), bireyin diğer kişilere sıcak, dostça ve sadık ilişkiler içeren ihtiyaçlarını tanımlar. (Günbayı 2000, s.35) Dostluk kurmak ve belirli bir arkadaş çevresi edinmek, genellikle, insanların hoşlandıkları şeylerdir. Ancak, kimi insanlarda, başkalarının arkadaşlığına başvurmak eğilimi çok kuvvetli iken, kimilerinde de zayıf olabilir. (Eroğlu 1998, s.265)

Davis'in belirttiğine göre (1982), başarı güdüsüne sahip kişiler, iş ortamında yardımcı seçerken, kişisel duygularına bakmadan ehil kişileri tercih ederler; oysa bağlanma güdüsüne sahip olanlar arkadaşlık bağı olan kişileri seçerler. (Günbayı 2000, s.35,36)

**3-Güçlülük ihtiyacı:** Davis'e göre (1982) bu ihtiyaç, bireylerin öznel ve nesnel çevreleriyle olan ilişkilerinde, her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve

çevrelerine egemen olma isteklerini belirtir. Güçlülük ihtiyacına sahip bireyler, bu güdülerini karşılayabilmek için diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler. (Eroğlu 1998, s.265)

Bu üç gereksinim arasında bireyi en çok motive eden, başarı kazanma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birey, kendisine yüksek amaçlar belirleyecek ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecek bunları kullanarak istediği başarı düzeyini gerçekleştirmek isteyecektir. (Bingöl 1990, s.193)

Mc Clelland'ın kuramı "başarı güdülenmesi" yönünden büyük önem taşımaktadır. Çünkü, bu kurama dayanılarak, başarabileceğinin altında bir başarı gösteren ve onunla yetinen gurupların ve toplumların, daha çok başarı konusunda güdülenebilecekleri savı ileri sürülmektedir. (Aydın 1986, s.84)

Mc. Clelland ve Winter (1969), büyük ve gelişmiş örgütlerin bu duruma gelmelerini, başlarındaki yöneticilerin yüksek başarı güdüsüne sahip olmasına bağladıktan sonra, konuyu toplumsal düzeye getirmektedirler.1961 sonrasında yaptığı araştırmalarda, bir ülkenin halk edebiyatındaki başarı isteğinin, o ülkedeki hızlı ekonomik kalkınmadan önce arttığı, buna karşılık ilerleme ve büyüme oranındaki bir yavaşlamadan öncede düştüğü görülmektedir. (Eroğlu 1998, s.266,267)

## **II-SÜREÇ KURAMLARI:**

Süreç teorilerinin esası, insan davranışlarının altında yatan güdüler ve ihtiyaçları açıklamaktan çok, kişileri belirli bir davranış eylemine sevk eden dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Böyle olunca da süreç teorilerinin değişkenleri, bireye dışardan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir. Süreç teorileri adı altında inceleyeceğimiz dört yaklaşımdan birincisi beklenti-değer teorileri, ikincisi davranışın değiştirilmesi ve şartlandırılması (Pekiştirme) Teorileri, üçüncüsü, eşitlik teorisi, dördüncüsü ise amaç teorisi.

### **1-BEKLENTİ DEĞER TEORİLERİ:**

Beklenti-değer teorilerinin esası, bireylerin, davranış ve hareketlerinin muhtemel sonuçları hakkında bilgi sahibi oldukları varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca, bireyler



bu sonuçların her birinin kendileri açısından ne kadar değeri olduğu hakkında da bir fikir sahibi olup bu sonuçlar arasından bilinçli bir seçim yaparlar.

Beklenti-değer teorileri, belirli sonuçların elde edilmesi beklentisi ile bu sonuçların gerçekleşebilirlik ihtimali ve bu sonuçlara verilen değerlerle ilgilidir. Böyle olunca da, bunların temel önermesi de şöyledir: Yalnızca ihtiyaçlar ve istekler, davranışın fonksiyonu değildir; bunlarla birlikte, sosyal çevre de davranışın bir fonksiyonudur yani, bireyin çevresini algılama biçimi, davranışların temelinde yatan en önemli unsurdur. (Eroğlu 1998, s.269,270) Bu teoriler iki yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Birincisi, Victor H. Vroom'un Beklenti Modeli, ikincisi ise Vroom'un modelinin bir uzantısı olan Porter ve Lawler'in modelidir.

#### **a-Vroom'un Beklenti Modeli:**

Vroom'un (1964) güdülenme modeli oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Beklenti kuramı olarak adlandırılan bu kuram bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracak olanı düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkında beklentilerine göre seçim yaparlar. (Baysal, Tekarslan 1996, s.116)

Vroom'un modeline göre, bir bireyin motivasyon gücü, belli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değer çarpımına eşit olacaktır.(Eroğlu 1998, s.270) Bunu formüle edersek; (Bingöl 1990, s.194)

F-Motivasyonel güç

$F = E \times V$

E-Beklenti veya amaç

V-Amaca verdiği değer (Valence)

Bu etkenlerden birincisi, bireyin gerçekleştirmek istediği amaçlardır. Modelde, bireyin iç durumu yerine, üstün tuttuğu amaçlar vurgulanmaktadır. Bu amaçlar yüksek ücreti, yükselmeyi, iş güvenliğini ve daha ilginç bir işi kapsamaktadır ki, bu bireyden bireye değişebilir. (Aydın 1986, s.90) Birey, inandığı veya seçtiği belli bir amacın, kendisinin davranışı ile gerçekleştirebileceği hakkında bir tahminde bulunmaktadır. Ancak, bireyin belli bir bekleyişi olsa da, sonuçların meydana gelmesi çoğunlukla onun kontrolü dışındadır. Yani bir bireyin ulaştığı sonuçlar, yalnızca kendisinin yaptığı

tercihlere bağılı olmayıp kontrolü dışında başka olaylara da bağılıdır. Beklenti, belli bir sonucun gerçekleşme ihtimali olup değeri, 0 ile 1 arasında değişmektedir. Ancak buradaki tahmin, sübjektiftir yani, belli bir sonucun gerçekleşmesi konusunda, bireyin algıladığı ihtimaldir. Buna göre birey, belli bir sonucun gerçekleşmesine hiçbir ihtimal vermiyorsa, beklentisi sıfır; bir sonucun ya da amacın gerçekleşmesinden emin ise, beklentisi bir olacaktır. Bu iki değer arasında bir beklentisi olan bireyin, alternatif davranışlarının seçiminde, beklentisinin yüksekliği büyük rol oynayacaktır. (Eroğlu 1998, s.271)

Vroom'a göre (1977) değer, alternatif sonuçlar için bireyin arzulama şiddetini ifade eder. Böylece x ve y gibi iki sonucun bulunduğu bir durumda, bireyin x'i y'ye, y'yi x'e tercih etmesi veya bu iki sonuç karşısında da kayıtsız kalması olayı, sonuçlar arasında bir tercihe sahip olması anlamına gelir. (Eroğlu 1998, s.271) Şu durumda valence, bireyin, beklediği sonucu tercih gücü olmaktadır ve kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Eğer birey belli bir sonuca kayıtsız kalmışsa arzulama dereceleri sıfırdır. Arzulama derecesinin pozitif (+) olması için bireyin, bu sonucu elde etmeye, etmemeye göre daha fazla önem vermesi gerekir. Negatif (-) olması için ise, bu sonucu elde etmemeye, etmeye göre daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Böylece valence +1 ile -1 arasında bir değer alacaktır. Ancak şunu hatırlatalım ki, bu değerler, elde edilmek istenen sonuçların gerçek değerleri değildir. Bireyin bu sonuçlara atfettiği sübjektif değerlerdir. (Eroğlu 1998, s.271)

Vroom'un modeli ile ilgili başka bir değişken de araçsallıktır. Bilindiği gibi bireyin tercihleri, belli bir sonucu başarmak için duyulan arzusunun gücüne bağılıdır. Bu tercihler, bireyin birinci seviyedeki sonucun, ikinci derecedeki ile nasıl ilgili bulunduğu dair algılamasıyla ilgilidir ve bireyin bu ilişkiyi algılamasına araçsallık denir. Başka bir deyişle, beklenti, bireyin birinci seviyedeki sonuçları elde etme hususundaki çaba ve davranışla ilişkili olmasına rağmen araçsallık, birinci seviyedeki sonuçlarla, ikinci seviyedeki sonuçlar arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır. Vroom'a göre, örgütlerde çalışan kişiler için birinci seviyedeki sonuçlar, para, terfi, tanınma gibi hususları kapsamaktadır. Ancak, bu sonuçların tek başlarına bir değeri yoktur. Esas önemli olan, bu birinci seviyedeki sonuçların, yiyecek, giyecek, barınma, eğlence gibi ikinci seviyedeki sonuçların elde edilmesine imkan hazırlamasıdır. Başka bir deyişle,

araçsallık görevi göstermesidir. Çünkü, bireyin esas istediği ikinci seviyedeki sonuçlar, doğrudan elde edilememektedir. (Eroğlu 1998, s.272-273)

Şu durumda, Vroom'un modeline göre, bir kişiyi güdülemenin başlıca iki yolu vardır. Bunlar ya daha iyi iletişim ile ödülleri arttırmak suretiyle sonuçların değerlerini yükseltmek ya da sonuçların elde edilmesi hususundaki beklentiyi yükseltmektir. (Eroğlu 1998, s.273)

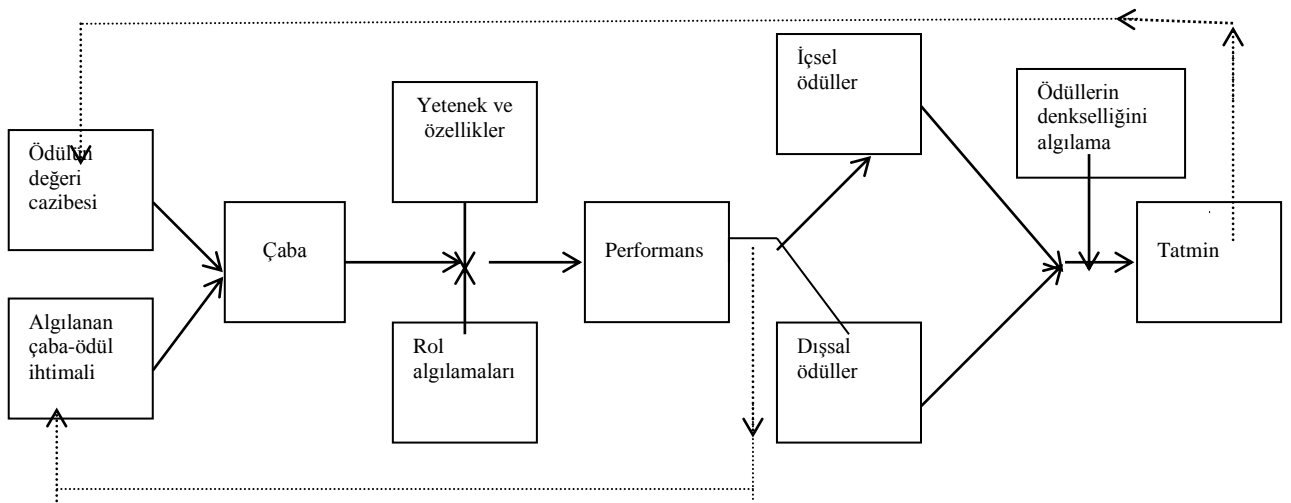
Vroom'un beklenti kuramı güdülenme sürecini bireysel olarak incelemekte ve bireyler arası bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara değinmektedir. Vroom genelde bireyleri nelerin güdülediğine değil, her bir bireyin nasıl güdülendiğine eğilmiş; her bireyin sahip olduğu çekim ve beklentiler karışımının farklı olacağını vurgulamıştır. Bu kuram içerik kuramlarında olduğu gibi genellemelere olanak tanımadığı için yöneticiler arasında çok üzerinde durulmamış bir kuramdır. (Baysal, Tekarslan 1996, s.118)

### **b-Porter ve Lawler'in Modeli: (Çok değişkenli güdülenme kuramı)**

Bu kuram Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler tarafından geliştirilmiştir. İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Porter ve Lawler modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş şeklidir. (Baysal, Tekarslan 1996, s.118)

Bu modelde çaba, performans, ödül ve doyum gibi değişkenler vardır. Aşağıdaki şekilde bu değişkenler arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 3: Porter ve Lawler'in Modeli



Bu teorinin en önemli yanı, motivasyonel kavramları bir model içerisinde bir araya getirmiş olmasındandır. Vroom çalışan insanın motivasyonunu, güç, beklenti, valence ve araçsallık gibi kavramlarla ifade etmesine karşılık; Porter ve Lawler, bunlara ek olarak, bilgi ve özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin denkserliğine ilişkin algılar ve tatminkarlık gibi kavramlar ile, teoriyi daha da geliştirmişlerdir. Porter ve Lawler, bir kişinin işinde harcadığı çabayı belirleyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlar, daha sonra da, çaba ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler üzerinde durmuşlardır. (Eroğlu 1998, s.274)

**Bu kuramın güdülenme için getirdiği değişkenler şunlardır:**

**1-Ödülün Değeri:** Kişinin elde etmek istediği ödüllere, kendi algılamasına göre tespit ettiği değeri göstermektedir. Ödülün değeri kişiden kişiye değişmektedir. Büyük bir ihtimalle, eğer birey, bu ödüllerin değerini yüksek düzeyde tespit etmişse bunlara ulaşmak için işinde daha fazla enerji harcayacaktır. (Eroğlu 1998, s.275)

**2- Algılanan Çaba; ödüllendirilme ihtimali:** Kişinin işinde harcadığı çabayı belirleyen ikinci değişken, çabanın sonucunda arzulan ödüle kavuşulup kavuşulmayacağına dair düşündüğü ihtimaldir. Ödülün değerinde olduğu gibi algılanan çabada kişiden kişiye değişmektedir. Ödülün değeri ile algılanan çabanın her ikisi de yüksek olursa, yüksek düzeyde bir çaba ortaya çıkacaktır. Bu durumda her ikisi de önemlidir. (Eroğlu 1998, s.275)

**3-Çaba:** İş görenin işi yapmak için harcadığı gücün toplamı onun gösterdiği çabadır. (Başaran 1982, s.184) Her insan, iş yapmak için belli bir enerji harcamaktadır. İnsanın işinde harcadığı enerji, bedensel, zihinsel ve ruhsal olmak üzere üç türden oluşmaktadır. Eğer kişinin ödüle verdiği değer ve çabasının ödüllendirilme ile sonuçlanacağı hakkında beklentisi yüksek ise o işi yaparken harcayacağı bedensel, zihinsel ve ruhsal enerjisi artacaktır. Burada, enerji harcamasının artmasından kastedilen, kişinin başka alanlara yönelttiği enerjisini, belli bir alanda yoğunlaştırarak toplam enerji potansiyelini kullanmasıdır. Fakat, her çabanın sonucunun insanı başarıya götürmesi beklenemez. Çünkü, çabanın performansa yol açması için kişinin rol davranışlarının tam bilincinde ve işinin gerektirdiği yeteneklere sahip olması gerekmektedir. (Eroğlu 1998, s.275-276)

**4-Yetenek ve Özellikler:** Bir insanın kendisinden istenen işi etkili biçimde yerine getirmesinin en önemli şartı, işi yapabilmesi için gerekli olan bedensel, zihinsel ve ruhsal yeteneklere sahip olmasıdır. Böyle bir insanın, işini iyi bir şekilde yerine getirmek istemesi, bu işi iyi bir şekilde yapmasında yeterli olmayıp, gerekli yetenek ve özelliklere de sahip olmasını gerektirmektedir. Örneğin, iyi bir futbolcu olmak isteyen kişi, eğer miyop ve hızlı koşamayan bir bünyeye sahipse, her gün saatlerce antrenman yapsa ve büyük bir caba gösterse de iyi bir futbolcu olamayacaktır. (Eroğlu 1998, s.276)

**5-Rol Algılamaları:** Gösterilen çabanın, performansa neden olmasının ikinci şartı, kişilerin kendi rolleri hakkındaki kanaatleridir. Bireyin, işinin veya statüsünün gerektirdiği davranışın bilincinde olması anlamındaki rol algılamasında esas olan, bireyin rol çatışması içerisinde olmamasıdır. Kişinin, aynı anda birden fazla rolün gereklerine uymak istemesi ve bunlardan birinin, diğerlerine uymayı güçleştirecek şekilde ortaya çıkmasına rol çatışması diyoruz. Bundan başka, bireyin işinin gerektirdiği yetenek ve özelliklerden yoksun olması da, bir tür rol çatışmasıdır. (Eroğlu 1998, s.276)

**6-Performans (Edim):** İş görenin gösterdiği çaba ile elde ettiği ürünün, başarısının nesnel olarak ölçülebilen kesimine edim denir. Çaba iş göreni edime götürür. Ama çaba ile edim eşit olmayabilir ve bazen çok çaba az edimle sonuçlanabilir. İş görenin edimini etkileyen üç önemli etken, iş görenin yeterliliği, kişilik özellikleri, rolünü algılama biçimidir. İş görenin ediminin artması, elde edeceği ödülü, doyumunu arttırabilir fakat, edim iş görenin elde edeceği ödülünden ve doyumdan etkilenmez. Edim yalnız iş görenin çabasından etkilenir. (Başaran 1982, s.182-183)

**7-Ödüller:** İş görenin çalışmasının karşılığında elde edeceği haz verici, gereksinme doyurucu sonuç ödüdür. İş görenin elde ettiği ödülü; gösterdiği çabaya, denk görmesi umduğunu bulduğunu gösterir. (Başaran 1998, s.185)

Ödüller, içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki guruba ayrılmıştır. İçsel ödüller, kendi görevini iyi bir şekilde icra etmekten ve işinden zevk almaktan ortaya çıkan kişinin performansından dolayı kendi kendine verdiği ödüllerdir. Örneğin, başarılı olma duygusu, önemli sorumlulukları üstlenme duygusu gibi. Dışsal ödüller ise ücret, tatil, işe uygun çalışma şartları ve iş güvencesi gibi, daha çok örgüt tarafından verilen ödüllerini oluşturur. Bu modelde, performans ile içsel ödüller daha sıkı bir ilişki içerisinde olmasına karşılık, dışsal ödüllerde bu ilişki çok sıkı değildir. Çünkü, örgütlerde dışsal ödüllerin dağıtımını genellikle, performans göz önüne alınmadan yapılmaktadır. (Eroğlu 1998, s.277)

Edim ile doyumun arasındaki ilişkiyi, iş görenin ödülü algılama derecesi belirler. İş gören algıladığı ödülü ne oranda değerli bulursa, edim ile doyumun ilişkisi o oranda artar. (Başaran 1982, s.185)

**8-Algılanan Denkser Ödüller:** Her bireyin, çalışma hayatından belli beklentisi vardır. Bu beklenti, kişilik yapısına ve çevredeki referans grubu olarak görülen kişilerin ödül düzeylerine göre farklı farklı olmaktadır. Birey, işe yaptığı katkı ve ödüller ile başkalarının katkı ve ödüllerini karşılaştırarak, yapmış olduğu işin kendisine ne kadar ödül kazandırması konusunda bir kanaate ulaşır. Kendi yetenek ve çabasının karşılığını aldığına inandıktan sonra, diğer bireylerin katkı-ödül oranına göre, kendi ödülünün adil veya denkser olduğuna karar verecektir. Böylece, Porter ve Lawler'a göre, çalışan her birey kendisine denkserliğine inandığı bir ödül miktarı belirlemektedir. Gerçekte, iş hayatında elde ettiği fiili ödül miktarı beklediğinden farklı olacaktır. Bu durumda fiili ödül miktarı, eğer beklediğinden büyük veya beklediğine eşitse, birey tatmin olacak, beklediğinden daha düşük ise tatminsizlik yaşayacaktır. (Eroğlu 1998, s.277-278)

**9-Tatmin:** Bu modele göre doyum, gerçek ödüllerle, algılanan hakça ödüller arasındaki fark tarafından belirlenir. Eğer gerçek ödüller, algılanan ödüllerini aşarsa, doyum sağlanır. Aksi olursa, doyumsuzluk duyulur. Bireyin doyum ya da doyumsuzluk derecesi, gerçek ödüllerle algılanan ödüller arasındaki büyüklüğe bağlıdır. (Aydın 1986, s.90)

İş görenin elde ettiği doyumun derecesi, dönüt eliyle edimini azaltıp çoğaltabilir. Doyumun artması da iş görenin çabasını ve dolayısıyla elde edeceği ödülü arttırabilir. Dönüt ne denli olumlu ve güçlü ise işin yenilenmesi gerektiğinde bireyin umma derecesi ve çabası o denli artmaktadır. (Başaran 1982, s.185)

Porter ve Lawler'in motivasyon teorisi, çok değişkenli olsa da gerçekte bir performans→tatmin modelidir. Bu teori, iki değişken arasındaki ilişkiyi, önceki geleneksel görüş ve inançlardan farklı olarak ortaya koymaktadır. Önceden yüksek düzeydeki tatminin, yüksek düzeyde performans yarattığına inanılırken, bu model, çeşitli değişkenleri de bünyesinde ihtiva ederek, performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır. (Eroğlu 1998, s.278)

## **2-PEKİŞTİRME TEORİLERİ:**

### **a-Clark Hull'un Uyarım-Tepki ve Dürtü X Alışkanlık Teorisi:**

Tanınmış Amerikalı psikolog C. Hull'un çalışmaları, motivasyon alanında inceleme yapanlara önemli bir referans olmuştur. Hull davranışı "Dürtü ve alışkanlık gücünün bir kombinasyonudur." Şeklinde tanımlamaktadır. Bu teori, bir bütün olarak davranışın nasıl meydana geldiğini açıklamaktadır. Fakat, burada davranışın nasıl meydana geldiği değil motivasyonla ilişkisi incelenecektir.

Organizmanın, yaşamını sürdürmesi için, eksikliğini gidermek üzere harekete geçmesine bilim adamları homeostatik kavramını kullanmışlardır. Homeostatik, organizmanın kendi kendini dengeye getirmesini ve bu sabit durumu korumasını anlatır. Canlıların yaşamaları için gerekli şeyler azalınca midenin kazınması, boğazın kuruması gibi gövdedeki bazı organlar uyarılır ve organizmanın kendi kendini dengeleyebilmesi için dürtü ortaya çıkar. Dürtünün organizmayı uyarmasıyla birlikte organizma bir tepkide bulunur. Bu tepki de, ya kendiliğinden refleks olarak ortaya çıkar, ya da daha önceden öğrenilmiş davranışlarla oluşur. İşte bu uyarım-tepki ilişkisine alışkanlık denmektedir. Böylece, belirli bir etki-tepki arasındaki ilişkiyi kavrayarak, bir dizi zincirleme davranış içerisine girmek, kişilere alışkanlık kazandırır. Hull, bütün alışkanlıklara dürtünün neden olduğunu söylemektedir. Hull'un teorisine göre, dürtü belirli bir etki-tepki zinciri olarak alışkanlık ile birlikte, harekete geçirici çabayı veya davranışı oluşturur. Dürtünün şiddeti ve aynı şekilde etki-tepki ilişkisi ne kadar güçlü olursa, davranışın tekrarlanması da o kadar sıklaşacaktır.

Dürtü ve alışkanlık değişkenlerinin şiddetinin yüksek olmasıyla ilgili davranışların sık tekrarlanması, Hull'a göre, pekiştirme olgusuyla gerçekleşmektedir. Pekiştirme, uyarım-tepki ilişkisinin sonucunda, organizmanın homeostatik dengesini bozan uyarımın etkisinin azalması veya ortadan kalkmasıdır. Uyarım-tepki ilişkisinin sonucunda, organizma hoşnut olmuşsa davranış tekrarlanır, hoşnut olmamışsa, bir süre sonra terk edilir.

Hull'un yaklaşımında, dürtü ve alışkanlık değişkenleri dışında bir üçüncü değişken daha varlığını hissettirmektedir. Bu da, belli bir davranışın sonucunda beklenen ya da tahmin edilen ödülün niteliğidir. Ödülün, kişiye göre değişen önemi ve büyüklüğü, belirli bir davranışa yönelmede, diğer iki değişken olan dürtü ve alışkanlık gibi bir rol oynayacaktır. (Eroğlu 1998, s.279-281)

### **b-Skinner'in İşlemsel Şartlandırma Teorisi:**

B. F. Skinner'in, hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalara dayanan bu modele göre davranış, sonuçlarına bağlıdır. Bu modelde, davranışların kaynakları ve nedenleri üzerinde durulmak yerine, sonuçlar üzerinde durulmaktadır. Böyle olunca da, işlemsel şartlandırma, bireylerin ödüllendirilmiş davranışlarını tekrar göstereceklerini ve ödüllendirilmemiş veya cezalandırılmış davranışlarını tekrar göstermeyecekleri gibi bir temel düşünce üzerine kurulmuştur.

Skinner, deney kutusu içerisine koyduğu farenin davranışlarını gözler. Çeşitli hareketlerde bulunan fare, tesadüfen basmış olduğu manivelanın sayesinde, kutu içindeki kaba yiyeceğin düştüğünü görür. Fare, her defasında, öncekinden daha kolay şekilde manivelaya basmaya başlar. Çünkü, manivelaya basmak ile yiyecek arasında bir ilişki kurar. Sonuçta fare, manivelaya basmak gibi belirli bir davranışın, yiyecek gibi ödülle sonuçlanmasından dolayı, bundan sonra doğrudan doğruya manivelaya basarak yiyecek elde eder. İşte burada, bir davranışın yol açtığı sonucun tekrarlanması için aynı davranışa yönelmesi, bir işlemsel şartlandırma olmaktadır. (Eroğlu 1998, s.282)

### **3-EŞİTLİK TEORİSİ:**

Bu teorinin temeli, çalışma hayatındaki bireylerin kişiler arası ilişkiler de bir mukayese yapmalarına dayanmaktadır. Gerçekte teorinin özünü oluşturan eşitlik veya



denkserlik kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımıcı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Fakat teoriyi çalışma hayatına uyarlaması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur. (Eroğlu 1998, s.287)

### **a-Adams'ın Eşitlik Kuramı:**

Homans, daha sonra Adams tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak nitelemektedir. Kuram, çalışan kişinin, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık, ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü simgeleri gibi öğeler de örgütün çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir.

Kurama göre birey, kendi katkı-ödül oranını diğer kişilerin katkı ve ödülleri ile karşılaştırır ve kendi oranında bir düşüklük görürse eşitsizlik algılar. Algılanan bu eşitsizlik büyüdükçe kişinin yakınmaları ve gerginliği de artar. Bu durumda kişi, önce ödülleri çoğaltmak için çaba harcar. Örneğin, ücretini arttırmaya çalışır. Eğer bunu başaramazsa, katkılarını azaltma yolunu seçer. Örneğin, çalışma hızını yavaşlatır. Öte yandan bireyin ödül/katkı oranı, öteki kişinin ödül/katkı oranından büyükse, kişi bu seferde bir suçluluk duygusuna kapılır. (İncir 1990, s.13-14)

Her iki durumda da birey, bir eşitsizlik durumu algılayarak gerilim veya huzursuzluk içerisinde bulunacaktır. Kişinin bu gerilimden kurtulmak için bazı çarelere başvurur. Bunlardan en önemlileri, (Eroğlu 1998, s.289-290)

1. Kişi kendi ödül veya katkılarını değiştirir,
2. Öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye teşebbüs eder,
3. Çalışma ortamını terk eder,
4. Karşılaştırmaya temel aldığı öteki kişiyi değiştirir,
5. Kendisinin olsun öteki kişinin olsun ödül veya katkılarıyla ilgili algılarını

değiştirmeye çalışır.

Eşitlik ve denkserlik teorisinin işletmelerdeki çalışanları motive etmek konusundaki en önemli yararı, eşitsizlik algılamasının, daha olumlu yönlere çekilmesini sağlamasındandır. Çünkü, çalışanların zihninde adil ve denkser olarak algılanan düzeyin altında ve üstündeki ödüller, bir uyumsuzluk ve gerilim kaynağıdır. Bu yüzden, çalışanların zihinsel uyumsuzluklarının giderilmesinde veya gerilimlerinin azaltılmasında seçtikleri yöntemlere etki edilerek, onların motivasyonunu yükseltebilir.

Eşitlik teorisine göre çalışan iş görenler, kendilerini karşılaştırmak için, çoğunlukla yüksek düzeyde ödüllendirilmekte olan kişileri seçerler ve kendilerini bu kişilerle denk görerek, onlardan daha az yetenekli olmadıklarını göstermek isterler. Bu yüzden kişiler, karşılaştırmaya temel aldıkları kişilerin ödülleri ile kendi ödülleri arasındaki farkın çok önemli olduğunu düşünmeye başladıkları zaman, böyle algılamayanlara göre daha büyük bir çaba gösterirler. Burada belirtilmesi gereken husus, ödül ve katkıların sübjektif olarak algılanmasıdır. Her kes farklı olarak algılayabilmektedir. Bu çabanın, özellikle katkıların ve ödüllerin çoğaltılması amacıyla ortaya çıkması, motivasyon açısından çok önemlidir. (Eroğlu 1998, s.291)

#### **4-AMAÇ TEORİSİ:**

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramı'nın varsayımı, bireylerin belirledikleri amaçların, onların motivasyonunun derecesini de belirleyeceği yönündedir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen birey, elde edilmesi kolay amaçlar belirleyen bireye oranla daha yüksek başarı gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. (Bingöl 1990, s.194)

Kuram, amaca ilişkin özelliklerle iş başarımı arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Kurama göre, amaca ilişkin beş özellikle iş başarımı arasında aşağıdaki ilişkiler vardır:

- Amacın belirginliği ne kadar artarsa, iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar ne kadar açıkça olursa, iş görenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini daha iyi bilerek iş başarılarını yükselmektedir.
- Amaçlar güçleştikçe iş başarımının artmaktadır. Başarılı kişiler güç amaçlara daha çok önem vererek bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadırlar.
- Amaçlanan iş başarımının artması için amaçların iş görenlerce benimsenip kabul edilmesi gerekir. Kişiler, benimsedikleri amaçlar için daha çok çabalarlar.

- İş görenlerin işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımını arttırmaktadır. Kararlara atılma, iş görenlerin işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak güdülenmeyi arttırmakta, dolayısıyla iş başarımını yükselmektedir.
- İş görenlere, yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, iş başarımını arttırmaktadır. Geri bildirim verilen iş gören, iş başarımını kendi ölçütlerine göre değerlendirerek, amaçlarını yükseltmekte ve iş başarımını çoğaltmaktadır. (İncir 1990, s.12-13)

### **BÖLÜM III**

#### **VERİLERİN ANALİZ BULGULARI**

Uygulanmış olan ölçeklerle elde edilen verilerin tümü öncelikle güvenilirlik (alfa) analizine tabi tutuldu. İstatistiksel madde analizi incelemesinde “Düzeltilmiş toplam madde korelasyonu” (corrected item total corelation) verilerine bakıldı. Bu verilere bakılma nedeni elenmesi gereken maddenin olup olmadığına karar vermektir.

- 1- Bütün maddelerin düzeltilmiş madde korelasyonu pozitif olduğunda, en düşük değerli maddeler incelendi.
- 2- Düzeltilmiş madde korelasyonu en düşük maddeyi sildiğimizde Alfa değerinde önemli bir yükselme sağlanacaksa bu madde silindi. Bu duruma göre, alfa değerinde önemli bir yükselme sağlandığı için iş doyumu bölümünden veli memnuniyetini ölçmek için hazırlanan 4.madde, fiziki koşullardan memnuniyeti ölçen 5.madde, güçsüzlük ve engellenme bölümündeki 1.madde ile örgütsel vatandaşlık bölümünden 6.madde silindi.

Güvenilirlik işleminden sonra, geri kalan 100 madde temel bileşenler analizi varimax rotasyonuna tabi tutuldu. Temel bileşenler analizindeki amaç; örgütsel ve kişisel davranışları ölçtüğü düşünülen maddelerin temel boyutlarını ortaya çıkarmaktı. İlk olarak Aygen değeri 1 (bir) olarak alınıp, bunun üzerinde kaç boyut olduğuna bakıldı. 15 boyut olduğu görüldü. Anket maddelerinden bu 15 boyut dışında kalan olmadığı görüldü. Bu aşamada “Scree plot” incelendi ve Aygen değerinin ilk dirsek oluşturduğu noktanın üzerinde 15 boyut olduğu görüldü. Çıkan tabloda her hangi bir gruba ağırlıklı olarak girmeyen ya da başka bir deyişle gruplar arası ayırt ediciliği olamayan maddeler olup olmadığına bakıldı. Sonuçta 15 boyuta giren maddeler anlamsal açıdan incelendi ve bu boyutlarda sorun yaratan herhangi bir maddeye rastlanmadı. Önceden öngördüğümüz tüm maddeler kendi grupları altında toplandığı görüldü. Yapısal geçerliliğe destek sağlanmış oldu. Yani, anket hazırlanırken aynı şeyi ölçtüğünü düşündüğümüz madde öbekleri gerçektende analiz sonucunda birbirleri ile klastır oluşturdu.

Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışları ölçmeye yönelik hazırlanan anket maddeleri kendi içinde tekrar temel bileşenler analizi ile oblimin rotasyonu kullanılarak incelendi. Sonuçta bu maddelerin kendi arasında 4 boyuta ayrıldığı görüldü.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkla ilgili maddelere verdikleri cevapların boyutlar içinde bir araya geliş özellikleri incelenerek bu boyutlar, konuyla ilgili literatürüne göre şu şekilde isimlendirildi.:

1. Örgütsel erdem
2. Alturizm
3. Sportmenlik
4. Vicdanlılık

Uygulanan ankette bulunan idareden memnuniyet, velilerden memnuniyet, öğrencilerden memnuniyet, fiziki koşullardan memnuniyet ve özgüven boyutlarına ait maddeler olumsuz olarak ifadelendirildikleri için analiz öncesinde puanları ters çevrilmiştir. Çünkü, memnuniyetin veya özgüvenin varlığına yönelik değerlendirme sonuçlarının olumlu nitelik taşıması gerekmektedir. Güçsüzlük ve engellenme boyutuna ait maddeler ise ters çevrilmeyerek olumsuz ifadeler olarak puanlanmıştır. Çünkü güçsüzlük ve engellenmenin kendisi zaten negatif özelliكتedir.

Temel bileşenler analizinde ortaya çıkan yapıların güvenilirlik değerleri şöyle bulundu:

- 9 maddeden oluşan **hayat doyumu** boyutunun alfa değeri .84
- 6 maddeden oluşan **özgüven** boyutunun alfa değeri .73
- 7 maddeden oluşan **öğretmenlik mesleğinden doyum** boyutunun alfa değeri .88
- 5 maddeden oluşan **velilerden memnuniyet** boyutunun alfa değeri .86
- 5 maddeden oluşan **öğrencilerden memnuniyet** boyutunun alfa değeri .90
- 7 maddeden oluşan **çalışma arkadaşlarından memnuniyet** boyutunun alfa değeri .93
- 11 maddeden oluşan **idareden memnuniyet** boyutunun alfa değeri .93
- 5 maddeden oluşan **fiziki koşullardan memnuniyet** boyutunun alfa değeri .84
- 4 maddeden oluşan bir şeyler yapmaya **fırsat tanınması ve koşulların uygunluğu** boyutunun alfa değeri .86
- 4 maddeden oluşan **güçsüzlük ve engellenme** boyutunun alfa değeri .84
- 5 maddeden oluşan **takdir edilme yapılanların değerinin bilinmesi** boyutunun alfa değeri .92
- 8 maddeden oluşan **örgütsel adalet** boyutunun alfa değeri .94

Temel bileşenler analizinde örgütsel vatandaşlık maddelerinin genel alfa değeri .93 olarak bulundu. Alt boyutlar açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarının güvenilirlik değerleri ise şöyle bulundu:

- 8 maddeden oluşan **örgütsel erdem** boyutunun alfa değeri .88
- 3 maddeden oluşan **sportmenlik** boyutunun Alfa değeri .72
- 7 maddeden oluşan **altrurizm** boyutunun alfa değeri .85

- 6 maddeden oluşan **vicdanlılık** boyutunun alfa değeri .86

### TANIMLAR:

**1-Örgütsel vatandaşlık:** Organ' göre (1988), örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışdır. (Özen İşbaşı 2000, s.4-5)

Örn. anket soruları;

- 1-Diğer öğretmenlerle karşılaştırıldığında kendinden beklenenden fazlasını ortaya koymada daha ileri.
- 2-Okulla ilgili görevlerde arkadaşlarına mecbur olmadığı halde yardım etmede diğerlerine göre daha istekli.

**2-Örgütsel erdem:** Organ'a göre (1988), bireyin örgüt içerisinde olup bitenler, yeni gelişmeler, iş yöntemleri ve şirket politikaları ile ilgilenerek bilgi sahibi olmak ve kendini bu konularda geliştirmek için aktif ve sorumlu bir şekilde çalışmasıdır. (Kamer, 2001, s.12)

Örn. anket soruları:

- 1-Okulla ilgili işlerde gönüllü olarak görev almada başkalarından daha ileri.
- 2-Okulun nasıl daha iyi çalışabileceği konusunda diğer öğretmenlere göre daha fazla kafa yoran.

**3-Sportmenlik:** Organ'a göre (1988; 1990) çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan (sorunları gereksiz yere büyütme, iş arkadaşlarına saygısızca davranmak vb.) kaçınmalarıdır. (Özen İşbaşı 2000, s.28)

Örn. anket soruları:

- 1-Sürekli şikayet eden biri gibi görünmekten özellikle kaçınan.
- 2-İşle ilgili geçici olumsuzluklara diğer öğretmenlere oranla daha fazla tahammül edebilen.

**4-Alturizm (diğerkamlık;diğerlerini düşünme):** Organ'a göre (1998) alturizm, örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğer bir çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır. (Kamer 2001, s.11)

Örn. anket soruları:

1-Okulla ilgili görevlerde arkadaşlarına mecbur olmadığı halde yardım etmede diğerlerine göre daha istekli.

2-Başkalarıyla karşılaştırıldığında bilgisini daha çok paylaşan.

**5-Vicdanlılık:** Organ'a göre (1988), Örgüt üyelerinin, kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir. (Kamer 2001, s.12)

Örn. anket soruları:

1-Okulla ilgili işlerde herkesten daha titiz.

2-Diğer öğretmenlerle karşılaştırıldığında kendinden beklenenden fazlasını ortaya koymada daha ileri.

**6-Güçsüzlük ve engellenme:** Bireyin, elde etmek istediği bir nesneye, ulaşmak istediği belirli bir amaca varması veya gereksinmesinin giderilmesi önlenildiği zaman ortaya çıkan olumsuz duyguya engellenme (Frustration) adı verilir. (Cüceloğlu 1991, s. 279)

Örn. anket soruları;

1-Okulda istesem de bir şeyleri değiştirebileceğime inanmıyorum.

2-Okulda bir şey yapmak istesem gücüm yetmiyor.

**7-Hayat doyumu:** Bireyin iş, boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak tanımlanan yaşama gösterdiği duygusal tepki ya da tutumdur.  
[http://www.mcozden.com/bky\\_01.htm#1a3](http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1a3) 10.03.2003

Örn. anket soruları:

1-Müthiş mutlu olduğum bir hayatım var.

2-Yeniden hayata gelseydim, değiştirmek istediğim bir şey olmazdı.

**8-Örgütsel adalet:** Bireyler arası etkileşim sırasında karar organı ya da amir konumundaki kişinin davranışlarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasıdır.

Örn. anket soruları:

1-Okulda ceza da verilse adil davranılır.

2-Adaletli bir okul yönetimi var.

**9-Takdir edilme, yapılanların değerinin bilinmesi:** Bireylerin, kendi bireyselliklerine saygı gösterilmesi, kendilerine ait başarılarının görülmesi ve yaptıkları işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesidir.

Örn.anket soruları:

1-Başarılı çalışmalarımın değeri biliniyor.

2-Yaptığım fedakarlıkların değeri biliniyor.

**10-Bir şeyler yapmaya fırsat tanınması, koşulların uygunluğu:** Çalışanların, bilgi ve becerilerini kullanmalarına ve geliştirmelerine yönelik sağlanan gerekli şartların ve imkanların varlığıdır.

Örn.anket soruları:

1-İşimi yapmam için gerekli donanıma ulaşabiliyorum.

2-Çalışmak istersem her türlü kolaylık sağlanıyor.

**11-İş doyumu:** Kişinin, iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali ve işe karşı takındığı olumlu tutumdur. (Erdoğan 1996, s.231)

**12-İdareden memnuniyet:** Yönetimin çalışmalarına ve çalışanlarla ilişkilerine yönelik olarak bireylerin sahip olduğu olumlu tutumdur.

Örn. anket soruları:

1-Yöneticilerin tavırları çalışma şevkimi kırıyor.

2-Okulumuzdaki idare şeklini fazla otoriter ve kuralcı buluyorum.

**13-Çalışma arkadaşlarından memnuniyet:** Bireylerin, çalışma arkadaşları ile ilişkilerine bağlı olarak geliştirdikleri olumlu tutumlarıdır.

Örn. anket soruları:

1-Çalışma arkadaşlarımla güzel bir diyalogum var.

2-Çalışma arkadaşlarımdan işle ilgili gerekli desteği görüyorum.



**14- Öğretmenlik mesleğinden doyum:** Öğretmenlerin, ekonomik imkanlarını göz önüne almaksızın, öğretmenlik mesleğini seçmiş olmaktan ve yapıyor olmaktan duydukları memnuniyete bağlı sahip oldukları olumlu tutumlarıdır.

Örn. anket soruları:

1-Ekonomik imkanları arttırılsa bile mesleğimi sevmiyorum.

2-Öğretmenlik sadece ekonomik açıdan değil pek çok açıdan tatmin edici bir iş değildir.

**15-Fiziki koşullardan memnuniyet:** Bireylerin, çalışma ortamının; ısınma, aydınlatma, temizlik, araç gereç, kantin ve kütüphane gibi olanaklarına bağlı olarak oluşan memnuniyetleridir.

Örn. anket soruları:

1-Çalıştığım okul yeterli araç gerece sahip değil.

2-Okulun temizlik, aydınlatma, ısınma, dekorasyon gibi imkanlarını beğenmiyorum.

**6-Velilerden memnuniyet:** Velilerin, okula, öğretmene ve çocuklarının derslerine yönelik gösterdikleri ilgi ve destekten duyulan memnunluk durumudur.

Örn. anket soruları:

1-Velilerden gereken desteği görmüyorum.

2-Veliler idealimde düşündüğüm veli tipinden çok uzak.

**17-Öğrencilerden memnuniyet:** Öğrencilerin, derslerine gösterdikleri ilgiden ve başarılarından dolayı duyulan memnunluktur.

Örn. anket soruları:

1-Ne yapsam öğrencilerim istediğim gibi olmuyor.

2-Velilerin okulla ve benimle iletişimleri gerektiği gibi değil.

**Özgüven:** Kişilerin, başarılı olmak için yeteneklerinin varlığına inanmaları ve kendilerine güven duymalarıdır.

Örn. anket soruları:

1-Zorlukların üstesinden gelecek gücü kendimde bulamıyorum.

2-Hayatımda olanları kontrol edemiyorum.





## Ölçeklerin Faktör yapısı (Varimax rotasyonu) Tablonun devamıdır

Anket maddeleri	FAKTÖRLER														
	Erdem	İdareden memnuniyet	Adalet	Çalışanlardan memnuniyet	Meslekten memnuniyet	Hayat doyumu	Velâden memnuniyet	Takdir görme	Öğrencilerden memnuniyet	Alturizm	Fiziki koşul memnuniyeti	Koşul ve fırsatlar	Özgüven	Engellenme güçsüzlük	Sportmenlik
OGMEM3									.77						
OGMEM2									.72						
OGMEM4									.68						
OGMEM1							.37		.66						
OGMEM5						.41			.64						
OCB5	.44									.59					
OCB4	.36									.59					
OCB2	.43									.58					
OCB1										.57					
OCB3	.42									.56					
OCB7										.54					
OCB8	.40									.52					
FİZİK 1											.69				
FİZİK 4											.67				
FİZİK 3											.64				
FİZİK 2		.38									.64				
FİZİK6											.55				
FIRSAT 8												.71			
FIRSAT 10												.71			
FIRSAT 9												.68			
FIRSAT 7												.61			
OZGUV4													.74		
OZGUV5													.68		
OZGUV3													.64		
OZGUV6													.61		
OZGUV1													.55		
OZGUV2													.35		
G4		-.44												-.60	
G5		-.46												-.59	
G3														-.51	
G7		-.51												-.48	
OCB10															.68
OCB11															.67
OCB9															.61
Aygen	8,22	7,48	6,34	5,33	4,60	4,55	3,88	3,63	3,31	3,13	3,02	2,78	2,75	2,24	2,16
% varvans	7,54	6,86	5,82	4,89	4,22	4,17	3,56	3,33	3,03	2,87	2,77	2,55	2,53	2,06	1,98
Birikimsel	7,54	14,41	26,29	31,18	35,40	39,57	43,13	46,46	49,49	52,36	55,14	57,69	60,2	62,27	64,26
Güvenilirlik	.87	.93	.94	.93	.88	.84	.86	.92	.90	.85	.84	.86	.73	.84	.72

**Tablo 4. ÖVD Temel bileşenler analizi yapısal matrixi(oblimum rotasyonu)**

Anket maddeleri	Faktörler			
	Erdem	Sportmenlik	Alturizm	Vicdanlılık
OCB18	,79			
OCB19	,77			
OCB25	,76			
OCB24	,75			
OCB21	,74			
OCB23	,69			
OCB20	,63			
OCB17	,61			
OCB10		,84		
OCB11		,79		
OCB9		,73		
OCB2			-,77	
OCB5			-,76	
OCB4			-,73	
OCB3			-,72	
OCB8			-,69	
OCB1			-,69	
OCB7			-,67	
OCB15				-,82
OCB16				-,79
OCB14				-,79
OCB22				-,77
OCB12				-,54
OCB13				-,74
Aygen	9,45	1,72	1,61	1,12
% varyans	39,35	7,18	6,71	4,65
Birikimsel %	39,35	46,53	53,24	57,90
Güvenilirlik (alfa)	.88	.72	.85	.86
Genel Güvenilirlik	.93			

**Tablo 5. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.**

	N	ortalama	standart sapma
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	385	3,92	,51
ÖRGÜTSEL ERDEM	385	3,78	,66
SPORTMENLİK	385	3,94	,73
ALTURİZM	385	3,91	,58
VICDANLILIK	385	4,06	,62
GUCSUZLÜK VE ENGELLENME	387	2,34	,98
HAYAT DOYUMU	387	3,55	,63
ÖRGÜTSEL ADALET	387	3,54	1,02
TAKDİR EDİLME YAPILANLARIN DEĞERİNİN BİLİNMESİ	387	3,49	1,10
BİRŞEYLER YAPMAYA FIRSAT TANINMASI KOŞULARIN UYGUNLUĞU	387	3,64	,90
GENEL DOYUM	387	3,81	,
IDAREDEN MEMNUNİYET	387	3,89	,91
ÇALIŞMA ARKADAŞLARINDAN MEMNUNİYET	387	3,87	,81
ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNDEN DOYUM	387	4,43	,76
FİZİKİ KOŞULLARDAN MEMNUNİYET	387	3,29	1,00
VELİLERDEN MEMNUNİYET	387	3,62	,88
OGRENCİLERDEN MEMNUNİYET	387	3,77	,88
OZGUVEN	387	3,74	,72

**Problem 1. Bay ve bayan öğretmenler hangi örgütsel faktörler ve kişisel özellikler açısından farklılık göstermektedirler?**

**Tablo 6. Bağımsız gruplar t testi. Cinsiyet açısından karşılaştırma**

	t degeri	serbestlik	p
--	----------	------------	---

		derecesi	
ÖRGÜTSEL ERDEM	3,176	381	,002
ALTURİZM	2,962	381	,003
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	2,921	381	,004
MESLEKİ DOYUM	-2,469	383	,014

Tablo 6’da görüldüğü gibi; öğretmenlerin cinsiyetleri arasında, örgütsel faktörlerden sadece örgütsel erdem, alturizm, örgütsel vatandaşlık ve mesleki doyum açısından anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre; erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre örgütsel erdemlilik, alturizm ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterdikleri, bayan öğretmenlerin ise erkek öğretmenlere göre daha çok mesleki memnuniyet duydukları görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetleri arasında; sportmenlik, vicdanlılık, güçsüzlük ve engellenme, hayat doyumu, örgütsel adalet, takdir edilme, bir şeyler yapmaya fırsat tanınması ve koşulların uygunluğu, iş doyumu, idareden-çalışma arkadaşlarından-fiziki koşullardan, velilerden-öğrencilerden memnuniyet ve özgüven açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Tablo 7. Ortalama ve standart sapmalar**

	CINSİYET	N	Ortalama	Standart sapma
ÖRGÜTSEL ERDEM	Bay	217	3,88	,60
	Bayan	166	3,66	,71
ALTURİZM	Bay	217	3,98	,55
	Bayan	166	3,80	,61
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	Bay	217	3,99	,49

	Bayan	166	3,83	,54
MESLEKİ DOYUM	Bay	218	4,35	,82
	Bayan	167	4,54	,64

**Problem 2 Evli ve evli olmayan grupta bulunan öğretmenler örgütsel faktörler ve kişisel özellikler açısından farklılık gösterirler mi?**

**Tablo 8. Bağımsız gruplar t testi. Medeni durum bakımından karşılaştırma**

	t değeri	Serbestlik derecesi	p
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	3,168	371	,002
ÖRGÜTSEL ERDEM	2,379	371	,018
SPORTMENLİK	2,670	371	,008
ALTURİZM	2,548	371	,011
VİCDANLILIK	2,407	371	,017
HAYAT DOYUMU	2,816	373	,005
ARKADAŞTAN MEMNUNİYET	2,447	373	,015
VELİLERDEN MEMNUNİYET	3,167	373	,002

Tablo 8’de görüldüğü gibi; evli ve evli olmayan grupta bulunan öğretmenler arasında, örgütsel vatandaşlık, örgütsel erdem, sportmenlik, alturizm, vicdanlılık, hayat doyumu, çalışma arkadaşlarından memnuniyet ve velilerden memnuniyet açısından anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre; tüm bu faktörler açısından evli olanların evli olmayanlara göre daha iyi düzeyde oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin medeni durumları arasında; güçsüzlük ve engellenme, örgütsel adalet düzeyi, takdir edilme, bir şeyler yapmaya fırsat tanınması ve koşulların uygunluğu, iş doyumu, idareden memnuniyet, öğretmenlik mesleğinden doyum, fiziki koşullardan-öğrencilerden memnuniyet, ve özgüven faktörleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.



**Tablo 9. Ortalama ve standart sapmalar**

	MEDENİ HAL	N	Ortalama	Standart sapma
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	Evli	342	3,95	,50
	evli değil	31	3,64	,57
ÖRGÜTSEL ERDEM	Evli	342	3,81	,65
	evli değil	31	3,51	,74
SPORTMENLİK	Evli	342	3,97	,71
	evli değil	31	3,61	,81
ALTURİZM	Evli	342	3,92	,58
	evli değil	31	3,65	,64
VICDANLILIK	Evli	342	4,09	,61
	evli değil	31	3,81	,71
HAYAT DOYUMU	Evli	344	3,57	,62
	evli değil	31	3,25	,63
ARKADAŞTAN MEMNUNİYET	Evli	344	3,90	,80
	evli değil	31	3,53	,88
VELİLERDEN MEMNUNİYET	Evli	344	3,67	,88
	evli değil	31	3,15	,88

**DEĞİŞKENLER ARASI KORELASYONLAR TABLOSU; BAKINIZ EK TABLO 10'DA**

**Problem 3. Öğretmenlerin yaşları ile örgütsel ve kişisel faktörler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?**

Korelasyon tablosunda da görüldüğü gibi;

1. Öğretmenlerin yaşları arttıkça, kendilerinden beklenilenden fazla rollerini aşan davranış göstermeleri (vatandaşlık davranışı) artmaktadır. (  $r = 0.26$  ,  $p < 0.05$  )

2. Öğretmenlerin yaşları arttıkça, okulun politik yaşamına ilişkin sorumlulukları ve yapıcılıkları da artmaktadır.(örgütsel erdem) (  $r = 0.24$  ,  $p < 0.05$ )
3. Öğretmenlerin yaşları attıkça, okulla ilgili bir görev ya da sorunda diğer öğretmenlere karşı yardımsever (alturizm) davranışları artmaktadır. (  $r = 0.28$  ,  $p < 0.05$ )
4. Öğretmenlerin yaşları arttıkça, beklenilenden daha fazla bir çabayla (vicdanlılık) görevlerini yapmalarında artış olmaktadır. (  $r = 0.23$  ,  $p < 0.05$ )
5. Öğretmenlerin yaşları arttıkça, çalışma arkadaşlarından daha çok memnun olmaktadırlar. (  $r = 0.21$  ,  $p < 0.05$ )
6. Öğretmenlerin yaşları arttıkça, okulun fiziki koşullarına bağlı memnunluk duymaları da artmaktadır. (  $r = 0.16$  ,  $p < 0.05$ )
7. Öğretmenlerin yaşları arttıkça, velilerden daha çok memnun olmaktadırlar. (  $r = 0.19$  ,  $p < 0.05$ )
8. Öğretmenlerin yaşları arttıkça, bilgi ve becerilerini kullanma ve geliştirmeye yönelik fırsatların varlığına yönelik algılamaları artmaktadır. (  $r = 0.11$  ,  $p < 0.05$ )
9. Öğretmenlerin yaşları arttıkça işlerine karşı duydukları memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.14$  ,  $p < 0.05$ )

Öğretmenlerin yaşları ile, özgüven, sportmenlik, hayat doyumu, idareden memnuniyet, mesleki doyum, öğrenciden memnuniyet, algılanan örgütsel adalet düzeyi, takdir edilme, ve güçsüzlük ve engellenme hissi gibi faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Problem 4. Öğretmenlerin toplam kıdem süreleri ile örgütsel ve kişisel faktörler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?**

Korelasyon tablosuna göre;

1. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça, okulda görevlerini aşan şekilde faydalı davranış göstermeleri artmaktadır. (  $r = 0.28$  ,  $p < 0.05$ )

2. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça, okulun politik yaşamına ilişkin sorumlulukları ve yapıcılıkları da artmaktadır.(örgütsel erdem) (  $r = 0.25$  ,  $p < 0.05$  )
3. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça, çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammülleri artmakta ve şikayetleri azalmaktadır (sportmenlik). (  $r = 0.12$  ,  $p < 0.05$  )
4. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça, okulla ilgili bir görev ya da sorunda diğer öğretmenlere karşı yardımsever davranışları artmaktadır (alturizm). (  $r = 0.28$  ,  $p < 0.05$  )
5. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça, beklenilenden daha fazla bir çabayla görevlerini yapmalarında da artış olmaktadır (vicdanlılık). (  $r = 0.24$  ,  $p < 0.05$  )
6. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça, işlerinden duydukları memnuniyet düzeyleri artmaktadır. (  $r = 0.17$  ,  $p < 0.05$  )
7. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça, çalışma arkadaşlarından memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.20$  ,  $p < 0.05$  )
8. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça, okulun fiziki koşullarına bağlı memnuluk dereceleri artmaktadır. (  $r = 0.17$  ,  $p < 0.05$  )
9. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça, velilerden daha çok memnun olmaktadırlar. (  $r = 0.22$  ,  $p < 0.05$  )
10. Öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça, bilgi ve becerilerini kullanma ve geliştirmeye yönelik imkan ve **fırsatların** varlığına yönelik olumlu algıları artmaktadır. (  $r = 0.11$  ,  $p < 0.05$  )

Öğretmenlerin kıdem süreleri ile; idareden-öğrencilerden memnuniyet, mesleki memnuniyet, hayat doyumu, örgütsel adalet düzeyi, takdir edilme, özgüven ve güçsüzlük ve engellenme faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Problem 5. İş doyumu ile diğer örgütsel ve kişisel faktörler arasında nasıl bir ilişki vardır?**

Korelasyon tablosuna göre;

1. Öğretmenler çalışma ortamında bilgi ve becerilerini kullanma ve geliştirme **fırsat** ve imkanı bulduklarında işlerine karşı olan olumlu tutumları artmaktadır. (  $r = 0.43$  ,  $p < 0.05$  )
2. Öğretmenlerin çalışmalarının **takdir** edildiğine ve değerinin bilindiğine yönelik olumlu düşünceleri arttıkça işlerine karşı olan olumlu tutumları artmaktadır. (  $r = 0.37$  ,  $p < 0.05$  )

**Problem 6. Hayat doyumunu ile diğer örgütsel ve kişisel faktörler arasında nasıl bir ilişki vardır?**

Korelasyon tablosuna göre;

1. Öğretmenlerin işlerinden duydukları memnurlukları arttıkça hayattan duydukları mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0.28$  ,  $p < 0.05$  )
2. Öğretmenlerin okul idarelerinden memnurlukları arttıkça hayattan duydukları mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0.12$  ,  $p < 0.05$  )
3. Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine karşı memnurlukları arttıkça hayattan duydukları mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0.20$  ,  $p < 0.05$  )
4. Çalışma arkadaşlarından memnuniyet düzeyi arttıkça öğretmenlerin hayat mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0.33$  ,  $p < 0.05$  )
5. Okulun fiziki koşullarından memnuniyet attıkça öğretmenlerin hayat mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0.11$  ,  $p < 0.05$  )
6. Velilerin tutumlarından memnun olan öğretmenlerin hayat mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0.18$  ,  $p < 0.05$  )
7. Öğrencilerinden memnuniyetleri arttıkça öğretmenlerin hayat mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0.22$  ,  $p < 0.05$  )
8. Öğretmenlerin okul ortamında adaletin varlığına yönelik olumlu düşünceleri arttıkça hayat mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0.11$  ,  $p < 0.05$  )
9. Öğretmenlerin çalışma ortamında daha çok bilgi ve becerilerini kullanma ve geliştirme imkanı buldukları yönündeki düşünceleri arttıkça hayat mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0.19$  ,  $p < 0.05$  )

10. Öğretmenlerin çalışmalarının takdir edildiğine ve değerinin bilindiğine yönelik olumlu düşünceleri arttıkça hayattan duydukları mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0,16$  ,  $p < 0.05$  )
11. Öğretmenlerin kendilerine olan özgüven duyguları arttıkça hayattan duydukları mutlulukları artmaktadır. (  $r = 0.22$  ,  $p < 0.05$  )
12. Öğretmenlerin çalışma ortamından kaynaklanan güçsüzlük ve engellenme hisleri azaldıkça hayattan duydukları mutlulukları artmaktadır. (  $r = -0.14$  ,  $p < 0.05$  )

**Problem 7. Örgütsel vatandaşlık ile diğer örgütsel ve kişisel faktörler arasında nasıl bir ilişki vardır?**

1. Öğretmenlerin hayattan mutlulukları arttıkça daha fazla örgüt yararına görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = 0.30$  ,  $p < 0.05$  )
2. Öğretmenlerin işlerine karşı duydukları memnuniyetleri arttıkça daha fazla örgüt yararına görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = 0.22$  ,  $p < 0.05$  )
3. Çalışma arkadaşlarından memnuniyetleri arttıkça öğretmenler daha fazla örgüt yararına görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = 0.29$  ,  $p < 0.05$  )
4. Okulun fiziki koşullarından öğretmenler ne kadar çok memnun olurlarsa örgüt yararına o kadar çok görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = 0.14$  ,  $p < 0.05$  )
5. Öğrencilerinden daha çok memnun olan öğretmenler örgüt yararına daha fazla görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = 0.17$  ,  $p < 0.05$  )
6. Öğretmenlerin okuldaki adaletin düzeyine yönelik olumlu algılamaları arttıkça örgüt yararına daha fazla görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = 0.25$  ,  $p < 0.05$  )
7. Okul ortamında öğretmenler amaçlarını yerine getirirken ne kadar az güçsüzlük ve engellenme hissi taşırlarsa o kadar fazla örgüt yararına görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = -0.15$  ,  $p < 0.05$  )
8. Çalışma ortamında bilgi ve becerilerini daha fazla kullanma ve geliştirme fırsatı bulan öğretmenler örgüt yararına daha fazla görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = 0.20$  ,  $p < 0.05$  )

9. Öğretmenlerin okulda çalışmalarının takdir edildiğine ve değerinin bilindiğine yönelik düşünceleri arttıkça örgüt yararına görevlerini aşan davranış göstermeleri artmaktadır. (  $r = 0.21$  ,  $p < 0.05$  )
10. Kendine olan özgüven duygusu yüksek olan öğretmenler daha fazla örgüt yararına görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = 0.19$  ,  $p < 0.05$  )
11. Öğretmenlerin yaşları arttıkça daha fazla örgüt yararına görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = 0.26$  ,  $p < 0.05$  )
12. Öğretmenlerin toplam kıdem süreleri arttıkça daha fazla örgüt yararına görevlerini aşan davranış göstermektedirler. (  $r = 0.28$  ,  $p < 0.05$  )
13. Erkek öğretmenlerin vatandaşlık davranışları daha fazla göstermektedirler. (  $r = -0,15$  ,  $p < 0.05$  )
14. Evli olma vatandaşlık davranışlarını arttırmaktadır. (  $r = -0,13$  ,  $p < 0.05$  )

## **ÖRGÜTSEL VE KİŞİSEL FAKTÖRLER ARASINDA ANLAMLI BULUNAN DİĞER KORELASYONLAR**

### **Öğretmenlerin idareden memnunlukları arttıkça;**

1. Çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammülleri artmakta ve şikayetleri azalmaktadır (sportmenlik) . (  $r = 0.16$  ,  $p < 0.05$  )
2. Mesleki memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.42$  ,  $p < 0.05$  )
3. Çalışma arkadaşlarından duydukları memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.41$  ,  $p < 0.05$  )
4. Okuldaki adalete yönelik olumlu algılamaları artmaktadır. (  $r = 0.59$  ,  $p < 0.05$  )
5. Çalışma ortamına yönelik duydukları güçsüzlük ve engellenme hisleri azalmaktadır. (  $r = -0.72$  ,  $p < 0.05$  )
6. Kendilerine olan özgüven duyguları artmaktadır. (  $r = 0.20$  ,  $p < 0.05$  )

### **Öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından memnunlukları arttıkça;**

1. Okulun politik yaşamına ilişkin sorumlulukları ve yapıcılıkları artmaktadır (örgütsel erdem). (  $r = 0.23$  ,  $p < 0.05$  )
2. Çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammülleri artmakta ve şikayetleri azalmaktadır (sportmenlik). (  $r = 0.20$  ,  $p < 0.05$  )
3. Okulla ilgili bir görev ya da sorunda diğer öğretmenlere karşı yardımsever (alturizm) davranışları artmaktadır. (  $r = 0.30$  ,  $p < 0.05$  )
4. Beklenilenden daha fazla bir çabayla (vicdanlılık) görevlerini yapmalarında artış olmaktadır. (  $r = 0.20$  ,  $p < 0.05$  )
5. Mesleki memnunlukları da artmaktadır. (  $r = 0.24$  ,  $p < 0.05$  )
6. Okuldaki adalete yönelik olumlu algılamaları artmaktadır. (  $r = 0.49$  ,  $p < 0.05$  )
7. Çalışma ortamından kaynaklanan güçsüzlük ve engellenme hisleri azalmaktadır. (  $r = - 0.31$  ,  $p < 0.05$  )
8. Özgüvenleri artmaktadır. (  $r = 0.16$  ,  $p < 0.05$  )

#### **Okulun fiziki koşulları düzeldikçe, öğretmenlerde;**

1. Okulun politik yaşamına ilişkin yapıcı davranışlar ve sorumluluk artmaktadır (erdem). (  $r = 0.16$  ,  $p < 0.05$  )
2. Çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammülleri artmakta ve şikayetleri azalmaktadır (sportmenlik). (  $r = 0.11$  ,  $p < 0.05$  )
3. Okul yönetiminden memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.51$  ,  $p < 0.05$  )
4. Mesleki memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.26$  ,  $p < 0.05$  )
5. Çalışma arkadaşlarından memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.27$  ,  $p < 0.05$  )
6. Öğrencilerinden memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.35$  ,  $p < 0.05$  )
7. Velilerden memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.40$  ,  $p < 0.05$  )
8. Okuldaki adalete yönelik olumlu algılamaları artmaktadır. (  $r = 0.28$  ,  $p < 0.05$  )
9. Bilgi ve becerileri kullanma koşul ve fırsatlarının sağlandığına yönelik olumlu düşünceleri artmaktadır. (  $r = 0.45$  ,  $p < 0.05$  )
10. Çalışma ortamından kaynaklanan güçsüzlük ve engellenme hisleri azalmaktadır. (  $r = - 0.45$  ,  $p < 0.05$  )



11. Çalışmalarının değerinin bilindiğine ve takdir edildiğine yönelik olumlu algılamaları artmaktadır. (  $r = 0.28$  ,  $p < 0.05$  )
12. Öz güvenleri artmaktadır. (  $r = 0.12$  ,  $p < 0.05$  )

### **Öğretmenlerin velilerden memnuniyetleri arttıkça;**

1. Çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammülleri artmakta ve şikayetleri azalmaktadır (sportmenlik). (  $r = 0.11$  ,  $p < 0.05$  )
2. Okul yönetiminden memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.27$  ,  $p < 0.05$  )
3. Çalışma arkadaşlarından memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.17$  ,  $p < 0.05$  )
4. Mesleki memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.30$  ,  $p < 0.05$  )
5. Okulda kendilerini güçsüz ve engellenmiş hissetmeleri azalmaktadır. (  $r = - 0.23$  ,  $p < 0.05$  )
6. Çalışma ortamına yönelik gerekli koşul ve fırsatların sağlandığına yönelik düşünceleri artmaktadır. (  $r = 0.17$  ,  $p < 0.05$  )
7. Öz güvenleri artmaktadır. (  $r = 0.17$  ,  $p < 0.05$  )

### **Öğretmenlerin öğrencilerinden memnuniyetleri arttıkça;**

1. Okulun politik yaşamına ilişkin sorumlulukları ve yapıcılıkları da artmaktadır (örgütsel erdem). (  $r = 0.16$  ,  $p < 0.05$  )
2. Çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammülleri artmakta ve şikayetleri azalmaktadır (sportmenlik). (  $r = 0.14$  ,  $p < 0.05$  )
3. Okulla ilgili bir görev ya da sorunda diğer öğretmenlere karşı yardımsever davranışları artmaktadır (alturizm). (  $r = 0.13$  ,  $p < 0.05$  )
4. Beklenilenden daha fazla bir çabayla görevlerini yapmalarında da artış olmaktadır (vicdanlılık). (  $r = 0.12$  ,  $p < 0.05$  )
5. Okul idaresinden memnuniyetlerin de artış olmaktadır. (  $r = 0.28$  ,  $p < 0.05$  )
6. Mesleki memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.34$  ,  $p < 0.05$  )
7. Çalışma arkadaşlarından memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.16$  ,  $p < 0.05$  )

8. Velilerden memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.63$  ,  $p < 0.05$  )
9. Okulda kendilerini güçsüz ve engellenmiş hissetmeleri azalmaktadır. (  $r = - 0.27$  ,  $p < 0.05$  )
10. Okul ortamına yönelik gerekli koşul ve fırsatların sağlandığına yönelik düşünceleri artmaktadır. (  $r = 0.19$  ,  $p < 0.05$  )
11. Özgüvenleri artmaktadır. (  $r = 0.26$  ,  $p < 0.05$  )

### **Öğretmenlerin okullarındaki adaletli ortam ve yönetim algılamaları;**

1. Mesleki memnuniyetlerini arttırmaktadır. (  $r = 0.23$  ,  $p < 0.05$  )
2. Çalışma ortamında kendilerini güçsüz ve engellenmiş hissetmelerini azaltmaktadır. (  $r = -0.42$  ,  $p < 0.05$  )
3. Okulun politik yaşamına ilişkin yapıcı davranışları ve sorumlulukları artmaktadır (örgütsel erdem). (  $r = 0.19$  ,  $p < 0.05$  )
4. Okulla ilgili bir görev ya da sorunda diğer öğretmenlere karşı yardımsever davranışları artmaktadır (alturizm). (  $r = 0.23$  ,  $p < 0.05$  )
5. Çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammülleri artmakta ve şikayetleri azalmaktadır (sportmenlik). (  $r = 0.23$  ,  $p < 0.05$  )
6. Beklenilenden daha fazla bir çabayla görevlerini yapmalarında da artış olmaktadır (vicdanlılık). (  $r = 0.13$  ,  $p < 0.05$  )

### **Öğretmenlerin okulda kendilerini güçsüz ve engellenmiş hissetmeleri azaldıkça;**

1. Özgüvenleri artmaktadır. (  $r = -0.25$  ,  $p < 0.05$  )
2. Mesleki memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = -0.37$  ,  $p < 0.05$  )
3. Okulun politik yaşamına ilişkin yapıcı davranışları ve sorumlulukları artmaktadır (erdem). (  $r = - 0.16$  ,  $p < 0.05$  )
4. Okulla ilgili bir görev ya da sorunda diğer öğretmenlere karşı yardımsever davranışları artmaktadır (alturizm). (  $r = - 0.11$  ,  $p < 0.05$  )

5. Çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammülleri artmakta ve şikayetleri azalmaktadır (sportmenlik). (  $r = 0.16$  ,  $p < 0.05$  )

### **Öğretmenlerin özgüvenleri arttıkça;**

1. Mesleki memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.37$  ,  $p < 0.05$  )
2. Okulun politik yaşamına ilişkin yapıcı davranışları ve sorumlulukları artmaktadır (erdem) . (  $r = 0.18$  ,  $p < 0.05$  )
3. Okulla ilgili bir görev ya da sorunda diğer öğretmenlere karşı yardımsever davranışları artmaktadır (alturizm). (  $r = 0.18$  ,  $p < 0.05$  )
4. Beklenilenden daha fazla bir çabayla görevlerini yapmalarında da artış olmaktadır (vicdanlılık). (  $r = 0.19$  ,  $p < 0.05$  )

### **Okulda gerekli ortam ve fırsatlar sağlanan öğretmenlerin;**

1. Okulun politik yaşamına ilişkin yapıcı davranışları ve sorumlulukları artmaktadır (erdem). (  $r = 0.19$  ,  $p < 0.05$  )
2. Çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammülleri artmakta ve şikayetleri azalmaktadır (sportmenlik). (  $r = 0.16$  ,  $p < 0.05$  )
3. Okulla ilgili bir görev ya da sorunda diğer öğretmenlere karşı yardımsever davranışları artmaktadır (alturizm). (  $r = 0.18$  ,  $p < 0.05$  )
4. Okul yönetiminden memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.38$  ,  $p < 0.05$  )
5. Mesleki memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.13$  ,  $p < 0.05$  )
6. Çalışma arkadaşlarından memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.27$  ,  $p > 0.05$  )
7. Öğrencilerinden memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.19$  ,  $p < 0.05$  )
8. Velilerden memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.17$  ,  $p < 0.05$  )
9. Okuldaki adalete yönelik olumlu algılamaları artmaktadır. (  $r = 0.50$  ,  $p < 0.05$  )
10. Çalışma ortamından kaynaklanan güçsüzlük ve engellenme hisleri azalmaktadır. (  $r = - 0.31$  ,  $p < 0.05$  )

11. Çalışmalarının değerinin bilindiğine ve takdir edildiğine yönelik olumlu algılamaları artmaktadır. (  $r = 0.54$  ,  $p < 0.05$  )

**Öğretmenlerin, çalışmalarının değerinin bilinip takdir edildiği yönündeki düşünceleri arttıkça;**

1. Okulun politik yaşamına ilişkin yapıcı davranışları ve sorumlulukları artmaktadır (erdem). (  $r = 0.17$  ,  $p < 0.05$  )
2. Çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammülleri artmakta ve şikayetleri azalmaktadır (sportmenlik). (  $r = 0.16$  ,  $p < 0.05$  )
3. Okulla ilgili bir görev ya da sorunda diğer öğretmenlere karşı yardımsever davranışları artmaktadır (alturizm). (  $r = 0.24$  ,  $p < 0.05$  )
4. Okul yönetiminden memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.46$  ,  $p < 0.05$  )
5. Mesleki memnuniyetleri artmaktadır. (  $r = 0.12$  ,  $p < 0.05$  )
6. Çalışma arkadaşlarından memnunlukları artmaktadır. (  $r = 0.43$  ,  $p < 0.05$  )
7. Okuldaki adalete yönelik olumlu algılamaları artmaktadır. (  $r = 0.62$  ,  $p < 0.05$  )
8. Çalışma ortamına yönelik duydukları güçsüzlük ve engellenme hisleri azalmaktadır. (  $r = -0.34$  ,  $p < 0.05$  )
9. Özgüvenleri artmaktadır. (  $r = 0.12$  ,  $p < 0.05$  )

GENEL DOYUM BOYUTLARINA AYRILARAK YAPILAN MODEL; BAKINIZ  
EK ŞEKİL. 4'TE

**GENEL DOYUM BOYUTLARINA AYRILARAK YAPILAN MODELİN**

## VERİ VE TABLOLARI

**Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını (ÖVD) etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin F değeri	F p manidarlık düzeyi
<b>,46</b>	<b>,21</b>	<b>,20</b>	<b>,46</b>	<b>24,52</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
ÖVD'yi etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	2,32	,18		12,93	,00
HAYAT	,19	,04	,24	4,98	,00
KIDEM	,02	,00	,24	5,21	,00
ADALET	,10	,02	,19	4,08	,00
OZGUVEN	,09	,03	,13	2,65	,01

Not: Bağımsız değişkenler (ÖVD'yi etkileyen değişkenler): HAYAT, KIDEM, ADALET, OZGÜVEN

$$Y'(\text{ÖVD}) = 2,32 + .19(\text{hayat}) + .02(\text{kıdem}) + .10(\text{adale}) + .09(\text{özgüven})$$

Açıklama: Örgütsel vatandaşlık davranışındaki farklılıkların %21'i bu modelle açıklanabilmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının %21'i öğretmenin hayat doyumunu, kıdemi ve kendine olan özgüveni ile okulunun işleyişindeki adalet düzeyi tarafından belirlenmektedir.

Öğretmenlerin hayattan duydukları mutlulukları, kendilerine olan özgüvenleri, mesleklerindeki kıdem süreleri ve okul ortamındaki adalet algılamaları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları artmaktadır.

**Tablo 12. Hayat doyumunu etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin F değeri	F p manidarlık düzeyi
<b>,41</b>	<b>,17</b>	<b>,16</b>	<b>,58</b>	<b>18,82</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Hayat doyumunu etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	2,15	,23		9,27	,00
ARKADAS	,22	,04	,28	5,76	,00

OZGUVEN	,12	,04	,13	2,70	,01
MEDHAL	-,20	,07	-,13	-2,85	,00
OGRENCI	,09	,04	,13	2,60	,01

Not: Bağımsız değişkenler (Hayat doyumunu etkileyen değişkenler): ARKADAŞ, MEDENİ HAL, ÖĞRENCİ, ÖZGÜVEN

$$Y'(\text{Hayat doyum}) = 2,15 + ,22(\text{arkadaş}) + ,12(\text{özüğüven}) - ,20(\text{medeni hal}) + ,09(\text{özüğürenci})$$

Açıklama: Özüğüretmenlerin hayat doyumlarının % 17'si bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre hayat doyumunun %,17'si; özüğüretmenin çalışma arkadaşlarından memnuniyeti, medeni hali, kendine olan özüğüveni ve özüğürencilerinden duyduğu memnuniyet tarafından belirlenmektedir.

Özüğüretmenlerin evli olmaları, özüğüvenlerinin yüksek olması, özüğürencilerinden ve çalışma arkadaşlarından memnun olmaları hayat mutluluklarını daha da arttırarak özüğürsel vatandaşlık davranışlarına neden olmaktadır.

**Tablo 13. Özüğüretmenlerin mesleki memnuniyetini etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	Fp manidarlık düzeyi
<b>,55</b>	<b>,30</b>	<b>,29</b>	<b>,63</b>	<b>40,63</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Mesleki memnuniyeti etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değeri	1,56	,23		6,66	,00
IDMEM	,26	,04	,31	6,91	,00
OZGUVEN	,26	,05	,25	5,53	,00
OGRENCI	,16	,04	,19	4,10	,00
CINSIYET	,19	,07	,13	2,95	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Mesleki memnuniyeti etkileyen değişkenler): İDAREDEN MEMNUNİYET, ÖZGÜVEN, ÖZÜĞRENCİDEN MEMNUNİYET, CİNSİYET

$$Y'(\text{Mesleki memnuniyet}) = 1,56 + ,26(\text{idare}) + ,26(\text{özüğüven}) + ,16(\text{özüğürenci}) + ,19(\text{cinsiyet})$$

Açıklama: Özüğüretmenlerin mesleki memnuniyetlerinin % 30'u bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre mesleki memnuniyetin % 30'u; özüğüretmenin idareden memnuniyeti, özüğürenciden memnuniyeti, özüğüveni ve cinsiyeti tarafından belirlenmektedir.

Özüğüretmenlerin, özüğürencilerinden, yönetimlerinden memnun olmaları ve özüğüvenlerinin yüksek olması mesleki memnuniyetlerini arttırmaktadır. Ayrıca bayan özüğüretmenler erkek özüğüretmenlere göre daha fazla mesleki memnuniyet duymaktadır.

**Tablo 14. Özgüveni etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin F değeri	p manidarlık düzeyi
,32	,10	,10	,68	21,01	,00
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Özgüveni etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	T	p
Sabit değer	3,38	,20		16,84	,00
OGRENCI	,18	,04	,22	4,31	,00
GUCSUZ	-,13	,04	-,17	-3,44	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Özgüveni etkileyen değişkenler): ÖĞRENCİ, GÜÇSÜZ

$$Y'(\text{Özgüven}) = 3,38 + ,18(\text{öğrenci}) - ,13(\text{engellenme ve güçsüzlük})$$

Açıklama: Öğretmenlerin özgüvenlerini etkileyen faktörlerin % 10'u bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre öğretmenlerin özgüveninin % 10'u, öğrenciden memnuniyet ile engellenme ve güçsüzlük hissi tarafından belirlenmektedir.

Çalışma ortamına yönelik güçsüzlük ve engellenme hissi azaldıkça ve öğrencilerden memnuniyet arttıkça öğretmenlerin özgüvenleri artmakta ve daha fazla vatandaşlık davranışları göstermektedirler.

**Tablo 15. Engellenme ve güçsüzlük hissini etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin F değeri	p manidarlık düzeyi
,73	,53	,53	,67	213,44	,00
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Engellenme ve güçsüzlük hissini etkileyen Değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	5,43	,16		34,82	,00
IDMEM	-,71	,04	-,67	-16,40	,00
FIZIKI	-,10	,04	-,10	-2,55	,01

Not: Bağımsız değişkenler (Engellenme ve güçsüzlük hissini etkileyen değişkenler): İDARE, FİZİK

$$Y'(\text{Engellenme ve güçsüzlük hissi}) = 5,43 - ,71(\text{idare}) - ,10(\text{fizik})$$

Açıklama: Öğretmenlerin engellenme ve güçsüzlük hissini % 53'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre engellenme ve güçsüzlük hissini % ,53'ü; öğretmenin



idareden memnuniyeti ve çalışma ortamındaki fiziki koşullardan memnuniyeti tarafından belirlenmektedir.

Öğretmenlerin, okuldaki yönetimlerinden ve fiziki koşullardan memnurlukları arttıkça güçsüzlük ve engellenmişlik hisleri azalmaktadır. Güçsüzlük ve engellenmişlik hissetme azalması öğretmenlerin özgüvenlerini arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olmaktadır.

**Tablo 16. Okuldaki adalet düzeyini etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin F değeri	Manidarlık düzeyi
,74	,55	,54	,69	92,00	,00
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Okuldaki adalet düzeyini etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	-,24	,21		-1,16	,25
TAKDIR	,29	,04	,32	7,10	,00
IDMEM	,40	,05	,36	8,09	,00
ARKADAS	,21	,05	,17	4,16	,00
FIRSAT	,21	,05	,18	4,11	,00
FİZİKİ	-,12	,04	-,11	-2,64	,01

Not: Bağımsız değişkenler (Okuldaki adalet düzeyini etkileyen değişkenler): TAKDİR, İDARE, ARKADAŞ, FIRSAT, FİZİKİ

$$Y'(\text{Adalet}) = -,24 + ,29(\text{takdir}) + ,40(\text{idare}) + ,21(\text{arkadaş}) + ,21(\text{firsat}) - ,12(\text{fizik})$$

Açıklama: Okuldaki adalet düzeyini etkileyen faktörlerin % 55'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre okuldaki adalet düzeyinin % 55'i, çalışmaların takdir edilmesi ve değerinin bilinmesi, çalışma ortamı-fırsatı sağlanması, idareden memnuniyet, arkadaştan memnuniyet ve fiziki koşullardan memnuniyet tarafından belirlenmektedir.

Öğretmenlerin okul yönetiminden memnun olmaları, çalışmalarının değerinin bilinip takdir edilmesi, çalışma koşullarının uygunluğu sağlanarak gerekli fırsatların

sağlanması, okulun fiziki şartlarından ve çalışma arkadaşlarından memnun olmaları; okuldaki adalete yönelik algılarını arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olmaktadır.

**Tablo 17. Öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından memnuniyetlerini etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin F değeri	F p manidarlık düzeyi
<b>53</b>	<b>,28</b>	<b>,27</b>	<b>,69</b>	<b>37,10</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Çalışma arkadaşlarından memnuniyeti etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	1,71	,19		9,02	,00
TAKDIR	,16	,04	,22	3,99	,00
IDMEM	,22	,04	,25	4,91	,00
KIDEM	,02	,00	,16	3,70	,00
FIRSAT	,13	,05	,15	2,86	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Çalışma arkadaşlarından memnuniyeti etkileyen değişkenler): TAKDİR, İDAREDEN MEMNUNİYET, KIDEM, FIRSAT

Y'(Çalışma arkadaşlarından memnuniyet)=

$$1,71 + ,16(\text{takdir}) + ,22(\text{idare}) + ,02(\text{kıdem}) + ,13(\text{firsat})$$

Açıklama: Öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından memnuniyetinin % 28'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre çalışma arkadaşlarından memnuniyetin % ,28'i; öğretmenin çalışmalarının takdir edilmesi ve değerinin bilinmesi, idareden memnuniyeti ve kıdemi ile çalışma ortamı-fırsatı sağlanması tarafından belirlenmektedir.

Okulda yönetimlerinden memnun olan, çalışmalarının değerinin bilinip takdir edilen, uygun çalışma koşulları ve fırsatları sağlanan ve öğretmenler ile kıdem süresi daha fazla olan öğretmenler çalışma arkadaşlarından daha çok memnun olmaktadır. Çalışma arkadaşlarından memnuniyet arttıkça öğretmenlerin okula yönelik adalet algılamaları ve hayat mutlulukları artarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeleri artmaktadır.

**Tablo 18. İdareden memnuniyeti etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	Fp manidarlık düzeyi
<b>,62</b>	<b>,38</b>	<b>,38</b>	<b>,72</b>	<b>77,74</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
İdareden memnuniyeti etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	1,32	,20		6,72	,00
FİZİKİ	,33	,04	,37	8,13	,00
TAKDIR	,29	,03	,35	8,34	,00
OGRENCİ	,12	,04	,12	2,71	,01

Not: Bağımsız değişkenler (İdareden memnuniyeti etkileyen değişkenler): FİZİK, TAKDİR, ÖĞRENCİ

$$Y'(\text{İdareden memnuniyet}) = 1,32 + ,33(\text{fizik}) + ,29(\text{takdir}) + ,12(\text{öğrenci})$$

Açıklama: Öğretmenlerin idareden memnuniyetlerinin % 38'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre idareden memnuniyetin % ,38'i; öğretmenin fiziki koşullardan memnuniyeti, çalışmalarının takdir edilmesi ve değerinin bilinmesi ile öğrenciden memnuniyeti tarafından belirlenmektedir.

Öğretmenlerin okulun fiziki koşullarından memnun olmaları, çalışmalarının değerinin bilinip takdir edildiklerini düşünmeleri ve öğrencilerinden memnun olmaları arttıkça vatandaşlık davranışları artmaktadır.

**Tablo 19. Velilerden memnuniyeti etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	Fp manidarlık düzeyi
<b>,67</b>	<b>,45</b>	<b>,45</b>	<b>,66</b>	<b>104,80</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Velilerden memnuniyeti etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	,77	,17		4,64	,00
OGRENCİ	,56	,04	,56	13,73	,00
FİZİKİ	,16	,04	,18	4,29	,00
KIDEM	,01	,00	,13	3,44	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Veliden memnuniyeti etkileyen değişkenler): ÖĞRENCİ, FİZİK, KIDEM

$$Y'(\text{Velilerden memnuniyet}) = ,77 + ,56(\text{öğrenci}) + ,16(\text{fizik}) + ,01(\text{kıdem})$$

Açıklama: Öğretmenlerin velilerden memnuniyetlerinin %45'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre velilerden memnuniyetin %,45'i; öğretmenin öğrencilerden memnuniyeti, fiziki koşullardan memnuniyeti, ve kıdemi tarafından belirlenmektedir.

Öğretmenlerin kıdem sürelerinin artması, okulun fiziki koşullarından ve öğrencilerinden memnun olmaları velilerinden memnun olmalarını arttırmaktadır. Fakat velilerden memnuniyet örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde direkt ya da dolaylı bir etkiye sahip değildir.

**Tablo 20. Öğrenciden memnuniyeti etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	F <sub>p</sub> manidarlık düzeyi
<b>,36</b>	<b>,13</b>	<b>,12</b>	<b>,83</b>	<b>55,36</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Öğrenciden memnuniyeti etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	2,72	,15		18,62	,00
FİZİKİ	,32	,04	,36	7,44	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Öğrenciden memnuniyeti etkileyen değişkenler): FİZİK

$$Y'(\text{Öğrenciden memnuniyet}) = 2,72 + ,32(\text{fizik})$$

Açıklama: Öğrenciden memnuniyetin % 13'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre öğrenciden memnuniyetin % ,13'ü; öğretmenin fiziki koşullardan memnuniyeti tarafından belirlenmektedir.

Okulun fiziki koşullarından memnuniyet, öğrencilerden memnuniyeti arttırmaktadır. Öğrencilerinden memnun olma öğretmenlerin özgüvenlerini, hayat mutluluklarını ve okul yönetimlerinden memnuniyetlerini arttırarak daha fazla vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olmaktadır. Öğrencilerden memnuluk, velilerden memnun olmayı ve mesleki memnuniyetide arttırmaktadır. Fakat bu faktörlere bağlı olarak vatandaşlık davranışları gelişmemektedir.

**Tablo 21. Okuldaki çalışmaların takdir edilmesi ve değerinin bilinmesini etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	F <sub>p</sub> manidarlık düzeyi
,53	,29	,28	,93	152,00	,00

	Modele ilişkin veriler				
Çalışmaların takdir edilmesi ve değerinin bilinmesini etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	1,11	,20		5,62	,00
FIRSAT	,65	,05	,53	12,33	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Çalışmaların takdir edilmesi ve değer bilme düzeyini etkileyen değişkenler): FIRSAT

$$Y'(\text{Takdir}) = 1,11 + ,65(\text{Firsat})$$

Açıklama: Okuldaki çalışmaların takdir edilmesi ve değerinin bilinmesini etkileyen faktörlerin % 29'u bu modelle açıklanabilmektedir. Buna göre çalışmaların takdir edilmesi ve değerinin bilinmesi düzeyinin % 29'u, çalışma ortamı ve fırsatı sağlanması ile belirlenmektedir.

Uygun çalışma koşulları ve fırsatlarının sağlanması öğretmenlerin takdir edildiklerini ve çalışmalarının değerinin bilindiğini düşünmelerine sebep olmakta bu da adalet algılamalarını, çalışma arkadaşlarından ve yönetimlerinden memnuniyetlerini arttırarak bunlara bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini arttırmaktadır.

**Tablo 22. Çalışma ortamı ve fırsatı sağlanmasını etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	Fp manidarlık düzeyi
<b>,45</b>	<b>,20</b>	<b>,20</b>	<b>,81</b>	<b>97,50</b>	<b>,00</b>
	Modele ilişkin veriler				
Çalışma ortamı ve fırsatı sağlanmasını etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	2,28	,14		15,98	,00
FİZİKİ	,41	,04	,45	9,87	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Çalışma ortamı ve fırsatı sağlanmasını etkileyen değişkenler): FİZİK

$$Y'(\text{Çalışma ortamı ve fırsatı sağlanması}) = 2,28 + ,41(\text{fizik})$$

Açıklama: Çalışma ortamı ve fırsatı sağlanmasını etkileyen faktörlerin % 20'si bu modelle açıklanabilmektedir. Buna göre çalışma ortamı ve fırsatı sağlanması düzeyinin % 20'si, çalışma ortamındaki fiziki koşullardan memnuniyet tarafından belirlenmektedir.

Okulun fiziki koşullarından memnun olan öğretmenler, kendilerine çalışma ortamında daha çok birşeyler yapmak için gerekli imkan ve fırsatların sağlandığını düşünmektedirler, bu da vatandaşlık davranışlarının artmasına neden olmaktadır.

**Tablo 23. Çalışma ortamındaki fiziki koşullardan memnuniyeti etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	F <sub>p</sub> manidarlık düzeyi
,17	,03	,03	,99	11,01	,00
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Çalışma ortamındaki fiziki koşullardan memnuniyeti etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	2,96	,11		26,41	,00
KIDEM	,02	,01	,17	3,32	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Çalışma ortamındaki fiziki koşullardan memnuniyeti etkileyen değişkenler): KIDEM

$$Y'(\text{Çalışma ortamındaki fiziki koşullardan memnuniyet}) = 2,96 + ,02(\text{kıdem})$$

Açıklama: Çalışma ortamındaki fiziki koşullardan memnuniyeti etkileyen faktörlerin % 03'ü bu modelle açıklanabilmektedir. Buna göre çalışma ortamındaki fiziki koşullardan memnuniyetin % 03'ü kıdem tarafından belirlenmektedir.

Kıdem süresi arttıkça okuldaki fiziki koşullardan memnuniyeti artmaktadır. Fiziki koşullardan memnuniyet ise, öğretmenlerin adalet algılamalarını, öğrencilerden ve yönetimlerinden memnurluklarını ve de çalışma koşullarındaki gerekli fırsatların sağlanmasına yönelik olumlu düşüncelerini arttırıp, güçsüzlük ve engellenme hislerini azaltmaktadır. Böylece bu faktörlere bağlı olarak okulun fiziki koşullardan memnun olma örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmaktadır.

GENEL DOYUM ALINARAK YAPILAN MODEL; BAKINIZ EK ŞEKİL. 5  
TE

**GENEL DOYUM MODELİNİN  
VERİ VE TABLOLARI**

**Tablo 24. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını (ÖVD) etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	FP manidarlık düzeyi
<b>,46</b>	<b>,21</b>	<b>,20</b>	<b>,46</b>	<b>24,52</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
ÖVD'yi etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	P
Sabit değer	2,32	,18		12,93	,00
HAYAT	,19	,04	,24	4,98	,00
KIDEM	,02	,00	,24	5,21	,00
ADALET	,10	,02	,19	4,08	,00
OZGUVEN	,09	,03	,13	2,65	,01

Not: Bağımsız değişkenler (ÖVD'yi etkileyen değişkenler): HAYAT, KIDEM, ADALET, OZGUVEN

$$Y'(\text{ÖVD}) = 2,32 + .19(\text{hayat}) + .02(\text{kıdem}) + .10(\text{adale}) + .09(\text{özgüven})$$



Açıklama: Örgütsel vatandaşlık davranışındaki farklılıkların %21'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının %21'i öğretmenin hayat doyumu, kıdemi ve kendine olan özgüveni ile okulunun işleyişindeki algılanan adalet düzeyi tarafından belirlenmektedir.

Öğretmenlerin kıdem sürelerinin artması, kendilerine olan özgüven duygularının yüksek olması, hayat mutluluklarının ve okuldaki adalet algılamalarının artması onların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerine sebep olmaktadır.

**Tablo 25. Hayat doyumunu etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	F/P manidarlık düzeyi
,34	,11	,11	,60	16,23	,00
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Hayat doyumunu etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	2,38	,25		9,59	,00
GENEL DOYUM	,24	,06	,22	4,40	,00
MEDENİ HAL	-,21	,07	-,14	-2,85	,00
OZGUVEN	,13	,04	,14	2,81	,01

Not: Bağımsız değişkenler (Hayat doyumunu etkileyen değişkenler): GENEL DOYUM, MEDENİ HAL, ÖZGÜVEN

$$Y'(\text{Hayat doyumunu}) = 2,38 + ,24(\text{genel doyum}) - ,21(\text{medeni hal}) + ,13(\text{özgüven})$$

Açıklama: Öğretmenlerin hayat doyumlarının % 11'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre hayat doyumunun % ,11'i öğretmenin genel doyumunu, medeni hali ve kendine olan özgüveni tarafından belirlenmektedir.

Öğretmenlerin özgüven duygularının yüksek olması, evli olmaları ve genel iş doyumlarının yüksek olması hayat mutluluklarını daha da artmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermelerine neden olmaktadır.

**Tablo 26. Özgüveni etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	F/P manidarlık düzeyi
<b>,30</b>	<b>,09</b>	<b>,09</b>	<b>,68</b>	<b>7,61</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Özgüveni etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	T	p
Sabit değer	2,35	,23		10,17	,00
GENEL DOYUM	,37	,06	,30	6,13	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Özgüveni etkileyen değişkenler): GENEL DOYUM

$$Y'(\text{Özgüven}) = 2,35 + ,37(\text{genel doyum})$$

Açıklama: Öğretmenlerin özgüvenlerini etkileyen faktörlerin % 09'u bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre öğretmenin özgüveninin % 09'u; işinden elde ettiği genel doyum ile belirlenmektedir.

Öğretmenlerin işlerine karşı olumlu tutumları arttıkça (iş doyumları) kendilerine olan özgüven duyguları artmakta ve daha fazla vatandaşlık davranışları göstermektedirler.

**Tablo 27. Engellenme ve güçsüzlük hissini etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	F/P manidarlık düzeyi
<b>,62</b>	<b>,38</b>	<b>,38</b>	<b>,76</b>	<b>118,42</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Özgüveni etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	6,20	,26		23,94	,00
GENEL DOYUM	-,83	,07	-,50	-11,19	,00
ADALET	-,20	,04	-,21	-4,75	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Engellenme ve güçsüzlük hissini etkileyen değişkenler):

GENEL DOYUM, ADALET

$$Y'(\text{Engellenme ve güçsüzlük hissi}) = 6,20 - ,83(\text{genel doyum}) - ,20(\text{adalet})$$

Açıklama: Öğretmenlerin engellenme ve güçsüzlük hissini % 38'i bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre engellenme ve güçsüzlük hissini % ,38'i; öğretmenin işinden elde ettiği genel doyum ve okuldaki adalet düzeyi ile belirlenmektedir.

İş doyumları düşen ve adaletli bir okul algılamayan öğretmenler kendilerini çalışma ortamında bir şeyler yapmak için engellenmiş ve güçsüz hissetmektedirler.

Fakat güçsüzlük hissini örgütsel vatandaşlık üzerinde direkt veya dolaylı bir etkisi yoktur.

**Tablo 28. Okuldaki adalet düzeyini etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	F	P manidarlık düzeyi
<b>,67</b>	<b>,45</b>	<b>,45</b>	<b>,76</b>	<b>103,94</b>		<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>						
Okuldaki adalet düzeyini etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t		P
Sabit değer	,12	,26		,46		,64
TAKDIR	,42	,04	,46	9,98		,00
GENEL DOYUM	,32	,08	,18	4,21		,00
FIRSAT	,20	,05	,18	3,81		,00

Not: Bağımsız değişkenler (Okuldaki adalet düzeyini etkileyen değişkenler): TAKDİR EDİLME, FIRSAT VE GENEL DOYUM

$$Y'(\text{Adalet}) = ,12 + ,42(\text{takdir}) + ,20(\text{firsat}) + ,32(\text{genel doyum})$$

Açıklama: Okuldaki adalet düzeyini etkileyen faktörlerin % 45'i bu modelle açıklanabilmektedir. Buna göre okuldaki adalet düzeyinin % 45'i; çalışmaların takdir edilmesi ve değerinin bilinmesi, öğretmenin genel doyumunu ve çalışma ortamı-fırsatı sağlanması ile belirlenmektedir.

Öğretmenlerin çalışmalarından dolayı takdir edilmeleri, İşlerine duydukları memnuniyetlerinin yüksek olması (iş doyumunu) ve bir şeyler yapmak için uygun koşullara ve fırsatlara sahip olmaları okula yönelik olumlu adalet algılarını arttırarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerine sebep olmaktadır.

**Tablo 29. Çalışanların genel doyumunu etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	F	P manidarlık düzeyi
<b>,48</b>	<b>,23</b>	<b>,22</b>	<b>,52</b>	<b>37,17</b>		<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>						
Genel doyumunu etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t		P
Sabit değer	2,58	,12		21,37		,00
FIRSAT	,21	,03	,32	5,94		,00
TAKDIR	,10	,03	,19	3,59		,00

KIDEM	,01	,00	,11	2,49	,01
-------	-----	-----	-----	------	-----

Not: Bağımsız değişkenler (İş doyumunu etkileyen değişkenler): FIRSAT, TAKDİR, KIDEM

$$Y'(\text{İş doyumunu}) = 2,58 + ,21(\text{firsat}) + ,10(\text{takdir}) + ,01(\text{kıdem})$$

Açıklama: Öğretmenlerin iş doyumlarının % 23'ü bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre iş doyumunun % 23'ü çalışma ortamı-fırsatı sağlanması, çalışmaların takdir edilmesi ve değerinin bilinmesi ile öğretmenin kıdemi tarafından belirlenmektedir.

Öğretmenlerin yaptıkları çalışmalardan dolayı takdir edilmeleri, bir şeyler yapmak için uygun koşullara ve fırsatlara sahip olmaları ve kıdem sürelerinin artması iş doyumlarını arttırarak işlerinden daha memnun olmalarını sağlamaktadır. İşinden memnun olma yani iş doyumunun artması öğretmenlerin özgüvenlerini, okula yönelik olumlu adalet algılamalarını ve hayat mutluluklarını arttırarak daha fazla vatandaşlık davranışları göstermelerini sağlamaktadır.

**Tablo 30. Okuldaki çalışmaların takdir edilmesi ve değerinin bilinmesini etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	F/P manidarlık düzeyi
<b>53</b>	<b>,29</b>	<b>,28</b>	<b>,93</b>	<b>152,00</b>	<b>,00</b>
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Çalışmaların takdir edilmesi ve değerinin bilinmesini etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	p
Sabit değer	1,11	,20		5,62	,00
FIRSAT	,65	,05	,53	12,33	,00

Not: Bağımsız değişkenler (Çalışmaların takdir edilmesi ve değer bilme düzeyini etkileyen değişkenler): FIRSAT

$$Y'(\text{Takdir}) = 1,11 + ,65(\text{Firsat})$$

Açıklama: etkileyen faktörlerin % 29'u bu modelle açıklanabilmiştir. Buna göre çalışmaların takdir edilmesi ve değer bilme düzeyinin % 29'u, çalışma ortamı ve fırsatı sağlanması ile belirlenmektedir.

Bir şeyler yapmak için uygun koşullar ve fırsatlar sağlanan öğretmenler daha çok takdir edildiklerini düşünmekte ve takdir edilme, iş doyumları ile örgütsel adalet algılamalarını yükseltmektedir. Olumlu adalet algılaması ile iş doyumunun artmasına

bağlı olarak özgüvenin ve hayat mutluluğunun artmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkları da artmaktadır.

**Tablo 31. Çalışma ortamı ve fırsatı sağlanmasını etkileyen faktörler için adım adım (stepwise) regresyon modeli**

Çoklu korelasyon R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Modelin Standart hata	Modelin değeri	F/P manidarlık düzeyi
,10	,01	,01	,90	4,18	,04
<b>Modele ilişkin veriler</b>					
Çalışma ortamı ve fırsatı sağlanmasını etkileyen değişkenler	Standartlaştırılmamış Beta	Standart hata	Standart Beta	t	P
Sabit değer	3,44	,10		33,58	,00
KIDEM	,01	,01	,10	2,04	,04

Not: Bağımsız değişkenler (Çalışma ortamı ve fırsatı sağlanmasını etkileyen değişkenler): KIDEM

$$Y'(\text{Çalışma ortamı ve fırsatı sağlanması}) = 3,44 + ,01(\text{Kıdem})$$

Açıklama: Çalışma ortamı ve fırsatı sağlanmasını etkileyen faktörlerin % 01'i bu modelle açıklanabilmektedir. Buna göre çalışma ortamı ve fırsatı sağlanması düzeyinin % 01'i, kıdem ile belirlenmektedir.

Kıdem sürelerinin artması öğretmenlerin kendilerine çalışma ortamında daha fazla fırsat verildiğini düşünmelerine sebep olmakta bu da iş doyumlarını, takdir edildiklerine yönelik düşüncelerini ve adalet algılamalarını arttırmaktadır. Böylece özgüvenleri, hayat mutlulukları ve adalet algılamaları artan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

## ÖRGÜTSEL VE KİŞİSEL FAKTÖRLERİN VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ

**Tablo 32. Değişkenlerin örgütsel vatandaşlığa olan etkileri (İş doyumunu alt bölümleriyle incelendiğinde):**

Değişkenin adı	Dolaylı etkisi	Direkt etkisi	Toplam etkisi
Hayat doyumunu	-	,24	,24
Özgüven	,03	,13	,16
Medeni hal	,03	-	,03
Örgütsel adalet	-	,19	,19
Güçsüzlük	-,03	-	-,03
İdareden memnuniyet	,11	-	,11

Ç. Arkadaşlarından memnuniyet	,10	-	,10
Öğrencilerden memnuniyet	,08	-	,08
Fiziki koşullardan memnuniyet	,10	-	,10
Takdir edilme	,12	-	,12
Fırsat tanınma	,11	-	,11
Kıdem	,03	,24	,27

Öğretmenin kıdem süresi; vatandaşlık davranışlarının oluşmasındaki en etkili faktördür ve toplam etkisi 0,27'dir.

Öğretmenlerin hayattan duydukları memnuniyet düzeyi, vatandaşlık davranışlarının oluşmasında ikinci önemli faktördür ve toplam direkt etkisi 0,24'tür.

Medeni hal vatandaşlık davranışları üzerinde toplam 0,03'lük bir dolaylı etkiye sahip olup evli olan öğretmenler daha çok vatandaşlık davranışları göstermektedirler.

Öğretmenlerin adaletli bir okul ortamı algılamaları, vatandaşlık davranışlarının oluşmasında toplam 0,19'lük direkt bir etkiye sahiptir.

Öğretmenlerin çalışma ortamından kaynaklanan güçsüzlük ve engellenme hislerinin olmaması, vatandaşlık davranışlarının oluşmasında toplam -0,03'lük dolaylı bir etkiye sahiptir.

Öğretmenlerin okul yönetiminden memnun olmaları, vatandaşlık davranışlarının oluşmasında toplam 0,11'lik bir dolaylı etkiye sahiptir.

Çalışma arkadaşlarından memnun olmak, vatandaşlık davranışlarının oluşmasında toplam 0,10'lük bir dolaylı etkiye sahiptir.

Öğrencilerden memnun olmanın, öğretmenlerin vatandaşlık davranışlarına toplam 0,08'lik bir dolaylı etkisi vardır.

Okulun fiziki koşullarından memnuniyetin, vatandaşlık davranışlarına toplam 0,10'lük bir dolaylı etkisi vardır.

Öğretmenlerin, çalışmalarının değerinin bilindiğini ve takdir edildiklerini hissetmeleri vatandaşlık davranışlarını toplam 0,12 bir dolaylı etki ile etkilemektedir.

Gerekli çalışma ortamı ve fırsatlarının sağlanması, vatandaşlık davranışlarının oluşmasında toplam 0,11'lik bir etkiye sahiptir.

**Tablo 33. Değişkenlerin örgütsel vatandaşlığa olan etkileri (İş Doyumu genel olarak alınırsa):**

Değişkenin adı	Dolaylı etkisi	Direkt etkisi	Toplam etkisi
Hayat doyumu	-	,24	,24
Özgüven	,03	,13	,16
Medeni hal	-,03	-	-,03
Örgütsel adalet	-	,19	,19
Genel iş doyumu	,14	-	,14
Takdir edilme	,11	-	,11
Fırsat tanınma	,14	-	,14
Kıdem	,03	,24	,27

Tablo 'den farkı olarak bu tabloda;

Öğretmenlerin işlerinden doyum sağlamaları, vatandaşlık davranışları üzerinde toplam 0,14'lük bir dolaylı etkiye sahiptir.

Öğretmenlerin, çalışmalarının değerinin bilindiğini ve takdir edildiklerini hissetmeleri vatandaşlık davranışlarının oluşmasında toplam 0,11'lik bir dolaylı etkiye sahiptir.

Gerekli çalışma ortamı ve fırsatlarının sağlanması, vatandaşlık davranışlarının oluşmasına toplam 0,14'lük bir dolaylı etkiye sahiptir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık öğretmenlerin etkinliğinin artırılmasında ve geliştirilmesinde önemli bir yere sahip faktörlerdir. Çünkü, öğretmenler ne kadar çok işlerine karşı olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlarsa, kendi değerleriyle örgütün değerlerini ne kadar çok benzeştirirse o kadar çok eğitim yararına faaliyet gösterecek ve kendinden beklenilenin fazlasını yerine getireceklerdir.

Bu çalışmada, kişisel ve örgütsel faktörler ile iş doyumu faktörlerinin ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt içinde etkin olmalarını sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin vatandaşlık davranışları gösterme sebeplerinin % 21'i açıklanabilmiştir. Buna göre öğretmenlerin vatandaşlık

davranışlarını açıklayan birinci derece etkili faktörler; hayat mutlulukları, toplam kıdem süreleri, özgüven duyguları ve okul ortamına ve yönetimine karşı olan olumlu adalet algılamalarıdır. Kıdemın toplam etkisine bakıldığında (0,27) vatandaşlık davranışları üzerinde en fazla etkili olan faktör olduğu görülmüştür. Öğretmenleri kıdemleri arttıkça vatandaşlık davranışları da artmaktadır. ( $r=28$ )

Erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha fazla vatandaşlık davranışları gösterdikleri ( t değeri: 2,92) ve vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan örgütsel erdem (okulun politik yaşamına ilişkin sorumluluk ve yapıcılık) ile alturizm (okulla ilgili bir görev ya da sorunda diğer öğretmenlere yardımcı olma) açısından da daha etkin oldukları saptanmıştır. Buna karşılık bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla mesleki memnuniyet duymaktadırlar.

Evli öğretmenler evli olmayan grupta bulunan öğretmenlere göre; vatandaşlık davranışları ile alt boyutları olan örgütsel erdem, alturizm, sportmenlik (çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşı daha tahammüllü ve daha az şikayet eden) ve vicdanlılık (beklenilenden daha fazla bir çabayla görev yapma) davranışları gösterme açısından anlamlılık derecesinde daha etkindirler.

Evli öğretmenlerin hayattan duydukları mutluluk ile çalışma arkadaşlarından ve velilerden duydukları memnunluk düzeyleri evli olmayanlara göre anlamlı derecede fazladır.

Öğretmenlerin okul yönetiminden memnuniyetleri ile vatandaşlık davranışları göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $r=,09$ ) İdareden memnuniyetle sportmenlik boyutu arasında sadece anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=,16$ ) Çalışanların idareden memnun olmaları okul ortamındaki olumsuzluklara karşı tahammüllerini arttırmakta ve şikayetlerini azaltmaktadır.

İş doyumu, vatandaşlık davranışlarının oluşmasında direkt etkili bir faktör olmamasına rağmen öğretmenlerin özgüvenlerini, hayat mutluluklarını ve okula yönelik olumlu adalet algılamalarını yükselterek vatandaşlık davranışlarına dolaylı olarak neden olmaktadır. İş doyumunun vatandaşlık davranışlarına toplam etkisi 0,14'tür.



Görüldüğü gibi; vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olan kıdem, hayat mutluluğu ve özgüven kişisel faktörlerdir. Fakat yöneticiler öğretmenlerin iş doyumlarının artmasını sağlayarak onların özgüvenleri ve hayat mutluluklarını arttırabilir ve böylece de daha fazla vatandaşlık göstermelerinde etkili olabilirler. Öğretmenlerin adaletli bir okul algılamaları için yöneticiler mümkün olduğunca adillığe önem vermeli ve bunu öğretmenlerin fark etmesini sağlamalıdır.

Yöneticiler öğretmenlerin iş doyumlarını arttırmak için, çalışma ortamlarında daha fazla koşul ve fırsat sağlamalı, onların çalışmalarına değer verildiği hissettirerek gerektiğinde takdir edici davranışları göstermelidirler.

Bu çalışmada vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olabilecek faktörlerden; hayat mutluluğu, özgüven, güçsüzlük ve engellenme hissi, fırsat tanınma, takdir edilme, okulun adalet düzeyi, yaş, kıdem, cinsiyet, medeni hal ve iş doyumunu faktörleri ele alınmış olup tüm bu faktörlerle vatandaşlık davranışlarının % 21'lik bir bölümü açıklanabilmiştir. Bu konuda yapılacak diğer araştırmalarda burada ele alınmayan; çalışanların kişilik özellikleri, hayata bakış açıları, örgüt iklimi, yöneticinin liderlik yeteneği, örgüte bağlılık, örgütsel vizyon, örgüte yabancılaşma ve kendini değersiz hissetme vb. gibi konulara ağırlık verilmesi önerilmektedir.