

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özkan ÖZDEMİR**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE**

**Temmuz, 2019**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOGROFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özkan ÖZDEMİR**  
(Y1312.043016)

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE**

**Temmuz, 2019**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.043016 numaralı öğrencisi Özkan ÖZDEMİR'in "Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2019 tarih ve 2019/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 31.07.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
<b>ASIL ÜYELER</b>				
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Necmiye Tülin İRGE	İstanbul Aydın Üniversitesi	
1. Üye	Doç. Dr.	Erginbay UĞURLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Doç. Dr.	Meral ELÇİ	Gebze Teknik Üniversitesi	
<b>YEDEK ÜYELER</b>				
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Gülmira KERİM	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Doç. Dr.	Mustafa Kemal BİLİCİ	Marmara Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (.../.../20..)

**Özkan ÖZDEMİR**

## ÖNSÖZ

Oldukça faal ve değişim içinde bulunan günümüz toplumunda tükenmişlik fazlaca kullanılan bir kavram olarak önümüze çıkmaktadır. Günümüzde iş hayatında hemen hemen her birey stres yaşamaktadır. Bu durum eğitim sektöründe hizmet veren öğretmenler ve özellikle de okulların eğitim dışı sorunları ile de ilgilenmek zorunda kalan okul yöneticileri için daha çok geçerli olmaktadır. Sosyal bir varlık olan insanın beklentileri gerçekleşmediğinde stresli olmaları iş performansını olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır. Beklentileri yerine getirilemeyen birey tükenmişlik yaşamaktadır. Bu durum hem kişi hem de örgüt açısından negatif sonuçlar doğurmaktadır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin demografik özelliklerine göre çalıştıkları kurumlarda tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi araştırılmıştır.

Bu tezi hazırlamamda, bana her türlü destek veren ve yardımcı olan İstanbul Aydın Üniversitesi öğretim üyelerinden, tez danışmanım Sn. Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE hocama, hiçbir zaman benden yardımını esirgemeyen Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim üyesi Sn. Doç. Dr. Meral ELÇİ hocama, bu süreçte desteğini ve sabrını esirgemeyen sevgili eşime, teşekkür ederim. Sevgili kızım Zeynep Naz ve sevgili oğlum Mustafa Kaan'a ithaf olunur.

**Temmuz, 2019**

**Özkan ÖZDEMİR**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	xi
ABSTRACT .....	xii
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tezin Konusu .....	1
1.2 Tezin Amacı .....	1
1.3 Hipotezler .....	2
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>5</b>
2.1 Tükenmişlik.....	5
2.1.1 Tükenmişlik kavramı ve tanımı .....	5
2.1.2 Tükenmişlik belirtileri.....	7
2.1.3 Tükenmişliğin nedenleri .....	8
2.1.3.1 Mesleki tükenmişlik kaynakları .....	8
2.1.4 Tükenmişliğin sonuçları.....	10
2.1.4.1 Tükenmişliğin birey üzerindeki etkileri .....	10
2.1.4.2 Tükenmişliğin çalışma yaşamına etkileri.....	11
2.1.4.3 Tükenmişliğin özel yaşama etkileri .....	13
2.1.5 Tükenmişliği önleme ve başa çıkma stratejileri.....	13
2.1.5.1 Bireysel stratejiler .....	14
2.1.5.2 Örgütsel stratejiler.....	14
2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları .....	17
2.2.1 Örgütsel vatandaşlık kavramı.....	17
2.2.2 Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları .....	20
2.2.3 Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler .....	23
2.2.3.1 Örgütsel bağlılık.....	23
2.2.3.2 Bireyin ruhsal durumu.....	23
2.2.3.3 Kişilik özellikleri.....	24
2.2.3.4 İşe karşı tutumlar ve iş tatmini .....	24
2.2.3.5 Örgütsel adalet .....	24
2.2.3.6 İhtiyaçlar .....	25
2.2.3.7 Liderin özellikleri.....	25
2.2.3.8 Kıdem ve hiyerarşik düzen.....	26
2.2.3.9 Örgütsel vizyon .....	26
2.2.3.10 Örgütün özellikleri .....	26
2.2.3.11 Kişi örgüt bütünleşmesi .....	26
2.2.4 Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları .....	27

2.3 Tükenmişlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Araştırmalar .....	27
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>30</b>
3.1 Araştırma Modeli .....	30
3.2. Evren ve Örneklem.....	30
3.2 Veri Toplama Araçları .....	37
3.2.1 Kişisel bilgi formu: .....	37
3.2.2 Maslach tükenmişlik envanteri (MTE) .....	37
3.2.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği (ÖVDÖ).....	39
<b>4. HİPOTEZLERE AİT BULGULAR.....</b>	<b>40</b>
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR .....</b>	<b>67</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>75</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>80</b>

## **KISALTMALAR**

<b>KMO</b>	: Kaiser Mayer Orkin
<b>MTE</b>	: Maslach Tükenmişlik Envanteri
<b>ÖVDÖ</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 3.1:</b> Ölçeklere Ait Betimsel İstatistik Değerleri .....	31
<b>Çizelge 3.2:</b> Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	32
<b>Çizelge 3.3:</b> Yaş Aralığı İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	32
<b>Çizelge 3.4:</b> Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	33
<b>Çizelge 3.5:</b> Yöneticilik Kıdemi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	33
<b>Çizelge 3.7:</b> Mezuniyet Düzeyi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	34
<b>Çizelge 3.8:</b> Yönetim Alanında Yüksek Lisans Yapma Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	34
<b>Çizelge 3.9:</b> Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	35
<b>Çizelge 3.10:</b> Çalıştığı Okul Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	36
<b>Çizelge 3.11:</b> Şu an Yöneticilik Yapılan Okuldaki Görev Süresi İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	36
<b>Çizelge 4.1:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki .....	40
<b>Çizelge 4.2:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyetlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	41
<b>Çizelge 4.3:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Düzeyinin Cinsiyetlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	41
<b>Çizelge 4.4:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Yaşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	42
<b>Çizelge 4.5:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-HocLSD Testi Sonuçları .....	43
<b>Çizelge 4.6:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yaşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	44
<b>Çizelge 4.7:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Yaşlarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları .....	45
<b>Çizelge 4.8:</b> Okul İdarecilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	46
<b>Çizelge 4.9:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek	

Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları .....	47
<b>Çizelge 4.10:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	48
<b>Çizelge 4.11:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları .....	49
<b>Çizelge 4.12:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	50
<b>Çizelge 4.13:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları .....	51
<b>Çizelge 4.14:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yöneticilik Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	52
<b>Çizelge 4.15:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yöneticilik Kıdemlerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları .....	53
<b>Çizelge 4.16:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Mezuniyet Düzeylerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	54
<b>Çizelge 4.17:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Mezuniyet Düzeylerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları .....	55
<b>Çizelge 4.18:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Mezuniyet Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	56
<b>Çizelge 4.19:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Mezuniyet Düzeylerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları .....	56
<b>Çizelge 4.20:</b> Okul İdarecilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Yönetim Alanında Yüksek Lisans Yapma Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	57
<b>Çizelge 4.21:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yönetim Alanında Yüksek Lisans Yapma Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	58
<b>Çizelge 4.22:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yönetim Alanında Yüksek Lisans Yapma Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları .....	59

<b>Çizelge 4.23:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Branşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	60
<b>Çizelge 4.24:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Branşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	61
<b>Çizelge 4.25:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Görev Yapılan Okul Türlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	62
<b>Çizelge 4.26:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Görev Yapılan Okul Türlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	63
<b>Çizelge 4.27:</b> Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Şu an Çalışılan Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	64
<b>Çizelge 4.28:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Şu an Çalışılan Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	65
<b>Çizelge 4.29:</b> Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yönetim Alanında Yüksek Lisans Yapma Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları .....	65

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEMOGROFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

## ÖZET

Araştırmanın amacı okul yöneticilerinin demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Literatür incelendiğinde, tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusu üzerine okul yöneticileriyle ilgili yapılmış bir araştırma bulunamamıştır. Bu araştırmayla literatürdeki bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Araştırmamız İstanbul ili, Pendik ilçesindeki ilk ve ortaöğretim devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin, gönüllü katılım esasına dayanan anket çalışması uygulanarak yapılmıştır. Anketimiz 598 okul yöneticisine tarafımdan ulaştırılmış, geriye dönen 307 anketin incelenmesi sonucu eksiklik tespit edilen 5 anket analize dahil edilmemiştir. Analizlerde 302 anket kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, örgütsel vatandaşlık alt boyutları ile mesleki tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, ancak mesleki tükenmişlik düzeyleri toplam puanı, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık, vicdanlılık ve centilmenlik arasında ilişki tespit edilmemiştir. Diğer yandan demografik özelliklerine bakıldığında yaş, kıdem, mezuniyet ve görev süreleri değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiş, ama cinsiyet, branş ve çalışılan okul türü değişkenlerine göre ise anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Tükenmişlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları*

# **INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL EXECUTIVES AND BURNOUT LEVELS AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS**

## **ABSTRACT**

The aim of the study is to investigate the relationship between burnout levels and organizational citizenship behaviors according to demographic characteristics of school administrators. When the literature is examined, no research has been found about school principals on the issue of burnout and organizational citizenship behavior. It is thought that this research will contribute to the correction of this deficiency in the literature.

Our study was conducted by conducting a questionnaire based on voluntary participation of school administrators working in primary and secondary schools in Pendik district of Istanbul. Our survey was delivered to 598 school administrators and 5 questionnaires that were found to be deficient as a result of 307 surveys were not included in the analysis. 302 questionnaires were used in the analyzes.

As a result of the analyzes, it was found that there was a significant relationship between organizational citizenship sub-dimensions and professional burnout sub-dimensions, but no relationship was found between total score of professional burnout levels, altruism, conscientiousness and gentlemanism. On the other hand, when the demographic characteristics were examined, significant differences were found according to the variables of age, seniority, graduation and tenure, but no significant differences were found according to the variables of gender, branch and type of school worked.

**Keywords:** *Burnout, Organizational Citizenship Behaviors*

## **1. GİRİŞ**

### **1.1 Tezin Konusu**

Bu araştırmanın konusu “Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri Göre Tükenmişlik Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”dir.

Oldukça faal ve değişkenlik içinde yaşayan günümüz toplumunda mesleki tükenmişlik kavramı çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Kariyerine ister yeni başlayan ya da deneyimli olan çalışanlar meslek hayatında gerginlikler yaşayabilmektedirler. Bu durum eğitim alanında çalışan öğretmenler için, özellikle okulların eğitim dışı sorunlarıyla da ilgilenmek zorunda kalan okul yöneticileri için daha çok geçerli olmaktadır.

İş görenlerin iş yaşamından beklentilerinin tatmin edilmemesi performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Performansı düşen iş gören, örgütünde beklentilerini istenildiği gibi karşılayamamaya başlar. Buna sebep olarak sosyal bir varlık olan insanın stresli koşullarda yeterli performans gösterememesi ve bunu da içinde bulunduğu çevresine yansıtması gösterilebilir. İşte karşılaştığı sorunlarla baş edemeyen ve aşırı stresi kaldıramayan çalışanlar mesleki bir hastalık olarak tanımlayabileceğimiz tükenmişlik sendromuna yakalanmak riski ile her zaman karşılaşabilir. Mesleki tükenmişlik sendromu iş görenler kadar örgütler üzerinde de olumsuzluklar yaratan bir durumdur. Çalışmamızda okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda demografik özelliklere göre tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi çalışmanın ana problemini oluşturmaktadır.

### **1.2 Tezin Amacı**

İş hayatında iş görenlerin etrafındakilerden soyutlanmış olarak çalışması mümkün değildir. Bu yüzden işin mahiyeti ne olursa olsun kişilerarası ilişkiler oldukça önemlidir. Örgütsel etkinliğin artması ve işlerin daha kolay

yürütülebilmesi için çalışanların destekleyici ve sağlıklı iletişim halinde olmaları önemlidir. Sağlıklı ilişkilerin olduğu ortamlar örgüt üyelerinin kendilerini çalışma arkadaşları ve örgütle bütünleşmiş olarak gördüğü ortamlardır. Bu ortamlar verimli bir çalışma ortamı olarak tanımlanabilir. Günümüzde bireyler iş yaşamında büyük düzeyde iş stresiyle karşı karşıyadır. Buna sebep olarak iş ve özel yaşamda yüklenilen değişik roller, ekonomik ve sosyal çevrenin birey üzerinde kurduğu baskılar, rekabetin yüksek olmasından dolayı örgütlerin iş görenlerinden beklentilerinin artması gösterilebilir.

Mesleki bir hastalık olarak adlandırılan tükenmişlik sendromu bireylerin işleri sebebiyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin bozulmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Tükenmişliğin en büyük sonucu bireyin iş performansının kalitesinde ve niteliğinde düşüş yaşamasıdır. Performansı düşen kişinin motivasyonu düşer ve kendini engellenmiş hissetmeye başlar. Bu kişinin yaptığı işi umursamaması, işinde çaba göstermemesi, daha başarılı olma amacı taşımamasına sebep olur. Bu durum çalışanın iş başarısının düşmesine, dolayısıyla örgütünde başarısını etkilemektedir. Tükenmişlik, en değerli kaynak olan insanı tahrip etmektedir. Eğitim örgütleri insanlara yönelik örgütler olduğundan, önleyici tedbirler alınmadığı takdirde, tükenmişliğin hızla yayılabileceği bir ortamdır. Tükenmişlik; büyümeyi engeller, değişimi zorlaştırır ve amaçsızdır, bir anlamda eğitim hedeflerini engeller. Dolayısıyla tükenmişlik sendromunun nedenleri, örgütlerdeki vatandaşlık davranışlarla ilişkisinin belirlenmesi ve bu konuda yapılması gerekenler okul yöneticileri açısından oldukça önemlidir. Ayrıca bu çalışmanın, bu sahada yapılacak sonraki çalışmalara yardımcı olması ve tükenmişlik yaşayan bireyler ve örgüt için önemli olduğu düşünülmektedir.

Problem cümlesi “Okul yöneticilerinin tükenmişlik durumlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

### **1.3 Hipotezler**

#### **Çalışmanın ana hipotezi**

H1- Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır.

### **Çalışmanın alt hipotezleri**

H2-Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

H3-Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

H4-Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H5-Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H6-Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H7-Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H8-Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yöneticilik kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H9-Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları yöneticilik kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H10-Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H11-Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H12-Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yönetim alanında yüksek lisans yapmalarına göre farklılık göstermektedir.

H13-Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları yönetim alanında yüksek lisans yapmalarına göre farklılık göstermektedir.

H14-Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri branşlarına göre farklılık göstermektedir.

H15-Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları branşlarına göre farklılık göstermektedir.



H16-Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir.

H17-Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir.

H18-Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri çalışılan okuldaki görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H19-Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları çalışılan okuldaki görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1 Tükenmişlik**

Tükenmişlik, gerek birey gerekse örgüt yaşantısında büyük problemlere yol açması nedeniyle çok farklı araştırmaların konusu olmuştur. Tükenmişlik sebebiyle meydana gelen problemleri tespit etmek ve bunlara çözüm bulabilmenin önemi günümüzde gittikçe artmıştır. Tükenmişliğin tanımı, ilişki içinde bulunduğu kavramlar, sebepleri, boyutları ve sonuçları başlıkları altında ayrıntılandırılarak incelenmiştir.

#### **2.1.1 Tükenmişlik kavramı ve tanımı**

Tükenmişlik, kavram olarak ilk önce hizmet sektöründe iş gören Amerikalıların, 1970'li yıllarda içinde buldukları depresyonu anlatmak amacıyla kullanılmıştır. Günümüzde de çalışma yaşantısına olumsuz yönde tesir eden önemli faktörlerden biri olarak tükenmişlik sendromu ilk kez 1974 senesinde Freudenberger tarafından açıklanmıştır. Freudenberger, tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında oluşan tükenme durumu” olarak dile getirmiştir. O'na göre tükenmişlik sendromu; devrin toplum yaşamının bir ürünü olarak, hayatı anlamlandırma gayretleri neticesinde gelişen bir durumdur (Izgar, 2001:52).

Freudenberger'in yaptığı tanıma oldukça benzeyen başka bir tanım yapan Jones tükenmişlik tanımında yorgun düşmek, ağır ağır yıpranmak ve başarılı olamamak sonuçlarını, enerji ve kaynakların üzerindeki fazla taleplere bağlamıştır (Baysal, 1995:47).

Tükenmişlik ile ilgili araştırmalarda kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeğini de geliştiren Christina Maslach en önemli araştırmacıdır. Maslach, tükenmişliği; stres barındıran iş durumlarına karşın verilen kronik bir tepki olarak ve işi sebebiyle sürekli farklı insanlarla karşılıklı çalışan bireylerde çok sık

karşılaşılan sıkıntı olarak tanımlamıştır. (Kulaksızoğlu ve diğerleri, 2003: 16). Bu sıkıntıları, duyarsızlaşma duygusal tükenme ve kişisel başarı olarak sınıflandırılmıştır (Ergin, 1992: 143). Başka bir söyleyişle Maslach'a göre tükenmişlik işle alakalı davranış ve fikirlerde farklılaşmalarla ortaya çıkan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve başarı duygusunda azalma olarak, yorgunluk, ümitsizlik, fiziksel tükenme, çaresizlik duygularının gelişmesiyle yaşam, iş ve başka kişilere olumsuz davranışlarla belirginleşen zihinsel, duygusal ve fiziksel bir tükenme sendromu olarak tanımlanmıştır (Izgar, 2001: 1).

Maslach ve Jackson, duygusal tükenmişliği, kişinin içsel kaynaklarının bitmesi ve gücünün eksilmesi olarak ifade etmektedirler. Hissel tükenmişliğe maruz kalan iş görenler hissel bakımdan verimli iş yapmakta zorlanmaktadır. Bu boyuttaki tükenmişlik daha çok insanlarla karşılıklı olarak ilişki içinde olan ve yoğun bir tempoda çalışmanın kaçınılmaz olduğu meslek dallarında çalışan bireylerde görülmektedir. Hissel tükenme, tükenmişliğin ilk aşaması, merkezi ve en mühim bileşenidir. Duygusal açıdan aşırı iş temposuna sahip kişiler, kendi kendilerini fazla yormakta ve başka kişilerin duygusal istekleri karşısında ezilmiş hissetmektedirler. Bunun sonucu olarak duygusal tükenme meydana gelmektedir. (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 2, Aydın, 2004: 38).

Maslach ve Jackson'a göre duyarsızlaşma, kişilerin duygusuz şeklide hal ve hareketler sergileyerek hizmet sunmasıdır. Bu haller sert, hissiz ve ilgiden uzak bir şekilde kendini gösterir. Hissi tükenmeye uğrayan birey, başka insanların sorunlarını ortadan kaldırmaya yetemeyeceğini düşündüğü için duyarsızlaşmayı kendine kaçış yolu olarak kullanır. Bunun sonucunda da diğer kişilerle münasebetlerini, işin gerçekleştirilmesine yetecek asgari seviyeye indirir (Akt. Şanlı, 2006: 27).

Maslach ve Jackson kişisel başarıyı kişinin kendisini olumsuz yönde değerlendirmesi ve bireysel başarı eksikliği biçiminde ifade etmiştir (Akt. Aydın, 2004: 38). Çalışan birey, işinde başarısız olduğunu düşünerek tatminsizlik yaşamakta ve bu duyguyu gidermek için iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedir (Izgar, 2001: 3).

Genel olarak tükenmişlik çalışanların yaptığı işin anlamını ve gayesini yitirmesi, hizmet sunduğu bireylerle ilgilenememesi, yoğun stres ve tatminsizlik

sebebiyle duygusal açıdan işlerine yoğunlaşma yeteneklerini yitirmeleri olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik, çalışan bireyin uzun vadeli stres, fiziksel, duygusal ve zihinsel zorlanmalara karşın işinden ve ilişkilerinden uzaklaşma sürecine girmesidir. Genel olarak bu sorun insanlarla birebir iletişim kurulması gereken iş kollarında kendini daha sık göstermektedir (Çoban, 2010).

Tükenmişlik sendromu kişinin psikolojik dengesini bozmakla birlikte, iş, aile ve sosyal yaşantısında önemli kopmalar meydana getirebilen bir durumdur. Tükenmişlik sendromu sıradan bir yorgunluk olarak değerlendirilmemelidir. Yorgunluk iyi bir yatak istirahati ve dinlenme ile düzelebilecek bir durum iken tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler kendilerini uyuyamayacak kadar yorgun ve huzursuz hissedebilmektedirler. Günümüz çalışma hayatında tükenmişlik sendromu çok sık karşılaşılan bir gerçektir. Çalışan bireylerin yaklaşık %80'i iş yaşantılarının bir aşamasında tükenmişlik sendromuyla yüz yüze kalmaktadırlar. Lakin sözü edilen bu durum ani olan bir durum değil zamanla yavaş yavaş gelişen bir durumdur (Beyazyürek, 2013).

### **2.1.2 Tükenmişlik belirtileri**

Tükenme belirtisi genelde "daha başanlı" olabilmek için çok çalışan, her çalışmasında kendi üstüne düşenden daha çoğunu yapan ve limitlerini zorlayan kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş, 1990:45).

Çam, (1995) tükenmişliğin emarelerini “fiziksel emareler” ve “davranışsal emareler” olarak 2 grupta sınıflandırmıştır; Fiziksel emareler; bitkin ve yorgun hissetme, tedavisi uzun süren üşütme, tekrarlayan baş ve boyun ağrıları, uykusuzluk, vücut genelinde uyuşukluk ve ağrı hissi, kiloda azalmadır. Davranışsal emareler; çok çabuk hiddetlenme, işe gitmeyi istememe, konuları şüphe ve endişe ile yaklaşma, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, işte doyumsuzluk, işe geç gitme, gitmeme, sağlığa zararlı alışkanlıklara başlama ya da miktarlarını arttırma kendine olan saygı ve güvende azalma, evlilik birliğine zarar verecek davranışlar gösterme, aile içi çatışma ve tartışma, aile bireyleri ve arkadaşlardan uzaklaşma, toplumdan kendini soyutlama içine kapanma, hayatın genel akışına aykırı davranışlar, çalıştığı iş yerine ilgisizlik, yapacağı işleri sonraya bırakma, başarılı olmadığını düşünme, iş yapmaya isteksizlik, arkadaşlarla iş konusu ile ilgili tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı

olmadır. Yukarıdaki belirtilere ek olarak Sabuncuoğlu, (1996) tükenmişliğin psikolojik emarelerinin de olduğunu dile getirmiştir. Bunlar: uyku düzensizliği, depresyon ve psikolojik rahatsızlıklardır. Yukarıdaki ifadelerde görüldüğü gibi tükenmişlik, kişilerde çok farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Kişinin önceleri yapmaktan çok keyif aldığı şeyleri zaman içinde yapmak istemeyişi, başlangıçta işi ile ilgili sahip olduğu hislerin yerini zaman içinde olumsuz hislerin alması ve bu durumun bireyde yorgunluk ve bitkinlik hislerine neden olması ile birlikte işteki performansında azalma durumlarının yaşanmasıdır.

### **2.1.3 Tükenmişliğin nedenleri**

Maslach ve Jackson (1984) bireysel, bireylerarası ve örgütsel gibi sıralanan çeşitli tükenmişlik kaynakları belirlemiştir. Herhangi bir kaynak tek başına tükenmişliğin sebebi görülmemiştir. Tükenmişlik, bazı kaynakların daha etkili olduğu birçok sebebin bir sonucu kabul edilmiştir (Maslach, 1986). Sarros (1988), okul müdürlerinin tükenmişlik yaşamasına neden olan iş koşullarının; iş gerilimi, bozulmakta olan statü, takdir eksikliği, fazla iş yükü ve yetersiz insan ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Maslach ve Jackson (1981)'a göre tükenmişliğin iş geriliminin bir çeşidi olduğu düşünülürse, nedensel etkenlerin birçoğunun iş bağlantılı olduğunun belirlenmiş olması şaşırtıcı değildir. Bunlardan bazıları hizmet ve bakım sunan meslekler için iş durumunun başlıca öğelerinden biri olan müşteri ilişkisi etrafında odaklanır. Müşteri ilişkisinin oranı arttıkça bu daha yüksek bir problem yükünün veya direkt olarak bağlantı için sağlanan zamanın daha yüksek bir yüzdesi olabilir, tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı da artar. Ayrıca Maslach ve Jackson'a göre müşteri ilişkisinin doğası moral bozucu, sinirlendirici veya zor olduğunda tükenmişlik daha büyük olacaktır (Maslach, 1986:53).

#### **2.1.3.1 Mesleki tükenmişlik kaynakları**

Kişisel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de verdiklerinin karşılığının alınmaması tükenmişlik ile sonuçlanabilir. Rol çatışması ve rol belirsizliği, tükenmeye tesir eden örgütsel etkenlerdendir. Rol çatışması, örgüt içinde kişinin, birbiriyle çatışan durumlarla karşı karşıya geldiğinde oluşmaktadır. Bu durumda birey tam anlamıyla ne yapması gerektiğini bilmez. Rol belirsizliği ise, bireyin örgüt içinde hangi işleri yapması gerektiğinin açık açık ortaya

konmadığı durumlarda görülür. Kısaca kişi görevinin ne olduğunu tam anlamıyla bilmemektedir. Ne yaptığını bilmeden hareket etmek ise, bireyin gerek kişisel gerekse kurumsal hedeflerine ulaşamaması veya bu hedeflerden uzaklaşmasına da yol açabilir (Güney, 2006:72).

Tükenmişlik konusu ile ilgili örgütsel etkenlere tesir eden diğer faktörler ise şöyle sıralayabiliriz:

*Aşırı iş yükü;* tükenmişliğe tesiri olan etkenlerden en tesirlilerinden birisi de aşırı iş yükü ve yüklenmedir. “İş yükündeki ahenksizlik genelde fazla iş yüklenmesinden kaynaklanmakta olup, fazla talepler çalışanın enerjisini tüketmekte ve çalışanda tükenmişlik durumu ortaya çıkmakta veya artmaktadır” (Sat, 2011:29). Ayrıca bu ahenksizlik; çalışan bireyin yetenekleri ve becerilerinin iş için yeterli olmamasından kaynaklanıyor olabilmektedir.

İnsanlarla uğraşılan mesleklerde sıklıkla yoğun bir iş yükünün olduğu vurgulanmaktadır. Ağır iş yükü hissi tükenme düzeyini de yükseltmekte bu da gerilimi arttırmaktadır (Genç, 2004:56).

*Meslektaşlarla ilişkiler ve çatışmalar;* bireyin tükenmişlikle başa çıkması çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşmasına bağlıdır ve bu bir zorunluluktur. Çalışma arkadaşları kaynaklı tükenme; hissi tükenme ve tükenmişlikle mücadelede önemli kaynaklarının yıpratılması şeklinde iki türlü olabilir. (Bingöl, 1996:126). Özellikle yükselme imkânlarının sınırlı, çalışanlar arasında rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamlarında, bireyler ilk önce kendilerini düşüneceklerdir. Çalışma arkadaşlarıyla güvensizlik, mesafe ve görünmez duvarlar oluşturan bu yapı iş görenlerin tükenmişlik riskini arttıracaktır.

*Yöneticilerle ilişkiler;* yöneticiler konumlarından kaynaklı denetim ve erki ellerinde tutarlar. Tükenmişliği alevlendirmek ya da engellemek onların elinde olan bir güçtür. İdarecilerin iş görenlerin işlerini ne derece iyi yapıp yapmadığını, kendilerini işleri konusunda nasıl ve ne kadar geliştirebileceklerini övgü ve öneri şeklinde bildirmeleri gerekmektedir. Bu da yönetici yoluyla geri bildirimdir. Ancak çok zaman bu geribildirim işlememektedir. Yöneticilerin sürekli kritik ve olumsuz değerlendirmeleri çalışanlar açısından motive olmamakta; tam tersine, kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve negatif düşünmelerine neden olmaktadır (Sürgevil, 2006:57-58). İş görenler de olumsuz

yanlarının kendilerine karşı kullanılmasını istemedikleri için hatalarını gizleme yoluna giderler. Böylece tükenmişlikle kendilerini zayıf duruma düşürürler.

*Yeterlik ve mücadelede etkinlik;* bazı zamanlar bireyin almış olduğu eğitim meslek hayatında karşılaştığı problemleri gidermesine yetmemektedir. Bunun sonucunda düşük şahsi performans oluşmaktadır. Bu durum da problemlerli çalışma hayatında iş görenlerin tükenmişlikle baş edebilme konusunda kullandıkları teknik ve yeterlilikleri etkin kullanmadaki becerilerinin incelenmesi çalışmaların merkezini almıştır (Aydın, 2000:35).

*Özerklik ve kararlara katılım;* insanların meslek hayatında kontrolü ellerinde tutamadıkları durumlarda tükenmişliğin fazla olduğu görülmüştür. Yöneticilerin işin ne zaman ve nasıl yapılacağını sık sık hatırlatması, çalışanların gerilimlerini arttırdığı gibi kızgınlık ve öfkesini de arttıracaktır. Bu da başarısızlık ve becerisizlik duygusunun çoğalmasına neden olacaktır (Izgar, 2001:67).

*İşini kaybetme korkusu;* Ekonomik krizin yüksek olduğu dönemlerde işyerlerinin kapanması, şirketlerin küçülmeye gitmesi veya birleşmesi gibi sebepler iş görenlerin işini kaybetmesi korkusuna neden olup, gerilim seviyelerini yükseltecektir. Bu korku, kişinin kendine duyduğu saygının eksilmesine yol açabilmektedir (Altuntaş, 2003:13).

#### **2.1.4 Tükenmişliğin sonuçları**

Tükenmişliğin sonuçları konusunda kesinleşmiş standartlardan söz edilememektedir. Buna sebep gerek bireylerin gerekse örgütlerin etkilenme seviyelerinin zamana ve kişilere göre değişiklik göstermesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Tükenmişliğin sonuçlarını kısaca incelemek gerekirse;

##### **2.1.4.1 Tükenmişliğin birey üzerindeki etkileri**

Tükenmişlik bireyleri birçok açıdan etkileyebilmektedir. Bireyin tükenmişlik sebebiyle yaşadıkları, fiziki yıpranmaya yol açmaktadır. Kişinin çalışma ortamındaki stresi yorgunluk hissi yaşamasına sebep olur. Stresli bu ortam, kişinin dinlenmesini de etkilemekte uykusuzluk problemi yaşamasına yol açmaktadır. Kişide uykusuzluk sebebiyle endişeli ve güçsüz hissetme, sıklıkla olumsuz bir şeylerin olacağı kanaati yaşamasına sebep olur (Losyk, 2005:78).

Başka açıdan süregelen hale gelen rahatsızlıkların uzun sürmesine ve kolay kolay iyileşmemesine sebep olmaktadır. Tükenmişliğin en önemli ve en gözle görünür sonuçlarından biriside, bir şeylerin ters gittiğinin habercisi olan, enerjinin düşmesi durumudur (Işıkhani, 2004:72).

Tükenmişliğin kişisel neticeleri arasında bulunan fizyolojik problemler genelde kişiler tarafından önemsenmemektedir. Birey problemin baş ağrısı, soğuk algınlığı, uykusuzluk, iştahsızlık gibi gelip geçici şeyler olduğuna inanır ve bu problemi ortadan kaldırmak için ilaç kullanır. Ancak bu gibi rahatsızlıkların altında yatan gerçek problem tükenmişlik olduğunda, görünen probleme yönelik ilaç veya hekim tedavisinin çözüm olmayacağı bir gerçektir (Sürgevil, 2006:49).

Kişi yaşadığı sorunlarla başa çıkabilmek için; sigara, alkol, ilaç, sakinleştirici veya uyuşturucu haplara yönelmekte ve bu yönelim alkoliklik ya da ilaç bağımlılığı ile sonuçlanarak kişiyi daha büyük bir çıkmaza düşürebilmektedir (Artan, 1986:58).

Bunun yanı sıra, tükenmiş birey her şeyi bildiğini, her şeye gücünün yeteceğini savunur buna inanabilir. Kişinin yaşamını negatif etkileyen bu durum bireyi mutsuzluğa itecektir.

#### **2.1.4.2 Tükenmişliğin çalışma yaşamına etkileri**

Tükenmişlik ilk önce şahsi boyutta etkisini gösterir. Daha sonra bu durum zamanla kişinin meslek hayatını da negatif yönde etkileyecektir. Tükenmişlik olgusu çevredeki diğer bireyleri de etkilemektedir. Tükenmişliğin iş hayatı hakkında sonuçları kısaca; kişisel performansta düşme, hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi, iş doyumuna etkisi, işten ayrılmayı isteme, işgücü kaybı, üretim kalitesinde düşüş ve iş kazaları, işe devamsızlık ve iş değiştirme talebi biçiminde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2002:51).

Tükenmişliğin çalışma yaşamına etkilerini kısa başlıklar altında inceleyecek olursak; Bunlar:

*Performansta düşüş*; Tükenmişlik iş hayatında üzerinde en çok etkiyi, bireyin başarısında düşme meydana getirmesi sebebiyle yapmaktadır. Bu düşüş genelde yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini göstermiştir. Düşük performansın bir neticesi olarak motivasyon düşmekte ve birey kendisini engellenmiş hissetmeye başlamaktadır. Bu haldeki birey yaptığı işi umursamaz,



artık daha iyi olma gibi bir endişesi de yoktur ve işi için çaba göstermekten vazgeçer. Kişinin işe olan tutumundaki bu değişiklikler, işteki başarısının düşmesine, sonuçta da örgütsel başarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumda tükenmişliğin hem iş görenlere hem de örgüte ağır maliyetler getirdiğini söylemek de mümkün olabilir (Aydın, 2000:22).

*Hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi;* Tükenmişliğin başka bir negatif etkisi de hizmet alan kişilere yeterince alaka gösterilmemesine neden olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan birey hizmet alan kişileri nesne gibi görmeye başlamakta, onları önemsememeye, kanaatsiz, kaba ve saygısızca hizmet vermeyi sürdürebilmektedir. Kişinin bu yolla kalitesiz hizmet vermesi ve gayri insani tutumlar sergilemesi hizmet verilen kişileri etkilemektedir. Bu durum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile alakalı olmaktadır.

*İş doyumuna etkisi;* Tükenmişliğin iş doyumuna da etkisi vardır. İş görenlerin çalıştıkları yerde duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik, yaptıkları işin niteliği ve onlara karşı gösterilen davranışlar iş doyumuna örnek verilebilir. İş doyumunu işin nitelikleriyle, çalışanın arzularının birbirine uyumuyla gerçekleştirir. Bu uyumun büyüklüğü iş tatmini gerçekleştirecektir (Yöndem, 2006:93-94).

*İşten ayrılmayı isteme;* Olumsuz etkilerinden bir tanesi de çalışanın, isteksiz biçimde işini gerçekleştirmesi, buradan ayrılmayı düşünmesi ama bunu yapabilecek güveni ve enerjiyi kendinde görememesidir. Mecburiyet hissederek çalışan iş görenler sahte hastalıklar, işine devamsızlıklar, savurganlıklar gibi nedenlerle işletmelere belli oranlarda maddi kayıplara neden olacaktır. Böyle durumlarda iş görenlerin iş doyumсуuzluğu başarıyı düşürdüğü gibi verimliliği de düşürecektir ((Altıntaş, 2003:62).

*İş gücü kaybı;* Tükenmişliğin örgütler üzerindeki negatif sonucu da işgücü kaybı konusu ile ilgili olmaktadır. Tükenmişlik çalışan kişilerde enerji kaybına neden olmaktadır. Bu durumda olan kişiler ne kadar iş deneyimine sahip olurlarsa olsunlar güvenlerini kaybettikleri için mesleklerini terk edebilirler. Bu da deneyimli elemanların kaybı demektir. Hem birey hem de örgüt bu durumdan zarar görmektedir (Hunt, 1994:13).

*Üretim kalitesinde düşüş ve iş kazaları;* Tükenmişliğin iş görenlerin iş yaşamında ki bir negatif etkisi de işin kalitesinde düşüş ve iş kazaları

olmaktadır. İş görenlerin yetenekleri zayıflar ve kafalarını işlerine vermekte zorlanırlar. Bu da onların yetersiz, aksak veya kalitesiz üretim yapmalarına ve yaptıkları işe kendilerini verememelerinden kaynaklı bazı zamanlar iş kazalarına sebep olabilmektedir (Can, 1992:281).

Tükenmişliği yaşayan bireyler, iş arkadaşları üzerinde de negatif etki yaratırlar. Tükenmişlik yaşayan kişi ister istemez bunu çevresine de yansıtacaktır (Hargreaves, 1998:10). Sonuç olarak tükenmişliğin bütün şekil ve düzeyleri örgüte dolaylı veya direkt olarak önemli maliyete neden olmaktadır.

#### **2.1.4.3 Tükenmişliğin özel yaşama etkileri**

Kişi, işinde karşılaştığı problemlerden ötürü duygusal tükenme, insanlara karşı duyarsızlaşma ve başarıda düşme yaşadığında, bunun etkileri özel hayatta da kendisini ciddi boyutlarda göstermiştir. Yaşanan tükenme duygusu ile eve gelen kişinin eşi, çocukları veya anne-babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissedecekler, kişinin kendileri ile beraber olmaktan kaynaklı memnuniyetsizlik yaşadığını düşüneceklerdir. Bu sebeple de kişiyi suçlayacaklardır. Zaten yaşadığı tükenmişlikten dolayı suçluluk hissine sahip olan kişi, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi problemlere itilecektir (Güney, 2006:214).

Bunun yanı sıra çalışma yaşamında bayanlar, iş saatlerinin bitiminden sonra evlerinde eşleri, çocukları, aile büyükleri ve ev işleri ile ilgili olan sorumlulukları da taşıdıklarından, ikili çalışma sistemi yürütmek zorunda kalmaktadırlar. Bu tür bir çalışma sistemi içinde olmaları sebebiyle kendilerine ayıracak zamanları olmayan bayanların, tükenme olasılığı erkeklere oranla daha çok olmaktadır. Bu durum bayanların aile yaşamı üzerindeki görevlerini yerine getirememesine veya problem yaşamasına neden olmakta, aile içi huzursuzluk ve çatışmaları da beraberinde getirmektedir (Tınaz, 2005:76).

Aile yaşamı tükenmişlik yönünden ele alındığında ise, eşlerin her ikisinin de çalıştığı ailelerde, meslekleriyle aile arasında iyi bir denge sağlayamayan eşlerde tükenmişliğe daha fazla rastlanılmaktadır (Ergin, 1995:94).

#### **2.1.5 Tükenmişliği önleme ve başa çıkma stratejileri**

Tükenmişlikle mücadelede en önemlisi tükenmişliğe sebep olacak faktörlerin, önceden ortadan kaldırılması bu mümkün değilse ivedilikle tespit edilip çözüm

bulunmasıdır. Çalışmamızda bu konuda yapılabilecekler bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmıştır.

#### **2.1.5.1 Bireysel stratejiler**

Tükenmişliği bireysel bir sorun olarak kabul ettiğimizde ya da örgüt koşulları tarafımızdan değiştirilebilecek vaziyette değilse; sorun çözümede uygulanabilecek en akıllıca yöntem kişisel mücadele yöntemleri olacaktır. Mevcut güçlük, eksiklik ya da acziyetin giderilmesi için çözüm seçenekleri dinlenmek, başkalarından yardım istemek veya işi bırakmak olabilir. (Izgar, 2001:39). Aşağıda sıralanan bazı çözüm önerileri tükenmişlikle mücadelede yardımcı olabilir.

- Kendini tanıma,
- Gerçekçi hedefler saptama,
- İşe ara verme,
- Olumlu yanları görme,
- Dinlenme ve gevşeme,
- Doğru beslenme, spor ve uyku,
- Mizah duygusu ve gülme,
- Kendini gerçekleştirme,
- İş değiştirme,
- Etkin iletişim biçimindedir.

#### **2.1.5.2 Örgütsel stratejiler**

İdarecilerin geneli tükenmişliği görmezden gelme eğilimindedirler. Bundaki gayeleri iş görenlerin çalışma yükünü eksiltmek, iş kalitesini yükseltmek gibi isteklerine maruz kalmamaktır. Bu sebeple idareciler tükenmişliği kendi problemleri gibi görmezler. Sorunu çözebilecek imkanları olsa dahi bu konu ile ilgili bir şeyler yapmaları gerektiğini düşünmezler. Kısaca söylemek gerekirse yöneticilere göre tükenmişlik kişinin kendi sorunudur. Tükenmişliğin örgütleri olumsuz etkileyeceğini varsaymazlar (Sürgevil, 2006:82-83). Ancak bu düşünceler tamamen hatalı olup, var olan sorunu hafife almak demektir. Tükenmişlik sadece kişisel değil örgütsel büyük bir sorundur. Yalnız bireysel yöntemlerle mücadele yeterli olmayacaktır. (Köknel, 1993:54-55).

Tükenmişlik yaşamı boyunca insanın başına yalnızca bir kez gelebilecek bir olgu olmadığı için, daha kalıcı çözümler daha etkili olacaktır. Bu çözümlerden bazıları şunlardır:

*Personel seçimi;* Örgütlerin personel seçimi sürecinde, gerilimin yoğun olarak yaşandığı ya da yaşanma ihtimalinin yüksek olduğu pozisyonlar için, iç kontrol odağına sahip olan bireyleri tercih etmelerinin, dış kontrol odağına sahip olan bireyleri ise, daha az gerilimin yaşandığı görevlere transferlerinin hem çalışanlar hem de örgütün işleyişi ve etkililiği açısından daha yararlı olacağı söylenebilir (Solmuş, 2004:123).

*Eğitim uygulamaları;* İnsan kendini geliştirme, yükselme arzu ve gereksinimi duyar. Bu güdü ihtiyaçlar hiyerarşisinin tepe noktasında yer alır. Çalışma hayatı ise, bu arzu ve ihtiyacın karşılanması için ideal ortamdır. Böylece şahsi doyum gerçekleşir; bu ise

Gerek kuruma bağlılığı arttırıcı olması gerekse yapılan hizmetin faydasına olan bir durumdur (Canman, 1995:128).

*Yönetim geliştirme;* Yönetim geliştirme faaliyetleri, bir organizasyondaki işleri yapabilecek çalışanı seçmeyi ve kurumun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulacak kalitedeki çalışanı yetiştirmeyi amaçlar. İhtiyaç duyulan kademe ve işe göre uygulamaların süresi kısa ya da uzun olabilir. Yöneticilerin işlerini daha aktif yapabilmeleri için yeni araç, yöntem ve konseptle donatılmaları, karar verme ve sorun çözme kabiliyetlerinin geliştirilmesi, hareket ve tutumların değiştirilmesi bu uygulamaların başlıca amaçları arasındadır (Koçel, 2003:148-149).

*Örgüt geliştirme;* Tipik bir örgüt geliştirme programı, genelde; problemlerin ve önceliklerin belirlenmesi, bu problemler ile alakalı bilgi ve veri toplanması ve paylaşılması, ortak planlama yapılması, seçeneklerin uygulanması, sonuçların incelenmesi evrelerini içermektedir. Örgüt geliştirme uygulamaları kapsamında, durumsallık anlayışına dayanan kurum tasarımı, duyarlılık eğitimi, şahsi danışmanlık, iş zenginleştirme, gayelere göre yönetim, ekip oluşturma, bölümler arası ilişkileri geliştirme gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadır (Koçel, 2003:152).

*Yetki devri;* Yetki devrinin olduğu kurumlardaki kişiler, faaliyetlerinin sorumluluğunu hisseder, doğacak sonuçlardan kendilerinin etkileneceğini bilirler. Bu da onların işlerinden zevk almalarına daha fazla girişken ve benimseyen bir tutum takınmalarına sebep olur. Çalışanların kurum dahilinde aktiviteleri çoğalır. (Izgar, 2001:85). Yapılması gerekeni, söylenmesini beklemeden kendi kendine yapan çalışanlar, yöneticinin işini de kolaylaştırır ve sonuçların daha iyi olmasına katkı sağlarlar. Aslında çalışanların büyük bir kısmı inisiyatif kullanmak için gereken becerilere sahiptir. Ancak iş ortamının inisiyatif kullanmayı destekleyici olması gerekir. Yöneticiler çalışanları daha fazla sorumluluk almaya özendirmelidirler. Bunun bir yolu inisiyatif kullanan bireyi takdir etmek ve onu övmektir. Diğer bir yol, çalışanların yaptığı yorumları ve getirdikleri tavsiyeleri dikkate almaktır. En önemlisi de inisiyatif kullanan kişi hata yaparsa, sert bir biçimde eleştirilmemelidir (Koçel, 2003:157).

*Çevre koşullarının iyileştirilmesi;* Çalışanın da dahil olduğu platform ve onu etkileyen fiziksel şartlar, bireylerin gerilimle karşı karşıya kalmalarına yol açan önemli etkenlerdendir. Bu koşulların ideal seviyeye gelebilmesi iş görenin maneviyatını değiştirebileceği gibi, örgütle bütünleşmesini de basitleştirmektedir. Bu nedenle aydınlatma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların iş görenin çalışma temposu ve talebini arttıracak şekilde düzenlenmesi gereklidir (Sabuncuoğlu, 2002:61). İşyerinde çalışan insanların bütünü, çalıştıkları ortamın fiziksel koşullarından psikolojik ve fizyolojik olarak etkilenmektedir. Stres düzeyi bireysel farklılıklar gösterse de çalışma alanının, kötü koşullarda organize edilmiş olması, tüm çalışanlarda gerilim nedeni yaratıp, çalışanların işten soğumalarına ve isteksizce çalışmasına neden olmaktadır.

*İş zenginleştirme;* İşin genişletilip zenginleştirilmesi, sosyal bir yapı kazandırılması, iş dönüşümü, kararlara katılım ve değişim yönetimi gibi çeşitli kurumsal psikoloji teknikler tatbik edilebilir. Rol karmaşası, rol çatışması ve olumsuz ilişkiler gibi stres kaynaklarının yok edilmesine yönelik çeşitli tedbirler uygulanabilir.

*Sosyal destek;* Kişiler ya da aileler arasında güçlü bir dostluk ilişkisinin olması çeşitli gerilim etmenlerine karşı dayanmada kişilere ilave bir güç

kazandırmaktadır. Arkadaşların, sorunlu zamanlarında yardım ve destek sağlayacaklarının bilinmesi bile kişileri rahatlatmakta ve belirsiz durumlar ile ilgili endişelerini azaltmaktadır. “Çalışanlara verilen sosyal destek ile gerilimlerden etkilenme düzeyi azaltılır. Bu da iş alanı içinde destekleyici bir grup oluşturularak ve formleri eğiterek emrinde iş görenlere destek ve hoşgörölü olmalarını sağlayarak olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:87).

*Performans değerlendirme*; Performans değerlendirme, çalışanların kendilerinden beklenen sonuca göre değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlendirmesinden elde edilen geri bildirim çalışanın eğitim ve güdülenmesi konusu ile ilgili kararlara ışık tutacak, terfi edecek çalışanın belirlenmesine yardımcı olacak ve işletmede insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak mümkün olabilecektir (Solmuş, 2004:67).

*Aşırı iş yükünün ortadan kaldırılması*; Devamlı fazla mesai, yanlış olan iş tanımları, çalışan kişilerin iş dışında aile ve sosyal hayatlarından soyutlanmalarını ve tükenmişlik yaşamalarına neden olacaktır (Sürgevil, 2006:79). Yönetim iş gerekleriyle çalışanların yeteneklerini uyumlu bir düzeyde tutabilmelidir. Eğer bu ahenk sağlanamazsa, örnek olarak personelin becerisi ile işin komplikeliği makul değerilse veya iş gören çok fazla veya oldukça az iş üretebiliyorsa gerilim kaçınılmaz olacaktır. Doğru yönetim ve planlama iş dağıtımının adil ve makul olması, işe makul ve eğitilmiş personelin seçimi ve yükseltilmesi gibi konularda doğru kararların verilmesi örgütlerde tükenmişlik olgusunu azaltacaktır (Ertekin, 1993:45).

## **2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

### **2.2.1 Örgütsel vatandaşlık kavramı**

Organizasyonlar çevremizde farklı biçim ve formlarda oldukça önemli yerlere sahiptir. Öyle ki içeriğinde barındırdığı bireyler ve onların davranışları bu örgütleri oluşturan en önemli nedenlerdendir (Allameh, Amiri ve Asadi, 2011: 360).

Teknoloji büyük bir güç haline gelse de çalışma ortamlarında insan etkeni halen oldukça önemli bir yere haizdir. Bu nedenle örgütüne sıkı sıkıya bağlı olan, örgütü ile gönül ilişkisi kurabilen, örgüt çıkarlarını kendi menfaati gibi gözetin

iş görenler, örgütünün rekabet şartlarını üst düzeye taşıyabilmektedir (Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 114). Ayrıca toplumların ve örgütlerin gelişiminde önemli bir yere sahip olan insandan iş tanımının ötesinde bir şeyler yapması da beklenmektedir (Karaman ve Aylan; 2012: 36). Gönüllülük esasına dayanan ve gerçekleştirilmediği zaman herhangi bir cezai müeyyidesi olmayan (Allameh, Amiri ve Asadi, 2011: 361) bu tür davranışlar örgütlerin iş görenlerden günümüz şartlarında görmek istediği davranışlardandır (Karaman ve Aylan; 2012: 36; Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 114).

Bireylerin kendi kendine yaptığı bu davranışlar, iş sözleşmesinden kaynaklanmadığı gibi, yapılmadığı takdirde herhangi bir yaptırım da bulunmamaktadır. Bu davranışlara herhangi bir ödül de vaat edilmemektedir. Ama bireye ve örgüte olumlu katkılar sunan davranışlardır (Gül ve İnce, 2011: 136). Bu tür davranışların tümüne örgütsel vatandaşlık davranışı denmektedir. Bu davranışların günümüz örgütlerinde sık sık görülmeye başlandığı da aşikârdır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 48). Örgütlerde bu davranışları sergileyen çalışanların girişimciliğinden ve yaratıcılığında azami ölçüde yararlanmak istemektedirler (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Çünkü günümüz örgüt yapılarında başarının anahtarı yalnızca üretilen ürünler ve sunulan hizmetler değil; bilgi, yetenek, kabiliyet ve potansiyellerinizdir (Gül ve İnce, 2011: 134).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içinde çeşitli etkileri haizdir ve bunların en önemlilerinden ikisi “yaratıcılık” ve “sosyal sermayenin” artırılmasıdır (Zarea, 2012: 80)

. Örgütsel vatandaşlık davranışları nitel ve nicel boyutta yüksek performansa neden olarak örgütün aktivite ve verimliliğini artırmaktadır (Truckenbrodt, 2000: 235).

Yönetim literatüründe örgütsel vatandaşlık davranışları farklı biçimlerde ele alınmıştır. Moidenkutty (2009: 110) ise gerektiğinde iş ve örgüt için gönüllü olarak fazla mesai yapmak ve örgütsel yaşamın normal bir parçası olan ufak tefek rahatsızlıklardan şikâyetçi olmamak gibi örnekleri saymıştır. İşini savsaklamadan severek yapan, arkadaşlarına zorunlu olmadığı halde yardım eden ve teşvik eden, kurumunu her zaman korumaya yönelik davranışlar sergileyen çalışanlar örgütlerine daha çok katkı sunmaktadır (Karaman ve Aylan; 2012: 36; Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 114; Gül ve İnce, 2011: 137). Bu

davranışlar örgütün verimliliğinin artırılması, koordinasyonun daha etkin yapılması, kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasına da katkı sunan davranışlardır (Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 114). Ayrıca bireyin ve örgütün amaçlarını önceleyen, işgücü devrini azaltan, örgütsel sorumluluk bilinci oluşturan, işgücü verimliliğini artıran önemli etkenlerden biridir (Gül ve İnce, 2011: 134).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, grup çalışmasıyla beraber işin kalitesini ve miktarını da olumlu yönde etkilemektedir (Truckenbrodt, 2000: 235). Podsakoff ve MacKenzie (1997: 135) vatandaşlık davranışlarının örgütün sosyal makinesini yağlayarak, sürtünmeyi azaltarak ve etkinliği artırarak örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini ileri sürmektedirler. Williams (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarının yararları açısından iki boyutlu olduğunu ifade etmektedir. Bunlar (Ertürk, 2007: 259): a) gerekli olmayan yalnız örgütsel imaj ve performansı iyileştiren ve genelde örgüte yarar sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışları, b) ağır iş yükü bulunan mesai arkadaşlarına yardım etmek ve fedakârlık gibi daha fazla örgütteki bireylere yarar sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları huzursuzluklara meydan vermeme, sorun çıkarmama, diğerlerinin kusurlarını aramaya çalışmama gibi olumlu özellikleri de ihtiva eder (Yeşiltaş ve Keleş, 2010: 115).

“Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını; bireyin gönüllülük esasına dayanan, şekilsel ödülü önemsemeyen, organizasyonun işlevlerini en iyi şekilde yapılmasına yardım eden davranışlardır” biçiminde tanımlamıştır (Aslan, 2008: 166; Bolat ve Bolat, 2008: 78; Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009: 3; Gül ve İnce, 2011: 136). Yine Organ (1988), örgütlerin devamlılığı için örgütsel vatandaşlık davranışlarının hayati öneme sahip olduğunu belirtmiştir (Zarea, 2012: 81).

Örgütsel vatandaşlık davranışı karşılıklı yardım, işe adanma ve örgütsel destek yönüyle üç boyutta ele alınabilir. Karşılıklı yardım, örgüt içindeki her tür yardımlaşmayı; işe adanma, çalışanın kendisini işine oldukça adanması; örgütsel destek ise en zor şartlar altında bile örgüte sadakati ve desteği ifade etmektedir (Özcan, 2011: 54).



### 2.2.2 Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları

Yapılan araştırma çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek verecek olursak, diğer iş görenlere yardım etme, aldığı görevlerden şikayet etmeme, mecbur olmadığı halde başka işleri üstlenme, yönetimdekilerle etkili ve iyi ilişkiler kurma gibi nedenler sınıflandırılmıştır.

Bateman ve Organ 30 önermelik vatandaşlık davranışlarını ölçen ölçeklerinde, yöneticileri memnun edecek fakat direkt iş görenlerden talep edemedikleri davranışları ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Elde ettikleri sonuçlarda yardımseverlik ve genel ahenk boyutları vardır. Genel ahenk sonradan vicdanlılık olarak değiştirilmiştir.

Organ'a ait olan vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılarak yapılan çalışmaların, sonuçlarını kullanarak Graham'ın örgütsel erdemi, araştırmacının nezaket ve sportmenlik boyutlarının da ilavesi ile kabul gören gruplandırma ortaya çıkmıştır (Kamer, 2001).

Bunlar:

- Yardımseverlik
- Vicdanlılık
- Sportmenlik
- Nezaket
- Örgütsel Erdem

Bunları kısaca açıklayacak olursak:

- Yardımseverlik:

Organ'ın yardımseverlik tanımında, örgütü ilgilendiren bir sorun ya da görevde örgütün kendi isteği ile diğer örgüt çalışanlarına destek ve yardım etmeye yönelik bütün faaliyetleri yardımseverlik olarak adlandırmıştır. Hastalandığı için derse giremeyen bir öğretmenin yerine başka bir meslektaşının derse girmesi. İşinde sorunla karşılaşan bir çalışana başka bir iş arkadaşının konuyla ilgili yardım etmesi araştırmacının yardımseverliğine örnektir. En fazla karşılaşılan yardımseverlik örneği ise örgüt üyelerinin olağandışı durumlarda sorumlu olduğu işini tamamlamayan arkadaşlarına işini bitirmesinde yardımcı olmasıdır. Bu davranışlar “yardımseverlik” özelliği taşıdığı ve örgütü

ilgilendirdiği için, yardımseverlik ismiyle adlandırılmıştır. Kişiler örgütteki bir arkadaşına yardımda bulunurlar. Bu yardımsever tutum gerçekleştirilen üretim ve işin kalitesini arttıracaktır (Akt: Kamer, 2001).

- Vicdanlılık:

Organ; vicdanlılığı, örgüt mensuplarının kendilerinden beklenenin üstünde istekli ve gönüllü yerine getirmeleri şeklinde tanımlamıştır. Vicdanlılık, işe devamlılık, zamanı etkili kullanma, dakiklik, dinlenme zamanlarını itinalı kullanma, kurallara uyma vb. davranışları kapsar. İş görenin çok sık olmaması koşuluyla basit hastalıklarında veya uygunsuz hava şartlarından işe gelememesi, kullanmadığı mazeret izinlerini kullanması yöneticiler tarafından hoş görülebilir. Ancak bu durumlara rağmen, işe devamlılığı normal üstü bir çaba göstererek sağlayan iş görenlerin davranışı vicdanlılık boyutuyla ilgilidir. Vicdanlılıkta bir şahsı direk etkileyen hareketler değil de genellikle örgüte yarar sağlayacak davranışlar mevcuttur (Akt: İşbaşı, 2000).

- Sportmenlik:

Sportmenlik Organ'a göre, üyelerinin örgütte probleme sebep olabilecek negatif durum ve hareketlerden uzak durmaları, sorun yaratan olaylardan, durumlardan şikayet etmemeleri, anlayış göstermeleridir. Problemleri gereksiz yere büyütme, vaktinin büyük bir bölümünü yakınlıkla geçirmek, çalışma arkadaşlarına saygısızlık etmemek sportmenliğe örnektir. Sportmenlik çalışanların karşılaşılan sorunlarla gerginliğe yol açmadan ya da gerginliği büyütmeden yapıcı fikirlerle sorunlarla mücadele becerisini ve dayanma güçlerini arttırması sebebiyle örgütsel verimliliği sağlar. Genellikle organizasyonlarda karşılaşılan problemlerin giderilmesinde yönetim ve idari birimlere başvurulur. Sportmenliğin hakim olduğu yapılarda durum farklıdır. Sorun gidermekle zaman harcamayan idari ve yönetim kaynakları planlama, örgütsel analiz vb. faaliyetlere ağırlık verebilir. Böylelikle örgütsel aktiviteler artar (Akt: İşbaşı, 2000).

- Nezaket:

Organ'ın nezaket tanımı; örgütte yer alan iş sorumlulukları gereği sürekli iletişim ve etkileşim altında olan, birbirlerinin aldıkları karar ve yaptıkları işlerden etkilenen çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri pozitif

davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak önceden haber verme, bilgi aktarma, hatırlatma, danışma ve yapılacakların diğer kişiye kısaca aktarılması verilebilir. Nezaket örgütte duygusal istikrar sağlayarak çatışmaları önler. Örgüt üyelerinin yapacakları işlerle ilgili önceden iletişim kurulması, bağımsız yapılacak işlerin uygulanmasını kolaylaştırır (Akt: Kamer, 2001).

Araştırmacıya göre, yardımseverlik temeline dayanan nezaket ve diğerkâmlık boyutlarının karıştırılmasının mümkün olduğunu öngörür. Nezaket ve yardımseverlik arasındaki en büyük fark, yardımın yapıldığı zamanla ilgilidir. Nezaket boyutundaki davranışlar çıkabileceği düşünülen problemleri engellemek ya da sorunun etkilerini azaltmak gayesiyle önceden atılan adımlar diye tanımlanırken, yardımseverlikte ortaya çıkan bir problemde örgüt üyelerinin sorun gidermede birbirlerine yardım etmeleri söz konusudur (Akt: İşbaşı, 2000).

- Örgütsel Erdem:

Graham tarafından tanımlanan, “Örgütsel Erdem” Organ’ın kitabında 5. ve son vatandaşlık davranış boyutu olarak yer almıştır. Graham bu boyutu “örgütün karar verme sürecine etkin bir şekilde katılma” olarak tanımlamıştır. Örgütün iyi bir vatandaşı olmak için Graham’a göre organizasyonun işleyişine sorgusuzca uyum sağlamaya çalışmak yeterli değildir. İyi bir örgüt vatandaşı organizasyon ile ilgili tüm konularda fikir geliştirip bu fikirleri rahatça ifade edebilmelidir. Örgütsel erdem boyutu çalışanların organizasyonu etkileyen olaylarda bilgi sahibi olup kararlara ve toplantılara sorumlu biçimde katılımıdır. Örgütsel erdem boyutunda sayılabilecek davranışlara örnek olarak; kurumdaki toplantılara katılmak ve tartışmalara faal katılmak, kurumdaki değişimleri izlemek, takip etmek, gelişmelere uyum sağlamak, kurumdaki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) yararlanmak, organizasyonu etkileyen konularda düşünmek ve fikir ve kanaatlerini arkadaşlarıyla paylaşmak verilebilir (Akt: Çınar, 2000).

Graham’ın örgütsel erdem kavramındaki anahtar kelime “sorumlu” kelimesidir. Öyle ki işleyişi aktif katılım sağlamaya çalışan üyeler bunu yaparken disiplinsiz ve yapıcı olmayan tavırlar sergileyebilirler. Bu da örgütsel davranışın sportmenlik boyutuna ters düşen özelliktedir. Organ’a göre örgütsel erdem

boyutundaki davranışlarda bulunmak iş görenlerin vakit ve enerjilerinden özveride bulunmalarını gerektirmektedir. “Organizasyonun üyesi olma” şuuruyla hareket eden ve iş görenlerin politik yaşamında söz sahibi olmaları sonucunu ortaya çıkaran bu davranışlar yöneticiler tarafından desteklenmeyebilir. Bunlar iş görenlerin karşılaşabilecekleri manilerdir. Fakat uzun zamanda bu davranışlar iş görenleri örgüt içindeki politik süreçlerle daha bilgili ve örgüt içi politikaların şekillenmesinde yönlendirici güç olmalarını kolaylaştıracak bir bakış açısı geliştirmesini sağlayacaktır. Örgütsel erdem davranışı, yöneticiler tarafından desteklenmesi zayıf bir ihtimal olduğu ve iş görenlere bazı değerler getirdiği için en zor gösterilen davranıştır (Akt: İşbaşı, 2000).

### **2.2.3 Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler**

#### **2.2.3.1 Örgütsel bağlılık**

Morrow (1983) Cote ve Randall’a (1991) göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne sahip çıkma, işini severek yapma, örgütün hedeflerini ve ilkelerini koruma olarak değerlendirilmektedir. Örgüte bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde pozitif etkilere sahiptir. Organ ve Ryan (1995) yaptıkları araştırmalarda bu durumun gerçekliğini ortaya koymuşlardır. Örgüte bağlılığı artan kişinin örgütüne karşı fedakarlık yapma talebi artar ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını sergilemeye başlar (Akt: Karaman ve Aylan, 2012: 41).

Çalışanlar örgütlerine duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile bağlanmakta ve bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüşmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 79). Burada duygusal bağlılık; örgüte duyulan ilgiyi ve kendini örgütle bütünleştirmeyi, normatif bağlılık; örgüt için devamlı çalışmanın ahlaki boyutunu, devamlılık bağlılığı ise örgütten ayrılması halinde yüzleşeceği durumu ifade etmektedir. Duygusal ve normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları pozitif ilişki içinde iken devamlılık bağlılığı ile negatif ilişki söz konusudur (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 49).

#### **2.2.3.2 Bireyin ruhsal durumu**

Sosyal alanlardaki araştırmalar gösteriyor ki, psikolojik durumu iyi olan bireyler örgütsel vatandaşlık sergilemeye daha yatkındırlar. Özellikle

yardımsöer bir tavır takındıkları görölmüştür. Organ'a göre işle alakalı faktörler ne kadar önemli ise morallerinin yüksek olması da örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerçekleştirilmesinde o kadar etkilidir (Karaman ve Aylan, 2012: 41; Çetin, 2011: 38).

### **2.2.3.3 Kişilik özellikleri**

Çok tabidir ki insanın kişilik özellikleri de örgütsel vatandaşlık davranışlarının görölmesinde önemli bir etkidir. İyimser kişilerin motivasyonları diğerlerine nazaran daha güçlü olacağından bu bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı da daha çoktur. Smith, Organ ve Near'a (1983) göre, dışadönük bireyler yine aynı biçimde bu davranışlara daha yatkındırlar. İçe dönük bireyler ise kendi sorunları ile daha çok meşgul olacaklarından örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri son derece zahmetlidir (Karaman ve Aylan, 2012: 41-42; Çetin, 2011: 44).

### **2.2.3.4 İşe karşı tutumlar ve iş tatmini**

Locke "insanların mesleğini ya da tecrübesini kullanarak oluşan eğlenceli ya da güzel duyguları" iş doyumunu biçiminde tanımlamaktadır. Davis ise "kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet durumunu" iş doyumunu olarak ifade etmektedir. Genel ifadelerle işe karşı beslenen olumlu veya olumsuz duyguları iş doyumunu olarak tanımlamak mümkün olabilir. Bu tanımdan da anlaşılabilceği üzere iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir durumdan söz edilebilir. Bu konu ile alakalı yapılan araştırmalarda olumlu iş tatminine sahip bireylerin örgütsel vatandaşlık davranış sergilemeye meyilli oldukları görölmüştür. Bu kişiler diğerlerine yardımcı olmayı ve fedakârlıkta bulunmayı daha fazla talep etmektedirler (Karaman ve Aylan, 2012: 42).

Organ ve Bateman üniversitede yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 50).

### **2.2.3.5 Örgütsel adalet**

Dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olmak suretiyle 3 grupta incelenen örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dağıtımca adalet, iş görenin kendisinin sunmuş olduğu değerlere karşılık alması gereken karşılığı ifade etmektedir. Prosedür adaleti, örgütün amacını gerçekleştirmek için oluşturulmuş işlemlerin adil uygulanmasını ifade eder. Etkileşim adaleti ise, yöneticilerin bu işlemleri uygulama esnasında takındıkları tavırlardaki adaleti temsil eder. Bu üç bileşenden oluşan örgütsel adalet algısı çalışanların kafasında soru işareti bırakmayacak biçimde işliyorsa bu örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine pozitif katkı sağlayacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 42; Çetin, 2011: 39). Tam aksine adalet algısında sorun olan çalışanlar, örgütüne karşı tavır geliştirecek, çeşitli sorunlara neden olacak katkıdan çok zarar verme eğiliminde olacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 42; Sezgin, 2005: 327).

### **2.2.3.6 İhtiyaçlar**

Schnake (1991), bireylerin içsel motivasyona dayanan birtakım ihtiyaçlarından bahseder. Bu ihtiyaçlar insan davranışları üzerinde ciddi etkiye sahiptir ve başarıma güdüsü ile hareket eden bireyler kendilerine biçilmiş rollerin dışında davranışlar sergilemeye başlayabilirler. Örgütler bu durumun farkında olup çalışanlarını bu tür hedeflerle motive edip ekstra rol davranışları sergilemelerine zemin hazırlayabilirler. Yapılan araştırmalarla da ortaya konulmuştur ki başarılı odaklı kişiler örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye diğer bireylere nazaran daha eğilimlidirler (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

### **2.2.3.7 Liderin özellikleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen etkenler arasında önder kişilerin özellikleri de sayılmaktadır. Podsakoff (1996) ve arkadaşları yaptıkları çalışma da bunu teyit etmiştir. Lider sorumluluk alarak, iş görenlere yardım ederek, iş birliğinde bulunarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirken aynı zamanda kendine bağlı çalışanları da bu davranışlara yönlendirmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

Destekleyici yöneticiler, çalışanların psikolojilerinden iyi anlar, onlara geri bildirim sağlar ve onların kendilerini geliştirmesi için çalışır. Bu durum çalışanın kendine olan güvenini tetikleyeceğinden daha etkin bir çalışma alanının ortaya çıkmasına neden olabilir (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 591).

### **2.2.3.8 Kıdem ve hiyerarşik düzen**

Kıdem ve çalışanların yaşı da örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasında önem arz etmektedir. Morrison (1994) kıdemle beraber örgüte olan bağlılıkta da güçlenmenin varlığına işaret ederek, bu çalışanların daha çok sorumluluk aldıklarını ve gönüllü olarak fazladan rol üstlendiklerini ifade etmektedir. Bireyin örgüt içindeki hiyerarşide yukarılara çıktıkça karar verme, kontrol etme, serbest davranma ve yönetim gücünde artmalar olur. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarının görülmesi için pozitif bir durumdur (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

### **2.2.3.9 Örgütsel vizyon**

Çalışılan kurumun inançlarının, hedef ve gagesinin bir tanımı olan vizyon çalışanları motive etmeyi ve yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Hedefi belli olan işler yapmak çalışanı daha çok motive edecek, o hedefe ulaşmayı amaçlayan çalışan da daha çok gayret içerisinde olacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

### **2.2.3.10 Örgütün özellikleri**

Van Dyne, Garaham ve Dienesch'an (1994) şayet örgütün hedefleri arasında kaliteli çıktı elde etmek varsa çalışanda örgütün bu hedefi doğrultusunda hareket etmek isteyecektir. Örgütünün ne istediğini tam anlamıyla anlayıp kavrayan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekte zorlanmayacaklardır (Karaman ve Aylan, 2012: 43). Örneğin Podsakoff ve McKenzie (1995) daha az şekillenmiş örgütlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için makul ortamlar oluşturduğunu; ama bürokratik yapıları örgütlerde ise vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinin daha zor olduğunu belirlemişlerdir. Bu bakımdan vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde şahsi etkenler ile beraber ortamsal ve çevresel etkenlerin de etkili olduğu görülmektedir (Çetin, 2011: 46-47).

### **2.2.3.11 Kişi örgüt bütünleşmesi**

Bir örgütte insan etkeni, teknolojiyi oluşturan ve kullanan, örgütün yapısını biçimlendiren olarak oldukça önemlidir. Örgütün sosyal yapısı (insan sistemi) ne kadar etkin çalışıyor ise örgütün yapısı da o kadar sağlam demektir. Diğer bir ifade ile kişi örgüt bütünleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişki içerisinde. Yöneticilerde bu bütünleşmeyi sağlamak için ellerinden

geleni yapmalı, bu ahengi oluşturmaya çalışmalı, personel seçiminde buna dikkat etmelidir (Karaman ve Aylan, 2012: 43). Bireysel ve örgütsel davranışların birbiri ile uyumlu olması örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı gibi verimliliğin de artmasına neden olur (Sezgin, 2005: 326).

#### **2.2.4 Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları**

Kamer’de, Organ, anlaşmazlıkları asgari seviyeye indiren ve verimliliği arttıran, daha iyi anlaşmalarını sağlayan, örgütün sosyal sisteminin işlerliğini basitleştiren, bunların sonucunda ise verimliliği arttıran nedenler olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını kabul etmektedir. MacKenzie, Podsakoff, Fetter ve Organ’a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş görenlerin rantabilitesi artar. Araştırmacılara göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, mesai arkadaşları ve çalışma gurupları içerisindeki etkinlikler güçlü biçimde eş güdümlü olarak başarının artmasını sağlar. Ayrıca iş ortamının daha memnun edici bir duruma getirilmesi kaliteli iş gücünü kazanmayı ve de elde tutmayı sağlar. İşteki başarısızlıkların azaltılması ve sürekli değişim gösteren çevre şartlarına uyumun sağlanması da örgütsel vatandaşlık davranışları ile mümkün olacaktır. MacKenzie’nin saptamalarında vatandaşlık davranışlarının idarecilerin performans değerlendirmelerini etkilediğini kabul etmiştir. Performans değerlendirme sonuçları örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi de ortaya çıkmaktadır. Bunun için iş görenlerin performans değerlendirmelerinin önemini anlamaları sağlanmalıdır (Akt: Kamer, 2001).

### **2.3 Tükenmişlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilere Yönelik Araştırmalar**

Sezgin ve Kılınç (2012), Kocaeli ilinde 14 ilköğretim okulunda 269 öğretmen ile yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuç olarak, eğitimcilerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlıkları arasında ilişkili vardır sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel vatandaşlığın alt boyutları ile duyarsızlaşma ve duygusal tükenme durumları arasında ters yönde bir bağlantı mevcutken, şahsi performans boyutu ile alt boyutları arasında olumlu bir bağlantı olduğu bulunmuştur.



Yardımsverlik boyutu, olumsuz yönlü ve anlam ifade eden tek duygusal tükenme yordayıcısıdır.

Yapılan analizde duyarsızlaşma hakkında bir anlamlılık bulunamamıştır. Şahsi başarının anlamlı yordayıcıları ise sportmenlik ve yardımsverlik parametreleri olarak görülmüştür. Bu iki parametre şahsi başarılı bir şekilde pozitif ilişki göstermektedir (Sezgin ve Kılınç, 2012: 116).

Talachi ve Gorji (2013), İran'da madencilik ve ticaret sektöründe çalışan 120 kişi üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarının tükenmişlik ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Duygusal tükenme, şahsi başarıda azalma ve duyarsızlaşma arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi azalmaktadır (Talachi ve Gorji, 2013: 57-58).

Salehi ve Gholtash (2011), İslami Azad Üniversitesi'nde 341 kişi ile iş memnuniyeti, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyle ilgili vatandaşlık davranışları arasında negatif yönde ilişki belirlemişlerdir (Salehi ve Gholtash, 2011: 310).

Aslam, Ahmad ve Anwar (2012), Pakistan'da 31 bankada yaptıkları araştırmada tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi belirleme etmeye çalışmışlardır. Araştırmaya göre; duygusal tükenme, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte katkı sağlayan yönlerini negatif yönde etkilemektedir. Kişisel başarıda azalma ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireye katkı sağlayan taraflarını negatif yönde etkilemektedir. Duyarsızlaşmanın artması ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Aslam, Ahmad ve Anwar, 2012: 8127).

İnandı ve Büyüközkan (2013), Mersin'de görev yapan 1699 ilkokul öğretmeni üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel vatandaşlığın yardımsverlik boyutunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yardımsverliğin şahsi başarılı bir şekilde pozitif yönde ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Vicdanlılık, sportmenlik ve nezaket boyutlarının da duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile zıt yönde; şahsi başarılı bir şekilde

pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (İnandı ve Büyüközkan, 2013: 1547-1548).

### **3. YÖNTEM**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem grupları, ölçeklere ait betimsel istatistik değerleriyle, demografikdeğişkenler için frekans ve yüzde değerleri yer almaktadır.

#### **3.1 Araştırma Modeli**

Bu çalışmada bilimsel tarama modeline dayalı olarak, bağımlı ve bağımsız parametreleri arasında ilişkisel tarama yapılmıştır. Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları çeşitli değişkenlere göre incelenecek ve bu maksatla veriler toplanmıştır.

Bu araştırmada kullanılan model ilişkisel tarama modelidir. Tarama modellerinin amacında şu an mevcut durumu değiştirmek ya da etkilemek gayesi yoktur. Taramadaki amaç mevcut durumu sadece tasvir etmektir (Karasar, 2002, s.77).

Araştırma, İstanbul ili Pendik İlçesinde çalışan okul idarecilerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları yönünden karşılaştırılması için yapılmış bir çalışmadır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırma evrenini 2017-2018 dönemindeki, İstanbul ili Pendik ilçesine bağlı resmî okullarda görev yapan 598 okul yöneticisi oluşturmuştur. Örneklem için ilçede görev yapan 598 okul yöneticisine anketler bizzat araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanmış, ancak bu anketlerden araştırmaya gönüllü olarak katılan okul yöneticisi sayısı 307 olmuştur. Doldurulan anketlerin 5 tanesinde eksiklik tespit edildiği için değerlendirme dışı bırakılmış ve veri analizi toplamda kalan 302 anket verileri üzerinden yapılmıştır.

Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla betimsel değerler incelenmiştir.

Çizelge 3.1’de Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerine ait betimsel değerler verilmiştir.

**Çizelge 3.1:** Ölçeklere Ait Betimsel İstatistik Değerleri

	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Maslach Tükenmişlik Ölçeği
Frekans	302	302
Aritmetik Ortalama	95,70	61,75
Ortanca (medyan)	98,00	61,00
Varyans	110,11	70,35
Standart Sapma	10,49	8,38
En küçük puan	59,00	27,00
En yüksek puan	114,00	89,00
Ranj (ranj)	55,00	62,00
Çarpıklık (skewness)	-0,923	-0,292
Basıklık (kurtosis)	0,865	1,383

Ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Tablo 1 görüleceği üzere ölçeklerden elde edilen puanların normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Çünkü basıklık ve çarpıklık katsayıları +/-1,5 ile +/-1,5 aralığın da değer alırsa, puanlar normal dağılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:16). Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri normal dağılım gösterdiğinden alt problemlere yönelik parametrik analizler yapılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzdeleri incelenmiştir.

Çizelge 3.2’de okul idarecilerinin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir.

**Çizelge 3.2:** Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar		%
Kadın	43	14,2
Erkek	259	85,8
Toplam	302	100,0

Çizelge 3.2’de okul idarecilerinin 43’ü (%14,2) kadın, 259’u (%85,8) erkek olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.3’de okul idarecilerinin yaş değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir.

**Çizelge 3.3:** Yaş Aralığı İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
20-29 yaş	16	5,3
30-39 yaş	78	25,8
40-49 yaş	124	41,1
50 yaş ve üstü	84	27,8
Toplam	302	100,0

Çizelge 3.3’de okul idarecilerinin 16’sı (%5,3) 20-29 yaş, 78’i (%25,8) 30-39 yaş, 124’ü (%41,1) 40-49 yaş ve 84’ü (%27,8) 50 yaş ve üstü yaş aralığında olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.4’de okul idarecilerinin mesleki kıdem değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir.

**Çizelge 3.4:** Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

<b>Gruplar</b>	<i>f</i>	%
1-5 yıl	12	4,0
6-10 yıl	26	8,6
11-15 yıl	51	16,9
16-20 yıl	94	31,1
21 yıl ve üstü	119	39,4
Toplam	302	100,0

Çizelge 3.4’de okul idarecilerinin 12’si (%4,0) 1-5 yıl, 26’sı (%8,6) 6-10 yıl, 51’i (%16,9) 11-15 yıl, 94’ü (%31,1) 16-20 yıl, 119’u (39,4) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olduğu görülmüştür.

Çizelge 5’de okul idarecilerinin yöneticilik kıdemi değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir.

**Çizelge 3.5:** Yöneticilik Kıdemi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

<b>Gruplar</b>	<i>f</i>	%
1-5 yıl	140	46,4
6-10 yıl	74	24,5
11-15 yıl	31	10,3
16-20 yıl	27	8,9
21 yıl ve üstü	30	9,9
Toplam	302	100,0

Çizelge 3.5’de okul idarecilerinin 140’ı (%46,4) 1-5 yıl, 74’ü (%24,5) 6-10 yıl, 31’i (%10,3) 11-15 yıl, 27’si (%8,9) 16-20 yıl, 30’u (9,9) 21 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahip olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.6’da okul idarecilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir.

**Çizelge 3.6:** Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

<b>Gruplar</b>	<i>f</i>	%
Ön lisans	22	7,3
Lisans	172	57,0
Yüksek Lisans	106	35,7
Doktora	2	0,7
Toplam	302	100,0

Çizelge 3.6’da okul idarecilerinin 22’si (%7,3) ön lisans, 172’si (57,0) lisans, 106’sı (%35,7) yüksek lisans, 2’si (%0,7) doktora mezunudur. Analiz yapılırken doktora mezunu idareciler yüksek lisans mezunu idareciler grubuna dahil edilmiştir.

Çizelge 3.7’de okul idarecilerinin yönetim alanında yüksek lisans yapma değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir.

**Çizelge 3.7:** Yönetim Alanında Yüksek Lisans Yapma Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

<b>Gruplar</b>	<i>f</i>	%
Evet	78	25,8
Hayır	212	70,2
Devam eden	12	4,0
Toplam	302	100,0

Çizelge 3.7’de okul idarecilerin 78’si (%25,8) yönetim alanında yüksek lisans yapmış, 212’si (%70,2) yönetim alanında yüksek lisans yapmamıştır. Okul yöneticilerinin 12’si (%4,0) yönetim alanında yüksek lisansa devam etmekte olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.8’de okul yöneticilerinin branş değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir.

**Çizelge 3.8:** Branş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

<b>Gruplar</b>	<i>f</i>	%
Sınıf öğretmeni	107	35,4
Kültür dersi öğretmeni	130	43,0
Meslek dersi öğretmeni	34	11,3
İH meslek dersi öğretmeni	31	10,3
Toplam	302	100,0

Çizelge 3.8’de okul yöneticilerinin 107’si (%35,4) sınıf öğretmeni, 130’u (%43,0) kültür dersi öğretmeni, 34’ü (%11,3) meslek dersi öğretmeni ve 31’i (%10,3) İmam Hatip Meslek Dersi öğretmeni olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.9’da okul yöneticilerinin çalıştığı okul türü değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir.



**Çizelge 3.9:** Çalıştığı Okul Türü Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
İlkokul	118	39,1
Ortaokul	78	25,8
İH Ortaokulu	12	4,0
Anadolu Lisesi	19	6,3
İH Lisesi	40	13,2
Mesleki ve Teknik Lise	35	11,6
Toplam	302	100,0

Çizelge 3.9’da okul idarecilerinin 118’i (%39,1) İlkokul, 78’i (%25,8) Ortaokul, 12’si (%4,0) İmam Hatip Ortaokul, 19’u (%6,3) Anadolu Lisesi, 40’ı (%13,2) İmam Hatip Lisesi, 35’i (%11,6) Anadolu Mesleki ve Teknik Liselerde çalışmakta olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.10’da okul yöneticilerinin şu an görev yapılan okuldaki görev süresi değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir.

**Çizelge 3.10:** Şu an Yöneticilik Yapılan Okuldaki Görev Süresi İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%
1-5 yıl	231	76,5
6-10 yıl	54	17,9
11-15 yıl	11	3,6
16-20 yıl	3	1,0
21 yıl ve üstü	3	1,0
Toplam	302	100,0

Çizelge 3.10’da okul idarecilerinin 231’i (%76,5) 1-5 sene, 54’ü (%17,9) 6-10 yıl, 11’i (%3,6) 11,15 yıl, 3’ü (%1,0) 16-20 yıl, 3’ü (%1,0) 21 yıl üstü şu an

görev yaptıkları okulda yöneticilik yapmaktadır. Analiz yapılırken 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü görev süresi, 11-15 yıl görev süresi ile birleştirilmiştir.

### **3.2 Veri Toplama Araçları**

Çalışmada bir bilgi formu ve iki ölçek kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek üzere “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere ise “Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği”nden faydalanılmıştır. Okul yöneticilerinin özlük nitelikleriyle ilgili (cinsiyet, yaş, kıdem, branş vb.) bilgileri elde etmek için bilgi formundan yararlanılmıştır.

#### **3.2.1 Kişisel bilgi formu:**

Araştırmacı tarafından geliştirilecek Kişisel Bilgi Formu katılımcıların *cinsiyet, yaş, yöneticilikteki kıdem, görev türü, mezuniyet durumu, branş, okul türü, görev süresi gibi* bilgilerini öğrenmek amacıyla hazırlanmıştır. İlgili literatür doğrultusunda bilgi formundaki maddeler belirlenmiş tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışında ekili olan faktörler dikkate alınmıştır.

#### **3.2.2 Maslach tükenmişlik envanteri (MTE)**

Christine Maslach ve Susan E. Jackson’ın (1981) geliştirmiş olduğu ve ilgili alan yazında oldukça sık kullanılan “Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)” 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlardan “Duygusal Tükenme” 9, “Duyarsızlaşma” 5, “Kişisel Başarı” alt boyutu ise 8 maddeden oluşmaktadır.

Kişisel başarı boyutu pozitif yönlü ifadelerden oluşurken, Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma boyutları negatif içeriklidir. Bu çalışmada Kişisel Başarı ölçeği ters kodlama olumsuz olarak yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliği çalışmaları Çam (1991: 157) ve Ergin (1993: 145-146) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde 7’li likertten (0-6) oluştuğu; ancak Ergin (1995) tarafından Türkçeye çevrilen formda “0= hiçbir zaman, 1= çok nadir, 2= bazen, 3= çoğu zaman, 4= her zaman” şeklinde 5’li Likert kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğinin de oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir (Aktaranlar: Kervancı, 2013: 91-92; Ancak Altay (2009). Bu çerçevede ankette yer alan her bir madde “1=Hiçbir zaman, 2= Çok Nadir,

3=Bazen, 4=Çoğu zaman, 5= Her zaman” şeklinde tanımlanmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeğinin Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt boyutları negatif, Kişisel Başarı boyutu ise pozitif ifadelerden oluşmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı alt boyutu, ters ya da düz olarak puanlanabilmektedir. Bu çalışmada kişisel başarı boyutu ters olarak kodlanmıştır. Bu alt boyuttan elde edilen yüksek puan, kişisel başarısızlığı ifade etmektedir. Sonuçta ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek düzeyde tükenmişliği göstermektedir.

Ölçeğin faktör analiz sonucunda ilk başta ölçek 5 faktörlü çıkmasına rağmen madde yüklerinin 3 faktörde yoğunlaştığı görülmüştür. Varimax rotation yapılarak yeniden değerlendirme sonucu duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma adlı 3 faktörde maddeler gruplandırılmıştır.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması Ergin tarafından yapılmıştır. Hemşire ve doktorlardan oluşmuş örneklem gurubundan elde edilen sonuçlarla ölçeğin iç tutarlılığı hesaplanmış ve söz konusu 3 alt boyuta ilişkin crombach alfa kat sayılarının duygusal tükenme .83, duyarsızlaşma .65, kişisel başarı .72 olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği test –test tekrar test yöntemiyle de sınanmıştır. İlk uygulamadan 4 hafta sonra ulaşılan 99 katılımcıdan elde edilen verilerle ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tekrar test güvenilirlik kat sayılarının duygusal tükenme .83, duyarsızlaşma .72, azaltılmış kişisel başarı .67 olduğu görülmüştür.

Ölçekten elde edilen puanlar yorumlanırken aşağıdaki puan aralıkları göz önüne alınmalıdır.

<b>Tükenmişlik Seviyeleri</b>				
		<b>Yüksek</b>	<b>Normal</b>	<b>Düşük</b>
Duygusal Tükenme	EE	27 ve üzeri	17 - 26	0 - 16
Duyarsızlaşma	DP	13 ve üzeri	7 - 12	0 - 16
Kişisel Başarı	PA	0 - 31	32 - 38	39 ve üzeri

### 3.2.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği (ÖVDÖ)

Araştırmamızda kullanılan ölçek, (Vey/Campbell, 2004; Williamsishia W, 1999) iki ayrı çalışmadan faydalanılarak hazırlanan bir ankettir. Anket H. Nejat Basım ve Harun Şeşen tarafından Türkçeleştirilmiştir.

Anketin 5 temel boyutu bulunmaktadır.

Ankette bulunan 19 maddenin, 5'i diğergamlık, 3'ü vicdanlılık, 3'ü nezaket, 4'ü centilmenlik ve 4'ü de sivil erdem boyutlarını ölçmek için kullanılmıştır. Katılımcılardan bu maddelerdeki yargı bildiren ifadelere hangi oranda katıldıklarını 1 (hiçbir zaman), 2 (nadiren), 3 (ara sıra), 4 (sık sık), 5 (çoğunlukla) ve 6 (her zaman) sıklık aralığının da 6'lı Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmacılar yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizine tabi tutmuş, yaptıkları faktör analizinde, ilk olarak verilerin analizine bakmışlar ve bu sebeple yaptıkları Kaise Mayer Orkin (KMO) testinde, test sonucunu 0.883 olarak bulmuşlardır. Barlett normal dağılım test sonucu da anlamlı neticeler vermiştir ( $p<0.05$ ).

*Güvenirlilik Bulguları:* Araştırmacılar, iki örneklem gurubuna uyguladıkları testlerden, ilk örneklem gurubu için cronbach alpha değerleri 0.75 ile 0.86 arasında olup bu ölçeğin toplam güvenirlilik sayısını 0.89 bulmuşlardır. İkinci örneklem gurubu için ise cronbach alpha değerleri 0.77 ile 0.87 arasında ve ölçek toplam güvenirlilik puanı ise 0.94 bulmuşlardır.

Ölçeğin güvenirlilik değeri örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için yeterli yükseklikte ve kabul edilebilir şekilde olduğu görülmektedir.

#### 4. HİPOTEZLERE AİT BULGULAR

H1: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki vardır.

Çizelge 4.1’de okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik durumlarıyla ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyon değerleri verilmiştir.

**Çizelge 4.1:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki

		Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarının Azalması	Tükenmişlik Toplam Puan
<b>Diğergamlılık</b>	r	-,181**	-,211**	.330**	-,034
	p	.002	.000	.000	,552
<b>Vicdanlılık</b>	r	-,202**	-,257**	.287**	-,089
	p	.000	.000	.000	,125
Nezaket	r	-,289**	-,408**	.316**	-,191**
	p	.000	.000	.000	,001
<b>Centilmenlik</b>	r	-,176**	-,265**	.270**	-,082
	p	.002	.000	.000	,157
Sivil erdem	r	-,353**	-,359**	.361**	-,196**
	p	.000	.000	.000	,000
Örgütsel Vatandaşlık Toplam Puan	r	-,289**	-,356**	.383**	-,137*
	p	.017	.000	.000	,016

\* $p < .05$  düzeyinde anlamlıdır.

\*\* $p < .01$  düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 4.1 incelendiğinde okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri için olumsuz ve anlamlı ilişki ( $r=-.13$ ;  $p<.05$ ) olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık alt boyutları ile mesleki tükenmişlik alt boyutları  $r=-.17$  ile  $r=.40$  arasında değişen anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Ancak mesleki tükenmişlik düzeyi toplam puanı ile örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından diğergamlılık, vicdanlılık ve centilmenlik arasında ilişki bulunmamaktadır ( $p<.05$ ).

H2: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyinin cinsiyetlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonuçları Çizelge 4.2’de verilmiştir.

**Çizelge 4.2:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Cinsiyetlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	t	sd	t	p
Mesleki Tükenmişlik Düzeyi	Kadın	43	61,02	6,48	300	-0,61	.538	
	Erkek	259	61,87	8,66				

$p<.05$

Çizelge 4.2’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ). Başka bir ifadeyle kadın ve erkek yöneticiler aynı düzeyde mesleki tükenmişlik yaşamaktadır.

H3: Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyinin cinsiyetlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Bağımsız Grup t Testi sonuçları Çizelge 4.3’de verilmiştir.

**Çizelge 4.3:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Düzeyinin Cinsiyetlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t		
					sd	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi	Kadın	43	96,34	10,68	300	,436	.663
	Erkek	259	95,59	10,68			

$p < .05$

Çizelge 4.3’de görüldüğü gibi okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). Başka bir ifadeyle kadın ve erkek yöneticiler aynı düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışına sahiptir.

H4: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.4’de verilmiştir.

**Çizelge 4.4:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Yaşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f$ , $\bar{x}$ ve SS Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Mesleki Tükenmişlik Düzeyi	20-29 yaş	16	66,43	6,10	G.Arası	553,64	3	184,54	2,66	,048
	30-39 yaş	78	62,78	8,37	G.İçi	20624,22	298	69,20		
	40-49 yaş	124	61,13	7,22	Toplam	21177,86	301			
	50 yaş ve üstü	84	60,82	9,96						
	Toplam	302	30,62	4,40						

$p < .05$

Çizelge. 4.4’de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyi yaş grubu değişkenine anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=2,66$ ;  $p < .05$ ). Bu analizin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını

belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc (LSD testi) analiz tekniklerine geçilmiştir.

**Çizelge 4.5:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-HocLSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>P</i>
20-29 yaş	30-39 yaş	3,65	2,283	,110
	40-49 yaş	5,30*	2,209	,017
	50 yaş ve üstü	5,61*	2,269	,014
30-39 yaş	20-29 yaş	-3,65	2,283	,110
	40-49 yaş	1,64	1,202	,172
	50 yaş ve üstü	1,96	1,308	,135
40-49 yaş	20-29 yaş	-5,30*	2,209	,017
	30-39 yaş	-1,64	1,202	,172
	50 yaş ve üstü	,31	1,175	,788
50 yaş ve üstü	20-29 yaş	-5,61*	2,269	,014
	30-39 yaş	-1,96	1,308	,135
	40-49 yaş	3,65	1,175	,788

*p*<.05

Çizelge 4.5’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin hangi yaş gruplarında farklılaştığını tespit etmek amacıyla yapılan Post-Hoc LSD testi sonucuna göre; 20-29 yaş grubu ( $\bar{x}$ =66,43) ile 40-49 yaş ( $\bar{x}$ =61,13) ve 50 yaş ve üstü ( $\bar{x}$ =60,82) yaş gruplarında 20-29 yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir (*p*<.05). Bu sonuç 20-29 yaş grubu okul yöneticileri, 40-49 yaş ve 50 yaş ve üstü yaş grubu okul



yöneticilerine göre daha fazla mesleki tükenmişlik yaşamaktadır. Diğer yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

H5: Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri yaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.6’da verilmiştir.

**Çizelge 4.6:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yaşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi	20-29 yaş	16	86,87	11,43		1393,99	3	464,665	4,36	<b>,005</b>
	30-39 yaş	78	96,44	11,88	G. Arası	31749,18	298	106,541		
	40-49 yaş	124	95,62	10,21		33143,17	301			
	50 yaş ve üstü	84	96,80	8,54	Toplam					
	Toplam	302	95,70	10,49						

$p<.01$

Çizelge 4.6’da görülebileceği üzere okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri yaş grubu değişkenine anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=4,36$ ;  $p<.01$ ). Bu analizin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc (Sheffe testi) analiz tekniklerine geçilmiştir.

**Çizelge 4.7:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Yaşlarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>P</i>
20-29 yaş	30-39 yaş	-9,57*	2,83	,011
	40-49 yaş	-8,74*	2,74	,018
	50 yaş ve üstü	-9,93*	2,8	,007
30-39 yaş	20-29 yaş	9,57*	2,83	,011
	40-49 yaş	,82	1,49	,958
	50 yaş ve üstü	-,36	1,62	,997
40-49 yaş	20-29 yaş	8,74*	2,74	,018
	30-39 yaş	-,82	1,49	,958
	50 yaş ve üstü	-1,18	1,45	,882
50 yaş ve üstü	20-29 yaş	9,93*	2,81	,007
	30-39 yaş	,36	1,62	,997
	40-49 yaş	1,18	1,45	,882

*p*<.05

Çizelge 4.7’de görüldüğü gibi okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin hangi yaş gruplarında farklılaştığını tespit amacıyla yapılan Post-Hoc Scheffe testi sonucuna göre;20-29 yaş grubu ( $\bar{x}$ =86,87) ile30-39 yaş ( $\bar{x}$ =96,44), 40-49 yaş ( $\bar{x}$ =95,62),50 yaş ve üzeri yaş ( $\bar{x}$ =96,80) grubu arasında 30-39 yaş, 40-49 yaş ve 50 yaş ve üzeri yaş grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (*p*<.05). Bu sonuç, 30-39 yaş, 40-49 yaş ve 50 yaş ve üzeri yaş grubu okul yöneticileri, 20-29 yaş grubu okul yöneticilerine göre okulun işleyişinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemektedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır (*p*>.05).

H6: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.8’de verilmiştir.

**Çizelge 4.8:** Okul İdarecilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f, \bar{X}$ ve $SS$ Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	$N$	$\bar{X}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$p$
Mesleki Tükenmişlik Düzeyi	1-5 yıl	12	69,25	5,94	G.Arası	882,67	4	220,66		
	6-10 yıl	26	63,88	7,99	G.İçi	20295,19	297	68,33		
	11-15 yıl	51	60,94	7,88	Toplam	21177,86	301		3,22	.013
	16-20 yıl	94	61,07	7,81						
	21 yıl ve üstü	119	61,42	8,98						
	Toplam		302	61,75	8,38					

$p < .05$

Çizelge 4.8’de görülebileceği üzere okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=3,22$ ;  $p < .05$ ). Bu analizin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc (Sheffe testi) analiz tekniklerine geçilmiştir.

**Çizelge 4.9:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$P$
1-5 yıl	6-10 yıl	5,36	2,88	,485
	11-15 yıl	8,30*	2,65	,046
	16-20 yıl	8,17*	2,53	,036
	21 yıl ve üstü	7,82*	2,50	,047
6-10 yıl	1-5 yıl	-5,36	2,88	,485
	11-15 yıl	2,94	1,99	,702
	16-20 yıl	2,81	1,83	,671
	21 yıl ve üstü	2,46	1,78	,755
11-15 yıl	1-5 yıl	-8,30*	2,65	,046
	6-10 yıl	-2,94	1,99	,702
	16-20 yıl	-,13	1,43	1,000
	21 yıl ve üstü	-,478	1,38	,998
16-20 yıl	1-5 yıl	-8,17*	2,53	,036
	6-10 yıl	-2,81	1,83	,671
	11-15 yıl	,13	1,43	1,000
	21 yıl ve üstü	-,34	1,14	,999
21 yıl üstü	1-5 yıl	-7,82*	2,50	,047
	6-10 yıl	-2,46	1,78	,755
	11-15 yıl	,47	1,38	,998
	16-20 yıl	,34	1,14	,999

$p < .05$

Çizelge 4.9’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin hangi yaş gruplarında farklılaştığını belirlemek gayesiyle yapılan Post-Hoc Scheffe testi sonucuna göre; 1-5 yıl mesleki kıdem ( $\bar{x}=69,25$ ) ile 11-15-yıl ( $\bar{x}=60,94$ ), 16-20 yıl ( $\bar{x}=61,07$ ) ve 21 yıl ve üstü ( $\bar{x}=61,42$ ) mesleki kıdem grubu arasında 1-5 yıl mesleki kıdem grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı

farklılık tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Bu sonuç, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticileri, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticilerine göre daha yüksek mesleki tükenmişlik yaşamaktadır. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticiler hem mesleki hem de yöneticilik deneyim ve bilgisi diğer gruplara göre az olduğundan mesleki tükenmişliği daha yüksek olabilir. Diğer mesleki kıdem grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

H7: Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.10'da verilmiştir.

**Çizelge 4.10:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
	1-5 yıl	12	83,83	14,56	G.Arası	2425,7	4	606,43		
	6-10 yıl	26	91,76	11,46	G.İçi	30717,4	297	103,42		
Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi	11-15 yıl	51	97,82	11,84	Toplam	33143,1	301		5,86	.000
	16-20 yıl	94	96,03	10,02						
	21 yıl ve üstü	119	96,58	8,60						
	Toplam	302	95,70	10,49						

$p<.001$

Çizelge 4.10'da görülebileceği üzere okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri mesleki kıdem değişkenine anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=5,86$ ;

$p < .001$ ). Bu analizin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc (Scheffe testi) analiz tekniklerine geçilmiştir.

**Çizelge 4.11:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
<b>1-5 yıl</b>	6-10 yıl	-7,93	3,54	,290
	11-15 yıl	-13,99*	3,26	<b>,001</b>
	16-20 yıl	-12,19*	3,11	<b>,005</b>
	21 yıl ve üstü	-12,75*	3,08	<b>,002</b>
<b>6-10 yıl</b>	1-5 yıl	7,93	3,54	,290
	11-15 yıl	-6,05	2,45	,195
	16-20 yıl	-4,26	2,25	,468
	21 yıl ve üstü	-4,81	2,20	,312
<b>11-15 yıl</b>	1-5 yıl	13,99*	3,26	<b>,001</b>
	6-10 yıl	6,05	2,45	,195
	16-20 yıl	1,79	1,76	,906
	21 yıl ve üstü	1,23	1,70	,971
<b>16-20 yıl</b>	1-5 yıl	12,19*	3,11	<b>,005</b>
	6-10 yıl	4,26	2,25	,468
	11-15 yıl	-1,79	1,76	,906
	21 yıl ve üstü	-,55	1,40	,997
<b>21 yıl üstü</b>	1-5 yıl	12,75*	3,08	<b>,002</b>
	6-10 yıl	4,819	2,20	,312
	11-15 yıl	-1,23	1,70	,971
	16-20 yıl	,55	1,40	,997

$p < .05$

Çizelge 4.11’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin hangi kıdem grubu arasında farklılaştığını belirlemek amacıyla yapılan Post-Hoc Scheffe testi sonucuna göre; 1-5 sene mesleki kıdem ( $\bar{x}=83,83$ ) grubu ile 11-15-sene ( $\bar{x}=97,82$ ), 16-20 yıl ( $\bar{x}=96,03$ ), 21 sene ve üzeri ( $\bar{x}=96,58$ ) mesleki kıdem grubu arasında 11-15 sene, 16-20 sene, 21 sene ve üzeri mesleki kıdem grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < .001$ ). Bu sonuç, 11-15 yıl,

16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan okul yöneticileri, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları daha yüksektir. Bunun temel nedeni 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan okul yöneticileri, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerine göre daha deneyimli ve bilgili olduğu söylenebilir. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip okul idarecileri hem mesleğe hem de yöneticiliğe yeni başladığından örgütsel vatandaşlık davranışlarını zaman içerisinde deneyimle kazanacağı söylenebilir. Diğer mesleki kıdem grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

H8: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yöneticilik kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.12’de verilmiştir.

**Çizelge 4.12:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f$ , $\bar{x}$ ve $ss$ Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$ss$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
Mesleki Tükenmişlik Düzeyi	1-5 yıl	140	62,21	7,91	G.Arası	1457,924	364,48			
	6-10 yıl	74	60,94	7,30	G.İçi	19719,9297	66,39			
	11-15 yıl	31	65,58	7,56	Toplam	21177,8301				
	16-20 yıl	27	63,18	7,81					5,48	,000
	21 yıl ve üstü	30	56,36	11,47						
	<b>Toplam</b>	<b>302</b>	<b>61,75</b>	<b>8,38</b>						

$p<.001$

Çizelge 4.12’de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir

(F=5,48; p<.000). Bu analizin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc (Scheffe testi) analiz tekniklerine geçilmiştir.

**Çizelge 4.13:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
1-5 yıl	6-10 yıl	1,26	1,17	,882
	11-15 yıl	-3,36	1,61	,365
	16-20 yıl	-,97	1,71	,988
	21 yıl ve üstü	5,84*	1,63	,014
6-10 yıl	1-5 yıl	-1,26	1,17	,882
	11-15 yıl	-4,63	1,74	,135
	16-20 yıl	-2,23	1,83	,827
	21 yıl ve üstü	4,57	1,76	,153
11-15 yıl	1-5 yıl	3,36	1,61	,365
	6-10 yıl	4,63	1,74	,135
	16-20 yıl	2,39	2,14	,870
	21 yıl ve üstü	9,21*	2,08	,001
16-20 yıl	1-5 yıl	,97	1,71	,988
	6-10 yıl	2,23	1,83	,827
	11-15 yıl	-2,39	2,14	,870
	21 yıl ve üstü	6,81*	2,16	,044
21 yıl ve üstü	1-5 yıl	-5,84*	1,63	,014
	6-10 yıl	-4,57	1,76	,153
	11-15 yıl	-9,21*	2,08	,001
	16-20 yıl	-6,81*	2,16	,044

*p*<.05

Çizelge 4.13’de görüldüğü gibi okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin hangi yöneticilik kıdemi grubu arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla yapılan Post-Hoc Scheffe testi sonucuna göre; 21 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler ( $\bar{x}$ =56,36) ile 1-5 yıl( $\bar{x}$ =62,21), 11-15 yıl ( $\bar{x}$ =65,58), 16-20 yıl ( $\bar{x}$ =63,18) yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler arasında 1-5 sene, 11-15 sene ve 16-20 sene idarecilik kıdemine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir (p<.001). Başka bir anlatımla 21 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip yöneticiler diğer gruplara



göre daha az tükenmişlik yaşamaktadır. Diğer mesleki kıdem grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

H9: Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları yöneticilik kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri yöneticilik kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.14’de verilmiştir.

**Çizelge 4.14:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yöneticilik Kıdemlerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Tespit Etmek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f$ , $\bar{X}$ ve $SS$ Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	$N$	$\bar{X}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$p$
Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi	1-5 yıl	140	94,34	11,27	G.Arası	1389,5	4	347,39		
	6-10 yıl	74	95,63	10,43	G.İçi	31753,6	297	106,91		
	11-15 yıl	31	94,19	11,35	Toplam	33143,1	301			
	16-20 yıl	27	99,14	6,49					3,24	,012
	21 yıl ve üstü	30	100,66	6,32						
	Toplam	302	95,70	10,49						

$p < .001$

Çizelge 4.14’de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri yöneticilik kıdemi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=$ ;  $p < .$ ). Bu analizin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için tamamlayıcı post-hoc (LSD testi) analiz tekniklerine geçilmiştir.

**Çizelge 4.15:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yöneticilik Kıdemlerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
1-5 yıl	6-10 yıl	-1,29	1,48609	,385
	11-15 yıl	,14	2,05244	,942
	16-20 yıl	-4,80*	2,17335	,028
	21 yıl ve üstü	-6,32*	2,08026	,003
6-10 yıl	1-5 yıl	1,29	1,48609	,385
	11-15 yıl	1,44	2,21216	,515
	16-20 yıl	-3,51	2,32478	,132
	21 yıl ve üstü	-5,03*	2,23799	,025
11-15 yıl	1-5 yıl	-,14	2,05244	,942
	6-10 yıl	-1,44	2,21216	,515
	16-20 yıl	-4,95	2,72188	,070
	21 yıl ve üstü	-6,47*	2,64814	,015
16-20 yıl	1-5 yıl	4,80*	2,17335	,028
	6-10 yıl	3,51	2,32478	,132
	11-15 yıl	4,95	2,72188	,070
	21 yıl ve üstü	-1,51	2,74292	,580
21 yıl ve üstü	1-5 yıl	6,32*	2,08026	,003
	6-10 yıl	5,03*	2,23799	,025
	11-15 yıl	6,47*	2,64814	,015
	16-20 yıl	1,51	2,74292	,580

$p < .05$

Çizelge 4.15’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin hangi yöneticilik kıdemlerinde farklılaştığını tespit etmek amacıyla yapılan Post-Hoc LSD testi sonucuna göre;21 sene ve üstü ( $\bar{x}=100,66$ )

yöneticilik kıdemli yöneticiler ile 1-5 sene( $\bar{x}=94,34$ ), 6-10 sene( $\bar{x}=95,63$ ) ve 11-15 yıl ( $\bar{x}=94,19$ ) yöneticilik kıdemli okul yöneticileri arasında 21 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<.001$ ). Bu sonuç, okul yöneticilerinin, yöneticilik kıdemi arttıkça örgütsel vatandaşlık düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Diğer mesleki kıdem grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

H10: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.16’da verilmiştir.

**Çizelge 4.16:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f$ , $\bar{x}$ ve $SS$ Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
	Ön Lisans	22	55,18	10,63	<b>G.Arası</b>	1293,11	2	646,55		
<b>Mesleki Tükenmişlik Düzeyi</b>	Lisans	172	63,04	7,77	<b>G.İçi</b>	19884,75	299	66,50	9,72	<b>,000</b>
	Yüksek Lisans	108	61,03	8,18	<b>Toplam</b>	21177,86	301			
	<b>Toplam</b>	302	61,75	8,38						

$p<.001$

Çizelge 4.16’da görülebileceği üzere okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=9,72$ ;  $p<.001$ ). Bu analizin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için tamamlayıcı post-hoc (LSD testi) analiz tekniklerine geçilmiştir.

**Çizelge 4.17:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Eğitim Düzeylerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
Ön Lisans	Lisans	-7,86*	1,84	,000
	Yüksek Lisans	-5,85*	1,90	,002
Lisans	Ön Lisans	7,86*	1,84	,000
	Yüksek Lisans	2,00*	1,00	,046
Yüksek Lisans	Ön Lisans	5,85*	1,90	,002
	Lisans	-2,00*	1,00	,046

$p < .05$

Çizelge 4.17’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin hangi eğitim düzeyi grubu arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Post-Hoc LSD testi sonucuna göre; lisans mezunu ( $\bar{x}=63,04$ ) olan okul yöneticileri ile ön lisans ( $\bar{x}=55,18$ ) ve yüksek lisans mezunu ( $\bar{x}=61,03$ ) okul yöneticileri arasında lisans mezunu yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p < .05$ ). Yüksek Lisans mezunu ( $\bar{x}=61,03$ ) yöneticiler ile ön lisans mezunu ( $\bar{x}=55,18$ ) yöneticiler arasında anlamlı farklılık yüksek lisans mezunu yöneticiler lehine olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Bu sonuç, lisans düzeyinde üniversite mezunu olan okul yöneticilerinin, ön lisans ve yüksek lisans mezunu okul yöneticilerine göre; yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin, ön lisans mezunu okul yöneticilere göre daha fazla mesleki tükenmişlik yaşamaktadır.

H11: Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.18’de verilmiştir.

**Çizelge 4.18:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f, \bar{x}$ ve $SS$ Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
	Ön Lisans	22	94,72	9,04	<b>G.Arası</b>	1161,74	2	580,87		
<b>Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi</b>	Lisans	172	94,18	11,20	<b>G.İçi</b>	31981,43	299	106,96	5,43	<b>,005</b>
	Yüksek Lisans	108	98,32	9,06	<b>Toplam</b>	33143,17	301			
	<b>Toplam</b>	302	95,70	10,49						

$p < .01$

Çizelge 4.18’de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri eğitim düzeyi değişkenine göre anlam ifade eden farklılık göstermektedir ( $F=5,43$ ;  $p < .01$ ). Analizin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc (LSD testi) analiz tekniklerine geçilmiştir.

**Çizelge 4.19:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Eğitim Düzeylerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$P$
Ön Lisans	Lisans	,547	2,34	,973
	Yüksek Lisans	-3,59	2,41	,332
Lisans	Ön Lisans	-,54	2,34	,973
	Yüksek Lisans	-4,14*	1,26	<b>,005</b>
Yüksek Lisans	Ön Lisans	3,59	2,41	,332
	Lisans	4,14*	1,26	<b>,005</b>

$p < .05$

Çizelge 4.19’da görüldüğü gibi okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin hangi eğitim düzeyi grubu arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Post-Hoc LSD testi sonucuna göre; yüksek lisan mezunu ( $\bar{x}=98,32$ ) olan okul yöneticileri ile lisans mezunu ( $\bar{x}=94,18$ ) okul yöneticileri arasında, yüksek lisans mezunu okul yöneticileri lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Başka bir ifadeyle yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin, lisans mezunu okul yöneticilere göre örgütsel vatandaşlık düzeyleri daha yüksektir.

H12: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yönetim alanında yüksek lisans yapmalarına göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yönetim alanında yüksek lisans yapma değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.20’de verilmiştir.

**Çizelge 4.20:** Okul İdarecilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Yönetim Alanında Yüksek Lisans Yapma Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f, \bar{X}$ ve $SS$ Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Puan	Grup	$N$	$\bar{X}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$p$
Mesleki Tükenmişlik Düzeyi	Evet	78	60,43	8,22	G.Arası	196,57	2	98,28		
	Hayır	212	62,15	8,39	G.İçi	20981,2	299	70,17	1,40	,248
	Devam Eden	12	63,25	9,01	Toplam	21177,8	301			
	Toplam	302	61,75	8,38						

$p<.05$

Çizelge 4.20’de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yönetim alanında yüksek lisans yapma değişkenine göre anlam ifade eden farklılık göstermemektedir ( $F=1,40$ ;  $p>.05$ ). Sonuca göre okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri yönetim alanında yüksek lisans yapma değişkenine göre değişmemektedir.

H13: Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları yönetim alanında yüksek lisans yapmalarına göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri yönetim alanında yüksek lisans yapma değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.21’de verilmiştir.

**Çizelge 4.21:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yönetim Alanında Yüksek Lisans Yapma Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f$ , $\bar{x}$ ve $SS$ Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi	Evet	78	99,44	7,260	G.Arası	1477,49	2	738,74	6,97	,001
	Hayır	212	94,41	11,11	G.İçi	31665,6	299	105,90		
	Devam eden	12	94,08	11,91	Toplam	33143,1	301			
	Toplam	302	95,70	10,49						

$p < .01$

Çizelge 4.21’de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri yönetim alanında yüksek lisans yapma değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=6,97$ ;  $p < .01$ ). Bu analizin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için tamamlayıcı post-hoc (Scheffe testi) analiz tekniklerine geçilmiştir.

**Çizelge 4.22:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Yönetim Alanında Yüksek Lisans Yapma Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Evet	Hayır	5,03*	1,36	,001
	Devam eden	5,36	3,19	,245
Hayır	Evet	-5,03*	1,36	<b>,001</b>
	Devam eden	,33	3,05	,994
Devam eden	Evet	-5,36	3,19	,245
	Hayır	-,33	3,05	,994

*p*<.05

Çizelge 4.22’de görülebileceği üzere okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yönetim alanında yüksek lisans yapma değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek için yapılan Post-Hoc Scheffe testi sonucuna göre; yönetim alanında yüksek lisan mezunu ( $\bar{x}$ =94,41) olan okul yöneticileri ile yönetim alanında yüksek lisans yapmayan ( $\bar{x}$ =94,18) okul yöneticileri arasında, yönetim alanında yüksek lisans mezunu okul yöneticileri lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir (*p*<.05). Başka bir ifadeyle yönetim alanında yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin, yönetim alanında yüksek lisans mezunu olmayan yöneticilere göre örgütsel vatandaşlık düzeyleri daha yüksektir.

H14: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri branşlarına göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.23’de verilmiştir.



**Çizelge 4.23:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Branşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{X}$ ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
	Sınıf Öğretmeni	107	61,23	9,18	G.Arası	328,421	3	109,474		
	Kültür Dersi Öğretmeni	130	62,89	7,18	G.İçi	20849,446	298	69,965		
Mesleki Tükenmişlik Düzeyi	Meslek Dersi Öğretmeni	34	60,23	10,25	Toplam	21177,868	301		1,56	,198
	İH Meslek Dersi Öğretmeni	31	60,45	7,71						
	Toplam	302	61,75	8,387						

$p < .05$

Çizelge 4.23’de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri branşlarına göre anlam ifade eden farklılık göstermemektedir ( $F=1,56$ ;  $p>.05$ ). Başka bir deyişle okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerini branşları etkilememektedir.

H15: Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları branşlarına göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri branşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.24’de verilmiştir.

**Çizelge 4.24:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Branşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f, \bar{x}$ ve $SS$ Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi	Sınıf Öğretmeni	107	95,88	10,70	G.Arası	317,57	3	105,85		
	Kültür Dersi Öğretmeni	130	95,20	11,17	G.İçi	32825,60	298	110,15		
	Meslek Dersi Öğretmeni	34	94,52	9,22	Toplam	33143,17	301		,961	,411
	İH Meslek Dersi Öğretmeni	31	98,45	7,67						
	Toplam	302	95,70							

$p < .05$

Çizelge 4.24'de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri branşlarına göre anlam ifade eden farklılık göstermemektedir ( $F = ,961$ ;  $p > .05$ ). Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin branşları örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaşmasına neden olmamaktadır.

H16: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri görev yaptıkları okul türlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.25'de verilmiştir.

**Çizelge 4.25:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Görev Yapılan Okul Türlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f, \bar{x}$ ve $SS$ Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Puan	Grup	$N$	$\bar{x}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$P$
	İlkokul	118	61,22	8,66	G.Arası	752,33	5	150,46		
	Ortaokul	78	64,24	7,21	G.İçi	20425,53	296	69,00		
	İH Ortaokulu	12	62,58	4,44	Toplam	21177,86	301			
Mesleki Tükenmişlik Düzeyi	Anadolu Lisesi	19	60,31	8,89					2,181	,056
	İH Lisesi	40	59,82	8,46						
	Mesleki ve Teknik lise	35	60,68	9,71						
	Toplam	302	61,75	8,38						

$p < .05$

Çizelge 4.25’de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $F=2,181$ ;  $p>.05$ ). Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türleri mesleki tükenmişlik düzeylerini farklılaştırmamaktadır/etkilememektedir.

H17: Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri görev yaptıkları okul türüne göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri görev yaptıkları okul türlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.26’da verilmiştir.

**Çizelge 4.26:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Görev Yapılan Okul Türlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f$ , $\bar{X}$ ve $SS$ Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	$N$	$\bar{X}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$p$
	İlkokul	118	96,11	10,81	G.Arası	1029,44	5	205,88		
	Ortaokul	78	93,10	12,19	G.İçi	32113,73	296	108,49		
	İH Ortaokulu	12	94,75	9,66	Toplam	33143,17	301			
Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi	Anadolu Lisesi	19	99,26	8,71					1,89	,095
	İH Lisesi	40	95,90	7,67						
	Mesleki ve Teknik lise	35	98,25	8,20						
	Toplam	302	95,70	10,49						

$p < .05$

Çizelge 4.26’da görülebileceği üzere okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri görev yaptıkları okul türüne göre anlam ifade eden farklılık göstermemektedir ( $F=1,89$ ;  $p > .05$ ). Başka bir deyişle okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaşmasına neden olmamaktadır. Okul yöneticileri hangi okul türünden çalışırsa çalışsın aynı örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemektedir.

H18: Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri çalışılan okuldaki görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri şu an çalışılan okuldaki görev sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.27’de verilmiştir.

**Çizelge 4.2:** Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Şu an Çalışılan Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f$ , $\bar{X}$ ve $SS$ Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	$N$	$\bar{X}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$p$
	0-5 yıl	231	17,93	6,18	G.Arası	221,41	2	110,70		
Mesleki	6-10 yıl	54	17,51	5,94	G.İçi	20956,4	299	70,08		
Tükenmişlik									1,58	,208
Düzeyi	11-15 yıl	17	16,00	5,14	Toplam	21177,8	301			
	<b>Toplam</b>	<b>302</b>	<b>17,75</b>	<b>6,09</b>						

$p < .05$

Çizelge 4.27’de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri şu an çalışılan okuldaki görev süresi değişkenine göre anlam ifade eden bir değişiklik sergilememektedir. ( $F=1,58$ ;  $p>.05$ ). Farklı bir söyleyişle okul yöneticilerinin görev yaptıkları okuldaki görev süreleri mesleki tükenmişlik düzeylerini farklılaşmasına neden olmamaktadır.

H19: Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları çalışılan okuldaki görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri şu an çalışılan okuldaki görev sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Çizelge 4.28’de verilmiştir.

**Çizelge 4.28:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Şu an Çalışılan Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

$f$ , $\bar{X}$ ve $SS$ Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Puan	Grup	$N$	$\bar{X}$	$SS$	Var. K.	$KT$	$Sd$	$KO$	$F$	$p$
Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi	0-5 yıl	231	24,30	3,07	G.Arası	811,29	2	405,64	3,75	,025
	6-10 yıl	54	23,75	3,44	G.İçi	32331,8	299	108,13		
	11yıl ve üstü	17	25,23	1,82	Toplam	33143,1	301			
	Toplam	302	24,26	3,09						

$p < .05$

Çizelge 4.28’de görülebileceği üzere okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışları şu an çalışılan okuldaki görev sürelerine göre anlam ifade eden farklılık göstermektedir ( $F=3,75$ ;  $p < .05$ ). Bu analizin ardından anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için tamamlayıcı post-hoc (Scheffe testi) analiz tekniklerine geçilmiştir.

**Çizelge 4.29:** Okul Yöneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Çalışılan Okuldaki Görev Sürelerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	$p$
0-5 yıl	6-10 yıl	2,95	1,57	,173
	11-15 yıl	-4,61	2,61	,211
6-10 yıl	0-5 yıl	-2,95	1,57	,173
	11-15 yıl	-7,56*	2,89	,034
11yıl ve üstü	0-5 yıl	4,61	2,61	,211
	6-10 yıl	7,56*	2,89	,034

$p < .05$

Çizelge 4.29’da görüldüğü gibi okul idarecilerinin örgütsel vatandaşlıkları şu an çalışılan okuldaki görev sürelerine göre hangi gruplar arasında değiştiğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Post-Hoc Scheffe testi sonucuna göre; okul

yöneticilerinin şu an görev yaptığı okuldaki görev süresi 11 yıl ve üstü ( $\bar{x}=25,23$ ) ile görev süresi 6-10 ( $\bar{x}=23,75$ ) olan okul yöneticileri arasında, 11 yıl ve üstü okul yöneticileri lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $p<.05$ ). Başka bir ifadeyle şu an görev yaptığı okuldaki görev süresi 11 yıl ve üstü olan okul yöneticilerinin, görev süresi 6-10 yıl olan okul yöneticilerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları farklıdır.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçlar şu şekilde olmaktadır.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık alt boyutları ile mesleki tükenmişlik alt boyutlarında  $r=-.17$  ile  $r=.40$  arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak mesleki tükenmişlik düzeyleri toplam puanı örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından diğergamlık, vicdanlılık ve centilmenlik arasında ilişki bulunmamıştır.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre mesleki tükenmişlik seviyeleri ve örgütsel vatandaşlık seviyeleri arasında bir değişiklik bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle kadın ve erkek yöneticiler aynı seviyede mesleki tükenmişlik yaşamaktadır. Maraşlı (1999) tarafından yapılan araştırmada cinsiyetlere göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Bizim araştırmamızı doğrular niteliktedir. Ancak oransal olarak kadın yönetici sayısının az olması nedeniyle böyle bir sonuç çıkmış olabilir. Bizim araştırmamızın tersi sonuçları olan araştırmalarda vardır. Kadın öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu Maslah ve Jackson (1981) çalışmasında görülmüştür. Baysal'ın araştırmasında kadınların duygusal tükenmişlik puanlarının erkeklere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Ergin'in (1992) araştırmasında kadınların erkeklerden daha fazla duygusal tükenme hissettiği sonucuna ulaşılmıştır. Aslında bizim araştırmamızda da daha fazla sayıda kadın yöneticisi olsaydı belki bu durumda kadın yöneticilerin tükenmişlik düzeyi daha fazla çıkabilirdi.

Katılımcıların yaş değişkeni açısından, mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. 20-29 yaş gurubu aralığındaki okul yöneticilerinin daha fazla tükenmişlik yaşadığı yine aynı gurubun diğer guruplara göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin daha az olduğu belirlenmiştir. Mesleğe yeni başlamış olmanın



heyecanıyla beklentilerinin karşılanmamış olması, deneyimsiz olunması daha fazla tükenmişlik yaşamalarına neden olduğu düşünülmektedir. Zaman geçtikçe aidiyet duygusunun artması örgütsel vatandaşlık davranış düzeyinde artmasına sebep olabilir. Maraşlı (1999) tarafından yapılan araştırmada yaşları 30 –39 arasında olan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin 40 ve üstü yaşlarda olan öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Katılımcıların mesleki kıdem değişkeni açısından tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri aralığında değişkenlik olduğu belirlenmiştir. 21 senelik ve üstü kıdemi olan okul yöneticilerinin daha az tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Kıdemi 1-5 yıl arasında olan okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri diğer yaş gurubundaki okul yöneticilerine göre daha az olduğu belirlenmiştir. Ergin'in çalışmasında toplam hizmet süresi arttıkça, duygusal tükenmenin ve duyarsızlaşmanın azaldığı bulunmuştur. Izgar tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak kişisel başarı alt boyutunda anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Öncelikle meslek kıdemi 0 – 5 yıl arasında olan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri diğer gruplara göre anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Onları 6- 10 yıl hizmeti olan okul yöneticileri izlemiştir. Ergin'in (1996) çalışmasında gençlerde tükenmişliğin daha fazla görülmesinin sebebi, gençlerin işle ilgili sorunlarla başa çıkmak için bazı özellikleri henüz kazanmamış olmaları ya da mesleğe bağlanmanın henüz olgunlaşmaması ile açıklanmaktadır.

Katılımcıların yöneticilik kıdemi 21 yıl ve üzerinde olanların diğer guruplara göre daha az tükenmişlik yaşadığı ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Mesleğin ilk yıllarında, örgüte uyum sürecinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının görülme sıklığı diğer kıdem guruplarına göre daha düşüktür. İlerleyen yıllarda örgütle özdeşleşme ve örgütün hedeflerini içselleştirme nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış meydana gelmektedir.

Katılımcılardan lisans düzeyindeki okul yöneticilerinin ön lisans ve yüksek lisans mezunu olan okul yöneticilerine göre; yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin ön lisans mezunu okul yöneticilerine göre daha fazla tükenmişlik

yaşadığı belirlenmiştir. Alan yazın taraması sırasında araştırma sonuçlarının tersi bir sonuca Izgar (2001) tarafından yapılan bir çalışmada rastlanmıştır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin eğitim durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Okul yöneticileri üzerine yaptıkları araştırmalarda, Aksu ve Baysal (2005), tükenmişliğin her alt boyutunda da yüksekokul mezunu okul müdürlerinin tükenmişlik ortalamasıyla, lisansüstü öğrenim gören okul müdürlerinin tükenmişlik ortalaması arasında anlamlı farklılıklar görüldüğünü, her alt boyutta da lisansüstü eğitilmiş okul müdürlerinin tükenmişlik ortalamalarının yüksek okul mezunu okul müdürlerinin tükenmişlik ortalamalarından yüksek olduğunu, lisansüstü eğitilmiş öğrencilerin, üst düzeyde bilgilerle donatılıp eleştirel düşünmeye açık olmaları sağlanmaya çalışıldığını, olaylara bakış açılarının ise bilimsel çerçeveye oturtulmaya çalışıldığını, yüksek okullarda ise, bazı genel ve mesleki bilgiler verilse de lisansüstündeki bakış açısının kazandırılmadığını, lisansüstü eğitim sonucu doğru bildiklerini yapamayan, sistemin içinde sıkışan, okul müdürlerinin duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadıkları, duyarsızlaştıkları ve kişisel başarı konusunda yüksek okul mezunlarına göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını belirtmektedirler.

Katılımcılardan yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin, lisans mezunu okul yöneticilerine göre örgütsel vatandaşlık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yüksek lisans mezunu yöneticilerin almış olduğu eğitimi çevresiyle paylaşmak istemesi örgütsel vatandaşlık düzeyinin artmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Katılımcılardan branş değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri arasında fark olmadığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin branşlarına uygun okullarda görev yapmalarının sonucu olarak değerlendirilebilir.

Katılımcılardan çalışılan okul türüne göre tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında fark olmadığı görülmüştür.

Katılımcılardan şu an çalışılan okuldaki görev süreleri değişkenine göre tükenmişlik düzeylerini etkilemediği ancak örgütsel vatandaşlık düzeyleri açısından 11 yıl ve üstü aynı okulda görev yapanların, 6-10 yıl görev yapanlara göre daha farklı olduğu, okulda ki görev süresi arttıkça tükenmişlik düzeyi

azaldığı belirlenmiştir. Okul ve çevresini daha iyi tanınması, aidiyet duygusunun yükselmesi örgütsel vatandaşlık düzeyinin artmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

#### Öneriler

- Okul Yöneticilerinin tükenmişlikle başa çıkabilmeleri ve stres yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitimler, seminerler ve konferanslar düzenlenebilir. Okul yöneticileri bu konularda bilinçlendirilebilir.
- Okul yöneticileri arasındaki iş birliğinin artırılması, yöneticilik kıdemi fazla olan okul yöneticilerinin deneyimlerinden faydalanılması tükenmişliği azaltacağı gibi, örgütsel vatandaşlık düzeylerinin artırılmasını sağlayabilir.
- Okul yöneticilerinin tükenme sebeplerinin araştırılması, bu konuda gerekli önlemlerin alınması tükenmişliğin azalmasına sebep olabilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik düzeyini belirlemek için kullanılan anketler yerine görüşme ve gözlem gibi nitel yöntemlerin kullanılması daha gerçekçi sonuçlar verebilir. Anket sorularının uzunluğu ve zaman kısıtı nedeniyle doldurmakta zorlanıldığı gözönüne alınmalıdır. Okulların araştırmacılar için sık kullanılan yerler olması öğretmenlerin ve idarecilerin anket sorularını tam olarak okumadan doldurmalarına neden olabilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akçamete, G., Sucuoğlu, B. ve Kaner, S.** (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Altıntaş, E. (2003). Stres Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aksu, A. ve Baysal, A.** (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 11(41), 7-24.
- Allameh, S. M., Amiri, S., Asadi, A.,** (2011), "A Survey of Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior Case Study: Regional Water Organization of Mazandaran Province", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3/5, 360-368.
- Altaş, S. S., Çekmeceliolu, H. G.,** (2007), "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", Öneri, 7/28, 47-57.
- Altıntaş, E.** (2003). Stres Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Artan, İ.** (1986). Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, İstanbul: Özgün Matbaacılık.
- Aslam, M., S., Ahmad, F., Anwar, S.,** (2012), "Job Burnout and Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Affect and Commitment", Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2/8, 8120-8129.
- Aslan, Ş.,** (2008), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15/2, 163-178.
- Aydın, İ.P.** (2000). İş Yaşamında Stres, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, K.** (2004). "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi." (Gazi Üniversitesi, Ankara: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Balcı, A.** 2001, Sosyal Bilimlerde Araştırma; Yöntem, Teknik ve İlkeler, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Baltaş, A. Baltas, Z.** (1996). Stresle Başa Çıkma Yolları. Remzi Kitapevi. İstanbul
- Basım, H. N., Şeşen H.** (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", Ankara Üniversitesi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61/4
- Baysal, A.** (1995). "Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler." Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Beyazyürek, M.** (t.y). Tükenmişlik Sendromu. 03 18, 2016 tarihinde mansur beyazyurek:<http://www.mansurbeyazyurek.com/?q=ruhsagligidetay&id=227> adresinden alındı.
- Bingöl, D.** (1996). Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bolat, O. İ., Bolat, T.,** (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11/19, 75-94
- Can, H.** (1992). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Canman, D.** (1995). Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Çam, O.** (1995). Tükenmişlik (1.Baskı). İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Çekmeceliolu, H. G., Keleş, Ö.** (2009). Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma. (Editör: Ömer Torlak). 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon

- Kongresi Bildiri Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları 162, 590-596.
- Çetin, F.**, (2011), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Çınar, F.** 2000, Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa (Yayınlanmamış).
- Çoban, A.** (2010). Tükenmişlik Sendromu. 03 18, 2015 tarihinde htanoropsikiyatri: [http://www.htanoropsikiyatri.com/tukenmislik\\_sendromu.html](http://www.htanoropsikiyatri.com/tukenmislik_sendromu.html) adresinden alındı.
- Çokluk, O., Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, Ş.** (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ergin, C.** (1995), Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12 (1-2), s. 37 – 50.
- Ergin, C.** (1995). Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması, Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları.
- Ergin, C.** (1992).”Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, S. 143-154
- Ertekin, Y.**, (1993). Stres ve Yönetim, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertürk, A.**, (2007), “Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians Mediating Role of Trust in Supervisor on the Relationship between Organizational Justice and Citizenship Behaviors”, Journal of Managerial Psychology, 22/3, 257-270.
- Genç, N.**, (2004). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gül, H., İnce, M.**, (2011), “An Empirical Research from Turkey to Determine the Relationships between Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior”, European Journal of Scientific Research, 52/4, 528-552.
- Güney, S.**, (2006). Stres ve Stresle Başa Çıkma, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hargreaves, G.** (1998). Stresle Baş Etmek, İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Hunt, J.W.**, (1994). Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu, (Çev. M. Omdan), Ankara: Öteki Yayınevi.
- Işıkhan, V.** (2004). Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H.**, (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Ankara: Nobel Kitabevi.
- İnandı, Y., Büyüközkan, A., S.**, (2013), “The Effect of Organizational Citizenship Behaviours of Primary School Teachers on Their Burnout”, Educational Sciences: Theory&Practice, 13/3, 1545-1550.
- İşbaşı, J.**, 2000, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya (Yayınlanmamış).
- Kamer, M.** 2001, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Yayınlanmamış)

- Karaman, A., Aylan, S.,** (2012),” Örgütsel Vatandaşlık”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2/1, 35-48.
- Karasar, N.,** (2002). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Koçel, T.** (1998 ve 2003). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köknel, Ö.** (1987 ve 1993). Zorlanan İnsan, İstanbul: Altın Kitaplar.
- Kulaksızoğlu, A, Dilmaç, B. ve Aydın, A.** (2003), Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), s.15-24.
- Losyk, B** (2005). Stresle Başa Çıkma Yolları (Çev. G. Engin), İstanbul: MESS Yayınları.
- Maraşlı, M.** (1999). Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri Hacetpe Ü.
- Maslach, C.** (1986). Stress, Burnout, and Workaholizm. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R. W. Thoresan (Eds.), Professionals in distress: Issues, Syndromes, and Solutions in Psychology (pp. 53-75). Washington, DC: American Psychological Association.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E.** (1981). The Measurement of Experienced Burnout. Journal of Occupational Behavior, Vol. 2, 99-113
- Maslach, C. ve Jackson, S.E.** (1984). Burnout in Organizational Settings. Applied Social Psychology Annual, 5, pp. 133-153.
- Moideenkutty, U.,** (2009), “Moderating Effect of Supervisory Role Definitions and Employee Impression Management on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Individual Outcomes: A Conceptual Framework”, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 13/1, 109-119.
- Özcan, N.,** (2011), “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, S.B.E. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B.,** (1997). “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”, Human Performance, Vol: 10, 133-151.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1996). Örgütsel psikoloji (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.,** (1995). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z.** (1987 ve 2002). Çalışma Psikolojisi, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (2003). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Furkan Ofset
- Salehi, M, Gholtash, A.,** (2011). “The Relationship Between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment with the Organizational Citizenship Behavior among Members of Faculty in the Islamic Azad University –First District Branches, in order to Provide the Appropriate Model”, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol: 15, 306-310.
- Sat, S.** (2011). “Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki ilişki: Alanya’da Bir Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme” Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Sarros, J.C.** (1988). Administrator Burnout: Findings and Future Directions. Journal of Educational Administration, 26(2), 184-196.

- Sezgin, F.**, (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25/1, 317-339.
- Sezgin, F., Kılınç, A., Ç.**, (2012), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13/3, 103-127.
- Solmuş, T.** (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, İstanbul: Beta Basım
- Sürgevil, O.** (2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu-Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Ankara: Nobel Yayın.
- Şanlı, S.** (2006), Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi‘Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Talachi, R., K., Gorji, M., B.**, (2013), “Evaluating the Relationship Between Job Burnout and Organizational Citizenship Behavior: a Study of Industry, Mine and Trade Organization Employees”, ArabianJournal of Business and Management Review, 2/8, 50-61.
- Tınaz, P.** (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul: Beta Yayınları.
- Titrek, O., Bayrakçı, M., Zafer, D.**, (2009), “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 17.
- Truckenbrodt, Y. B.**, (2000), “The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, Acquisition Review Quarterly, Summer, 233-244.
- Yeşiltaş, M., Keleş, Y.**, (2010), “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 36, 113-132.
- Yöndem, Z.D.** (2006). Kişilik Dinamikleri ve Stresle Başetme, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Zarea, H.**, (2012), “Organizational Citizenship Behavior and Their Relationship to Social Capital in Public Organizations of Qom Province”, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 5/1, 79-96

## **EKLER**

**Ek.1** Kişisel Bilgi Formu

**Ek.2** Maslach Tükenmişlik Ölçeği

**Ek.3** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

**Ek.4** Etik Kurul Kararı



## Ek.4 Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 22/10/2019-5984



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Etik Onay Hk.

Sayın Özkan ÖZDEMİR

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 08.10.2019 tarihli ve 2019/15 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Dr.Öğr.Üyesi Hüseyin KAZAN  
Müdür Yardımcısı

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEA53L5YK>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Büke KENDER  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



## Kişisel Bilgi Formu

**1. Cinsiyetiniz** 1.( ) Kadın 2.( ) Erkek

**2. Yaşınız** 1.( ) 20 - 29 2.( ) 30 - 39 3.( ) 40 - 49 4.( ) 50 +

**3. Meslekteki Kıdeminiz** 1.( ) 1-5 yıl 2.( ) 6 - 10 yıl 3.( ) 11 - 15 yıl 4.( ) 16 - 20 yıl 5.( ) 21 +

**4. Yöneticilikteki Kıdeminiz** 1.( ) 1-5 yıl 2.( ) 6 - 10 yıl 3.( ) 11 - 15 yıl 4.( ) 16 - 20 yıl 5.( ) 21 +

**5. Eğitim Kurumundaki Göreviniz**

1.( ) Müdür 2.( ) Müdür Yardımcısı

**6. En Son Mezun Olduğunuz Okul? (Mezuniyet Düzeyiniz)**

1.( ) 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü / Ön Lisans 2.( ) Lisans 3.( ) Yüksek Lisans  
4.( ) Doktora

**7. Yönetim Alanında lisans üstü eğitim aldınız mı?**

1.( ) Evet 2.( ) Hayır 3.( ) Şu anda alıyorum

**8. Branşınız** 1.( ) Sınıf Öğretmeni 2.( ) Kültür Dersleri Öğretmeni

3.( ) Meslek Dersleri Öğretmeni 4.( ) İHL Meslek Dersleri Öğretmeni

**9. Çalıştığınız okul türü** 1.( ) İlkokul 2.( ) Ortaokul 3.( ) İmam Hatip Ortaokulu

4.( ) Anadolu Lisesi 5.( ) İmam Hatip Lisesi 6.( ) Meslek Lisesi

**10. Halen çalışmakta olduğunuz okuldaki görev süreniz**

1.( ) 0-5 yıl 2.( ) 6 - 10 yıl 3.( ) 11 - 15 yıl 4.( ) 16 - 20 yıl 5.( ) 21 +

## Maslach Tükenmişlik Ölçeği

		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah Kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözümleri bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek sertleştirmesinden korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimdeki duygusal sorunlara serin kanlılıkla yaklaşırım.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

Duygusal Tükenme: 1-2-3-6-8-13-14-16-20

Duyarsızlaşma : 5-10-11-15-22

Kişisel Başarı : 4-7-9-12-17-18-19-21

## Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ</b>							
Madde No	İfade	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her Zaman
1.	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım						
2.	Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum						
3.	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım						
4.	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum						
5.	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım						
6.	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam						
7.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım						
8.	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım						
9.	Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm						
10.	Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum						
11.	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim						
12.	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim						
13.	Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım						
14.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm						
15.	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım						
16.	Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim						
17.	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam						
18.	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam						
19.	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam						

Diğergamlık : 1-4-6-8-12

Vicdanlılık :9-11-18

Nezaket :5-14-16

Centilmenlik :3-15-17-19

Sivil erdem :2-7-10-13

## **ÖZGEÇMİŞ**

1973 yılında Üsküdar'da hayata gözlerini açtı. 1997 senesinde Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Metal İşleri Öğretmenliği bölümünü bitirdi. Bir süre öğretmenlik ve idarecilik yaptı. 2016 yılında ikinci üniversite olarak Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu. Üçüncü üniversite olarak Gebze Teknik Üniversitesi Malzeme Bilimleri ve Mühendisliği bölümü mühendislik öğrencisidir.

Serbest ticaret yaparak iş yaşamına devam etmektedir.