

## Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel İkiyüzlülük, Örgütsel Vatandaşlık ve Motivasyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme

### A Study on the Relationship Between Organizational Hypocrisy, Organizational Citizenship and Motivation According to Teachers' Perceptions

Yeşim BUYRUK AKIL<sup>1</sup>, Sinan YALÇIN<sup>2</sup>

#### Makale Hakkında

Gönd. Tarihi:15.07.2021  
Kabul Tarihi:04.10.2022  
Yayın Tarihi:01.11.2022

#### Anahtar Kelimeler

Örgütsel İkiyüzlülük  
Örgütsel Vatandaşlık  
Motivasyon  
Öğretmen

#### Özet

Bu çalışmada öğretmenlerin algılarına göre örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma nicel araştırma yönteminde ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırma evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılı içerisinde Erzincan İl merkezinde görev yapan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 195 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veriler, salgın sebebiyle elektronik ortamda toplanarak elde edilmiştir. Araştırma verileri SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Veriler analiz edilmeden önce normal dağılım testine tabi tutulmuş ve verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Verilerin analizinde ortalama, bağımsız gruplar t testi, tek yönlü anova, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları düşük düzeyde çıkarken örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyon algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev yapılan okul türü ve kıdem değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük ve motivasyon algıları anlamlı bir farklılık göstermezken, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının sadece görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel vatandaşlık algıları ile örgütsel ikiyüzlülük ile motivasyon algıları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki, örgütsel vatandaşlık ile motivasyon algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve motivasyon algılarının örgütsel vatandaşlık algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### Abstract

In this study, the relationship between organizational hypocrisy, organizational citizenship and motivation was investigated in terms of teachers' perceptions. The research was designed in the relational screening model in the quantitative research method. The population of the research consists of the kindergarten, primary, secondary and high school teachers working in the city center of Erzincan during the 2020-2021 academic year. The research sample consists of 195 teachers selected by simple random sampling method. The data used in the study were collected electronically due to the Covid 19 pandemic. The findings of the research were analyzed with the SPSS package program. Before the data were analyzed, they were subjected to the normal distribution test and it was seen that the data showed normal distribution. In the analysis of the data, mean, independent groups t-test, one-way anova, correlation analysis and regression analysis methods were used. According to the results obtained from the research, while organizational hypocrisy perceptions of teachers were low, organizational citizenship behavior and motivation perceptions were high. While organizational hypocrisy and motivation perceptions of teachers did not show a significant difference according to gender, marital status, type of school and seniority variable, it was concluded that teachers' organizational citizenship perceptions showed a significant difference only according to the variable of school type. It can be said that there is a negative and moderately significant relationship between teachers' perceptions of organizational hypocrisy and organizational citizenship, and organizational hypocrisy and motivation perceptions, and a positive and highly significant relationship between organizational citizenship and motivation perceptions. According to another result obtained from the research, it was concluded that teachers' perceptions of organizational hypocrisy and motivation were a significant predictor of organizational citizenship perceptions.

#### Keywords

Organizational Hypocrisy  
Organizational  
Citizenship  
Motivation  
Teacher

#### Atf için:

#### For Citation

Buyruk-Akıl, Y. & Yalçın, S. (2022). Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 9(2), 682-701. DOI: 10.21666/muefd.969522

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişimler örgütlerde rekabet kavramını önemli hale getirmiş, örgütlerde insan kaynağının önemini ortaya çıkarmıştır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirebildiği sürece

1. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi -ybbuyruk@gmail.com- ORCID No:0000-0002-4105-5150

2. Doç. Dr. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi- sinan29@gmail.com- ORCID No:0000-0002-2372-9035

varlıklarını devam ettirebilirler. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri örgütteki insan kaynağının amaçlar doğrultusunda bir performans ortaya koymalarına bağlıdır. Bundan dolayı günümüzde örgütler insan kaynağının eğitilmesi, seçilmesi ve kendisinden beklenen performansı ortaya koyması konularında bir takım uygulamalar ortaya koymaya çalışmaktadırlar.

Örgütlerde insan kaynağından beklenen performansın elde edilebilmesi beklentilerin ve ihtiyaçların karşılanması, motivasyon, vatandaşlık, bağlılık, iş tatmini vb gibi konular ile yakından ilişkilidir. Örgütler, insan kaynağının verimliliğini arttıran motivasyon, bağlılık, vatandaşlık gibi etkenlerin üzerinde dururken, insan kaynağının verimliliğini olumsuz etkileyen etkenlerinde çalışma ortamından uzaklaştırılması noktasında birtakım çözümler getirmeye çalışmaktadırlar.

Bu araştırmada örgütlerde insan kaynağının verimliliğini arttırdığı düşünülen motivasyon, vatandaşlık kavramları ile verimliliği olumsuz etkilediği düşünülen örgütsel ikiyüzlülük kavramları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

### **Örgütsel İkiyüzlülük**

İkiyüzlülük kavramını Türk Dil Kurumu “inandığı, düşündüğü gibi davranmama, özü sözü bir olmama, riya, riyakarlık, mürailiktir” biçiminde tanımlanmaktadır (TDK). Brunsson’a (1989) göre örgüt davranışlarını yönlendiren düşüncelerin temelinde ideolojiler bulunmaktadır. Bu ideolojiler ise örgütte çatışmalara yol açmaktadır. Yaşanan bu sistematik çatışmalar, örgütsel ikiyüzlülük kavramının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Örgütsel ikiyüzlülüğü ise Brunsson (1989), örgütteki eylemlerin, sözlerin, kararların aralarında tutarlı olmaması şeklinde tanımlamıştır ve bu tanımlama literatürde en sık rastlanan tanımdır. Örgütsel ikiyüzlülük, genellikle politik örgütler ile karşımıza çıkan ve bu siyasal örgütlerin yansıttığı bir davranış tipidir (Brunsson, 1989). Ancak günümüzde eğitim örgütlerinde de örgütsel ikiyüzlülük kavramına rastlamak mümkündür. Birçok okul, çevresindeki diğer okullar ile rekabet halindedir. Rekabet halinde olan okul yöneticileri, bazı durumlarda- vaat ettiği söz ve söylemler ile sergilediği davranışlar, uygulamalar arasında yaşanan tutarsızlıklar- okul liderinin yapması gereken örnek davranışları sergilemesinde zorluklar yaşatabilmektedir. Bu bağlamda tek okul yöneticilerinin değil okulda çalışan diğer kişilerde de örgütsel ikiyüzlülüğün görülmesi olası sonuçlar arasındadır. Bunun önüne geçmek için çalışanların davranışlarının farkına varması ve örnek olacak şekilde etik kurallara uygun davranması gerekmektedir (Kahveci, Karagül Kandemir ve Bayram, 2019).

Eğitim örgütlerinde yer alan örgütsel ikiyüzlülüğün boyutları ilk defa Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ’ın (2017) geliştirdiği “Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği’inde” dile getirilmiştir ve “sözlerin tutulması”, “iç yapı ve çevre arasındaki uyum” ve “uygulamalardaki tutarsızlık” olmak üzere üç alt boyutta ele alınmıştır. Ölçek çalışmalarında;

*Sözlerin Tutulması Boyutunda;* Sözlerin, alınan kararların ve eylemlerin yani uygulamaların arasındaki ilişkinin uyumluluk seviyesi belirtilmektedir.

*İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum Boyutunda;* Eğitim kurumlarının amaçlarını, okul çevre normlarına aktarmasını ve bu doğrultuda misyonunu, hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu boyutta ele alınacak diğer bir durum ise kurumdaki öğretmenlerin, uygulanan kurum politikalarına uyup uymadığı ve öğretim programını, sınıf içi faaliyetler de kullanıp kullanmadığıdır.

*Uygulamalardaki Tutarsızlık Boyutu;* Bu boyutta okul yönetimince vaat edilen şeyin yapılıp yapılmadığını ya da bunu yerine başka bir şeyin mi yapıldığını, var olan problemlere çözüm odaklı yaklaşılıp yaklaşılmadığını, gerçek hedefler koyup koymadığını ve belirlediği normlara uygun davranıp davranmadığını belirlemektedir.

Eğitim kurumlarında ikiyüzlülük, bireylerin davranışlarını etkileyen, tutarsız fikirlerini, ilgi alanlarını ifade etmektedir (Kılıçoğlu, 2017). İnsanlar yer aldığı örgütlerde ortak karar almanın yanı sıra bireysel karar vermekte isterler. Çoğu zaman verilen bu bireysel kararlar ile uygulama sürecinde, var olan durumun da etkisiyle çelişkilerin, tutarsızlıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu yüzden ikiyüzlülük aslında bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü fikirlerin çatışması dediğimiz şey bireylerin farklı bakış açısına sahip olmalarından ve çıkarlarından kaynaklıdır (Brunsson, 2009).

## Örgütsel Vatandaşlık

Yeni yönetim anlayışları günümüzde artık geçmiştekinden daha nitelikli çalışanlar arasındaki ilişkiye ihtiyaç duymaktadır (Ghoshal, Barlet ve Moran 1999). Örgütlerin yaşayabilmesi ve sağlıklı bir biçimde işletilebilmesi için çalışanların istekli olmasına bağlıdır (Kelloway vd, 2002).

1930'lu yıllarda ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışını ilk defa Chester Barnard dile getirmiştir. Ancak 1980'li yıllarda ilk kez Dennis Organ ve diğerleri tarafından kavram olarak kullanılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını farklı boyutlandırmalara sahip olsa da en çok kabul gören Dennis Organ'ın (1977) yaptığı beşli boyutlandırmadır. Bu boyutlar; nezaket, özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık ve gönüllülüktür (Dilek, 2005).

*Nezaket;* İlk kez Organ'ın tanımladığı nezaket boyutu örgütteki iş yükümlülükleri sebebi ile devamlı iletişim halinde olmaları gereken ve birbirlerinin iş ve kararlarından etkilenen örgüt üyelerinin sergilemiş oldukları olumlu davranışları ifade etmektedir. Nezaket, yardım etmenin özgecilik yanında bir boyuttur. Örneğin okul yöneticilerinin öğretmenleri yapılacaklar konusunda bilgilendirmesidir.

*Sivil Erdem;* Örgüt yaşamına gönüllü ve aktif olarak katılımı ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Sivil erdem, görev tanımlarının dışında örgütün tüm işlerini gönüllülük çerçevesinde yapma, sorumluluklarının bilincinde olma, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, örgütün her türlü işlevini destekleme gibi bir takım davranışları içermektedir (Sezgin, 2005, s.323). Organ'a göre örgütsel vatandaşlık bilincine sahip bir çalışan, örgütle ilgili her konuda düşünceye sahip olmalı, örgütün işlerini sorgusuzca kabul etmeli ve her türlü sorumluluğu almaktan kaçınmamalıdır (Polat ve Celep, 2008, s.310).

*Centilmenlik;* Ortaya çıkabilecek problemleri, sorunları örgütteki çalışanlar tolere ederek, görmezden gelerek ortadan kaldıracak, çözüme kavuşturacak davranışlar sergilemeleri olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s.121). Centilmenlik davranışı iş arkadaşlarına saygılı davranmayı, olumsuz durumlarda şikâyet etmemeyi, örgüt statüsünü korumayı, örgütün menfaatleri kendi menfaatlerinden üstündür bilincine sahip olmayı gerektirir (Podsakoff vd., 2000, s. 517; akt. Öztürk., 2015, s. 15).

*Özgecilik;* Alan yazına bakıldığında bu boyut farklı isimler ile çalışmalarda yer bulmuştur. Bunlar diğerkâmlık, yardımseverlik, özverili olma, fedakârlık gibi isimlerdir (Karacaoğlu ve Güney, 2010, s. 138). Özgecilik boyutunda ortaya çıkan problemleri kaldırmaya yönelik örgüt çalışanları birbirine yardım eder ve bunu gönüllülük ilkesini temel alarak yaparlar (Deluga,1994, s. 316 akt; Kaplan, 2011, s.31). Ayrıca yardım edilecek konu örgütün çıkarına olmalıdır (Gürbüz, 2006, s. 55).

*Vicdanlılık;* Örgüt çalışanlarının herhangi bir karşılık beklemeden gönüllü olarak görev ve sorumluluklarından daha fazlasını yapmalarıdır (İşbaşı, 2000, s.26). Organ'a göre (1988) vicdanlılık örgütteki çalışanların gönüllü olarak görevlerinden daha fazlasını yapmaları, işinde devamlılık arz etmeleri, mesaiyesine dikkat etmeleri ve iş kurallarına uymalarını ifade etmektedir (Yücel, 2006, s.9). Örgütün daha verimli bir hale gelmesi için çalışanın performansını artırması ancak örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olması ile sağlanabilir.

Alan yazına bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışına örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı, liderlik, örgütsel adalet, örgütsel öğrenme, örgütsel güven (Erdoğan ve Sökmen, 2019, Çelik ve Üstüner, 2020, Alanoğlu ve Demirtaş, 2019, Demirel ve Tohum, 2018, Timuroğlu ve Çokgören, 2019) gibi etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile motivasyon ve örgütsel ikiyüzlülük kavramları arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

## Motivasyon

Motivasyon, bir kişinin bir amaca veya hedefe ulaşmak için sarf etmiş olduğu çabadır. Ayrıca motivasyon, kişinin belli bir amaca ulaşmak için kendi arzusuyla harekete geçmesi şeklinde de tanımlanabilir (Kırsoy, 2015: 35). Bireylerin ve toplumların etkilenmesini sağlayan bilim ve teknolojideki gelişmeler, eğitim ve eğitim kurumlarını da etkisi altına almıştır. Bu açıdan bakıldığında, öğretmenler eğitim sisteminin en önemli parçasıdır. Öğretmenler, öğrencilerin hem topluma hem de kendilerine faydalı bir birey olarak yetişmelerini sağlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda görev ve

sorumlulukları yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Öğretmenlerin bunları yerine getirebilmeleri için yüksek bir motivasyona ihtiyaçları vardır. Şüphesiz okul yöneticileri bunları sağlayacak olan kişilerdir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin iş birliği içerisinde çalıştığı okullarda okul hedeflerine ulaşmak ve akademik başarı sağlamak için motivasyon önemli bir role sahiptir. Kılıç ve Yılmaz (2019) yaptıkları araştırmada motivasyonu 3 alt boyutta incelenmiştir. Bu çalışma kapsamında da kılıç ve Yılmaz (2019) tarafından yapılan boyutlandırma dikkate alınmıştır.

*İçsel Faktörler;* İçsel faktörler boyutu öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara karşı özverili olmalarını, öğretmenlik mesleğinde karar alabilme durumlarını, inisiyatif kullanmalarını, bu mesleğe karşı olan duygu ve düşüncelerini, meslekteki başarılı olma durumlarını ve maddi, manevi sağladığı kazançları barındırmaktadır.

*Dışsal Faktörler;* Dışsal faktörler boyutu birey dışında kalan ve onları işe karşı motivasyonlarını artıran durumları ifade etmektedir. Örneğin; mesleğin toplumda saygınlığı olması, emekliliği olması gibi avantajları barındırdığı söylenebilir.

*Yönelimsel Faktörler;* Yönelimsel faktörler boyutu yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri ve takındıkları liderlik özelliklerini barındırmaktadır. Örneğin; yöneticilerin öğretmenlere huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaları, onları takdir etmeleri, onlara yardımsever olmaları ve çalışmalarında teşvik edici ve destekleyici olmaları söylenebilir.

### **Araştırmanın önemi**

Örgütlerin amaçlarına ulaşması örgüte bağlılığı yüksek motive olmuş çalışanlar sayesinde mümkündür. Çalışanlar kendilerini örgüt içerisinde mutlu hissetmesi, değerli görülmesi, örgüt yönetimine katılmaları, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaları neticesinde örgütte kalmaya devam eder ve örgütsel amaçlar doğrultusunda bir performans ortaya koyarlar. Bu sayede çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir. Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde birçok değişkenin etkisine yönelik çalışmalar yapılmıştır (Erdoğan ve Sökmen, 2019, Çelik ve Üstüner, 2020, Alanoğlu ve Demirtaş, 2019, Demirel ve Tohum, 2018, Timuroğlu ve Çokgören, 2019). Örgütsel ikiyüzlülük kavramı literatür incelendiğinde araştırmalara konu olan yeni bir kavramdır. Hem ulusal hem de uluslararası literatür incelendiğinde örgütsel ikiyüzlülük kavramı ile motivasyon ve örgütsel vatandaşlık kavramını birlikte ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır. Toplumun geleceğinin şekillendiği kurumlar olan okullarda toplumsal beklenti ve ihtiyaçların karşılanabilmesi öğretmenlerin bu beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda performans ortaya koymalarına, motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan öğretmenlere bağlıdır. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olan kavramların araştırılması önemli görülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel ikiyüzlülük ve motivasyonları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı eğer varsa bu ilişkinin yönünü belirlemek amaçlanmıştır.

*Araştırma Problemi:* Bu çalışmanın problem cümlesini “Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasındaki ilişki” sorusu oluşturmaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin, örgütsel ikiyüzlülük, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık algıları demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük, motivasyonları ve örgütsel vatandaşlık arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve motivasyon algıları örgütsel vatandaşlık algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## Yöntem

### Araştırma Modeli

Bu araştırmanın yöntemi nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2012). Araştırmada ilişkisel tarama modeli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, motivasyon ve örgütsel ikiyeüzlülük algılarının düzeyi ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla seçilmiştir. Çalışma için 30/11/2020 tarihli E-85748827-050.06.04-48174 sayı numarası ile Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Eğitim Bilimleri Etik Kurulundan etik kurul izni alınmıştır.

### Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Erzincan il merkezinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim ve ortaöğretim eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evren içerisinden rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 195 öğretmen oluşturmaktadır. Başlangıçta araştırma evrenini temsil bir örneklem kitlesine ulaşılması planlanmış, ancak çalışmaya katılımın gönüllü olması sebebi ile yeterli sayıya ulaşılamamıştır. Bu sebeple, bu çalışmadan elde edilen sonuçların araştırma evrenine genellenemez. Ancak araştırma evreninin eğilimleri konusunda fikirler verebilir. Dolayısıyla bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, söz konusu olan bu çalışmadaki çalışma grubu ile sınırlıdır. Araştırmada yer alan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1 de sunulmuştur.

Tablo 1

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri*

<i>Seçenekle</i>		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>Toplam</i>	
<i>r</i>							
<b>Cinsiyet</b>	<i>N</i>	<i>Erkek</i> 72	<i>Kadın</i> 123			- 195	
	<i>%</i>	36.9	63.1			100	
<b>Medeni Durum</b>	<i>N</i>	<i>Bekâr</i> 71	<i>Evlî</i> 124			- 195	
	<i>%</i>	36.4	63.6			100	
<b>Eğitim Durumu</b>	<i>N</i>	<i>Lisans</i> 159	<i>L.üstü</i> 36			- 195	
	<i>%</i>	81.5	18.5			100	
<b>Okul Türü</b>	<i>N</i>	<i>Anaokulu</i> 22	<i>İlkokul</i> 38	<i>Ortaokul</i> 90	<i>Lise</i> 45	- 195	
	<i>%</i>	11.3	19.5	46.2	23.1	100	
<b>Kıdem</b>	<i>N</i>	<i>0-5</i> 77	<i>6-10</i> 39	<i>11-15</i> 33	<i>16-20</i> 25	<i>21 ve üzeri</i> 21	- 195
	<i>%</i>	39.5	20	16.9	12.8	10.8	100

Tablo. 1 incelendiğinde katılımcıların 72'si (% 36.9) erkek, 123'si (%63.1) kadın; 71'i (%36.4) bekâr, 124'si (%63.6) evli; 159'u (%81.5) lisans, 36'sı (%18.5) lisansüstü mezunu olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 22'si (%11.3) anaokulunda, 38'i (%19.5) ilkokulda, 90'ı (%46.2) ortaokulda, 45'i de (%23.1) lisede görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 77'si (%39.5) 0-5 yıllık, 39'u (%20) 6-10 yıllık, 33'ü (%16.9) 11-15 yıllık ve 25'i (%12.8) 16-20, 21'i ise (%10.8) 21 ve üzeri yıllık kıdeme sahiptir.

### Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

#### Örgütsel İkiyeüzlülük Ölçeği

Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) tarafından geliştirilen, "Örgütsel İkiyeüzlülük Ölçeği" üç alt boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 5'li likert tipi derecelendirmesi mevcuttur.

Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı .80 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma kapsamında yapılan hesaplamalar sonucunda ölçeğin Cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayıları sözlerin tutulması boyutu için, “.86”, içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutu için, “.89” ve uygulamalardaki tutarsızlık boyutu için, “.84” ve ölçeğin geneli için “.94” olarak hesaplanmıştır.

### Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Memduhoğlu ve Zengin (2019) tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” yedi alt boyuttan ve 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte bir madde ters kodlanmaktadır (31. Madde). Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .94 hesaplanmıştır. Bu araştırma için yapılan güvenirlik analizleri sonucunda ölçeğin Cronbach alpha güvenirlik katsayısı “.95” olarak hesaplanmıştır.

### Öğretmen Motivasyon Ölçeği

Kılıç ve Yılmaz (2019) tarafından geliştirilen “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” üç alt boyut ve 18 maddeden oluşmaktadır. Tüm ölçek için yapılan güvenirlik katsayısı .74’tür. içsel motivasyon alt boyutu için güvenirlik katsayısı .81, dışsal motivasyon alt boyutu için güvenirlik katsayısı .72, yönetsel motivasyon alt boyutu için güvenirlik katsayısı .70 olarak bulunmuştur. Bu araştırma için yapılan güvenirlik analizleri sonucunda içsel motivasyon alt boyutu için hesaplanan güvenirlik katsayısı “.84”, dışsal motivasyon alt boyutu için hesaplanan güvenirlik katsayısı “.66”, ve yönetsel motivasyon alt boyutu için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise “.65” olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için hesaplanan güvenirlik katsayısı ise .91 olarak hesaplanmıştır.

### Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda araştırmaya katılanlar hakkında bilgi sahibi olmak adına cinsiyet, medeni durum, kıdem, okul kademe türü gibi demografik sorular yer almaktadır. Öğretmenlerden ölçek maddelerine samimiyetle yanıt alabilmek için araştırma ile ilgili kısa bir açıklama yapılmıştır.

### Verilerin Analizi

Elde edilen veriler normallik testine tabi tutulmuş, verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Verilere ait Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1 ile +1 değerleri aralığında değiştiği görülmektedir. Normallik testine ilişkin bilgiler Tablo. 2 de sunulmuştur.

Tablo 2

*Araştırma Değişkenlerine İlişkin Normallik Testi Sonuçları*

<i>Değişkenler</i>	<i>Çarpıklık (Skewness)</i>	<i>Basıklık (Kurtosis)</i>
<b>Örgütsel İkiyüzlülük</b>	,441	,412
<i>Sözlerin Tutulması Boyutunda</i>	,603	,722
<i>İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum Boyutunda</i>	,424	,342
<i>Uygulamalardaki Tutarsızlık Boyutu</i>	,662	,463
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	.016	,281
<b>Motivasyon</b>	-,122	,087
<i>İçsel</i>	-,444	,211
<i>Dışsal</i>	-,249	,549
<i>Yönetsel</i>	,003	,130

Yapılan normallik testleri sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmış, elden edilen sonuçlar eşliğinde verilerin analizine geçilmiştir. Verilerin analizinde ortalama, bağımsız gruplar t testi, tek yönlü anova, korelasyon analizi ve adımsal regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

## Bulgular

Araştırmanın bu kısmında verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmiştir.

### 1. Alt probleme ilişkin bulgular

Tablo 3

*Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel İkiyüzlülük ve Motivasyon Algı Düzeyleri*

<i>Değişkenler</i>	<i>N</i>	<i><math>\bar{X}</math></i>	<i>Ss</i>
<b>Örgütsel İkiyüzlülük</b>	195	2,26	0,63
<i>Sözlerin Tutulması</i>	195	2,32	0,74
<i>İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum Boyutunda</i>	195	2,14	0,62
<i>Uygulamalardaki Tutarsızlık</i>	195	2,38	0,75
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	195	4,01	0,47
<b>Motivasyon</b>	195	3,83	0,58
<i>İçsel</i>	195	3,85	0,68
<i>Dışsal</i>	195	3,79	0,62
<i>Yönetsel</i>	195	3,83	0,57

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ( $\bar{X} = 2,26$ ) ve alt boyutları olan sözlerin tutulması ( $\bar{X} = 2,32$ ), iç yapı ve çevre arasındaki uyum ( $\bar{X} = 2,14$ ), uygulamalardaki tutarsızlık ( $\bar{X} = 2,38$ ) algılarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ( $\bar{X} = 4,01$ ) algıları yüksek düzeyde ve motivasyon ( $\bar{X} = 3,83$ ) ve alt boyutları olan içsel ( $\bar{x} = 3,85$ ), dışsal ( $\bar{x} = 3,79$ ), yönetsel ( $\bar{x} = 3,83$ ) algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve motivasyon algılarının yüksek düzeyde olduğu, örgütsel ikiyüzlülük algılarının ise düşük olduğu söylenebilir. Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü örgütsel vatandaşlık ve motivasyon algıları yüksek olan öğretmenlerin örgütsel yaşantı için negatif sonuçlar doğuracağı düşünülen örgütsel ikiyüzlülük davranışlarının düşük olması beklenmektedir.

### 2. Alt probleme ilişkin bulgular

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük ve alt boyutlarından sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum, uygulamalardaki tutarsızlık algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan öğretmenlerin motivasyon algıları cinsiyet değişkenine göre hem genel motivasyon puanları hem de içsel, dışsal ve yönetsel motivasyon alt boyutları bağlamında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon algılarını cinsiyetlerinin etkilediği söylenebilir.

Tablo 4

*Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin T Testi Analizi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Sd	F	P
<b>Örgütsel ikiyüzlülük</b>	Kadın	123	2,25	,62	.370	.673
	Erkek	72	2,29	,64		
<i>Sözlerin tutulması</i>	Kadın	123	2,31	,72	1.014	.891
	Erkek	72	2,33	,77		
<i>İçyapı ve çevre arasındaki uyum</i>	Kadın	123	2,11	,60	1.564	.467
	Erkek	72	2,18	,65		
<i>Uygulamalardaki tutarsızlık</i>	Kadın	123	2,37	,73	.648	.819
	Erkek	72	2,40	,77		
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>	Kadın	123	4,00	,43	4.184	.691
	Erkek	72	4,02	,52		
<b>Motivasyon</b>	Kadın	123	3,83	,60	.035	.888
	Erkek	72	3,82	,55		
<i>İçsel motivasyon</i>	Kadın	123	3,86	,69	.029	.852
	Erkek	72	3,84	,65		
<i>Dışsal motivasyon</i>	Kadın	123	3,78	,62	.338	.739
	Erkek	72	3,81	,60		
<i>Yönetsel motivasyon</i>	Kadın	123	3,85	,56	.020	.602
	Erkek	72	3,80	,60		

Tablo 5

*Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük, Örgütsel Vatandaşlık ve Motivasyon Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik T Testi Analizi Sonuçları*

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Sd	F	P
<b>Örgütsel ikiyüzlülük</b>	Evli	124	2,28	,57	4.598	.669
	Bekar	71	2,24	,71		
<i>Sözlerin tutulması</i>	Evli	124	2,32	,69	1.665	.937
	Bekar	71	2,31	,81		
<i>İçyapı ve çevre arasındaki uyum</i>	Evli	124	2,16	,58	1.014	.439
	Bekar	71	2,09	,68		
<i>Uygulamalardaki tutarsızlık</i>	Evli	124	2,39	,67	8.277	.804
	Bekar	71	2,36	,86		
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>	Evli	124	3,97	,44	3.253	.155
	Bekar	71	4,07	,50		
<b>Motivasyon</b>	Evli	124	3,79	,54	3.703	.318
	Bekar	71	3,88	,65		
<i>İçsel motivasyon</i>	Evli	124	3,83	,62	2.901	.583
	Bekar	71	3,88	,75		
<i>Dışsal motivasyon</i>	Evli	124	3,72	,59	1.267	.061
	Bekar	71	3,90	,63		
<i>Yönetsel motivasyon</i>	Evli	124	3,81	,52	5.490	.538
	Bekar	71	3,86	,65		

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon algılarının medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin olarak yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının alt boyutları ile birlikte öğretmenlerin evli veya bekar olmaları ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık



algılarının ve motivasyon algılarının ve alt boyutları ile birlikte medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 6

*Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Algularının Okul Kademe Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları*

	Anaokulu N= 22	İlkokul N=38	OrtaokulN =90	Lise N=45	F	P
<b>Örgütsel ikiyüzlülük</b>	1.99	2.29	2.26	2.38	1.908	.130
<i>Sözlerin tutulması</i>	1.96	2.40	2.32	2.42	2.200	.089
<i>İçyapı ve çevre arasındaki uyum</i>	1.88	2.14	2.14	2.25	1.752	.158
<i>Uygulamalardaki tutarsızlık</i>	2.18	2.39	2.36	2.52	1.050	.372
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>	4.17	4.12	4.01	3.83	3.735	<b>.012</b>
<b>Motivasyon</b>	3.98	3.79	3.88	3.67	1.843	.141
<i>İçsel motivasyon</i>	4.06	3.80	3.90	3.69	1.794	.150
<i>Dışsal motivasyon</i>	3.84	3.76	3.87	3.61	1.878	.135
<i>Yönetmel motivasyon</i>	4.00	3.83	3.85	3.71	1.397	.245

Tablo 6 incelendiğinde yapılan tek yönlü Anova testi sonucunda öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesi değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük ( $p>.05$ ; Förgütsel iki yüzlülük = 1.908) ve alt boyutları sözlerin tutulması ( $p>.05$ ; F sözlerin tutulması = 2.200), iç yapı ve çevre arasındaki uyum ( $p>.05$ ; F iç yapı ve çevre arasındaki uyum = 1.752), uygulamalardaki tutarsızlık ( $p>.05$ ; F uygulamalardaki tutarsızlık = 1.050); motivasyon( $p>.05$ ; F motivasyon = 1.843) ve alt boyutları içsel ( $p>.05$ ; F içsel motivasyon = 1.794), dışsal ( $p>.05$ ; F dışsal motivasyon = 1.878), yönetmel ( $p>.05$ ; F yönetmel motivasyon = 1.397) algılarının anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarında ise görev yaptığı okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu farklılığın kaynağına yönelik yapılan levne istatistiğine göre ( $p=.219$ ) varyansların homojen dağılım göstermediği ve bu doğrultuda yapılan PostHoc testi sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının anaokulu ( $p=.031$ ) ve ilkokul ( $p=.026$ ) kademesinde görev yapan öğretmenler ile lise kademesinde görev yapan öğretmenler arasında olduğu ve bu farklılığın anaokulu ve ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin lehine olduğu ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel iki yüzlülük, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin olarak yapılan analizlerde öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük alt boyutları, örgütsel vatandaşlık, motivasyon ve alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon algıları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Tablo 7

*Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük, Örgütsel Vatandaşlık ve Motivasyon Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analiz Sonuçları*

	0-5 N= 77	6-10 N=39	11-15 N=33	16-20 N=25	21 ve üstü N=21	F	p
<b>Örgütsel ikiyüzlülük</b>	2.26	2.10	2.31	2.33	2.42	1.108	.354
<i>Sözlerin tutulması</i>	2.36	2.15	2.30	2.35	2.43	.720	<b>.579</b>
<i>İçyapı ve çevre arasındaki uyum</i>	2.09	1.99	2.29	2.18	2.32	1.680	.156
<i>Uygulamalardaki tutarsızlık</i>	2.40	2.20	2.36	2.52	2.54	1.019	<b>.399</b>
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>	4.04	4.09	3.97	3.90	3.94	.860	.489
<b>Motivasyon</b>	3.83	3.90	3.83	3.71	<b>3.81</b>	.423	<b>.792</b>
<i>İçsel motivasyon</i>	3.82	3.93	3.87	3.79	<b>3.85</b>	.244	<b>.913</b>
<i>Dışsal motivasyon</i>	3.85	3.89	3.72	3.58	<b>3.74</b>	1.296	<b>.273</b>
<i>Yönetmel motivasyon</i>	3.82	3.88	3.89	3.72	<b>3.82</b>	.415	.798

### 3. Alt probleme ilişkin bulgular

Tablo 8

*Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Algıları Arasındaki İlişki*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 <b>Örgütsel ikiyüzlülük</b>	1							
2 <i>Sözlerin tutulması</i>	,934**	1						
3 <i>İçyapı ve çevre arasındaki uyum</i>	,910**	,789**	1					
4 <i>Uygulamalardaki tutarsızlık</i>	,884**	,769**	,663**	1				
5 <b>Örgütsel vatandaşlık</b>	-,694**	-,611**	-,743**	-,520**	1			
6 <b>Motivasyon</b>	-,668**	-,631**	-,664**	-,519**	,782**	1		
7 <i>İçsel motivasyon</i>	-,726**	-,699**	-,685**	-,592**	,767**	,955**	1	
8 <i>Dışsal motivasyon</i>	-,497**	-,442**	-,538**	-,361**	,681**	,889**	,754**	1
9 <i>Yönetmel motivasyon</i>	-,550**	-,522**	-,565**	-,402**	,690**	,912**	,807**	,766**

\*\* p < .01 ; \* p < .05

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında (r = -.694) negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgütsel ikiyüzlülük alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye bakıldığında, en yüksek negatif anlamlı ilişki içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda (r = -.743); en düşük negatif anlamlı ilişki uygulamalardaki tutarsızlık boyutunda (r = -.520) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları arttıkça örgütsel vatandaşlık algılarında da bir azalış olacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ile motivasyon algıları arasında ( $r = -.668$ ) negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgütsel ikiyeüzlülük alt boyutları ve motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında, en yüksek negatif anlamlı ilişki iç yapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda ( $r = -.664$ ); en düşük negatif anlamlı ilişki uygulamalardaki tutarsızlık boyutunda orta düzeyde ( $r = -.519$ ) olduğu görülmektedir. Örgütsel ikiyeüzlülük ile motivasyonun alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, en yüksek negatif anlamlı ilişki içsel boyutunda ( $r = -.726$ ), en düşük negatif anlamlı ilişki dışsal boyutunda orta düzeyde ( $r = -.497$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algıları arttıkça motivasyon algılarında da bir azalış olacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ile motivasyon algıları arasında ( $r = .782$ ) pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık ve motivasyonun alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, içsel motivasyon ile ( $r = .767$ ) pozitif yönlü yüksek düzeyde; dışsal motivasyon ile ( $r = .681$ ) pozitif yönlü orta düzeyde; yönetsel motivasyon ile ( $r = .690$ ) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Bu bilgiler ışığında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları arttıkça motivasyon algılarında da bir artış olacağı söylenebilir.

#### 4. Alt probleme ilişkin bulgular

Tablo 9

*Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Yordayıcıları Olarak Örgütsel İkiyeüzlülük ve Motivasyon Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analiz*

<b>Örgütsel vatandaşlık</b>	B	SH <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	5.186	.091		57.020	,000
<i>Örgütsel ikiyeüzlülük</i>	-.518	.039	-.694	-13.393	,000
R=,694, R <sup>2</sup> = ,482					
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>					
Sabit	4.914	.088		55.712	,000
<i>Sözlerin tutulması</i>	-.389	.036	-.611	-10.729	,000
R=,611 R <sup>2</sup> = ,374					
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>					
Sabit	5.219	.081		64.183	,000
<i>İçyapı ve çevre arasındaki uyum</i>	-.563	.036	-.743	-15.445	,000
R= ,743 R <sup>2</sup> = ,553					
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>					
Sabit	4.791	.097		49.589	,000
<i>Uygulamalardaki tutarsızlık</i>	-.326	.039	-.520	-8.449	,000
R= ,520 R <sup>2</sup> = ,270					
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>					
Sabit	1.609	.140		11.527	.000
<i>Motivasyon</i>	.627	.036	.782	17.410	.000
R=.782, R <sup>2</sup> = .611					
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>					
Sabit	1.967	.126		15.570	.000
<i>İçsel motivasyon</i>	.533	.032	.767	16.598	.000
R=.767, R <sup>2</sup> =,588					
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>					
Sabit	2.049	.154		13.298	.000
<i>Dışsal motivasyon</i>	.518	.040	.681	12.905	.000
R=.681, R <sup>2</sup> =,463					
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>					
Sabit	1.857	.164		11.294	.000
<i>Yönetsel motivasyon</i>	.562	.042	.690	13.253	.000
R=.690, R <sup>2</sup> =,476					

Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ve motivasyon algılarının örgütsel vatandaşlık algılarını yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları üzerine örgütsel ikiyezlülük algılarının ve alt boyutlarının ve motivasyon algıları ve alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür.

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algılarının örgütsel vatandaşlık üzerinde ( $R^2=0.482$ ) toplam varyansın yaklaşık olarak %48'ini, örgütsel ikiyezlülüğün alt boyutlarından olan sözlerin tutulması boyutunun toplam varyansın ( $R^2=0.374$ ) yaklaşık olarak %37'sini, içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunun ( $R^2=0.553$ ) yaklaşık olarak %55'ini, uygulamalardaki tutarsızlık boyutunun ise ( $R^2=0.270$ ) yaklaşık olarak %27'sini açıkladığı ifade edilebilir.

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları üzerinde motivasyon algılarının anlamlı bir yordayıcı olduğu ve toplam varyansın ( $R^2=0.611$ ) yaklaşık olarak %61'ini açıkladığı söylenebilir. Bununla birlikte motivasyon alt boyutları olan içsel motivasyonun örgütsel vatandaşlık algısını ( $R^2=0.588$ ) yaklaşık olarak %59, dışsal motivasyon boyutunun ( $R^2=0.463$ ) yaklaşık olarak %43'ünü ve yönetsel motivasyon boyutunun ( $R^2=0.476$ ) yaklaşık olarak %48'ini açıkladığı söylenebilir.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık algısı üzerindeki görece önem sırası; motivasyon ( $\beta=.782$ ), içsel motivasyon ( $\beta=.767$ ), İçyapı ve çevre arasındaki uyum ( $\beta= -.773$ ), örgütsel ikiyezlülük ( $\beta= -.694$ ), yönetsel motivasyon ( $\beta=.690$ ), dışsal motivasyon ( $\beta=.681$ ), sözlerin tutulması ( $\beta= -.611$ ) ve uygulamalardaki tutarsızlık ( $\beta= -.520$ ) şeklinde olmuştur.

## Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin, örgütsel ikiyezlülük ile motivasyon ve örgütsel vatandaşlık algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

### 1. Alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmanın birinci alt probleminde “Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık algıları ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ve alt boyutları olan sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum, uygulamalardaki tutarsızlık algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç örgütler açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Zira örgütsel ikiyezlülüğün olduğu örgütlerde çalışan performansında düşüşün yaşanması, örgütsel güven algılarında azalma, örgütsel bağlılıklarının zayıflaması, iş motivasyonlarının düşmesi, verimliliğin azalması gibi bir takım olumsuzlukların yaşanması söz konusu olabilir. Dolayısıyla elde edilen bu sonuç olumlu olarak değerlendirilebilir.

Alan yazına bakıldığında Kılıçoğlu (2017), Konan ve Taşdemir (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Bu sonuçtan farklı olarak Kılıçoğlu vd (2017) , Kılıçoğlu (2015), Kahveci, Karagül Kandemir ve Bayram (2019), Kayış, Cemaloğlu ve Sipahi (2020) yapmış oldukları araştırmalarda elde edilen sonuçlar bu araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin genel motivasyon ve alt boyutları olan içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve yönetsel motivasyon algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde Sarı, Canoğulları ve Yıldız (2018), İhtiyaroğlu (2017), Aksel ve Elma (2018), Demir (2018), Taşdemir ve İpek (2019) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen bu sonuç örgütsel anlamda istenen bir sonuçtur. Motivasyonu yüksek olan çalışanların çalıştığı bir örgütün amaçlarına ulaşması daha kolay ve hızlı olacaktır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için vardır. Amaçların gerçekleştirilme derecesi örgütsel verimliliği de etkileyecektir. Dolayısıyla bir örgütte çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasının beklenen bir durum olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, Alanoğlu ve Demirtaş (2019), Uzun (2018), Tabancalı ve Çakıroğlu (2017), Tosun ve Bostancı (2019), Güneş ve Küçüksüleymanoğlu (2020), Demir (2019), Demiröz ve Kavak (2019), Tekin ve Özdemir (2018), Altunkese (2002), İşbaşı (2000), Çelik (2010), Gürbüz (2006), Mete ve Serin (2015), Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Örgütsel vatandaşlığı yüksek olan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının, iş motivasyonlarının, iş tatminlerinin vb gibi örgüt için olumlu olabilecek çıktıların da yüksek olacağı söylenebilir. Dolayısıyla elde edilen bu sonucun istenen bir sonuç olduğu ifade edilebilir.

## 2. Alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt probleminde “Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık algıları demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük ve alt boyutlarından sözlerin tutulması, iç yapı ve çevre arasındaki uyum, uygulamalardaki tutarsızlık algıları anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Konan ve Taşdemir (2019), Kahveci, Karagül Kandemir ve Bayram (2019), Kayış, Cemaloğlu ve Sipahi (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Kayış, Cemaloğlu ve Sipahi (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre örgütsel ikiyüzlülük algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları kıdem değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuçtan hareketle öğretmenlerin görev yaptıkları sürelerin düşük yada yüksek olmasının öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarında herhangi bir değişime neden olamadığı söylenebilir. Konan ve Taşdemir (2019) Kayış, Cemaloğlu ve Sipahi (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bir diğer sonuca göre öğretmenlerin motivasyon algıları cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İhtiyaroğlu (2017) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin genel motivasyon algılarının ve dışsal motivasyon algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı fakat içsel motivasyon algılarının erkek öğretmenlerde daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çobanoğlu ve Barutçu (2020) tarafından yapılan bir başka araştırma da öğretmenlerin motivasyon algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çobanoğlu ve Barutçu (2020) tarafından yapılan bir başka araştırma da öğretmenlerin motivasyon algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği evli öğretmenlerin motivasyonlarının bekar öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Çobanoğlu ve Barutçu (2020) tarafından yapılan bir başka araştırma da öğretmenlerin motivasyon algılarının ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre öğretmenlerin motivasyon algıları kıdem değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuçtan hareketle öğretmenlerin görev yaptıkları sürelerin düşük yada yüksek olmasının öğretmenlerin motivasyon algılarında herhangi bir değişime neden olamadığı söylenebilir. İhtiyaroğlu (2017), Çobanoğlu ve Barutçu (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin motivasyon algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde elde edilen bu sonucu destekleyen çalışmalar mevcuttur. Tabancalı ve Çakıroğlu (2017) ve Alanoğlu ve

Demirtaş (2019) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının görev yapılan okul kademesine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler neticesinde bu farklılığın anaokulu ve ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenler lehine anlamlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamalar bağlamında değerlendirildiğinde anaokulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları en yüksek anaokulu kademesinde görev yapan öğretmenlerde daha sonra ise ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerde diğer kademelerde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabancalı ve Çakıroğlu (2017) tarafından yapılan çalışmada ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları kıdem değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Bu sonuçtan hareketle öğretmenlerin görev yaptıkları sürelerin düşük yada yüksek olmasının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarında herhangi bir değişime neden olamadığı söylenebilir.

Alanoğlu ve Demirtaş (2019) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği, 1-5 ve 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 16-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabancalı ve Çakıroğlu (2017) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde bazı demografik değişkenler bağlamında anlamlı farklılıkların ortaya çıkması, bazılarında ise çıkmaması, örneklem gurubu, çalışılan okul kademesi farklılığı ve bunun getirmiş olduğu iş yükü ve iş ilişkileri gibi değişkenler bağlamında değerlendirilebilir.

### 3. Alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt probleminde “Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık algıları arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusuna cevap aranmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgütsel ikiyüzlülük alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye bakıldığında, en yüksek negatif anlamlı ilişki iç yapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda; en düşük negatif anlamlı ilişki uygulamalardaki tutarsızlık boyutunda olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları arttıkça örgütsel vatandaşlık algılarında da bir azalış olacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ile motivasyon algıları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgütsel ikiyüzlülük alt boyutları ve motivasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında, en yüksek negatif anlamlı ilişki iç yapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda; en düşük negatif anlamlı ilişki uygulamalardaki tutarsızlık boyutunda orta düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel ikiyüzlülük ile motivasyonun alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, en yüksek negatif anlamlı ilişki içsel motivasyon boyutunda, en düşük negatif anlamlı ilişki dışsal motivasyon boyutunda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları arttıkça motivasyon algılarında da bir azalış olacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ile motivasyon algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık ve motivasyonun alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, içsel motivasyon ile pozitif yönlü yüksek düzeyde; dışsal motivasyon ile pozitif yönlü yüksek düzeyde; yönetsel motivasyon ile pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Bu bilgiler ışığında öğretmenlerin motivasyon algılarında bir artış söz konusu olduğunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının bundan pozitif yönde etkileneceği söylenebilir. Kılıçoğlu ve Yılmaz Kılıçoğlu (2019) tarafından yapılan çalışmada örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel vatandaşlık

ve motivasyon arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetkin (2019), Tuğcu (2009) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin iş motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kılıçoğlu ve Yılmaz Kılıçoğlu (2019) tarafından yapılan araştırmada motivasyon ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bu sonuç beklenen bir sonuçtur. Örgütsel vatandaşlık ve motivasyon gibi örgütsel açıdan olumlu değerlendirilebilecek kavramlar ile örgütsel ikiyüzlülük kavramı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olması araştırma kapsamında pozitif bir durum olarak değerlendirilebilir. Örgütlerde örgütsel ikiyüzlülüğün varlığının örgütsel vatandaşlığa ve motivasyona olumsuz etkide bulunduğu söylenebilir. Elde edilen bu sonucun eğitim yönetimi, okul yönetimi gibi alanlarda yönetim süreçlerine, yönetici davranışlarına olumlu katkıda bulunacağı ifade edilebilir.

#### 4. Alt probleme ilişkin sonuçlar

Araştırmanın dördüncü alt probleminde “Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve motivasyon algıları örgütsel vatandaşlık algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve motivasyon algılarının örgütsel vatandaşlık algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve alt boyutları olan sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlık boyutlarına ilişkin algılarının örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yordayıcı değişkenler bağlamında değerlendirildiğinde en fazla yordayıcı değişkenin içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin motivasyon ve alt boyutları olan içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve yönetsel motivasyon alt boyutlarına ilişkin algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir yordayıcı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yordayıcı değişkenler bağlamında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en fazla yordayıcı değişkenin genel motivasyon algısının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıçoğlu ve Yılmaz Kılıçoğlu (2019) tarafından yapılan araştırmada örgütsel ikiyüzlülüğün hem örgütsel vatandaşlık üzerinde hem de motivasyon üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kılıçoğlu ve Yılmaz Kılıçoğlu (2019) tarafından yapılan araştırmada motivasyonun örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, rekabet edebilmesi, iş ve işlemlerinin başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi çalışanlarının ekstra rol davranışları göstermesi ile mümkün olabilecektir. Bu davranış alanyazında örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan bulunmayan ancak örgütün işlevlerini ve süreçlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı davranışlardır (Organ, 1990; Akt: Koşar, 2018). Örgütsel vatandaşlığın oluşmasında etkili olan unsurların yanında örgütsel vatandaşlığı olumsuz etkileyen kavramlarında belirlenmesi yönetim davranışı açısından önemlidir. Bu araştırmada örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel vatandaşlık için istenmeyen bir durum olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma milli eğitime bağlı okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Okul yöneticileri açısından bu araştırma sonuçları okulu yönetme sürecinde kendilerine olumlu katkıda bulunacağı söylenebilir. Zira her okul yöneticisi örgütsel vatandaşlığı ve motivasyonları yüksek olan öğretmenler ile çalışma isteğini taşır. Öğretmenlerde bu davranışlarının ortaya çıkması için gerekli koşulları sağlamak okul yöneticisinin görevidir. Örgütsel ikiyüzlülük örgütsel vatandaşlığı ve motivasyonu olumsuz etkileyen bir değişken olduğu bu araştırma sonucu ile ortaya çıkmıştır. Bu sonuç okul yöneticilerinin okulu yönetim sürecinde kendilerine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgütsel ikiyüzlülük ve motivasyon kavramlarının etkisi araştırılmıştır. Farklı araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olabileceği düşünülen farklı değişkenler ele alınabilir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması bağlamında okul yöneticileri ve milli eğitim yöneticileri çeşitli çalışmalar yürütebilir.

## Kaynakça

- Aksel, N., & Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 18 (3). 1252-1268.
- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 49(49). 1-16.
- Altunkese, T.N. (2002). *Psikolojik İklim, Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of hypocrisy: Talk, decisions and Action in Organizations*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Brunsson, N. (2009). *Reform as routine: Organizational change and stability in the modern world*. USA: Oxford University.
- Çelik, O. T., & Üstüner, M. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algıları ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), 120-135.
- Çobanoğlu, F., & Barutçu, A. (2020). Okullarda takım liderliği ve öğretmen motivasyonu. *Journal of International Social Research*, 13(75).
- Demir, S. (2019). Etik iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: iş doyumu aracılığıyla. *Kastamonu Education Journal*. 27(5). 1991- 2000. DOI:10.24106/kefdergi.3201.
- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(5). 633-638.
- Demirel, Y., & Tohum, E. U. (2018). Örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 277-295.
- Demiröz, S., & Kavak, Y. (2019). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve öğrenci başarıları üzerine bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 34(2). 505-523. DOI: 10.16986/HUJE.2018037021.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE
- Erdoğan, F. B., & Sökmen, A. (2019). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.
- Güneş, A., & Küçüksüleymanoğlu, R. (2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Yaşadıkça Eğitim*. 34(2). 313-330. <https://doi.org/10.33308/26674874.2020342190>.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2007). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi: Türkiye'de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *Turkish Journal of Psychology*. 33(77). s.61-75.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(2). s.48-75.
- İhtiyaroğlu, N. (2017). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2). 361-378.
- Kahveci, G., Kandemir, İ. K., & Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elementary Education Online*. 18(2).
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel yayın dağıtım.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Kayış, E., Cemaloğlu, N. & Sipahi, E. (2020). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Turkish Studies – Education*. 15(6). 4329-4341. <https://dx.doi.org/10.47423/TurkishStudies.46387>.



- Kelloway, K., Loughlin C., Barling J. ve Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: separate but related constructs. *International Journal Of Selection and Assessment*, 10 (1-2). 143-151.
- Kılıçoğlu, G. (2015, Mayıs). *Okullardaki söylem ve eylemler birbirleriyle tutarlı mı? Örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. X. Eğitim Yönetimi Kongresinde sunulan bildiri. Gaziantep Üniversitesi. Gaziantep.
- Kılıçoğlu, G. (2017). Örgütsel İkiyüzlülük ve Bütünlüğün Türkiye Bağlamında İncelenmesi: Teorik Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 23(3). 465-504.
- Kılıçoğlu, G., & Kılıçoğlu, D. Y. (2019). Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes. *International Journal of Leadership in Education*. 24(1). 24-56.
- Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Karadağ, E. (2019). Do schools fail to “walk their talk”? Development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 52-82. DOI: 10.1080/15700763.2017.1371762.
- Kırsoy, İ. (2015). *Okul müdürlerinin öğrenen liderlik becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Konan, N., & Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile mutluluk düzeyleri algıları arasındaki ilişki. *Scientific Educational Studies*, 3(2), 132-152.
- Koşar, D. (2018). Türkiye’deki örgütsel vatandaşlık davranışı konulu tezlerin incelenmesi: Bir içerik analizi çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 777-800.
- Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Personnel Psychology*. 48, 775-802.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behaviour: It’s construct clean-up time. *Journal Of Human Performance*. 10(2), 85-92.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (54). s.307-331.
- Sarı, M., Canoğulları, E., & Yıldız, E. (2018). Öğretmenlerin okul yaşam kalitesi algıları ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (47). 387-409.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25 (1). 317-339.
- Tabancalı, E. & Çakıroğlu, K. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13(1). 392-417.
- Taşdemir, R. & İpek, C. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel kültür ve motivasyon algıları (Nevşehir Örneği). *Electronic Journal of Education Sciences*. 8(16). 130-151.
- Tekin, E., ve Özdemir, B. (2018). Mobbing örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel sinizmin rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(3). 1924-1938. DOI:10.17218/hititsosbil.442790.
- Timuroğlu, K., & Çokgören, Ö. (2019). Örgütsel güven algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1767-1783.
- Tosun, A. & Bostancı, A. B. (2019). Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 19(3). 1115-1127.
- Tuğcu, F. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyon arasındaki ilişki: bir anket uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi. Niğde.

- Uzun, T. (2018). Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 8(15). 958-987.
- Yetkin, Y. (2019). *Örgütlerde kurumsal itibar algısı ile örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Yücel, F. G. (2006). *Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

## Extended Abstract

### Introduction

It is possible for organizations to reach their goals thanks to highly motivated employees with high commitment to the organization. Employees continue to stay in the organization as a result of feeling happy in the organization, being valued, participating in the organization's management, meeting their expectations and needs, and they perform in line with organizational goals. In this way, organizational citizenship behavior develops in employees. In this study, the relationship between teachers' organizational hypocrisy, motivation and organizational citizenship behavior was investigated. Studies have been conducted on the effects of many variables on organizational citizenship behavior. The concept of organizational hypocrisy is a new concept that has been the subject of research. When both national and international literature is examined, no study has been found that deals with the concept of organizational hypocrisy and the concept of motivation and organizational citizenship. Meeting social expectations and needs in schools, which are institutions where the future of society is shaped, depends on teachers' performance in line with these expectations and needs, and teachers with high motivation and organizational citizenship behavior. In this context, it is considered important to investigate the concepts that have an impact on teachers' organizational citizenship behavior.

### Methodology

The method of this research was designed in the relational survey model, which is one of the quantitative research methods. Relational screening model is a research model that aims to determine the existence or degree of change between two or more variables (Karasar, 2012). The study group of the research consists of 195 teachers selected by random sampling method among the teachers working in primary and secondary education institutions affiliated to the Ministry of National Education in the city center of Erzurum in the 2020-2021 academic year. "The data collection tools were "Personal Information Form"; "Organizational hypocrisy scale" developed by Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu and Karadağ (2017); "Organizational Citizenship Behavior Scale" developed by Memduhoğlu and Zengin (2019); "Organizational Citizenship Behavior Scale" developed by Kılıç and Yılmaz (2019); and "Teacher Motivation Scale". The research data were analyzed with the SPSS package program. Before the data were analyzed, they were subjected to the normal distribution test and it was seen that the data showed normal distribution. In the analysis of the data, mean, independent groups t-test, one-way anova, correlation analysis and regression analysis methods were used.

### Conclusion and Discussion

In the first sub-problem of the research, the answer to the question "What is the level of teachers' organizational hypocrisy, motivation and organizational perceptions?" was sought. As a result, it was seen that teachers' perceptions of organizational hypocrisy and its sub-dimensions were at a low level. In the second sub-problem of the research, the answer to the question "Do teachers' perceptions of organizational hypocrisy, motivation and organizational citizenship differ according to demographic variables?" was sought. As a result, it was concluded that according to the variables of gender and marital status, teachers' perceptions of organizational hypocrisy and keeping promises from its sub-dimensions, harmony between internal structure and environment, and inconsistency in practices did not show a significant difference. The other results are that there was no significant difference between the perceptions of organizational hypocrisy according to the school level of the teachers, the organizational hypocrisy perceptions of the teachers do not differ according to the seniority variable. Based on this result, it can be said that the low or high tenure of teachers does not cause any change in teachers' perceptions of organizational hypocrisy. In the third sub-problem of the research, "What is the relationship between teachers' perceptions of organizational hypocrisy, motivation and organizational citizenship?" The answer to the question What was sought. According to the results obtained, it can be said that there is a moderately significant negative relationship between teachers' organizational

hypocrisy and organizational citizenship perceptions. Considering the relationship between organizational hypocrisy and organizational citizenship, the highest negative significant relationship is in the dimension of harmony between internal structure and environment; it is seen that the lowest negative significant relationship is in the dimension of inconsistency in applications. In the fourth sub-problem of the study, "Is teachers' perceptions of organizational hypocrisy and motivation a significant predictor of organizational citizenship perceptions?" According to the findings, it was concluded that teachers' perceptions of organizational hypocrisy and motivation were a significant predictor of their organizational citizenship perceptions. The recommendations can be made in line with the research results. Different variables that are thought to have an impact on teachers' organizational citizenship behaviors can be discussed in further studies. School administrators and national education administrators can take various actions with the aim of increasing the organizational citizenship behavior of teachers.

\*Bu makaleye yazarlar eşit oranda katkı sağladıklarını beyan ederler.

\*\*Bu araştırma için 30/11/2020 tarihli E85748827-050.06.04-48174 sayı numarası ile Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Eğitim Bilimleri Etik Kurulundan etik kurul izni alınmıştır.