



**T.C.**

**CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLÜ  
OLARAK OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI**

**Ahsen DEMİR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU**

**SİVAS**

**Ağustos, 2014**



T.C.  
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLÜ  
OLARAK OKUL YÖNETİCİLERİNİN KULLANDIKLARI GÜÇ  
KAYNAKLARI**

Ahsen DEMİR

Lisanüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU

SİVAS

Ağustos, 2014

## KABUL VE ONAY

Ahsen DEMİR'in hazırlamış olduğu "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları" başlıklı bu çalışma 20.08.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından "Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı"nda Yüksek Lisans tezi oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU (Başkan, Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Recep ERCAN (Üye)



Yrd. Doç. Dr. Ebru BOZPOLAT (Üye)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.../.../.....

Prof. Dr. Zafer CİRHİNLİOĞLU

Enstitü Müdürü

## **ONUR SÖZÜ**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Yöneticilerde Güç Kullanımı” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

**Ahsen DEMİR**

## ÖNSÖZ

Tez çalışma süresince bilgilerini paylaşan, akademik ve sistemli çalışmayı öğreten, emeğini ve vaktini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU'ya,

Lisans süresince olduğu gibi yüksek lisans eğitimim süresince de desteğini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Murat BURSAL'a,

Okullarında uygulama yapmama izin veren ve yardımcı olan tüm okul müdürlerine ve yoğun çalışma tempolarında ölçeklerimi doldurmaya, görüşmelerimi yapmaya vakit ayıran tüm öğretmenlere gösterdikleri çaba ve anlayışlarından dolayı teşekkür ederim.

Çalışma sürecim boyunca desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Filiz BEKKİ ve Emine ÜNSAL'a,

Son olarak anketleri girmemde ve çalışma süresince birçok konuda fedakarlık yapan teşekkürün en büyüğünü hak eden ablam Dilara DEMİR' e, annem Hülya DEMİR' e ve kardeşim Hüseyin DEMİR' e sonsuz teşekkürler.

## ÖZET

DEMİR, Ahsen, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2014.

Araştırmanın amacı okul yöneticilerinin güç kullanımını ve kullandığı güç türünü, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) ile bu davranışların alt boyutlarının düzeyini nitel ve nicel olarak betimlemektir. Ayrıca okul yöneticilerinin kullandığı güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin düzeyini ve okul yöneticisinin kullandığı gücün öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olup olmadığını nicel olarak ortaya çıkarmaktır. Araştırma, yöneticilerin güç tipi tercihlerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Bu doğrultuda veri toplama tekniği olarak hem nicel hem nitel boyutları içerisine alan karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda ilişkiyel tarama modeli, nitel boyutunda durum çalışması modeli kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında 2013-2014 eğitim öğretim yılında Sivas ilinde çalışmakta olan 212 öğretmen küme örnekleme yoluyla nicel kısım için; 20 öğretmen amaçlı örnekleme yoluyla nitel kısım için çalışma gruplarına dahil edilmişlerdir.

Araştırma kapsamında nicel veri toplama aracı olarak okul müdürlerinin güç tiplerini ölçmek için Yılmaz ve Altinkurt'un (2013) geliştirdiği "*Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği*", öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Polat (2007) tarafından uyarlaması yapılan "*Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği*" kullanılmıştır. Nitel veri toplama aracı olarak ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul yöneticilerinin güç kullanımını ile ilgili verilere ulaşılmasını sağlayacak görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın nitel verileri görüşmeler ve odak grup görüşmeleri ile toplanmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetici güç algıları ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Deneklerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek

amacıyla cinsiyet değişkeni açısından parametrik testlerden t testi, okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından parametrik testlerden tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul yöneticilerinin kullandığı güç arasındaki ilişkiyi betimlemek amacıyla değişkenler basit doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Okul yöneticilerinin kullandığı güç ve gücün boyutlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve alt boyutlarını ne kadar etkilediğini, güç kullanımının vatandaşlık davranışının ne kadarını açıkladığını test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise görüşme verilerinin yorumlanması sürecinde betimsel analiz, içerik analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre nitel boyutta örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili *yardımseverlik* boyutunda ulaşılan sonuçlara göre öğretmenler arası yardımlaşmanın "iyi" düzeydedir, öğretmenlerin "herkesle yardımlaşmadığı" ama yardım istendiğinde ellerinden geleni "esirgemedikleri", yardımlaşmaların daha çok "zümreler" ve "aynı cinsiyete sahip bireyler arasında" olduğu bunu yanı sıra "okul büyüklüğüne" bağlı olarak öğretmen sayısının artmasının yardımlaşmayı etkilediği söylenebilmektedir. *Nezaketsizlik* boyutunda ulaşılan sonuçlara göre öğretmenler arasındaki bilgi alışverişinin "iyi" düzeyde olduğu, öğretmenlerin "gerekli olduğu durumlarda birbirlerine danıştığı", öğretmenler arası iletişimin "iyi" düzeyde olduğu ve yardımlaşmada olduğu gibi nezaket boyutunda da bazı öğretmenlerin bu boyuta ilişkin davranışları sergilemeyi "okul büyüklüğüne" bağladığı söylenebilir. *Sivil erdem* boyutunda ulaşılan sonuçlara göre öğretmenlerin "gönüllü" oldukları bunun yanı sıra bir iş verilmek istendiğinde, ekstra sorumluluklar yüklenmek istendiğinde bu durumdan "çekindikleri", karara katılma sürecine ise toplantılara katılım mecburi olduğu için "mecburen katıldıkları" ve "kararları uyguladıkları" söylenebilir. *Centilmenlik* boyutunda ulaşılan sonuçlara göre okulda yaşanan olaylara karşı tepkilerin olumsuzdan çok "olumlu tepkiler" olduğu söylenebilir. *Vicdanlılık* boyutunda ulaşılan sonuçlara göre ise öğretmenler kendilerini "sorumluluk sahibi" ve "düzenli çalışan" kişiler olarak gördükleri söylenebilir. Araştırmanın nitel boyutunda yöneticilerin güç kullanımları ile ilgili olarak müdürlerin öğretmenleri birinci sırada yasal yolla etkilemesine karşın öğretmenlerin etkilenme yollunun sözle ifade edilme



olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin etki kaynaklarını kullanma sırası sırasıyla uzmanlık, karizmatik, ödül, yasal, zorlayıcı gc biçimindedir. Öğretmenler yönetici olduğunda etki kaynaklarını kullanma sırası ise sırasıyla uzmanlık, karizmatik, ödül, yasal, zorlayıcı gc şeklinde olmaktadır.

Araştırmanın nicel kısmında ise şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Öğretmenlerin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları algıları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin rgtsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, sivil erdem, centilmenlik alt boyutlarına ait algıları yüksek düzeyde iken vicdanlılık alt boyutuna ait algıları oldukça yüksek düzeydedir. Öğretmenler rgtsel vatandaşlık davranışlarından en çok vicdanlılık alt boyutuna yönelik davranışlar sergilemekte olup, sonra sırasıyla yardımlaşma, sivil erdem, centilmenlik alt boyutlarına yönelik davranışlar sergilemektedirler. Öğretmenlerin algılarına göre genel olarak okul yöneticileri gücü orta düzeyde kullanmaktadırlar. Okul yöneticileri yasal gücü, ödül gücünü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü yüksek düzeyde kullanmakta iken zorlayıcı gücü düşük düzeyde kullanmaktadırlar. Öğretmenlerin rgtsel vatandaşlık davranışları algıları ve yöneticilerde algıladıkları gücü son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre değişmemektedir. Yönetici gücü kullanımı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olumlu bir ilişki ( $r=,131$ ) olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve boyutları ile yöneticide algıladıkları gücü ve gücü türleri arasında anlamlı ilişkiler görülmektedir. Yöneticilerin kullandıkları gücü kaynakları örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki varyansın yaklaşık %8'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla ğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden etmenlerin %92'si okul yöneticilerinin kullandıkları gücü kaynakları dışındaki etmenlerdir.

Araştırmaya neri olarak; ortaöğretim ve okul öncesi eğitim kurumlarında nitel ve nicel olarak yönetici gücü kullanımı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin, örgütsel vatandaşlık davranışının başka yordayıcılarının ve araştırma konusunun örneklem grubu artırılarak veya başka rneklemlerle araştırılması verilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** rgtsel Vatandaşlık, Gc.

## ABSTRACT

DEMİR, Ahsen, School Administrators Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior They Use Power Supply, Master's Thesis, Sivas, 2014.

The aim of this study/research is to describe, as qualitatively and quantitatively, the power use of administrators and what kind of power they use, organizational citizenship behaviour of teachers, and sub-dimension level of these behaviours. In addition, the aim is to reveal the level of the relationship between the power types which administrators use and organizational citizenship behaviour of teachers, and to reveal as quantitatively whether the power use of administrator is precursor of organizational citizenship behaviour of teachers or not. The research is a descriptive work which targets to reveal the impact of the preferences of administrators power types on the organizational citizenship behaviours of teachers. In this direction, as data gathering technique, it has been used a mixed method which includes both quantitative and qualitative extends. It has been used relational screening model in the quantitative extend, and it has been used case study model in the qualitative model.

As part of the Study, in the academic year 2013-2014, 212 teachers operating in Sivas province have been included into working groups by cluster sampling method for quantitative section, 20 teachers have been included into working groups by intentional sampling method for qualitative section.

As part of the study, as a quantitative data collection tool, "*Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği/ Organizational Power Scale in Schools*" by Yılmaz and Altinkurt (2013) has been used to survey the power types of administrators, "*Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği/ Organizational Citizenship Scale*" adapted by Polat (2007) has been used for surveying organizational citizenship behaviour of teachers. As qualitative data collection tool, an interview form which will provide to be accessed the data related with teachers' organizational citizenship behaviour and the power usage of school administrators. Qualitative data of the research has been obtained by the discussions and focus group discussions.

In the quantitative aspect of the research, it has been looked at the arithmetic average in order to determine organizational citizenship behaviour of teachers, the administrator power perceptions and perception levels concerning variables that belong to sub dimensions of these. In terms of gender variant, T test from parametric tests has been used in order to test whether there is a meaningful difference among the answers which deneks/ reagents give replies to scale matters. In terms of variable period of service at school, one-way variants from parametric tests (ANOVA) has been used. In the research, in order to determine the relation between teachers' organizational citizenship behaviour and power used by school administrators, variables have been subjected to simple linear regression analysis, and relations between variables have been presented. Multiple regression analysis has been performed for testing how the power used by school administrators and dimensions of this power, teachers' organizational citizenship behaviour and sub dimensions of this affect, how much the power use explain the citizenship behaviour. In the qualitative aspect of the research, descriptive analysis, content analysis has been used in the process of commenting interview data.

According to findings of the research, in the qualitative aspect, as to results related to *Helpfulness* with organizational citizenship behaviours, helping each other among teachers is in a good level, but it can be said that teachers do not help everyone, but if a help is requested, they do their best, and helping is generally between group teachers and between the individuals of the same gender, as well as, it can be said that increase of the teachers' number, depending upon the size of the school also affect the helping. According to the results achieved in the aspect of *Politeness*, it can be said that exchange of information between teachers is in a good level, teachers ask for advice from other teachers in the event that it is necessary, communication between teachers is in a good level, as in helping, in the aspect of politeness, some teachers associates performing this behaviours with the size of the school. According to the results achieved in the aspect of *Civil Virtue*, it can be said teachers are "voluntary" besides, if a duty or extra responsibilities are given, they are shy about this situation, as to the process of agreeing with the decision, since the participation for the meetings is mandatory, they join and perform the decisions "compulsorily". As to the results obtained in the aspect of *Gentlemanship*, it can be

said that reactions against the events in the school are positive rather than negative. According to the results achieved in the aspect of *Conscience*, it can be said that teachers see themselves as “responsible” and “neat”. In the qualitative aspect of this research, corresponding with administrators’ power use, it can be inferred that administrators mostly influence with legal way, however, the way that teachers are influenced is being expressed by saying. In order of use of administrator’s domain resources is in the form like expertise, charismatic, award, legal and compelling power. If the administrator is a teacher, domain using resources is, respectively, expertise, charismatic, award, legal and compelling power.

As the quantitative part of the research, these results are obtained: The perceptions of teachers’ organizational citizenship behaviours are generally in a high level. Whereas the perceptions of the sub dimensions of teachers’ organizational citizenship behaviour on helping, civic virtue, gentlemanship are in high level, the perceptions of them on the sub-dimension of Conscience are at very high level. Teachers, from organizational citizenship behaviour, mostly have demonstrated the behaviours towards the sub-dimension of Conscience, and then, respectively, helping each other, civil virtue, gentlemanship, According to the perception of teachers, administrators generally use the power in the medium level. According to their perceptions, whereas administrators use legal power, reward power, charismatic power, and expertise in the high level, they use the compelling power in the lower level. The perceptions of teachers’ organizational citizenship behaviour and the power that they perceive on administrators do not change according to the period of service at school where he/ she worked last. It is seen that the relationship between the power use of the administrator and teachers’ organizational citizenship behaviour is in low level positive relationship ( $r=,131$ ). As seen, there are meaningful relations between teachers’ organizational citizenship behaviours and dimensions and the power they perceive on the administrator and power types. The power supplies that administrators use explain about 8 %of variance on the organizational citizenship behaviour. Therefore, 92% of the factors that influence on the teachers’ organizational citizenship behaviour are other than the power supplies which administrators use.

As a result of the research, it can be seen that the relationship between teachers' organizational citizenship behaviour and the power use of administrators is not in a high level. As a proposal to the research, it can be given that the relationship between administrative use of power and organizational citizenship can be searched in secondary education and preschool education institutions as qualitative and quantitative, other predictors of organizational citizenship behaviour can be searched, research topic can be searched by being increased of sample group, or with other samples.

**Key Words:** Organizational Citizenship, Power

## İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	i
Özet.....	ii
Abstract .....	v
İçindekiler.....	ix
Tablolar ve Şekiller Listesi .....	xiv
Ekler Listesi .....	xvi
Kısaltmalar Listesi.....	xvii

### BÖLÜM I

<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Problem Cümlesi.....	6
1.4.1. Alt Problemler.....	6
1.5. Sayıtlılar.....	7
1.6. Sınırlılıklar.....	7
1.7. Tanımlar.....	8

### BÖLÜM II

<b>2. KURAMSAL TEMEL VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>10</b>
2.1. Güç.....	10
2.2. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	11
2.2.1. Güç ve Otorite (Yetke) .....	11
2.2.2. Güç ve Yetki.....	11
2.2.3. Güç ve Etki.....	12
2.2.4. Güç ve Kuvvet.....	13
2.3. Gücün Kaynakları.....	13
2.4. Güç Uyum Gösterme Yolları.....	15
2.5. Güç Türleri.....	15
2.5.1. Yasal Güç.....	16
2.5.2. Ödül Gücü.....	17
2.5.3. Zorlayıcı Güç.....	19

2.5.4. Uzmanlık Gücü.....	20
2.5.5. Karizmatik Güç.....	21
2.6. Gücün Etkin Kullanımı İçin Alınması Gereken Önlemler.....	22
2.7. Güç Kullanımı.....	23
2.8. Eğitim ve Güç.....	24
2.9. Örgütsel Vatandaşlık.....	26
2.9.1. Örgütsel Vatandaşlık Tanımı ve Kapsamı.....	26
2.9.2. Örgütsel Vatandaşlık ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar.....	30
2.9.2.1. Örgütsel Spontanlık.....	30
2.9.2.2. Prososyal Örgütsel Davranışlar.....	30
2.9.2.3. Psikolojik Sözleşmeler.....	31
2.9.2.4. Rol Fazlası (Ekstra Rol) Davranışlar ve Biçimsel Rol Davranışları.....	32
2.9.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	33
2.9.3.1. Yardımseverlik (Özgecilik) .....	33
2.9.3.2. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci) .....	34
2.9.3.3. Sportmenlik (Centilmenlik) .....	35
2.9.3.4. Nezaket .....	36
2.9.3.5. Sivil Erdem (Örgütün Gelişimine Destek Verme) .....	37
2.9.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler.....	38
2.9.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Yaşamına Katkıları ve Sonuçları.....	41
2.9.6. Okul Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Anlamı.....	42
2.10. İlgili Araştırmalar.....	45
2.10. 1. Güç ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	45
2.10.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	50
2.10.3. Güç ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	53

### **BÖLÜM III**

<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>55</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	55
3.1.1. Nitel Boyut .....	56

3.1.2. Nicel Boyut.....	56
3.2. Çalışma Grubu.....	56
3.2.1. Nitel Boyut İçin Çalışma Grubu ve Özellikleri.....	57
3.2.2. Nicel Boyut İçin Çalışma Grubu ve Özellikleri.....	58
3.3. Veri Toplama Araçları.....	59
3.3.1. Nitel Veri Toplama Aracı.....	59
3.3.1. Nicel Veri Toplama Aracı.....	59
3.4. Verilerin Toplanması.....	60
3.4. Verilerin Analizi.....	61

## BÖLÜM IV

<b>4. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>64</b>
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	64
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Nitel Bulgular.....	64
4.1.1.1. Öğretmenlerin ÖVD'ye Ait Bireysel ve Odak Grup Görüşmeleri Nitel Bulguları.....	64
4.1.1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımseverlik Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	64
4.1.1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	68
4.1.1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	72
4.1.1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	75
4.1.1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Alt Boyutuna İlişkin Bulgular .....	78
4.1.1.2. Öğretmenlerin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Güç Kullanımlarına Ait Bireysel ve Odak Grup Görüşmeleri Nitel Bulguları.....	80
4.1.1.2.1. Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme ve Öğretmenlerin Yöneticilerden Etkilenme Yolları.....	81
4.1.1.2.2. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemede Kullandıkları Etki Kaynaklarının Sıralamasına Ait Bulgular.....	84



4.1.1.2.3. Öğretmenlerin Güç Türlerini Kullanma Öncelikleri.....	85
4.1.1.2.4. Öğretmenlerin Yönetici Olarak Hangi Güçlerden Yararlanacaklarına İlişkin Görüşler.....	87
4.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Nicel Bulgular.....	90
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	92
4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	92
4.2.2. Son Çalıştığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	92
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	95
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	95
4.4.1. Yöneticilerin Güç Kullanımının Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıklama Düzeyi .....	96
4.4.2. Yöneticilerin Güç Kullanımının Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yardımseverlik Alt Boyutunu Açıklama Düzeyi .....	97
4.4.3. Yöneticilerin Güç Kullanımının Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Alt Boyutunu Açıklama Düzeyi.....	98
4.4.4. Yöneticilerin Güç Kullanımının Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Alt Boyutunu Açıklama Düzeyi.....	99
4.4.5. Yöneticilerin Güç Kullanımının Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Alt Boyutunu Açıklama Düzeyi.....	101

## **BÖLÜM V**

<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>103</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	103
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	103
5.1.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Nitel Verilerden Elde Edilen Sonuçlar ve Tartışma.....	103
5.1.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Nicel Verilerden Elde Edilen Sonuçlar ve Tartışma.....	106
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	108
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	109
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	110

5.2. Öneriler.....	111
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	111
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	112
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>113</b>

## TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1. Literatüre Göre ÖVD' nin Sonuçları.....	42
Tablo 2. Sivas İlindeki İlkokul ve Ortaokul Öğretmen Sayıları.....	56
Tablo 3. Nitel Boyut Çalışma Grubu Özellikleri.....	57
Tablo 4. Nicel Boyut Çalışma Grubu Özellikleri.....	58
Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ve Güç Kullanımına İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri.....	62
Tablo 6. ÖVD'nin Yardımseverlik Alt Boyutuna Ait Bireysel Görüşme Bulguları.....	65
Tablo 7. ÖVD'nin Yardımseverlik Alt Boyutuna Ait Odak Grup Görüşme Bulguları.....	65
Tablo 8. ÖVD'nin Nezaket Alt Boyutuna Ait Bireysel Görüşme Bulguları.....	69
Tablo 9. ÖVD'nin Nezaket Alt Boyutuna Ait Odak Grup Görüşme Bulguları.....	69
Tablo 10. ÖVD'nin Sivil Erdem Alt Boyutuna Ait Bireysel Görüşme Bulguları.....	72
Tablo 11. ÖVD'nin Sivil Erdem Alt Boyutuna Ait Odak Grup Görüşme Bulguları.....	73
Tablo 12. ÖVD'nin Centilmenlik Alt Boyutuna Ait Bireysel Görüşme Bulguları.....	75
Tablo 13. ÖVD'nin Centilmenlik Alt Boyutuna Ait Odak Grup Görüşme Bulguları.....	76
Tablo 14. ÖVD'nin Vicdanlılık Alt Boyutuna Ait Bireysel Görüşme Bulguları.....	78
Tablo 15. ÖVD'nin Vicdanlılık Alt Boyutuna Ait Odak Görüşme Bulguları.....	79
Tablo 16. Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme ve Öğretmenlerin Yöneticilerden Etkilenme Yollarına Ait Bireysel Görüşme Bulguları.....	81
Tablo 17. Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme ve Öğretmenlerin Yöneticilerden Etkilenme Yollarına Ait Odak Grup Görüşme Bulguları.....	82
Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemede Kullandıkları Etki Kaynaklarının Sıralamasına Ait Bireysel Görüşme Bulguları.....	84

Tablo 19. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemede Kullandıkları Etki Kaynaklarının Sıralamasına Ait Odak Grup Görüşme Bulguları.....	85
Tablo 20. Öğretmenlerin Güç Türlerinden Faydalanmasına Ait Bireysel Görüşme Bulguları.....	86
Tablo 21. Öğretmenlerin Güç Türlerinden Faydalanmasına Ait Odak Görüşme Bulguları.....	86
Tablo 22. Öğretmenlerin Güç Türü Tercihlerinin Dayanağına Ait Bireysel Görüşme Bulguları.....	87
Tablo 23. Öğretmenlerin Güç Türü Tercihlerinin Dayanağına Ait Odak Grup Görüşme Bulguları.....	88
Tablo 24. Öğretmen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yönetici Güç Tipine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar.....	91
Tablo 25. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yönetici Güç Tipi Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve T Testi Sonuçları.....	92
Tablo 26. Son Çalıştığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yönetici Güç Tipi Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları.....	94
Tablo 27. Yönetici Güç Kullanımı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 28. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 29. Yardımseverlik Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 30. Centilmenlik Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 31. Vicdanlılık Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 32. Sivil Erdem Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	101
Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	55

**EKLER LİSTESİ**

EK-1 Görüşme Soruları.....	126
EK-2 Veri Toplama Aracı.....	128
EK-3 Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği İzni.....	131
EK-4 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Kullanım İzni.....	132

## KISALTMALAR

**ÖVD:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**OÖGÖ:** Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlerine, amacına, önemine, sayıtlarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

#### 1.1. Problem Durumu

Sosyal bir varlık kimliğini taşıdıkları andan itibaren insanlar birbirlerine ihtiyaç duymuş ve beraber hareket etme zorunluluğu içinde olmuşlardır. İnsanların beraber hareket etme zorunluluğu örgüt olgusunu doğurmuştur (Gökkaya, 2010). Örgüt olgusu ise ortak bir amacın gerekliliğini ortaya çıkarmış bunun sonucunda ise bu amacı gerçekleştirmek için örgüt ve çevre dinamiklerini kontrol edecek, örgütü ve üyelerini istedik davranışlara yönlendirecek, örgütü dengede tutacak kısacası örgütün yönetim süreçlerini işletecek yönetici kavramı oluşmuştur.

Yöneticilerin önderliğinde her örgütün gerçekleştirmek üzere yola çıktığı bir amacı vardır (Aslanargun, 2009). Okulların amaçlarında toplumsal yaşamda meydana gelen değişim ve gelişmelerle birlikte yenilikler olmuştur. Bu değişimler okulların daha üretken, okullardaki eğitimin etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek özellikte olmasını gerektirmektedir. Bunun yolu da okulun lideri olan, okulu şekillendiren, idare eden okul yöneticilerinin daha özel ifade ile okul müdürlerinin; okuldaki personeli örgütsel amaçlar etrafında birleştirmesine, okul imkânlarını en verimli olacak şekilde kullanmasına bağlıdır (Kayalı, 2011). Bu durumda yönetim süreçlerinin iyi bir şekilde yürütülmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Yönetim sürecine işlerlik kazandıran temel faktör insandır. İnsan ve onun çabaları olmadan parasal kaynaklar, demirbaşlar, hammadde vb. diğer tüm üretim faktörleri birer kaynak yığını olmaktan ileri gidemezler. İşte bu nedenle günümüzde yönetim, maddi faktörlerin idaresinden çok “personel idaresi” şeklinde algılanmaktadır. İnsan idaresi ise insan davranışlarının arzu edilen biçimde amaçlara uygun yönlendirilmeleri ile ilgilidir. Bu da davranışların etkilenmesini gerektirir (Polat, 2010). Yöneticinin yönettiği kitleyi etkileme ve bu kitleden etkilenme

sürecinde güç kavramı öncelikli olarak ortaya çıkmaktadır (Gökkaya, 2010; Polat, 2010).

Güç, örgüt içerisinde hedeflenen faaliyetleri, istendik davranışları, örgütsel öğrenmeyi etkileyen ve istikrarı sağlayan en önemli enstrümandır (Gökkaya, 2010). Yöneticilerin aşırı miktarda güç sahibi olmaları veya gücünü kötüye kullanmaları çalışanlarla yönetici arasındaki uzaklığın artmasına neden olmaktadır (Özaslan, 2006). Çalışanlar bu durumdan etkilenecek örgütten ayrılmak isteyebilirler veya ayrılma gibi bir imkanları bulunmazsa güce uyum göstermek zorunda kalabilirler. Bahsedilen iki durumda da örgüt elemanları elemanlarının rol dışı olan ekstra rol davranışlarını sekteye uğratmaktadır. Örneğin, yöneticinin zorlayıcı güç türünü kullanması öğretmenin okulda bulunma süresini kısaltacak, gönüllü işlere katılma oranını azaltacak dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olan sivil erdem davranışlarını kesintiye uğratacaktır. Bu durumda örgüt ekstra rol davranışları aracılığı ile hedeflerine daha kısa sürede ulaşabilecekken, belirlenen süre içerisinde hedeflerine ulaşamayabilecek hale gelebilir. Bu durum okullarda dahil olmak üzere tüm örgütler için istenmeyen bir durumdur.

Bir örgütün olmazsa olmazları olan amaçlara ulaştırabilme ve ulaşabilme gücünü etkileyen önemli unsurları içerisinde barındırdığı açıkça görülmektedir. Örgütün var olma sebeplerinden birisi örgütün ulaşabileceğini düşünerek vizyonu haline getirdiği amaçlarıdır. Amaçlara ulaşmak için ise yatay ve dikey olarak kat edilmesi gereken yollar, örgüt üyeleri tarafından yapılması gereken iş ve işlemler vardır. Bu nedenle örgüt üyelerinin örgüt yöneticisi tarafından amaçlar için etkilenmesi, bu etkileme için de yöneticinin güç kullanması gerekir. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden birisi de liderin özellikleridir.

Bir eğitim kurumu olan okullarda da yönetici konumundaki kişiler okul müdürleridir. Okul müdürlerinin yönetimde yanında çalışan personeline karşı sahip olduğu güç bir satranç oyunundaki şahın gücüyle eş değerdir. O yüzden yöneticinin sahip olduğu gücün farkında olması ve bunu eğitimin amaçlarına en uygun biçimde kullanması çok önemlidir. Çünkü belki farkında olunmasa da öğretmen müdür ilişkisi performansı olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Üstün, 2013).



Kullanılan güç türü örgütün öğrenen örgüt olmasına ve nihai amaçlarına ulaşabilmesine katkıda bulunan örgüt üyelerinin rol davranışlarının dışında sergiledikleri ekstra rol davranışlarına ket vurabilmektedir. Özellikle çıktısı insan olan eğitim örgütleri adına örgütsel vatandaşlık davranışı ile yöneticinin kullandığı güç kaynakları arasındaki ilişkiyi öğrenmek önem arz etmektedir.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin güç kullanımını ve kullandığı güç türünü, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile bu davranışların alt boyutlarının düzeyini nitel ve nicel olarak betimlemektir. Ayrıca okul yöneticilerinin kullandığı güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin düzeyini ve okul yöneticisinin kullandığı gücün öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olup olmadığını nicel olarak ortaya çıkarmaktır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Ülkelerin üretken, kalkınmış, seçkin ve lider ülkeler arasında yer alabilmek için yapması gereken işlerden en önemlisi eğitim sisteminde gerçekleştirecekleri değişimlerdir (Baykal, 2013). Eğitim sisteminde sistemi ileriye taşıyacak değişimlerin gerçekleştirilmesi, daha kaliteli ve verimli eğitim öğretim çalışmalarının yapılabilmesi için eğitim örgütlerinin etkili hale getirilmeleri gerekmektedir.

Okul örgütünün etkililiği, maddi kaynakların niceliğinden çok, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. İşgörenlerin, formal görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar bile, diğer işgörelere yardım ederek ya da görevin gerektirdiğinden fazlasını yaparak ekstra çaba göstermeleri, örgütün başarısı için önemlidir (Sezgin, 2005). Burada bahsedilen ekstra çabalar örgüt için önemli bir kavram olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını ifade etmektedir. Öğretmenlerin takım çalışması yapmaları, karşılıklı etkileşimde bulunmaları, yardımlaşma ve mesleki gelişim için bilgi alış-verişinde bulunma davranışları, tutarlı olarak işe devam etmeleri, çalışma zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları, işe zamanında gelmeleri, belirlenen çeşitli kurallara bağlılık

göstermeleri, sınıf içinde öğretim etkinlikleri için ayrılan zamanın etkili kullanılması, akademik öğrenme zamanının artırılması, öğretmenlerin karşılaşacakları sorunlar konusunda meslektaşlarını bilgilendirmeleri, aldıkları kararlar ve yapacakları etkinlikler hakkında diğer öğretmen arkadaşlarını bilgilendirmeleri, okul yönetimine gerekli bilgileri vermeleri, öğrencileri ve gerektiğinde aileleri haberdar etmeleri, çalışma koşullarının olumsuzluğuna rağmen, örgütsel bağlılık göstermeleri, karşılaştıkları güçlükleri problem etmemeleri gibi birçok davranış örgütsel vatandaşlık davranışları arasında sayılmaktadır. Bahsedilen davranışlara dikkat çekilecek olursa okulu hedeflerine ulaştırabilmenin ötesinde okulları başarılı örgütler haline getirebilecek davranışlar olduğu görülebilmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul için tartışmasız bir şekilde önemli bir unsur olduğu söylenebilmektedir. O zaman burada önemli olan bir noktada bu davranışların artmasını sağlayan veya sergilenmesini engelleyen dış faktörleri bilmek ve bu dış faktörlerden ÖVD' yi engelleyici olanları ortadan kaldırmak, davranışın sıklığını sağlayan faktörleri ise ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda araştırmada yöneticinin kullandığı güç tiplerinin bu davranışlar üzerindeki etkisini araştırmak ve sonuçlarını okullar için uygulanabilir hale getirmek açısından önemli görülmektedir.

Güç kullanımı ile bugüne kadar araştırmacılar tarafından yöneticilerin güç tipi tercihleri (Üstün, 2013; Gültürk, 2012; Kayalı, 2011; Aslanargun, 2009; Titrek ve Zafer, 2009; Özaslan ve Mürsel, 2008; Zafer, 2008; Özaslan, 2006; Göksu, 2004); güç tipi tercihinin örgütsel öğrenme (Gökkaya, 2010), örgütsel bağlılık (Cömert, 2014; Sezgin ve Koşar, 2010), örgüt kültürü (Koşar ve Çalık, 2011; Koşar, 2008), motivasyon (Polat, 2010), iş doyumu (Yılmaz ve Altinkurt, 2012a; Aravi, 2010; Aldemir, 1983), örgütsel özdeşleşme (Özdemir, 2013) üzerindeki etkisi; bilgi seviyesi ve güç algılama arasındaki ilişki (Man, 2005); güç kaynaklarına göre sergilenen liderlik türü (Sağ, 2010); çatışma yönetiminde güç kullanımı (Çolak, 2007); alt düzey personelin güç kaynakları (Can ve Çelikten, 2000); güç kaynaklarını etkileyen değişkenler (Helvacı ve Kayalı, 2011) araştırılmış olup bazı çalışmalarda

da güç tipi tercihlerini belirlemeye yönelik ölçek geliştirilmiştir (Aslanargun ve Eriş, 2013; Yılmaz ve Altinkurt, 2013).

ÖVD ile ilgili eğitim alanında yapılan bazı çalışmalarda ÖVD davranışının (Korkmaz, 2011; Uslu, 2011; Yarım, 2009; Altunbaş, 2009; Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009) düzeyi belirlenmiştir. Bunun yanı sıra bazı çalışmalarda da örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler ve ÖVD' nin örgüt kültürü, tükenmişlik, okul etkililiği vb. gibi birçok kavramla ilişkisi araştırılmıştır (Arabacı, 2014; Baykal, 2013; Baysal, 2013; Büyüközkan, 2012; Sezgin ve Kılınç, 2012; Balcı, Baltacı, Fidan, Cereci ve Acar, 2012; Aycan, Görün ve Tabuk, 2012; Uslu, Balcı ve Uslu, 2012; Yılmaz, 2012; Bulut, 2011; Can ve Özer, 2011; Yancı, 2011; Köprülü, 2011; Çetin, 2011; Arlı, 2011; Oğuz, 2011; Önder ve Taş, 2011; Baş ve Şentürk, 2011; Gökmen, 2011; Zengin, 2011; Karacaoğlu ve Güney, 2010; Gök, 2010; Durdu, 2010; Çelik, 2010; Laçinoğlu, 2010; Yılmaz, 2010; Özdemir, 2010; Özer, 2009; Nara, 2009; Yılmaz, 2009; Öztürk, 2009; Yıldırım, 2009; Aktay, 2008; Özcan, 2008; Kepenek, 2008; Aktaş, 2008; Kayan, 2008; Karaman, Yücel ve Dönder, 2008; Polat ve Celep, 2008; Yücel ve Kaynak, 2008; Karakuş, 2008; Polat, 2007; Kaynak, 2007; Ay, 2007; Kalaycı, 2007; Mercan, 2006; Yücel, 2006; Samancı, 2006; Dönder, 2006).

Görüldüğü gibi güç ve örgütsel vatandaşlıkla ilgili alan yazınında birçok çalışma bulunmasına karşın güç ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı daha azdır (Demirel, 2012; Altinkurt ve Yılmaz, 2012b). Bu çalışmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile güç arasındaki ilişkinin nicel yönden betimlendiği görülmektedir. Bu çalışma, literatüre örgütsel vatandaşlık davranışı ile güç kullanım düzeylerini nitel ve nicel olarak betimleyerek katkı sağlamasının yanı sıra nicel olarak da yordama ilişkisini ortaya çıkarması açısından önemlidir.

#### **1.4. Problem Cümlesi**

İlkokul ve ortaokullardaki öğretmenlerin, yöneticilerin kullandıkları güç tipleri algıları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algıları ve ilişki düzeyleri nasıldır?

##### **1.4.1. Alt Problemler**

1. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları ile yöneticilerin güç kullanım düzeyleri;
  - 1.1. Nitel olarak nasıldır?
  - 1.2. Nicel olarak nasıldır?
2. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları yöneticilerinin güç kullanım düzeyleri cinsiyet ve son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algıları ile yöneticilerinin güç kullanım düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?
4. Yöneticilerin güç kullanım düzeyleri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ne kadarını açıklamaktadır?
  - 4.1. Yöneticilerin yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kullanım düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutunun ne kadarını açıklamaktadır?
  - 4.2. Yöneticilerin yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kullanım düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunun ne kadarını açıklamaktadır?
  - 4.3. Yöneticilerin yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kullanım düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunun ne kadarını açıklamaktadır?

4.4. Yöneticilerin yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kullanım düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunun ne kadarını açıklamaktadır?

4.5. Yöneticilerin yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kullanım düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun ne kadarını açıklamaktadır?

### **1.5. Sayıtlar**

1. Öğretmenlerin nicel veri elde edilmesi kullanılan ölçeklere ve nitel veri toplamak için kullanılan açık uçlu sorulara verdikleri cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.
2. Yönetici güç türleri yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere beş boyutta incelenebilir.
3. Örgütsel vatandaşlık yardımseverlik, nezaket, sivil erdem, centilmenlik, vicdanlılık şeklinde beş boyutta incelenebilir.
4. İlkokul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin güç tiplerini sergiledikleri varsayılmaktadır.
5. İlkokul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin güç tipleri öğretmen görüşlerine göre belirlenebilir.
6. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları öğretmen görüşlerine göre belirlenebilir.

### **1.6. Sınırlılıklar**

1. Araştırma 2013-2014 eğitim öğretim yılında Sivas ilinde çalışmakta olan ilkokul ve ortaokul öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Nicel veri toplama araçları "Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği" ve "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" ile sınırlıdır.
3. Nitel veri toplama aracı araştırmacının hazırladığı sorularla sınırlıdır.
4. Araştırma, değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

### 1.7. Tanımlar

Bu bölümde, araştırmada kullanılan anahtar kavramların tanımları ile birlikte araştırmada sıkça kullanılacak öteki kavramlar aşağıda verilmiştir.

**Okul:** İlkokul ve ortaokul düzeyinde eğitim öğretim yapan kamu okullarıdır.

**İlkokul:** Zorunlu öğrenim çağındaki kız ve erkek çocuklarının temel eğitim ve öğretimini sağlamak için devletçe açılan veya açılmasına izin verilen (TDK, 2014a) şu anki sistemle dört yıllık okul.

**Ortaokul:** Öğrencileri genel eğitim yoluyla bir yandan hayata, bir yandan da liseye hazırlayan (TDK, 2014b), şu anki sistemle dört yıllık okul.

**Öğretmen:** İlkokul ve ortaokul düzeyinde eğitim öğretim yapan kamu okullarında görev yapan öğretmenlerdir.

**Okul Yöneticisi:** İlkokul ve ortaokul düzeyinde eğitim öğretim yapan kamu okullarının yöneticileridir.

**Güç:** Aldemir'e göre (1983) güç; istenilen sonucu elde etmek amacıyla A'nın B'yi etkileyebilme yeteneğidir.

**Güç Türleri:** Yöneticinin çalışanlarını hedeflerine ulaştırabilmek için kullandığı etkileme şekilleridir. Uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç, zorlayıcı güç bu çalışmada adı geçen güç türleridir.

**Uzmanlık Gücü:** Grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir (Uzun, 2008).

**Karizmatik Güç:** Kişinin çeşitli kişisel özelliklerinin astlarını etkileyebilmesidir (Altınkurt ve Yılmaz 2013; Bakan ve Büyükmeşe, 2010; Polat, 2010; Bayrak, 2001; Erdoğan,1997; Aldemir, 1983).

**Yasal Güç:** French ve Raven' a göre: “grup üyelerinin içselleştirdiği değerlerin, lider ya da yönetici tarafından, izleyenleri etkilemek için resmi bir hak olarak görülmesi sürecidir.” (Polat, 2010).

**Ödül Gücü:** Temelde yöneticilerde bulunan, kişinin, karşısındaki kişi veya gruba çeşitli ödüller sunabilme veya bu ödüllerden mahrum bırakabilme gücüdür. Yöneticiler, buldukları pozisyon gereğince maddi bazı ödüller sunabilir veya bu ödülleri vermeyerek cezalandırabilirler (Erdoğan, 1997).

**Zorlayıcı Güç:** Liderin direktiflerine karşı astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükmeşe, 2010; Kulu, 2008).

**Örgütsel Vatandaşlık:** ÖVD, biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde

**Yardımseverlik:** Örgütteki iş görenlerin belirgin olarak üstlerine ve diğer iş görenlere yardım ederek onların performansını arttırmasıdır. Ustabaşların ve kıdemli iş görenlerin ek hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesidir(Ayvaz, 2012).

**Vicdanlılık:** Minimum rol gereklerinin ötesindeki yardımcı davranışlardır (Aktay, 2008).

**Nezaket:** Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeyi öngören davranışlardır (Ayvaz, 2012).

**Sivil Erdem:** Organizasyonun gelişimini destekleyerek verimliliğini arttırmaya katkı sağlayan davranışlardır (Ayvaz, 2012).

**Centilmenlik:** Bu boyut için işinde veya işyerindeki sorunları büyütmeyen, iş arkadaşının haklarına saygılı olan insanların gösterdiği davranışlardır denilebilir. (Dündar, 2006).

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL TEMEL VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1 Güç

Güç olgusu, sosyal ilişkiler içerisinde karşılıklı etkileşimin olduğu her yer ve zamanda kendini göstermektedir (Bağcı ve Bursalı, 2011). Gücün sosyal bir terim olduğu söylenebilir (Polat, 2010).

Gerek sosyal ortamlarda gerekse örgüt ortamında, hep bir arada bulunmak durumunda olan insanların aralarındaki karşılıklı ilişkilerinden doğan, birinin diğerine olan bağımlılığı, güç olgusunun temelini oluşturmaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2011). Hayatımızın her anında önemli bir yer tutan bu kavramı iyi anlamak ve özümsemek gerekir. Gücün araştırmacılar tarafından yapılan tanımları hakkında şunlar söylenebilir;

Aydın'a göre (2013) güç, insanlar işbirliği içerisinde çalışırken, amacı gerçekleştirici eylemin başlatılması ve sürdürülmesi için gereken temel enerjidir. Güç liderlik konusunun özünde ve temelinde bulunan kavramdır. Gökkaya'ya göre (2010) bir kişi ya da topluluğun, başka kişi ya da toplulukların normalde yapmak istemeyecekleri, yapmayı reddedecekleri ya da yapamayacakları istedik bir davranışı kişileri etkileyerek yaptırma, davranışa ve sonuca inandırıp ikna etme, davranışlara yönlendirme, davranışları gerçekleştirmek için istekli hale getirme yetisi güçtür. Aldemir'e göre (1983) güç; istenilen sonucu elde etmek amacıyla A'nın B'yi etkileyebilme yeteneğidir ve güç kavramının böyle bir tanımı erk (kuvvet) kavramıyla eş anlamlı olabileceğini düşünmektedir. Aslanargun ve Eriş'e göre (2013) güç; bireylerin sosyal yaşamda diğer insanları etkilemek için kullandıkları yetenek olarak tanımlanmaktadır. Özdemir (2013) ve Erdoğan'a göre (1997) güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Bağcı ve Bursalı 'ya göre (2011) güç, bir kimsenin diğer bir kimseyi istediği yönde etkileyebilmesi ve o kimse üzerinde istediği değişimleri gerçekleştirebilmesi ile ilgilidir. Yani bir kişi diğer insanlarda herhangi bir değişimle sonuçlanacak bir eylemi gerçekleştirebiliyorsa, o zaman o kişinin diğerleri üzerindeki gücünden ya da etkisinden söz edilebilir. Horner'e (1997) göre güç, bir



şeyler yapabilme ve sonuç elde edebilme yeteneğidir. Robbins ve Coulter (2003) gücü, yöneticinin örgütsel eylemleri ve kararları etkileme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Scott'a (2001) göre ise güç, yönetici ve ast olarak adlandırılabilir iki insan arasındaki sosyal bir ilişkidir (Sezgin ve Koşar, 2010).

Güç ile ilgili yukarıda belirtilen tanımlara bakıldığında tüm tanımlardan gücün bir etkileme eylemi olduğu ortaya çıkmaktadır. Güç, etkileme yeteneği olarak tanımlanmakta iken, etkileme bu yeteneğin sonuca dönüşmesidir (Aslanargun, 2013).

## **2.2. Gücün Bazı Kavramlarla İlişkisi**

### **2.2.1. Güç ve Otorite (Yetke)**

Aldemir'e göre (1983) yetke; istenilen sonucu elde edebilmek için A'nın B'yi etkileyebilme hakkıdır. Otorite, örgüt içerisindeki bulunulan konumla ilişkilendirilen güç veya yasal güç olarak tanımlanmaktadır. Yasal güç kaynağı olarak otorite, kişinin örgütsel yapıda bulunduğu konumdan ve üstlendiği rolden kaynaklanmaktadır (Aslanargun, 2009). Buradan da anlaşılacağı üzere her erk (güç) bir yetke (otorite) değildir. Fakat erk, yetke gibi bir araca sahip olursa, etkisi çok derin ve sürekli olur. Bu yüzden, güç araçlarının çalışmadığı hallerde, yetkenin (otoritenin) örgütlenme ve itaat ettirme gücüne duyulan ihtiyaç artmakta ve gücün yeniden kurulması yetke sayesinde olabilmektedir (Özsalan, 2006).

Güç genellikle kişisel özelliklerden kaynaklanırken, yetke kişinin örgüt içindeki orun (özel yer) 'undan ve orun'un sağladığı örgüt üyelerinin çoğunluğunca kabul edilmiş yasal hak ve sorumluluklarından oluşmaktadır (Aldemir, 1983).

Sonuç olarak, güce göre daha dar bir anlamda tanımlanan otoritenin meşruluğu ve taraflarca kabul edilebilirliği daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Aslanargun, 2013).

### 2.2.2. Güç ve Yetki

Yetki, en üst makama verilen yetkenin örgütün yetke sıra dizininde oluşan makamlarda temsil edilmesidir. Yetki alt makamlara aktarılmış yetkedir (Başaran, 1998).

Yetki emir verme hakkıdır ve konuma tanınır (Aydın, 2013). Yöneticilerin yetki sahibi olması doğaldır fakat güç sahibi olmayabilirler. Yetki sahibi olmayan bir kimsenin de güç sahibi olması da mümkündür (Özaslan, 2006).

Açıkalın'a göre (1993) yetki, başkalarını yönetme ve harekete geçirme hakkıdır.

Çolak'ın (2007) yetki ile güç karşılaştırmasına göre;

1. Yetki, daha çok mevki ile ilgilidir. Bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili bir iştir.
2. Yetki ile yetkinin yapışık kardeşi, sorumlulukta birlikte yer alırlar. Ama güç ile sorumluluk arasındaki ilişki bu kadar kuvvetli değildir.
3. Yetki devredilebilir gerçekten bir görevin yapılması ile ilgilidir. Üst yönetici belli konularda yetkilerini alt kademeye devredebilir. Güç konusunda devretme pek mümkün değildir. Güç kişinin özelliklerine bağlı olduğu için kişinin gücünü başkasına devretmesi mümkün değildir.
4. Güç daha çok özel amaçlara dayanır. Yetki ise grup amaçlarına dayanmakta ve yönetenlerle yönetilenlerin amaçlarına dönüktür. Yetki ve güç sistemi aşağıdaki şekilde görülmektedir.

### 2.2.3. Güç ve Etki

Etki, A öznesinin eylemi sonucu B nesnesinin davranışlarında, düşüncesinde, tavırlarında, hedeflerinde ve gereksinmelerinde görülen değişiklik olarak ifade edilmektedir. Öznenin eylemleri sonucunda nesnenin durumunda veya davranışında değişiklik meydana geliyorsa etkileme gerçekleşmiş demektir (Aslanargun, 2009).

Güç kendi çıkarlarımızın ışığı altında sonuçları seçebilme yeteneğidir. Etki ise bu sonuçların gerçekleşmesi olarak kabul edilmektedir (Çolak, 2007). Güç bir kaynak, etki ise bu kaynağın kullanılması sonucunda ortaya çıkan sonuçtur (Çolak, 2007; Özaslan, 2006). Etkileme ise bir insanın başka bir insanı eyleme geçirme sürecidir (Başaran,1998). Etkileyebilmek için kişi gücünü artırabildiği gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükselmektedir (Aravi, 2010; Çolak, 2007).

Bir davranışın istenilen yönde gerçekleştirilmesini başlatmak ve istenilen şekilde sonuçlandırmak gücün varlığını gösterirken davranışın istenilen şekli alma süreci de etkilemeyi ifade etmektedir. Bu nedenle etkilemenin gerçekleştirilmesi gücün varlığıyla doğru orantılı olduğu görülmektedir (Çolak, 2007).

#### **2.2.4. Güç ve Kuvvet**

Kuvvet gücün uygulanmış şekli olarak tanımlanabilmektedir. Güç yönetimin talimatına dayalıdır. Şöyle ki; A'nın B'ye verdiği talimat uyarınca B uygun davranış göstermektedir. Bu A'nın gücünü ifade eder. Eğer B, A'nın talimatına uymaz ama A'nın fiilen uyguladığı önlemler karşısında uymak zorunda kalırsa kuvvet uygulanmaktadır. Yani kuvvet gücün bir şekilde ifade edilme şeklidir. Bir olayı başlatabilmek için bireyleri etkilemeniz gerekmekte, etkilemeyi sağlamak için güç temellerinizin bulunması ve sonuç almak için ise bu gücü kullanmanız gerekmektedir ki; işte buna kuvvet adı verilmektedir (Polat, 2010).

#### **2.3. Gücün Kaynakları**

*Yasallık:* Yasal otorite örgütlerde güç ve yasallığı belirler. Böylece iş görenler işverenler tarafından gelen illegal isteklere karşı kendilerine yasal bir sığınak bulmuş olurlar (Özaslan, 2006).

*Kaynaklar Üzerinde Kontrol:* Özellikle kıt ve önemli örgütsel kaynaklar üzerinde kontrol yetkisi olan bireylerde bu durum güce sahip olurlar (Polat, 2010; Özaslan, 2006). Bunlardan kaynaklardan en önemlisi paradır (Özaslan, 2006). Ancak

bu kontrolde herhangi bir ödül veya yaptırımı içermemektedir (Polat, 2010; Özaslan, 2006).

Burada önemli olan danışma gücüdür, otoriteyle ilgisi yoktur. Kişinin örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine ve önemli kişilere yakınlığı, bilgi ve haber sistemine yakınlığı gibi hususlar birer güç kaynağı olabilir (Polat, 2010).

Örgütte en önemli kaynaklardan birinin bilgi olduğu kabul edilmektedir. Yalnız bu durum yavaş yavaş değişmektedir. Teknolojinin gelişimi ile bilgi gücünün örgüt çalışanlarını etkileme kapasitesi azalmaktadır çünkü bilgiler artık diğer çalışanlarca da kolaylıkla elde edilebilmektedir (Polat, 2010).

*Uzmanlık:* Fizikçiler, avukatlar, muhasebeciler, doktorlar vb. müşterileri üzerinde biçimsel (formal) bir otoriteye sahip değildirler. Onlar müşterilerini daha çok uzmanlık güçleri ile yönlendirirler (Özaslan, 2006).

*Sosyal İlişkiler:* Sosyal ilişkiler en önemli güç kaynaklarından birisidir. Örgütsel yaşam dışında da üstler ve astlar arasında kurulan iletişim, güçlü bir sosyal bağlantı oluşturur. Bu durum, bilgi alışverişi ve yardımlaşma sağlar (Kayalı, 2011; Özaslan, 2006).

*Kişisel Karakteristikler:* Kişinin etkili bir konuşması varsa, dediğini yaptırabiliyorsa, ya da karizmatik ise, yani diğerlerine istediklerini yaptırabilecek özelliklere sahipse, gücü de var demektir. Kişilik özelliklerinin bazıları, otoriter kişilik, Makyavelizm ve kendine güven güç elde etmede önemli kişisel özellikler olarak vurgulanmaktadır. Gücü etkileyebilecek diğer kişisel özellikler arasında cinsiyet, zekâ ve yaş da sayılabilir (Özaslan, 2006).

Bunların yanı sıra güç kavramının oluşumundan bu yana, politik yollardan güç elde etmek için denenen metotlar mevcuttur (Polat, 2010):

- Güç sahibi kişilerle devamlı fikir alış verisinde bulunarak iletişim sürdürmek ve fikirlerini destekliyor görüntüsü yaratmak,
- Manevra Yeteneği geliştirerek, duruma uyacak davranış ve pozisyonu hemen sağlayabilmek,

- Rakip olarak görülen bilgileri ve kişileri mümkün olduğunca birbirinden uzak tutmak,
- Alt kademelerdekilere hamî gibi davranarak, ileride karşılığını beklemek; Potansiyel rakipler arasında rekabet yaratarak, birbirlerine zarar vermelerini sağlamak,
- Güven yaratarak, gelecek için şimdiden yatırım yapmak,
- Muhtemel itirazlar, henüz oluşmadan, yolunu kesmek; ileriye yönelik, stratejik terfiler yapmak ve fikirdaşları yükseltmek,
- Her zaman kazanan koalisyonların bir parçası olmak ve öyle tanınmak.

#### **2.4. Güce Uyum Gösterme Yolları**

Başaran'a göre (1998) güç işgörenin örgüte uyumunu sağlamak için kullanılır. İşgören ise ruh sağlığının korumak için yönetsel erke uyum göstermek zorunda kalır. Genellikle güce uyum göstermenin üç yolu vardır:

*Özümseme:* İşgörenin güç sahibinin kendinden istediklerini, kendine uyarlayarak içine sindirmesidir.

*Özdeşleşme:* İşgörenin gücün kaynağı ile özdeşleşerek, onun istediklerini kendi istediklerine dönüştürmesidir. Bayrak'a göre (2001) özdeşleşme karşılıklı etkileşimde bir tarafın diğerinin etkisi altına girdiğinde söz konusu olur. Özellikle bazı insanların güzel ve etkili konuşma yapmaları, kendilerine güven duymaları, zekaları vb. onların başkaları tarafından sihirli bir şekilde sevimlerine neden olmakta ve özenme etkisi oluşturarak özdeşleşmeye neden olmaktadır.

*Bağlılık:* İşgöreninin başka çıkar yol bulamadığında güç sahibine boyun eğmesi, boyun eğmediğinde de örgütten ayrılmasıdır.

#### **2.5. Güç Türleri**

Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Bireylerin başkalarını etkileyebilmek için faydalandıkları kaynaklar ise güç kaynaklarıdır (Özdemir 2013). Lider güç kaynaklarından birini ya da birkaçını kullanarak, grubun davranışlarını

etkiler. Böylelikle kendisi, çalışanlar üzerindeki etkisini arttırarak onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya motive edecektir (Sağ, 2010).

French ve Raven'in saptadıkları güç tipleri şunlardır: Ödül gücü, ceza gücü, yasal (orun) güç, uzmanlık gücü, çekicilik (özdeşleşme, karizmatik) güç (Aldemir, 1983). French ve Raven'in taksonomisi esas alınmış, daha sonraları taksonomilerine bilgi gücünü eklemiştirler (Özaslan, 2006).

Schermerhorn, Hunt ve Osborn'a (2000) göre, yöneticiler gücü hem örgütsel hem de kişisel kaynaklardan elde ederler (Koşar 2008). Yasal, zorlayıcı ve ödül gücü resmi otoriteden kaynaklanırken, karizma ve uzmanlık gücünün ise kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır (Demirel, 2012; Uzun, 2008; Koşar, 2008).

### **2.5.1. Yasal Güç**

Başka bir ismi otoritedir. Yetkiden kaynaklanan güç dolayısıyla astlar, emirleri yerine getirir ve sorgulamazlar. French ve Raven yasal gücü, grup üyelerinin içselleştirdiği değerlerin, lider ya da yönetici tarafından, izleyenleri etkilemek için resmi bir hak olarak görülmesi süreci olarak tanımlamıştır (Polat, 2010).

Yani yasal güç liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı etkileyebilme gücüdür (Yılmaz ve Altinkurt, 2013; Altinkurt ve Yılmaz, 2012b; Uzun, 2008; Kulu, 2008; Özaslan, 2006; Erdoğan, 1997). Yönetici makamının gerektirdiği işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012b).

Mevki gücü, o rolü üstlenen kişiye otomatik olarak geçer (Göksu, 2004). Meydan ve Polat'a göre (2010) ise bir bireyin, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesi ile meşru güç ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler mevkiinin vermiş olduğu statü ve yetkiyi kullanmaları ölçüsünde mevki gücünü kullanmış olacaklardır. Resmi hiyerarşide, her kademenin yöneticisi bu gücü temsil ettiği için astlar tarafından kabul edilmeye ihtiyaç duyar. (Özaslan, 2006). Bu nedenle de diğer çalışanlar ve astlar da bilirler ki yöneticinin emir verme yetkisi, kendilerinin de uyma zorunluluğu vardır (Altinkurt ve Yılmaz, 2013 ve

2012b; Özaslan, 2006). Aslında ortaya konulan tüm çabalar o konumu kazanmanın yanı sıra, çalışanlara da o konumu hak ettiği düşüncesi oluşturabilmektedir (Özaslan, 2006).

Ancak yasal gücün abartılı kullanımı çalışanlarda iş doyumsuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara neden olabilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012b; Uzun, 2008; Kulu, 2008). Yasal güç ödüllendirme ve zorlama gücü ile desteklenmediği takdirde, etki alanı daralır (Erdoğan, 1997). Bununla birlikte yasal gücün abartılı kullanımı zorlayıcı güç olarak değerlendirilebilir (Yılmaz ve Altinkurt, 2013).

Kulu'ya göre (2008) yasal güç verimsizliği olumsuz yönde etkileyebilmekte, en düşük düzeyde itaat oluşturabilmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul etmektedirler. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir.

Daha çok yasal gücünü kullanan okul yöneticileri; gücünü daha çok makamından alırlar, okuldaki işlerin yürütülmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir ve kurallara uyulması konusunda aşırı titizdirler (Yılmaz ve Altinkurt, 2013).

### **2.5.2. Ödül Gücü**

Temelde yöneticilerde bulunan, kişinin, karşısındaki kişi veya gruba çeşitli ödüller sunabilme veya bu ödüllerden mahrum bırakabilme gücüdür. Yöneticiler, buldukları pozisyon gereğince maddi bazı ödüller sunabilir veya bu ödüller vermeyerek cezalandırabilirler (Erdoğan, 1997).

Kısacası bu güç çalışanların istenen davranışları göstermesi karşılığında yöneticinin ödüllendirme gücüdür. Bu tür güç, kuvvetini ödüllerin çekiciliğinden ve adaletli dağıtımından alır. Çalışanlarda ödüllerin adaletli dağıtılmadığı algısı oluştuğunda bu güç zorlayıcı güce dönüşebilir. Ancak ödül gücünün etkili kullanımı özellikle karizma gücünün geliştirilmesinde de etkilidir (Yılmaz ve Altinkurt, 2013).

Ödül gücü zorlayıcı gücün karşılığıdır (Özaslan, 2006). İnsanlar çıkar sağladıklarında, başkalarının direktiflerine ve isteklerine riayet etmektedirler. Bu nedendir ki insanlar kendilerinin değerli algıladıkları maddi ve manevi unsurları elinde bulunduran kişileri yani ödülleri dağıtan kişileri güçlü olarak görmektedirler (Polat, 2010; Özaslan, 2006).

Ödüllendirme gücünün astları etkilemede başarı ile kullanabilmesi için, astların, yöneticinin bu ödüller üzerinde kontrole sahip olduğuna inanmaları gereklidir. Astlar bir kişide kendilerini ödüllendirme gücünü görmüyorlarsa gücü astlarını etkilemede kullanamayacaktır. Çünkü önemli olan, kişilerin bu husustaki inançlarıdır (Erdoğan, 1997).

İnsanları ödüllendirme yolu ile etkilemede esas olan, etkilenmesi istenen kişinin hangi ödüllere değer verdiğinin bilinmesidir (Erdoğan, 1997). Yöneticilerin elinde buldukları bu gücün etkili kullanımı iki koşula bağlıdır (Özaslan, 2006; Aldemir, 1983):

1. Yönetici yüksek ücret, övgü ve atamalar gibi astların değer verdiği ödülleri verebilecek durumda olmalıdır.

2. Astlar yöneticinin elinde tuttuğu ödülleri elde edebilmek için onun isteklerine uymaları gerektiğine ve bu ödülleri ele geçirme olasılıklarının yüksek olduğuna inanmalıdırlar.

Bu güç türünde ifade edilen ödüller terfi, ek ödeme, ücret artışı, makam ve mevki değişimi, teşekkür, takdir veya grup içinde onurlandırma gibi araçlarla gerçekleştirilebilir (Deniz, 2013; Uzun, 2008; Özaslan, 2006; Polat, 2010).

Ödül gücü bir boyutuyla yasal güçle iç içedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2012b). Bir yönetici için pozisyon gücünün en güçlü kaynaklarından biri ödül gücüdür. Herhangi bir hiyerarşide, bu güç diğer insanlar üzerinde önemli etkilere sahip olabilmektedir. Çünkü ödül, kıt kaynakların dağıtılmasıyla ilişkili olup astlar tarafından beklenen bir durumdur (Koşar, 2008). Ödül gücünün etkisi büyük ölçüde bu gücün kullanıldığı zamanın ve ortamın özelliklerine, gücü kullanan astın iyi niyet



ve içtenliğine, üstün bu ödüllerden sağladığı doyumun derecesine göre değişebilir (Açıkalın, 1998). Ödül gücü, kısa bir süre için işgören performansını doğrudan etkileyebilir (Uzun, 2008; Kulu, 2008) ve potansiyel olarak da önemli sonuçlar doğurabilir (Koşar, 2008). Yöneticinin bu gücünü etkili ve adil kullanması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler oluşturabilmektedir (Yılmaz ve Altınkurt, 2013). Ödüllerin dağıtımında adil olunmazsa çalışanlarda performans düşüklüğü, iş tatminsizliği görülebilir (Polat; 2010).

Kamu okullarında okul yöneticilerinin başarılı öğretmenleri formal olarak ödüllendirmek istemesi durumunda bunun nasıl yapılacağı yasal metinlerde belirtilmiştir. Okul yöneticisinin başarılı çalışanları takdir etmesi, yaratıcı ve okul yararına düşünceleri desteklemesi, etkinliklere gönüllü katkı sağlayan çalışanlara ayrıcalıklı davranması gibi davranışlarda ödül gücü çerçevesinde değerlendirilebilir (Yılmaz ve Altınkurt, 2013).

### **2.5.3. Zorlayıcı Güç**

Ödül gücünün karşıtı olan bir güç türüdür (Altınkurt ve Yılmaz, 2012b; Bakan ve Büyükmeşe, 2010; Kulu, 2008; Açıkalın, 1993). Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükmeşe, 2010; Kulu, 2008). Polat'a göre (2010) bu gücün temelinde korku yatar. Yani kişi verilen emirlere uymaması sonucunda ortaya çıkacak olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder.

Otoriter yönetim tarzlarında ortaya çıkması daha kolay görünen bu güç çeşidinin amacına ulaşması her zaman mümkün olmayabilir (Deniz, 2013). Zorlayıcı güç, işgörenler arasında geçici bir itaat oluşturabilir (Uzun, 2008; Kulu, 2008). Zorlayıcı güç, insanlar üzerinde sık kullanıldığı zaman rahatsızlık oluşturabilir ve onları incitebilir (Polat, 2010). Zorlayıcı gücün yan etkileri, hayal kırıklığı, endişe, intikam alma ve yabancılaşma biçiminde ortaya çıkabilir ve iş doyumsuzluğu, düşük performans ve iş gören devrine yol açabilir (Kulu, 2008). Yönetici gücünü haklı olmayan bir şekilde kullanırsa, bu durumda ast yöneticisine karşı kin duyabilir ve işine ve yöneticisine karşı olumsuz tutum geliştirebilir (Erdoğan, 1997).

Bayrak'a göre (2001) cezalandırıcı güç, iki tarafı keskin bir kılıç gibidir. Çünkü ödüllendirme gücünün tersine cezalandırma gücü, çalışanların ulaşacakları sonuçları azaltan bir yapıya sahiptir. Olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için kullanılırken başka olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kulu' ya göre (2008); etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Ceza, örgüt için değerli aletlere zarar verme, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibi zararlı davranışların önlenmesi için kullanabilir. Altinkurt ve Yılmaz' a göre (2012b) zorlayıcı güç maddi ya da manevi zorlamalarını ifade etmekle birlikte daha çok manevi bir zorlama olarak tanımlamak daha doğrudur. Çünkü özellikle kamu okullarında yöneticinin çalışanlara maddi ceza vermesinin koşulları yasal metinlerde belirlenmiştir. Yöneticinin bu yola başvurması yasal gücünü kullanması anlamına gelmektedir.

#### **2.5.4. Uzmanlık Gücü**

Grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir (Uzun, 2008). Kişisel özelliklere bağlı bir güç türüdür ve sadece yöneticiler değil çalışanlar da bu güce sahip olabilirler (Yılmaz ve Altinkurt, 2013). Çalışanlar yöneticilerinin bilgi, beceri ve uzmanlığına ne kadar güvenirse; yöneticilerin de çalışanları da o derece etkileme gücü olur. Yöneticin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler (Yılmaz ve Altinkurt, 2013). Uzmanlık gücü belirli alanda uzmanlık sahibi olanların bu bilgilerini diğerlerinin davranışlarını etkilemek amacıyla kullanmalarını ifade ettiği için, herkesin sahip olduğu yetkinlik ve yeterlilik sınırları içinde bu güce sahip olduğu söylenebilir (Bayrak, 2001). Uzmanlık bilgisi gerektiren durumlarda ortaya çıkan bu gücün genel algıya bağlı olduğu söylenebilir (Deniz, 2013).

Uzmanlık gücü, güvene dayalı iklimle yakından ilgilidir (Uzun, 2008; Kulu, 2008). Uzmanlık gücü, bir bağımlılık ilişkisinden doğması, kıt olması, daha demokratik özellikler içermesi, esnek bir yapıya sahip olması ve diğer güçler içerisinde en kaliteli olması yönlerinden, günümüzde giderek daha da önem kazanmaktadır (Bayrak, 2001).

Bu güç kaynağını etkin kullanabilmek için, kişinin sahip olduğu bilgi, yapılmakta olan işin gerçekleşebilmesi için önemli olmalı, bunun yanında etkilenmesi istenen kişiler, kişinin o konuda bilgili olduğuna inanmalıdırlar. Yani, kişinin bir konuyu çok iyi bilmesi karşısındakileri etkilemesine yetmemektedir (Erdoğan, 1997).

Kulu' ya göre (2008);

- Uzmanlık gücünü kullanan lider, izleyenler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturmalı ve güdülemeyi içselleştirmelidir.
- Uzman güç, çalışanların liderin bilgisi ve durumuna göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır.
- Uzmanlık gücü, önerisi yüksek bir başarı sağladığı zaman artar, lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında azalır.
- Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir.
- Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir yönetici, uzman gücünü kısa sürede kaybedecektir.
- Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılabileceğini bilmelidir.

Çağdaş okul örgütlerinde uzmanlık gücü, daha çok okul yöneticisinin eğitim ve deneyim durumuna bağlıdır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012b). Okul müdürlerinin karar sürecinde öğretmenleri bilgilendirmesi, onlara gerekli açıklamaları yapması, ikna gücüne dayanarak ve bilgisini ön plana çıkararak yönetim etkinliklerini yerine getirmesidir (Polat, 2010).

### **2.5.5. Karizmatik Güç**

Ülkelerin geçmişteki kurucu veya halen ülkelerini sürükleyen ve dünyada önemini yükselten liderlerde bulunan en büyük güç kaynağının bu güç olduğu varsayılabilir (Deniz, 2013).

Karizma Yunanca kaynaklı bir kelime olup, ayrıcalık ya da ileri düzeyde yetenek anlamına gelir. Kökü inayet anlamında olan Khoris'dir. Sözlüklerde ise yaratıcı duygu ve düşünceye yöneltici özel bir liderlik niteliği olarak tanımlanır (Özaslan, 2006). Özaslan'a göre (2006) karizma, bireyin başkalarına tepki vermesinden çok başkalarının bireye tepki vermesini sağlama yeteneğidir. Bu güç kaynağı, kişinin çeşitli kişisel özelliklerinin astlarını etkileyebilmesi (Altinkurt ve Yılmaz 2013; Bakan ve Büyükmeşe, 2010; Polat, 2010; Bayrak, 2001; Erdoğan,1997; Aldemir, 1983), astların bu özellikler nedeniyle kendilerini bu kişi ile özdeşleştirmeleri, ona benzemek istemeleri ve onun gibi olmak istemeleri sonucu ortaya çıkar (Erdoğan, 1997). Bağımlılık ilişkisi oluşturan oldukça etkili bir güç türüdür (Bayrak, 2001).

Karizmatik gücü kullanan lider, izleyenler üzerinde coşkusal ve tartışılmaz bir güven, bağlılık ve özdeşim oluşturmaktadır (Uzun, 2008). Önderin yasal, ceza ve ödül güçleri olsun veya olmasın astların yoğun bağlılık sonucu kesin uyma davranışını oluşturmaktadır (Aldemir, 1983). Yani karizmatik güce sahip olan bir yöneticinin astları, sonuçlarını fazla düşünmeden, o yöneticinin isteklerini yerine getirebilir, gereğinden fazla pasif roller üstlenebilirler (Erdoğan, 1997).

Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle beraber uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012b). Lidere duyulan hayranlığın derecesi veya astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur (Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Özellikle iyi bir üne sahip kıdemli yöneticiler, genç yöneticiler üzerinde böyle bir güç kullanabilir. Yönetici veya önderin astlar için çekici olması, astları yöneticiye benzetmeye itecektir. Bu da onları, yönetici tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir (Polat, 2010).

## **2.6. Gücün Etkin Kullanımı İçin Alınması Gereken Önlemler**

Etkili kullanılmayan güç örgüt bireyler tarafından tepkiler oluşturulmasına neden olacaktır. Gücün etkili kullanılmaması sonucu oluşan bu tepkiler örgütün var

olma kaynağı olan hedeflerinin bazılarını ulaşamamasına neden olacaktır. Erdoğan'a göre (1997) güç kullanırken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Özellikle uzmanlık gücünün kullanımı sırasında özenli davranmak gereklidir. Kişilerin uzmanlık gücü de, vermiş oldukları yararlı tavsiyeler ile güçlenecek, hatalı tavsiye ve talimatlar ile zayıflayabilecektir. Bu nedenle, kişi uzmanlık gücünün sınırlarını bilmeli, kendi konusu dışında uzmanlık gücünü kullanarak zayıflatmaktan kaçınmalıdır.
- Kişi, tek bir güç kaynağı ile yetinmemeli, elindeki güç kaynaklarını çeşitlendirmeye çalışmalıdır. Çünkü her çeşit güç kaynağının gerekli olacağı çeşitli durum ve ortamlar ile karşılaşmak mümkündür. Her koşulda, elde bulunan sınırlı güç kaynaklarını kullanmak yerine, her koşula uygun olan güç kaynağının kullanılması daha etkili olacaktır.
- Güç, örgütün hedeflerine yönelik bir şekilde uygulanmalıdır. Örgüt için en iyi olan alternatiflerin uygulanması yolunda kullanılmalıdır. Aksi halde güç, örgütün temelini zayıflatan bir araç haline alabilir.

## 2.7. Güç Kullanımı

Bierstedt "Güç olmadıkça ne organizasyon ne de düzen olabilir." demektedir (Bayrak, 2001). Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt üyelerini etkilemek suretiyle amaçlara ulaşmak için güç şarttır.

Bu süreçte yöneticilerin çeşitli güç kaynaklarını kullanması ve amaçları gerçekleştirebilmek için farklı nitelikteki örgüt üyelerini harekete geçirecek zenginliğe ve birikime sahip olması gerekmektedir (Aslanargun, 2009). Güç kazanma ve kullanma konusunda belirli stratejiler kullanarak hareket etmek doğru olanıdır. Bilgi birikiminin yararlı olması için güce sahip olunması, gücün faydalı olması içinse etkili kullanma yeteneği gerekir (Polat, 2010).

Bir yöneticinin gücünün düzeyi, kullanabileceği güç türlerinin bir bileşkesidir. Yöneticinin bu güçlerden hangisini kullanacağı, duruma ve yeterliğine bağlıdır. Yöneticinin önderliği açısından uzmanlık ve kişisel güç, yasal ve makam gücünden daha önemlidir (Zafer, 2008).

Güç tarih süresince gücün uygulama alanına konuluşunun kötü olması ve güce sahip olanların hakim oldukları kişileri sömürme yolunu izlemeleri, onun olumsuz bir şöhrete sahip olmasına neden olmuştur. Sonuç olarak güç tek başına iyi veya kötü değildir. Ancak hem iyi hem kötü amaçlar için kullanılabilir (Bayrak, 2001).

Tercih edebileceği güç tiplerinin olumlu ve olumsuz yönlerini ve yönettiği bölümün güce dair değerlendirmelerini bilmek, yöneticiye kendi eğilimlerini tanımasını sağlayacak bir içgörü yeteneği de kazandıracaktır. Bu içgörü yeteneği sayesinde yönetici, gücün gerçek anlamı ve güce yönelik kendi bireysel ihtiyacının farkına varacak, kendini tanıyacak bunun doğrudan sonucu olarak kendine hâkim olacak bu sayede astları ve kendisi için daha verimli ve daha sıcak bir çalışma ortamı tesis edebilecektir (Özaslan, 2006). Buradan da anlaşılacağı üzere güç sahibi olan makam gücü doğru ve etkili bir şekilde kullanmalıdır.

Gücü başarılı bir şekilde kullanma, yetenek gerektirir (Kulu, 2008). Güç tarzlarının beklenen sonuçları verebilmesi için de doğru kullanımı şarttır (Göksu, 2004). Gücü başarılı bir biçimde kullanma, çalışanların saygınlığını tehdit etmeyecek etkili adımlar gerektirir. Gücü doğru kullanan günümüz yöneticisi ise çalışanlarına model olmalı, onlardan yapmalarını istediği davranışları kendisi yaparak onları iyi yönde etkilemelidir (Kulu, 2008). Bilgi birikimiyle donanmış olmalı, bilgisi sayesinde elinde var olan gücü tanımalı, arttırmalı, korumalıdır. Kullandığı güç tiplerine çalışanlarının verecekleri muhtemel tepkileri önceden tahmin ederek en uygun güç tipini yanılmaz bir biçimde tercih eden ve gerektiğinde örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gücünü diğerleriyle paylaşan profesyonel bir yönetici olmak zorundadır (Özaslan, 2006). Ayrıca güce ihtiyaç olduğunun kabul edilmesi, gücün nereden geldiğinin ve kaynaklarının nasıl geliştirileceğinin bilinmesi gereklidir (Polat, 2010).

## **2.8. Eğitim ve Güç**

Eğitim örgütleri söz konusu olduğunda her düzeyde eğitim hizmeti sunan okullar ve kurumlar akla gelmektedir (Aslanargun, 2008). Özellikle eğitim

örgütlerinde gücün doğru kullanımı çok önemlidir. Çünkü hammadde insandır. Yanlış metot, hatalı üretim öğrenciler üzerinde derin izler bırakabileceği gibi bir milletin geleceği açısından düzeltilmesi çok ağır neticeler doğurabilir (Göksu, 2004).

Bir eğitim kurumu olan okullarda da yönetici konumundaki kişiler okul müdürleridir. Okul müdürlerinin yönetimde yanında çalışan personeline karşı sahip olduğu güç bir satranç oyunundaki şahın gücüyle eş değerdir. O yüzden sahip olduğu gücün farkında olması ve bunu eğitimin amaçlarına en uygun biçimde kullanması çok önemlidir (Üstün, 2013). Gücü olmayan veya sahip olduğu gücü etkili kullanamayan yöneticiler, bütün işleri kendisi yapmak zorunda kalabilir. Diğer bir ifadeyle güç, yöneticiyi harekete geçiren en temel yönetim organı ve iş yaptırma aracı olarak ifade edilebilir (Aslanargun, 2008).

Yetkileri sınırlı fakat sorumluluk alanı oldukça geniş olan okul müdürlüğüne, belli bir sisteme bağlı olmadan, gerekli eğitimi almamış, yönetici niteliklerine ve yeterliklerine sahip olmayan kişilerin atanması, okulların etkili biçimde yönetilmesini güçleştirmektedir. Bu da başarılı bir eğitim-öğretim ortamının oluşmasını engellemektedir (Aslanargun, 2008).

Okullarda kullanılacak güç temellerine aşırı özen gösterilmesi gerekmektedir. Gevşek yapılı ve değer merkezli örgütler olan okullarda, okul müdürlerinin kullandığı gücün temellerinin belirlenmesi bu kurumların çözümlenmesi açısından çok önemlidir. (Altınkurt ve Yılmaz, 2013). Okullarda yönetsel eylem ve işlemlerde bulunan okul müdürlerinin başarısı, elindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanarak çevresindekileri etkileyebilmesine bağlıdır (Kayalı, 2011). Okul yöneticilerinin, etkili yönetim becerileri sergileyebilmek, öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak ve onlarda bir farkındalık yaratabilmek için, kullandıkları güç tiplerine öğretmenlerin verebileceği tepkileri önceden kestirebilmeleri, etkililik ve verimlilik acılarından önemli olarak kabul edilebilir. Bu anlamda okul yöneticilerinin en uygun güç tipini tercih edebilen ve gerektiğinde, gücü paylaşma yetisine sahip profesyonel bir yönetici olmaları beklenebilir (Polat, 2010; Koşar, 2008).

Eğitim örgütlerinde uzmanlık gücünün ön plana çıkmasını vurgulayan düşüncelerin daha fazla önemsendiği görölmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin karar sürecinde güçlendirilmeleri ve okul yönetimleriyle işbirliğini her alanda geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada yöneticileri, okuldaki iletişime ve etkileşime önem vermeli ve uzmanlık gücünü daha fazla kullanmalıdır (Aslanargun, 2008).

## **2.9. Örgütsel Vatandaşlık**

Örgüt içerisinde insanlar arasında gelişen davranışın boyutları örgütü etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisindeki insan faktörünü ele aldığından dolayı örgütün işleyişini ve başarısını doğrudan etkilemektedir (Aktay, 2008). Vatandaşlık kavramı, sözlükte kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ olarak tanımlanmaktadır. Vatandaşlık, yurttaşlık olarak da bilinir. Örgütsel vatandaşlık kavramında ise, devlet kavramı yerine örgüt düşünölmelidir (Ay, 2007).

Literatür incelendiğinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı yirmi birinci yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkmıştır. Örgüt ve örgütü oluşturan insan olgusuna yönelik yeni yaklaşımlar sonucu örgütsel davranış gibi kavramlar temelinde ÖVD ilk kez Organ ve Graham tarafından ortaya atılmış ve kullanılmıştır (Korkmaz, 2011).

### **2.9.1. Örgütsel Vatandaşlık Tanımı ve Kapsamı**

Günümüz çağdaş toplumlarında örgütlenme bir yaşamsal zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler sosyal canlılar olarak hayatımızın her aşamasında karşımıza çıkmaktadırlar (Ayvaz, 2012). Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirdikleri için örgütler kişilerin tüm yaşamlarını etkilemektedir. İnsanın yaptığı her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkili olmaktadır (Kayan, 2008). Modern toplumlarda bireyin, insan olarak gerek ailede, birey olarak topluluklarda, vatandaş olarak ölkelerde ve gerekse canlı olarak hayattaki öneminin artması, örgütlerin çalışanı, yönetenleri, yürütenin ve muhataplarının da insan olması hasebiyle örgütlerinde önemini artırmaktadır (Ayvaz,



2012). Örgütlerin yükümlülüğü; insanların örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olurken, kendi gereksinimlerini de doyurulabildiği bir davranışsal ortam yaratmak olarak özetlenebilir (Uslu, 2012).

Örgütsel davranışlar, örgüt üyeleri tarafından kendilerinin ve örgütün sonuçlara etkili bir biçimde ulaşmalarını sağlamaya yönelik olarak görevleri içerisinde yer alan veya gönüllü olarak gerçekleştireceği örgüt yararına davranışlar olarak ifade edilmiştir. Bu davranışların örgütün başarısı ve devamlılığı açısından önemli olduğu söylenebilir (Uslu, 2012). Örgütün sürekli öğrenen ve çevresine uyum sağlayan bir kültüre ve kimliğe kavuşması, bireylerinin sadakatine, özgüvenine, samimiyetine, gönüllü bir bağlılıkla özgeci bir tutumla çalışmasına bağlıdır (Ayvaz, 2012). Bütün başarılı örgütler, resmi iş sorumluluklarından öte kendi vakitlerini ve enerjilerini başarı için harcayan çalışanlara sahiptir. Çalışanların kendi iş sorumluluklarından öte olan isteklilikleri, etkili ve başarılı örgütsel performansın önemli bir parçası haline gelmiştir (Aktay, 2008). Bu da genelde başarılı olmanın iyi bir vatandaş olmakla mümkün olabileceği sonucunu doğurmaktadır (Ayvaz, 2012).

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramı ilk defa Smith, Organ, ve Near tarafından 1983 yılında yayınladıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” isimli çalışmalarında tanımlanmıştır (Uslu, 2012).

Vatandaşlık kavramı, kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ olarak tanımlanmaktadır. Vatandaşlık, yurttaşlık olarak da bilinir. Örgütsel vatandaşlık kavramında ise, devlet kavramı yerine örgüt düşünülmelidir (Öztürk, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisindeki insan faktörünü ele aldığından dolayı örgütün işleyişini ve başarısını doğrudan etkilemektedir (Samancı, 2006). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık kavramı iyi öğrenilmelidir. Literatürde geçen örgütsel vatandaşlık tanımlarına bakacak olursak:

Organ' a göre resmi ödüllendirme sistemi tarafından direk ya da dolaylı olarak tanınmayan, sağduyulu ve bütünde örgütün verimli çalışmasını sağlayan bireysel davranış (Aktay, 2008). Smith, Organ, ve Near' a göre (1983) örgütün

biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonları verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlar (Uslu, 2012). Organ'a göre (1997) iş performansının oluştuğu yerdeki sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen performans olarak tanımlamıştır (Samancı, 2006). Nar'a göre (2009) örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davrandığı ve örgütsel etkinliği artırmayı amaçladıkları davranışlardır. İş görenler tarafından ortaya koyulan gönüllü ve emirlere dayanmayan faaliyetler örgütsel vatandaşlık davranışını yansıtmaktadır. Kaplan' a göre (2011) çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlardır. Zengin'e göre (2011) vatandaşlık davranışı herhangi bir baskı ya da zorlama olmaksızın, gönüllü olarak yapılan, içten gelen, herhangi bir ödül ya da menfaat beklentisi olmadan isteğe bağlı olarak yapılan davranışlardır. Bulut' göre (2011) örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel vatandaşlık davranışı bir karşılık beklemezsizin gönüllülük esasına dayalı rol fazlası davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının 3 temel unsuru vardır (Samancı, 2006):

- Davranışlar resmi zorunlulukların veya iş tanımlarının ötesine geçer.
- Davranışların doğasında gönüllülük vardır. Çalışanlar bu davranışları hiçbir zorlama olmaksızın istekli ve bilinçli olarak yaparlar.
- Bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlak suretle yer almasına gerek yoktur.

Örgütsel vatandaşlık davranışları kişilerin görevleri dışında yaptıkları fazladan bir çaba ve çalışma söz konusu olduğu için bu çalışmalarını belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur. Tamamen kişilerin tercihlerine bağlı ortaya çıkan

davranışlardır. (Nar, 2009; Öztürk, 2009; Kayan, 2008; Ay, 2007; Samancı, 2006). Davranışlar bir ödül sisteminin içerisinde yer almaz. Bu davranışın ne boyutta olduğu ise örgütün başarısını etkilemektedir (Samancı, 2006).

Organ'a göre (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranışlardan ayıran kriterler vardır. Bunlar (Kaplan, 2011):

- Biçimsel ödül-ceza sisteminde dikkate alınmaması
- Biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerinin ulaşılmasında yardımcı olması
- Gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesi.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bilinen davranış kapsamından daha ileri düzeye görev bilinci çağırır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte zarar verici ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışan önerilerini kabul etme, çalışanların yetenek ve hünelerini geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi eylemleri bünyesinde taşır (Nar, 2009).

Kaplan'a göre (2011) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,

- Çalışanların iş arkadaşları ile işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmaları,
- Sistemin gelişmesi için orijinal fikirler ortaya atmaları,
- Sisteme daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendilerini eğitmeleri,
- Örgütün dış çevrede olumlu bir şekilde tanınmasını sağlayacak davranışlar için gayret göstermeleridir.
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışının özünde fedakarlık, sahiplenme ve karşılık beklemeden bir şeyler yapma özellikleri bulunmaktadır.

Nar'a göre (2009) örgütsel vatandaşlık davranışı:

- Bir iş ünitesinde birlikte çıktı ortaya koyma amacı olan çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin anlaşılmasını içerir.
- Örgütün bakım fonksiyonları için gerekli kaynak ihtiyacını azaltır.

- Diğerlerinin yeteneklerini geliştirir.

Örgüt içerisinde gönüllü olarak yapılan her iş ve sergilenen her davranış ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Bir davranışın ÖVD olarak nitelendirilmesi için iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından faydalı görülmesi gerekmektedir (Kaplan, 2011).

Sağduyuya dayalı davranışlar ÖVD olarak nitelendirilebilmektedir. Sağduyu kelimesi içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı bulunmaktadır. Çalışanların belirli beklentileri ve korkuya dayalı davranışları ÖVD olarak kabul edilmemektedir (Kaplan, 2011).

Yine bir çalışanın yakın zamanda yapılacak terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması, patronlarının gördüğü zamanlarda arkadaşları ile ilgilenip yardım etmesi ÖVD olarak kabul edilmemektedir (Kaplan, 2011).

Bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı ÖVD'nin altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Örneğin, bir işgören, kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir (Sezgin, 2005).

## **2.9.2. Örgütsel Vatandaşlık ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar**

### **2.9.2.1. Örgütsel Spontanlık**

İngilizce “spontaneous” kelimesinden gelen spontanlık kelimesi, birdenbire, aniden oluşan olay anlamındadır. Örgütsel spontanlık ise, kendilerinden istenmeden üzerine düşeni yapan, dakik ya da çabuk kavrayan, pratik zekalı, hemen çözüm üretebilen insanlar için söylenen bir kelimedir. Ve bu tür insanlar genel olarak örgütler için “aranan kişi” niteliğindedir (Aksoy, 2010).

Spontan davranışlara çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetli davranma, kurumu koruma, kurumu adına iyi önerilerde bulunma örnek verilebilir (Döner, 2006).

### 2.9.2.2. Prososyal Örgütsel Davranışlar

Brief ve Motowidlo; örgüt odaklı, şahıs odaklı ve olumsuz prososyal davranışlar nedeniyle, tanım yapma konusundaki zorluğa dikkat çekmektedir (Çelik, 2007). Prososyal örgütsel davranışlar özellikle yardım davranışlarını örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içine alacak şekilde geniş bir spektrumda ele almaktadır (İlgin, 2010).

Bununla birlikte, prososyal örgütsel davranışlar örgütteki bir bireye yardımcı olabilecek fakat örgüt için işlevsiz olabilecek davranışları da içermektedir. Buna örnek olarak, bir çalışanın bir diğerinin performans sorunlarını örtbas etmesine yardımcı olması gösterilebilir (İlgin, 2010).

Organ' a göre (1990), örgütsel vatandaşlık davranışı ile prososyal örgütsel davranışlar arasındaki temel fark, prososyal örgütsel davranışların rol davranışlarını da kapsamasıdır. Prososyal örgütsel davranışlar, etkileşimde bulunulan diğer kişilerin çıkarlarını düşünerek sergileniyorsa, örgütün etkinliğini azaltabilmekte ve zaman zaman örgüt aleyhine sonuçlar doğurabilmektedir (Kalkan, 2013). Buna karşın örgütsel vatandaşlık davranışı her zaman örgüt yararını gözeten ve gönüllülük esasına göre sergilenen davranışlardır.

### 2.9.2.3. Psikolojik Sözleşmeler

Bu sözleşme, çalışanın kendisi ile örgütü arasında var olan sorumluluk inancıdır ve bu inanç, çalışanın katkıları olarak örgütün yükümlülüklerini içermektedir (Erken, 2010). Örgüt sadece, yazılı olan ekonomik anlaşmayı dikkate alır, yazılı olmayan psikolojik anlaşmayı önemsiz görürse, çalışanlar, kurumuna olan ilgilerini ve bağlılıklarını kaybetmeye başlarlar (Yarım, 2009; Dündar, 2006).

Çalışanın katkıları; örgüte karşı yapabildiği kadar iş yapabilmek ve işine sadakat göstermekten geçmektedir. Örgütün ise; ödül ve beklentilere cevap vermesi, iş güvenliği, statü, saygınlık gibi yükümlülükleri yerine getirmesi beklenmektedir (Erken, 2010).

Sonuç olarak; psikolojik sözleşmeyi örgütsel vatandaşlık davranışından ayıran en önemli özellik işgörenin yaptığı işe örgütsel vatandaşlık davranışında tanımlanmış maddi kazanım ve beklenti yokken, psikolojik sözleşmede işe karşılık maddi bir beklenti içerisinde olmasıdır. (Eryürek, 2010).

#### **2.9.2.4. Rol Fazlası (Ekstra Rol) Davranışlar ve Biçimsel Rol Davranışları**

Organ 1988 yılında yaptığı çalışmasında biçimsel rol (in role) ve extra rol davranışlarından bahsetmiştir. Biçimsel rol (in role) davranışı işte gerekli olan teknik bir durumdur. Diğer bir ifadeyle biçimsel rol davranışı yönetim için kabul edilen davranışlardır. Bu anlamda biçimsel rol davranışı bir işte yönetim tarafından belirlenen gereksinimlerdir (Kaplan, 2011).

Kaplan'a göre (2011) biçimsel rol davranışı, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar organizasyonel düzenin temelini oluşturmaktadır.

Biçimsel rol davranışları, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan, gerekliliği örgüt yönetimince kabul edilen ve çalışanlara yerine getirmeleri emredilen, sözleşmelere de konu olan davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün resmi ödül ve ceza sistemi tarafından tanınmakta ve yerine getirmeyenler cezalandırılmakta (örneğin sözleşmeleri fesih edilmekte) yerine getirenler ise ödüllendirilmektedir (Gökmen, 2011; Kaplan, 2011; Erken, 2010).

Örgütte biçimsel rol davranışlarının olmaması halinde çatışmalar olacak ve bu durum finansal kayıplara sebep olabilecektir. Bu davranışlar çalışanların ve örgütün varlık sebebini teşkil eder. Biçimsel rol davranışları örgütsel vatandaşlık davranışının dışında gerçekleşen davranışlardır (Erken, 2010).

Organ'a göre (1988) gönüllü (ekstra) rol davranışı, çalışanların kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının ötesinde gösterdikleri ve gerçekleşmesiyle örgütün fayda sağlayacağı, gönüllü olarak gerçekleştirilen davranışlardır (Erken,

2010). Gönüllü rol davranışı çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak da tanımlanabilir (Erken, 2010).

Katz ve Kahn' a göre (1966-1978) ekstra rol davranışını biçimsel rol tanımına uygun olan ya da biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki faaliyetlerdir. Bu teoriye göre ekstra rol davranışı ödüllendirmenin haricinde gerçekleşmekte iken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak meydana gelmektedir (Kaplan, 2011). Bu rol davranışları çalışanların enerjilerini örgüt faaliyetlerine gönüllü olarak aktarması şeklinde tanımlanmaktadır. Bahsedilen gönüllülük; örgütü koruyucu, destekleyici, örgütün prestijini arttırıcı faaliyetlerdir (Erken, 2010). Çalışanlara yardımcı olma, yeni gelen çalışanları işe alıştırmaya, fazladan rol üstlenme ve görevleri şikâyetle bulunmadan yerine getirme gibi davranışlar gönüllü rol davranışlarını oluşturmaktadır (Erken, 2010).

Bir çalışan rol kapsamını ne kadar geniş görürse, örgüt içindeki çalışmaları da o kadar, örgütsel rolü olarak düşünülebilir. Örneğin, işinde titiz olma, arkadaşlarına yardım etme gibi tipik örgütsel vatandaşlık davranışlarını çalışanın rol davranışı olarak düşünebilir. Böylece gerekenden fazla rol davranışı yerine getirmiş olur (Dündar, 2006).

### **2.9.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

#### **2.9.3.1. Yardımseverlik (Özgecilik)**

Örgütteki iş görenlerin belirgin olarak üstlerine ve diğer iş görenlere yardım ederek onların performansını arttırmasıdır. Ustabaşların ve kıdemli iş görenlerin ek hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesidir (Ayvaz, 2012). Yardım etmeye neden olan davranışın direkt olarak örgütle ilgili bir durum ya da konu olması, davranışın özverili olma boyutunda ele alınmasında önemli bir etkidir. Özverili olmak yönünde sergilenen bu tarz davranışlar, örgüt içindeki bireyler veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Kayan, 2011).

Kısacası; özgecilik davranışı çalışanların ait oldukları örgütün menfaatine olacak şekilde, birbirlerine yardımcı olmalarını, işle ilgili konularda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmalarını, diğer çalışanlara yardım etme davranışlarını kapsamaktadır (Özkan, 2012). Bu davranışlar örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmaları ve gerginlikleri azalmakta, böylece kişiler birbirine yardım etmekte, birbiriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadırlar (Kayan, 2011).

Bu tür yardımsever davranışlar bireylerin performansını geliştirerek örgütsel etkinliğe ve verimliliğe katkıda bulunmaktadır (Ayvaz, 2012; Zengin, 2011). Özgeci davranış sergileyen bireyler; sorunların ortaya çıkmasını önleyici davranışların yanı sıra, arkadaşlarını rahatlatıcı ve destekleyici davranışlar da sergilemektedirler (Özkan, 2012).

Çalışanların bütün yardımlaşma faaliyetleri özgecilik olarak görülmemektedir. Sergilenen bu davranışların, örgüt tarafından kabul edilebilir nitelikte olması önemlidir (Bulut, 2011). Bir çalışanın, işini zamanında bitiremeyen, işine alışamayan arkadaşlarına vermekte olduğu destek (Özkan, 2012), iş yükü ağır olanlara yardım etmesi, istenmeden gönüllü olması, iş ile ilgili sorunlar için yardım etmeye zaman ayırması, işe gelemeyenin yerini doldurması (Aktay, 2008) özgecilik davranışına örnek verilebilmektedir.

Temelinde yardım etme davranışının yer aldığı bu alt boyutta bireyin kendi çıkarlarını düşünmemesi, cömert olması, nazik davranması ve iyi huylu olması özgecilik davranışını sergileyen bireylerde görülebilen özelliklerden birkaçı olduğu söylenebilir (Zengin, 2011).

### **2.9.3.2. Vicdanlılık (İleri Görev Bilinci)**

Vicdanlılık, minimum rol gereklerinin ötesindeki yardımcı davranışlardır (Aktay, 2008). İş görenlerin kendilerinden beklenen rol davranışlarının ötesinde ekstra rol davranışları göstermeleridir. Yani olması gerekenden daha fazla yapmayı ifade eder (Ayvaz, 2012). İleri görev bilinci biçimsel rol performansının üzerinde ve



ötesinde görülmektedir ve ustabaşının performansını arttıran rol modellerini kapsamaktadır (Aktay, 2008).

Organ'a göre (1988) vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir. İşe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde kullanma ve suiistimal etmeme, görevin kurallarına uyma gibi davranışları içermektedir (Samancı, 2006).

İleri görev bilinci bir bütün olarak örgüte faydalı olan, daha çok dolaylı davranışları içermektedir. ÖVD' nin bu boyutu tamamen gerekli olandan daha fazlasını yapmayı içerir. İleri görev bilinci bireyin hedef odaklı davranışlarına bağımlıdır. Eylem odaklıdır ve sorumlu davranışlardır (Aktay, 2008). Organ'a göre vicdanlılık boyutuna sahip olan örgütlerde çalışanlar kendi yararlarına değil örgütün yararına çalışırlar (Samancı, 2006).

Vicdanlılık boyutu da diğer boyutlar gibi gönüllülüğe bağlı olması en önemli özelliğidir. Çalışan vicdanlılık davranışı gösterirken maddi beklentisi olduğundan değil, örgüt için adanmışlık davranışı gösterdiğinden dolayı örgüt için çalışır (Samancı, 2006). Vicdanlı bir birey bu türden davranış yerine getirirken, suiistimal edebileceği bir ortam olsa ya da çevrede kendisini görebilecek kimse olmasa da bu konularda bir özensizlik ya da dikkatsizlik göstermeyecektir (Baykal, 2013). Olumsuz koşullarda bile ise zamanında gelmeye çalışmak veya mesaiden sonra belirli bir süre karşılıksız çalışmaya devam etmek gibi davranışlar bu boyuttadır (Ayvaz, 2012).

Okulda öğretmenlerin, tutarlı olarak işe devam ederek devamsızlık yapmamaları, çalışma zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları, işe zamanında gelmeleri ve okul içinde belirlenen çeşitli kurallara bağlılık göstermeleri, vicdanlılık boyutuna yönelik davranışlar olarak kabul edilebilir (Karacaoğlu ve Güney, 2010; Dündar, 2006; Sezgin, 2005).

### 2.9.3.3. Sportmenlik (Centilmenlik)

“Sportmenlik”, literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür (Kayan, 2011). Bu boyut için işinde veya işyerindeki sorunları büyütmeyen, iş arkadaşının haklarına saygılı olan insanların gösterdiği davranışlardır denilebilir (Dündar, 2006). Bu davranışlar, iş görenlerin isindeki zahmet ve güçlüklerden şikâyet etmeden gönüllü olarak katlanarak, görev ve sorumluluklarını aksatmadan yerine getirmeye devam etmeleridir. Bu davranışlar daha çok örgütteki; yenilikçilik, müteşebbislik ve kalite, maliyet, hız gibi rekabet sürecinde avantaj sağlayabilecek olumlu çabalar üzerinde harcanan zamanı arttıran davranışlardır (Ayvaz, 2012).

Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlardan geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin bu gibi davranışları sportmenliğe örnek verilebilir (Kayan, 2011). Bu davranışlar çalışanların takım ruhu içinde işbirliği yaparak çalışmalarını ve motive olmaları yönünde yöneticilerin daha az çaba ve maliyetle bunları başarmalarını sağlayan davranışlardır. Diğer bir açıdan bakıldığında, bu davranışların eksikliği iş görenlerin örgüte karşı bağlılığını azaltan olumlu düşünmeyi de zorlaştıracaktır (Ayvaz, 2012).

Okullarda ise okulun başarısı, öğretmenlerin çalışma koşullarının olumsuzluğuna rağmen, örgütsel bağlılık göstermelerini gerekli kılmaktadır (Sezgin, 2005). Bu noktada öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu bağlamında bu yaşadıkları sorunları çok fazla gündeme getirmeden ellerinden gelenin en iyisini sunmaya çalışarak “vefakar ve cefakar” bir çalışan kitlesi örneği ortaya koymaktadırlar (Karacaoğlu ve Güney, 2010). Derslerin yapılmasında yasal süreyi değil de öğrencinin öğrenmesini dikkate alan, telafi dersleri yapan öğretmenin davranışları centilmenlik davranışlarına örnektir (Aydoğan, 2013).

### 2.9.3.4. Nezaket

Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeyi öngören davranışlardır (Ayvaz, 2012). Bu davranışlara, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma örnek olarak

verilebilir (Dündar, 2006). Bunlar, çatışmaları ve örgüt içi güç mücadelelerini önlemeye yardımcı olan, zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını kolaylaştıran nezakete dayalı ve gelecek odaklı davranışlardır (Ayvaz, 2012).

Okulda, nezaket temelli bilgilendirme, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarını bilgilendiren konularda ve karşılaşacakları sorunlar konusunda meslektaşlarını bilgilendirmelerini gerektirir. Öğretmenlerin aldıkları kararlar ve yapacakları etkinlikler hakkında diğer öğretmen arkadaşlarını bilgilendirmeleri, gerekli konularda okul idaresini bilgilendirmeleri, öğrencileri ve gerektiğinde aileleri haberdar etmeleri, nezaket temelli bir bilgilendirme olarak okulda iletişimi kolaylaştırabilir (Karacaoğlu ve Güney, 2010; Sezgin, 2005).

#### **2.9.3.5. Sivil Erdem (Örgütün Gelişimine Destek Verme)**

Organ'a (1988) göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009). Organ'a göre erdemli olma boyutunda yer alan davranışların sergilenmesi, çalışanların zaman ve enerjilerinden fedakarlık etmelerini gerektirmektedir (Kaplan, 2011).

Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009).

Organizasyonun gelişimini destekleyerek verimliliğini arttırmaya katkı sağlayan bu sivil erdem davranışları, örgütü direkt ya da dolaylı olarak etkileyen olaylara karşı iş görenlerin komitelere hizmet etmesini, toplantılara katılmasını ve buna benzer diğer işlemlere gönüllü olarak iştirak ederek kendilerini bilgili, örgütle

ilgili gelişmelerden ve olaylardan haberdar kılarak kendilerini hazırlamalarını kapsayan davranışlardır (Ayvaz, 2012).

Çalışanlar, örgütün işleyişine aktif bir şekilde katılıp fikirlerini açıkça ifade ederken disiplinsiz ve yapıcı olmayan davranışlar sergileyebilirler. Bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutuna ters düşmektedir ve örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde yer almazlar (Kaplan, 2011).

Okullarda çalışan öğretmenlerin kendilerini okulun bir asli unsuru olarak hissedip, okulun etkililiğine gönüllü olarak pozitif bir etkide bulunarak, kendilerini okul örgütünün bir vatandaşı olarak sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmeye değer davranışlardır (Çelik, 2010). Öğretmenler; hizmet içi eğitimlere katılarak, mesleki yayınları ve alanları ile ilgili gelişmeleri takip ederek, yeni eğitim ve öğretim tekniklerini kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna ilişkin davranışlar sergileyebilirler (Karacaoğlu ve Güney, 2010).

#### **2.9.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etki Eden Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen örgütten veya iş görenden kaynaklı bazı faktörler vardır. Bunlar;

*Örgüte bağlılık:* Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu; bireyin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve hedeflerle uyumlaştırarak kendi değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade eder (Ayvaz, 2012).

Organ'a göre (1990), birey bağlılık durumunu bir davranış, niyet tutum, ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığı daha yüksektir (Aktay, 2008).

*Bireyin ruhsal durumu;* Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin özgecilik davranışlarında artma olduğu saptanmıştır (Ayvaz, 2012; Özkan 2012).

Bunun yanı sıra içe dönük ve daha çok nevrotik bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenemediklerinden örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedirler (Kaplan, 2011).

*Kişilik Özellikleri:* Kişilik kavramı örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında çok önemli bir yere sahiptir. Kişinin insanlara karşı olan tutum ve davranışları, çevresindeki insanlar hakkındaki düşünceleri, hayata bakış açısı her yönüyle bu davranışın oluşmasına ya da hiç ortaya çıkmamasına neden olur (Aksoy, 2010).

Bireylerin yaşamlarını devam ettirmeleri karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirlemektedir (Özkan, 2012). İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler (Baykal, 2013; Özkan, 2012; Ayvaz, 2012). İyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir (Baykal, 2013).

Başarı faktöründe önemli olan motivasyon çeşidi ise içsel motivasyondur. İçsel motivasyon bireyde sürekli var olan bir durum olduğundan dolayı dışsal motivasyon gibi her zaman bir itici güce ihtiyacı yoktur (Özkan, 2012).

*İşe karşı tutumlar ve iş tatmini:* İş tatmini, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutum olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali, olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir (Ayvaz, 2012).

İş tatminsizliği grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemlerle sonuçlanabilmektedir ki bu davranışlar vatandaşlık davranışının zayıfladığının belirtileridir (Aktay, 2008).

*Örgütsel Adalet:* Adalet kavramı sadece resmi örgütlerde değil en küçük resmi olmayan örgütlerde dahi önemli bir anlamı vardır. Adaletsiz bir ortamda iş

gördüğüne inanan bir birey o örgüt için bağlılığını yitirecek ve örgüt için adanmışlık göstermeyecektir (Aktay, 2008).

*İhtiyaçlar:* Kişilerin ihtiyaçları günlük hayattaki davranışlarını etkilediği gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkilemektedir. Örneğin; başarı odaklı kişiler, işlerinde tatmin olabilmek için örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme ihtimalleri diğer çalışanlara göre daha fazladır (Aktay, 2008).

*Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven:* Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları karar verme davranışlarını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güvenmelerini sağlayacaktır (Kaplan, 2011; Samancı, 2006).

Lider davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarını saptamada kilit rol oynarlar (Ayvaz, 2012). Örgütte, vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine sahip olabilmesi için, önce çalışanın bu özelliklere sahip bir birey olmasının yanı sıra vatandaşlık davranışının oluşabileceği bir örgüt ve bu örgütün başında çalışanın güvenip inanabileceği, rahat bir şekilde iletişim kurabileceği, tarafsız ve dürüst bir lider olması gerekir. Böylece çalışan, liderin bu tutumları karşısında tepkisiz kalmayarak ekstra rol davranışları gösterme eğilimine girecektir (Aksoy, 2010).

*Örgütsel Vizyon:* Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir. Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden iş gören ise daha çok çalışma eğilimi gösterecektir (Ayvaz, 2012).

Örgütsel vizyona katılan çalışanın daha çok çalışma eğilimi göstermesiyle kuruma bağlılığı ve kendini oraya ait olma hissi artacaktır. Bu kişi kurumunu daha fazla savunacak, gelişmesi için adımlar atacak, diğer çalışanlara bu fikri aşlamaya çalışacaktır. Kişi örgütte çoğu konuda aktif rol aldığı için kendini örgütün bir vatandaşı olarak hissedecektir (Aksoy, 2010).

*Karara Katılım:* Kararların alınması aşamalarına katılan ve işyerinde daha etkili olan işgörenler uzun dönemde örgüte bağlılık duyarak örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok sergilemektedirler (Kaplan, 2011).

*Yaş, Kıdem ve Hiyerarşik Düzey:* Hem örgütte çalışma süresi, hem kişinin örgütte bulunduğu pozisyon örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında etkisi büyüktür (Aksoy, 2010). Kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok örgüt yaşamına davranış sergilemektedirler. Kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler (Ayvaz, 2012).

Ayrıca kurumda üst düzey bir yönetici normal bir çalışana göre daha fazla söz sahibi ve yaptırım gücü olduğu için kurumuna daha bağlı ve daha fazla kuruma karşı aidiyet hissi ile daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi olasıdır (Aksoy, 2010).

*Kişi Örgüt Bütünleşmesi:* İş görenlerin güçlendirilmesi ve karar süreçlerine katılımının sağlanması, hiyerarşik yapının önemini, yitirerek yatay bir yapılanmayla görev, yetki ve sorumlulukların hep birlikte; paylaşılmasına yönelik takım ruhu oluşturulması örgütsel bağlılığı artırarak örgütsel vatandaşlık kültür ve kimliğinin oluşturulmasına zemin hazırlar. Bu durum ise iş tatmini, adalet ve güven oluşturarak bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha kolay açığa çıkmasına sebep olmaktadır (Aksoy, 2010).

### **2.9.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Yaşamına Katkıları ve Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri, örgütsel adalet ve güven, güven duygusu düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri arttıkça örgütün amaçlara ulaşması

kolaylaşacak ve başarı düzeyi yükselecektir (Ayvaz, 2012; Köprülü, 2011; Kayan, 2008).

İşgörenlerin işe zamanında gelmeleri, yardımlaşmaları, özverili olmaları, çözüme ortak olmaları, yeniliğe açık olmaları, diğer çalışanlara uyum konusunda yardım etmeleri, sorumluluk almaktan korkmadan yönetime katılmaları kısacası örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Gök, 2010).

İşgörenlerin uyumlu çalışması daha az sorunun çıkmasına yol açtığından yöneticilerin çatışmaları çözmek için daha az zaman ayırmaktadırlar ve yöneticiler stratejik planlama, iş süreçlerini geliştirme gibi daha kritik konulara zaman ayırabilmektedirler (Gök, 2010).

Örgütsel vatandaşlıkla ilgili yukarıda belirtilenlere ek olarak ÖVD' nin kuruma katkılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

*Tablo 1. Literatüre Göre ÖVD' nin Sonuçları*

<b>Katkılar</b>	<b>Yazar</b>
Örgüt üyeleri örgütlerine duygusal olarak bağlandıkları için çalışma ortamına duyulan bağlılığın artması	Zengin 2011, Aktay, 2008; Samancı, 2006
Örgüt üyelerinin iş doyumunun, sorumluluğunun, dayanışmasının, işbirliği yapma eğiliminin, karara katılmada gönüllüğünün artması	Zengin, 2011; Polat, 2007
Görüşlerinin önem verildiğini gördüğünde üretkenliği artması	Zengin, 2011
Sorunların ortaya çıkması önlenmesi	Zengin, 2011
Örgüt yaşamına katılımında gönüllülüğün artması	Zengin, 2011
Örgüt üyelerinin örgütlerine olan sorumluluk hissini arttırma	Zengin, 2011
Kurum içinde hem yardım edenin hem de yardım edilenin iş tatmini artması	Gök, 2010; Aktay, 2008; Samancı, 2006
Motivasyon artması	Aktay, 2008; Samancı, 2006
Çalışmanın sonucunda kalite ortaya çıkması	Aktay, 2008; Samancı, 2006
Örgüt performansının sürekliliği sağlanması	Aktay, 2008; Samancı, 2006
Örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaşması	Özkan, 2012; Uslu, 2011; Aktay, 2008; Samancı, 2006; Polat, 2007
Çalışanlarının ve örgütün verimliliğini arttırması	Özkan, 2012; Uslu, 2011; Aktay, 2008; Samancı, 2006; Polat, 2007
Örgütün işgücünü çekme ve elinde tutma yeteneğinin artması	Polat, 2007
Öğrenen örgüt kimliğine ulaşmayı kolaylaştırması	Uslu, 2011
Örgütün yetenekli çalışanlarını bünyesinde tutmasını sağlaması	Özkan, 2012; Uslu, 2011
Örgütlerde olumlu bir iklimin gelişmesine katkı sağlama	Büyüközkan, 2012
Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir etken olma	Uslu, 2011



### 2.9.6. Okul Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Anlamı

İnsanla uğraşmak ve ona şekil vermek oldukça zordur. Bununla birlikte öğrenci sayısının giderek artmasına bağlı olarak öğretmen başına düşen öğrenci sayısındaki artış, toplumsal beklentilerin giderek artması, okullardaki teknolojik yetersizlikler, öğretmenlerin ücretlerini yetersiz algılaması vb gibi yetersizlik ve olumsuzluklar öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır (Çelik, 2010). Ancak, okulun başarısı, öğretmenlerin çalışma koşullarının olumsuzluğuna rağmen, örgütsel bağlılık göstermelerini gerekli kılmaktadır. Öğretmenler, karşılaştıkları güçlükleri problem etmeden, kişisel enerjilerini daha çok yapabilecekleri şeyler üzerinde yoğunlaştırırlarsa, eldeki zamanın büyük çoğunluğu olumlu işlere harcanabilir (Altunbaş, 2009). Eldeki zamanın büyük çoğunluğu olumlu işlere harcamak ve eğitim kurumlarında program ve kurallara hapsolmuş okulu, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri yoluyla daha etkili bir hale getirmeleri mümkündür. Öğretmenlerin bunu gerçekleştirmeleri için ÖVD sergilemeleri günümüz şartlarında kaçınılmaz bir gerekliliktir (Korkmaz, 2011).

Bireysel ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan ÖVD'nin okul açısından ne anlama geldiğinin bilinmesi, öğretmen, yönetici ve okula taraf olan diğer tüm kesimlerin davranışlarının, okulun amaçları doğrultusunda daha iyi analiz edilmesini sağlayabilir (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğerlerini düşünme (özgecilik) boyutu, çalışanların kendi istekleriyle meslektaşlarına yardımcı olmalarını ifade eder. Bireye dönük yardım etme davranışını içermesine karşın, sonuçta örgüte büyük yararlar sağlar (Köprülü, 2011).

Okulda öğretmenlerin, tutarlı olarak işe devam etmeleri, çalışma zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları, işe zamanında gelmeleri ve belirlenen çeşitli kurallara bağlılık göstermeleri, vicdanlılık boyutuna yönelik davranışlar olarak kabul edilebilir. Ayrıca, sınıf içinde öğretim etkinlikleri için ayrılan zamanın etkili kullanılması ve öğrenme zamanının artırılması, bu boyutta değerlendirilebilir (Gökmen, 2011; Altunbaş, 2009).

Okulda, nezaket, öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar konusunda meslektaşlarını bilgilendirmelerini gerektirir. Öğretmenlerin aldıkları kararlar ve yapacakları etkinlikler hakkında diğer öğretmen arkadaşlarını bilgilendirmeleri, okul yönetimine gerekli bilgileri vermeleri, öğrencileri ve gerektiğinde aileleri haberdar etmeleri, nezaket boyutunda okulda iletişimi kolaylaştırabilir (Gökmen, 2011; Altunbaş, 2009).

Okulda öğretmenlerin alınan kararlar konusunda bilgilendirilmeleri, görev dağılımında ve ödüllendirmede adil olduğunu düşünmeleri ve bu konuda yönetime güvenmeleri, onların ÖVD gösterme eğilimlerini artırabilir (Altunbaş, 2009).

Örgütsel öğrenme ile örgütsel vatandaşlık davranışı pozitif bir ilişki içindedir (Köprülü, 2011). Okul, işbirliğine dayalı faaliyetlerin çok olduğu bir ortam olduğu için öğretmenler takım çalışmasına dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına teşvik edilmelidir (Zengin, 2011).

Etkili okulun özellikleri incelendiğinde öğretmenlerin gösterdikleri ÖVD'nin yansımaları görülmektedir. Amaçlar üzerine görüş birliği; ÖVD'nin takım ruhu boyutuna, sürekli bir iletişim ve saygı; ÖVD'nin saygı ve hoşgörü boyutuna, ayrıca personeli mesleki yönden geliştirme ise katılım boyutuna örnek davranışlardır (Gökmen, 2011).

Özellikle öğretmenin özverili rol gereklerini aşan davranışlarının öğrenci başarısındaki katkısı ve öğrencilerin okula bağlılıklarını artıran etkili öğretmen davranışları, eğitim ve öğretimimiz için çok büyük önem taşımaktadır (Mercan, 2008).

Yukarıda söylenenlerden de görülmektedir ki örgütsel vatandaşlık davranışının, işbirliğine dayalı etkinliklerin düzenlendiği, informal yanı güçlü, sosyal bir örgüt olan okulun etkililiğine katkıda bulunabileceği açıktır (Arlı, 2011).

Yaptıkları işten doyum sağlayan ve örgütte kendilerine dürüst davranıldığını düşünen çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumuna ulaşmaları desteklenmeli ve yönetime güven duymaları

sağlanmalıdır. Böylece öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri artırılabilir (Köprülü, 2011).

Öğretmenler, iş doyumunu, güven, bağlılık ve karşılıklı etkileşimi destekleyen bir örgüt iklimi sayesinde, ÖVD göstermeye daha istekli olabilirler. Takım çalışmasının teşvik edilmesi ve grup performansına bağlı olarak ödüllendirme gibi uygulamalar yoluyla, okulda öğretmenler arasında karşılıklı etkileşim, yardımlaşma ve mesleki gelişim için bilgi alış-verişinde bulunma davranışları güçlendirilebilir (Sezgin, 2005).

## **2.10. İlgili Yayın ve Araştırmalar**

### **2.10.1. Güç ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

Bu bölümde alan yazınında yer alan güç ile ilgili tezlere ve makalelere yer verilmiştir.

Aravi 'nin (2010) *Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi* isimli tezinde, liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün birbiriyle olan ilişkisini ve iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma lider gücünün kaynaklarından ödül gücünü ve yasal gücü kullandığında iş tatmininin olumlu olarak etkilendiğini, zorlayıcı gücü kullandığında ise iş tatmininin olumsuz olarak etkilendiğini, karizmatik güç ve uzmanlık gücünü kullandığında iş tatmininin etkilendiğini ortaya çıkarmaktadır.

Zafer'in (2008) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri* adlı tez çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı özel ilköğretim okulu yöneticilerini uzmanlık, yasal, zorlayıcı, ödül ve karizmatik güç boyutunda, resmi ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha yeterli bulmaktadır. Öğretmenlerin kıdem, eğitim durumu ile güç algısı arasında anlamlı farklılıklar olduğu; öğretmenlerin cinsiyeti ile güç algısı arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Aslanargun (2009) *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetimde Kullandığı Güç Türleri* isimli tez çalışmasında Bu araştırmanın amacı, devlete ait ilköğretim ve liselerde görev yapan öğretmen ve okul müdürü görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimde sergiledikleri güç türü davranışlarının tespit etmektir. Çalışma sonucunda araştırmacı okul müdürlerinin yönetimde genel olarak yumuşak güç türlerine daha sıklıkla başvurduğu; öğretmen görüşlerine göre müdürlerin, yumuşak güç türlerinden olan bağlılık, uzmanlık ve bilgi güç türleri ilk sıralarda yer alırken, okul müdürleri bağlılık, bilgi ve uzmanlık güç türlerine ilişkin davranışların sıklıkla gösterildiğini düşündükleri sonucuna ulaşmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmacı yumuşak güç olan karizmatik güç türü davranışlarının en az sıklıkla sergilenmekte iken, sert güç türleri olan ödül ve zorlayıcı güç türlerine ilişkin davranışlarının okul müdürlerince gösterilme sıklığı düşük değerlerde olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Aslanargun (2009) güç türlerinin her birinin farklı değişkenlere göre anlamlılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Gökkaya (2010) *Lider güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkileri (Aydın Köşk ve Germencik ilköğretim okulları örneği)* adlı tezinde ilköğretim okullarında lider güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkilerinin ve bu alt boyutların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklarının ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Çalışma sonucunda çalışanların zorlayıcılık güçlerinin kullanılmasından çok hoş karşılanmadığı ve yöneticinin kullandığı güç türünün örgütsel öğrenme üzerinde etkili olduğuna ulaşmaktadır.

Man (2005) *Bireylerin Güç Algulamalarında Bilginin Yeri: Bir Araştırma* isimli tezinde bireylerin güç oluşumunda etkili unsurlara yaklaşım ve algılarını ortaya çıkarmayı amaçlanmaktadır. Araştırma bilginin güç oluşturmada en önemli faktör olmadığı psikolojik etkenlerin daha önemli olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Sağ (2010) *Eskişehir İli İlköğretim Okulları Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sergiledikleri Liderlik Davranışları* adlı tez çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan kadın okul yöneticilerinin, kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin kendilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini ve

güç kaynaklarının geliştirilmesine yönelik önerilerini ve buna göre sergiledikleri liderlik davranışlarını ortaya koymaktır. Araştırmaya göre kadın yöneticiler;

- Maddi ödüllerden çok manevi ödüllere önem vermektedirler,
- Ödül verirken cinsiyete göre ayırım yapmamaktadırlar,
- Zorlayıcı güçlerini öğretmenleri odalarına çağırmak, sözlü olarak uyarmak, araya mesafe koymak, soğuk davranmak şeklinde veya zayıf bir yönleri varsa o yönleri ile ilgili bir personelden yardım almalarını sağlayarak, yönetici olarak ona rehberlik yaparak kullanmaktadırlar,
- Ceza yerine ödül vermektedirler,
- Genelde makamlarına önem vermemektedirler,
- Kadın öğretmenlerle samimi oldukları için yasal güçlerini onlara karşı kullanmak istediklerinde tepki alabilmektedirler,
- Kadın yöneticilerin uzmanlık olarak tek kaynakları tecrübeleridir, yönetim alanında başka bir uzmanlıkları veya katıldıkları bir faaliyet bulunmamaktadır,
- Genellikle güleryüzlü, sıcakkanlı tavırları ile çalışanları tarafından güvenilir olarak görülmektedirler.

Özaslan (2006) *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi* isimli çalışmasında bölüm başkanları ve anabilim dalı başkanlarının yönetsel güç tipi tercihlerine yönelik kendi algılarını ve yine bu tercihlere yönelik öğretim elemanı algılarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada şu sonuçlara ulaşmaktadır: Öğretim elemanlarına göre bölüm başkanları en çok ödül gücünü, en az ilişki gücünü; anabilim dalı başkanları ise en fazla uzmanlık gücü, en az ilişki gücünü kullanmaktadırlar. Bölüm ve anabilim dalı başkanları kendilerini değerlendirdiklerinde en fazla uzmanlık gücünü, en az ilişki gücünü kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Yaş, cinsiyet ve çalıştığı fakülte türüne göre güç kullanımında anlamlıkların gruplara göre değişiklik gösterebilmektedir. Güç kullanımında tercih edilen türün/türlerinin anabilim dalı başkanı veya bölüm başkanı olmasına göre değişebildiği ortaya çıkmaktadır.

Cömert (2014) *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* adlı tez çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin algıları arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de artacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Kayalı (2011) *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği)* adlı tez çalışmasında Uşak ilinde devlet ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmaya göre okul müdürleri yasal gücü orta düzeye, zorlayıcı gücü az düzeye, ödül gücünü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü çok düzeyine denk gelecek şekilde kullanmaktadırlar.

Üstün (2013) *İlkokul Kurum Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihleri: Mersin İli Merkez İlçelerinde Örnek Bir Uygulama* adlı tez çalışmasında Mersin iline bağlı merkez ilçelerdeki ilkokul müdürlerinin birlikte çalıştığı sınıf öğretmenlerine karşı hangi güç tipini daha çok kullandıklarına yönelik öğretmen algılarını belirlemek amaçlamaktadır. Araştırmada güç tiplerinin kullanılmasının çeşitli değişkenlere bağlı olduğu bulunmaktadır.

Koşar (2008) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki* adlı tez çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde kullandıkları güç tiplerinin, okuldaki örgüt kültürünü ile ilişkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda Koşar (2008), yöneticinin kullandığı güç stillerinin örgüt kültürünü etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Polat (2010) yöneticilerin kullandıkları yönetsel güç türlerinin, aynı kurumda görev yapan öğretmenlerin motivasyonu ile ilişkisinin araştırılması amacıyla yaptığı *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* isimli çalışmasında karşılıklı

gücün dışsal motivasyonu artırdığını, okul öncesi eğitimi yöneticilerinin yönetsel güç türlerinden, ödül gücünü, karşılıklı gücü, uzmanlık gücünü, bilgi gücünü, bağımlılık gücünü ve karizmatik gücü kullanması ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu bulunmaktadır.

Gültürk (2012) İstanbul ili Sultanbeyli- Pendik- Maltepe- Kartal ilçelerindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin güç kaynaklarından yararlanma düzeylerini belirlemek, elde edilen verilere dayalı olarak sonuç ve öneriler geliştirmek amacıyla *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri* adlı tez çalışmasını yapmaktadır. Çalışmanın sonucunda özel okul yöneticilerinin kişilik gücü, uzmanlık gücü ile birlikte makam gücünü yoğunlukla kullanma eğiliminde olduklarına ulaşılmaktadır.

Yılmaz ve Altinkurt (2012b) *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki* adlı makalede yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlamaktadırlar. Araştırmanın sonucunda uzmanlık gücü, karizmatik güç, ödül gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Aldemir (1983) *Yöneticilerin Güç Tipleri ile Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler* adlı çalışmasında en çok doyumunu sağlayan ve aynı zamanda işe yabancılaşmayı azaltan güç tiplerinin öncelikle uzmanlık sonra çekicilik gücü olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Sezgin ve Koşar'ın (2010) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Güç Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki* adlı makale çalışmasında okul müdürlerinin öğretmenlerine karşı sergiledikleri farklı güç stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğunu bulmaktadır.

Özaslan ve Gürsel (2008) *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi* adlı çalışmalarında bölüm başkanları ve anabilim dalı başkanlarının yönetsel güç tipi tercihlerine yönelik kendi algılarını ve yine bu tercihlere yönelik öğretim elemanı algılarını belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Öğretim

elemanlarına göre bölüm başkanları en çok ödül gücünü, anabilim dalı başkanları ise en fazla uzmanlık gücünü kullanmaktadırlar. Araştırma görevlilerinin öğretim üyelerine oranla bölüm ve anabilim dalı başkanlarının güç tercihleri içerisinde daha fazla mevki gücü gördüklerini ifade etmektedirler.

Helvacı ve Kayalı (2011) *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği)* adlı çalışmalarında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını bazı değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada cinsiyete göre öğretmenlerin güç algısı değişmekte iken, kıdem, branş ve öğrenim durumu değişkenlerine güç algısını değişmediği bulunmaktadır.

Titrek ve Zafer (2009) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri* adlı çalışmalarında özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında örgütsel güç kaynaklarının gerçekleşme düzeyi ve bazı değişkenlere göre incelenmesini amaçlamaktadırlar. Araştırmaya göre örgütsel güç kaynaklarının yeterliliği konusunda özel okul ve devlet okullarında farklar bulunmuştur.

Özdemir (2013) öğretim elemanlarının sınıf ortamında kullandıkları güç kaynakları ile öğretmen adaylarının iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yaptığı *Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü* adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmaktadır:

- Öğretim elemanları en fazla uzmanlık gücünü, en az da zorlayıcı gücü kullanmaktadırlar.
- Öğretim elemanları zorlayıcı güç hariç özellikle uzmanlık güçlerini kullanmayı artırdıkça öğretmen adaylarında iç motivasyonu artmaktadır.
- Uzmanlık gücünün öğretmen adaylarında iç motivasyonun, iç motivasyonun da onlarda örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olmaktadır.



- İç motivasyonun, güç kaynaklarını kullanma ve örgütsel özdeşleşme arasında aracı rolü olmaktadır.

Koşar ve Çalık (2011) *Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki* isimli çalışmasında kullanılan güç türü ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

### 2.10.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Arabacı (2014) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının ve Örgüt Kültürünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi (Kız Meslek Liselerinde Bir Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)* adlı tez çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt kültürünün Kız Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin saptanmayı amaçlamaktadır. Çalışmada örgüt kültürünün bir taraftan örgütsel vatandaşlığı etkileyen önemli bir faktör olduğu, diğer taraftan da çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Baykal (2013) *Okul İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* adlı tez çalışmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile okul iklim algıları etkisinin arasında ilişki olup olmadığının belirlenmeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile okul iklim algıları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yarım (2009) Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları belirlemek amacıyla yaptığı *Genel Liselerde Çalışan Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları* adlı tez çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Öğretmenlerin centilmenlik alt boyutunda yaş grubu yükseldikçe centilmenliğin arttığı görülürken diğer boyutlarda farklılık görülmemektedir.
- Cinsiyet faktörüne göre örgütsel vatandaşlıkta farklılık görülmemektedir.

- Öğretmenlerin sahip oldukları çocuk sayısının, mezuniyet durumlarının örgütsel vatandaşlık düzeyini etkilemediği görülmektedir.
- Öğretmenlerin kıdem durumları da örgütsel vatandaşlık algılamalarını etkilemektedir.
- Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılamaları branşlarla karşılaştırıldığında centilmenlilik alt boyutunda farklılık görülürken diğer alt boyutlarda farklılık görülmemektedir.

Altunbaş (2009) *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Çalışma Değerlerinin Analizi (Altındağ İlçesi Örneği)* adlı çalışmasında branşlara göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarındaki anlamlılığın değiştiği görülmektedir.

Laçinoğlu (2010) *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)* öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlıkla ilgili olarak örgütsel vatandaşlık davranışının tüm adalet boyutları ile pozitif yönde ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Gökmen (2011) *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları* adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme sıklığına ilişkin görüşleri ile cinsiyet, mezun oldukları okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme sıklığına ilişkin görüşleri ile hizmet yılı değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme sıklığı öğretmenliği isteyerek seçenlerde daha yüksektir. Öğretmenlik mesleğini severek yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenme sıklığına ilişkin algıları daha yüksektir.

Uslu (2011) *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: (Manisa İl Örneği* adlı tez çalışmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Korkmaz (2011) *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Alguları (Malatya İli Örneği)* adlı tez çalışmasında öğretmenlerin kendilerini örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyen olarak gördükleri sonucuna ulaşmaktadır.

Yılmaz (2010) *Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Görüşleri* adlı çalışmasında kamu ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşlerini ve bu görüşlerin cinsiyet, branş, eğitim durumu, yaş ve kıdem değişkenlerine göre değişip değişmediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda Yılmaz (2010) ortaöğretim okullarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip olduğunu, ÖVD'nin cinsiyet, branş, yaş ve kıdem değişkenlerine göre değişirken; eğitim durumuna göre değişmediğine ulaşmaktadır.

Sezgin (2005) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar* adlı çalışmasında ÖVD' nin örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel adalet gibi birçok kavramla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) *Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri* adlı çalışmalarında öğretmenlerin kısmen ve çoğunlukla düzeylerinde örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri, öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, görev yapılan il, eğitim durumu ve okul yöneticisi ile hemşehri olup olmama değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmazken; okul türü ve okul yöneticisine politik görüş yakınlığı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar.

### 2.10.3. Güç ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Demirel (2012) *Okul Müdürlerinin Güç Kaynaklarını Kullanma Stilleri Ve Müdür Desteğinin Kurumsal Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi (Ankara İli Örneği)* isimli tez çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin ilköğretim okulu öğretmenlerinin kurumsal vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Demirel (2012) şu sonuçlara ulaşmaktadır:

- İlköğretim okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanımlarına yönelik algulamalar öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.
- İlköğretim okul müdürlerinin zorlayıcı güç kaynağı kullanımına yönelik algulamaları branşa göre farklılaşmaktadır.
- İlköğretim okul müdürlerinin uzmanlık ve ödül güç kaynakları kullanımı alguları hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.
- İlköğretim okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanımına yönelik öğretmen alguları, kıdem değişkenine göre farklılık göstermemektedir.
- Kurumsal vatandaşlık davranışları (KVD) bayan öğretmenlerde erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin algularına göre KVD ile zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü, karizma gücü ve yasal güç arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Altinkurt ve Yılmaz (2012b) ilköğretim okullarında okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçladıkları *Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* adlı çalışmalarında şu sonuçlara ulaşmaktadırlar: İlköğretim okulu öğretmenlerine göre, okul yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını yüksek düzeyde kullanmaktadırlar. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri farklılık göstermemekte, örgütsel güç kaynaklarına ilişkin görüşleri ise kıdem ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlere göre okul yöneticileri, en fazla yasal gücü, daha sonra sırasıyla; uzmanlık gücünü, zorlayıcı gücü, karizmatik gücü ve en az da ödül gücünü kullanmaktadır. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları bütün olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde zorlayıcı güç dışındaki güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunmamaktadır. Zorlayıcı güç ile vatandaşlık davranışı arasında, diğer değişkenler kontrol edildiğinde pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmaktadır.

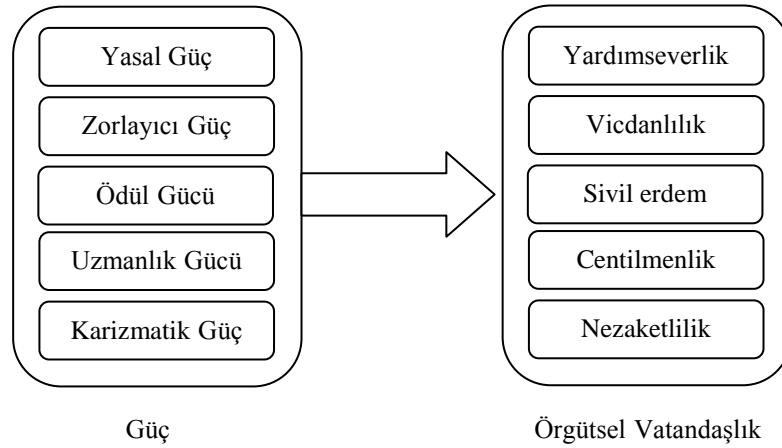
## BÖLÜM III

### 3.YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, araştırmada kullanılacak veri toplama aracı ile verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel teknikler nicel ve nitel boyutlar kapsamında ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma yöneticilerin güç tipi tercihlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Betimsel çalışma şu anki durumu ortaya koymak için yapılan çalışmalardır (Balcı, 2005; Cohen, Manion and Morrison 2000). Yönetici güç kullanımının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi betimsel tarama modeli ile belirlenmeye çalışılan bu çalışmada araştırma modeli şu şekilde oluşturulmuştur:



**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada, veri toplama tekniği olarak hem nicel hem nitel boyutları içeren karma yöntem kullanılmıştır. Geçmişte daha çok tercih edilen nicel araştırma yöntemi, daha sonraları nitel araştırmaya ve günümüzde de hem nitel hem de nicel araştırmanın bir karması formatında olan karma araştırmaya yerini bırakmaya başlamıştır. Karma araştırma ile araştırmacı araştırmasını bir diğer yöntem ile güçlendirmekte, araştırmasını daha tutarlı hale getirerek hem daha gerçekçi verilere

ulaşmakta hem de araştırmasının genelliğini artırarak teori oluşturmaktadır (Kıral ve Kıral, 2011).

### 3.1.1. Nitel Boyut

Nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ön plana alan bir yaklaşımdır. Nitel veri toplamadaki asıl amaç araştırılan konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi resim sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu araştırmanın nitel boyutunda öğretmenlere göre yöneticilerin güç kullanımları ile ilgili bilgilere sahip olmak ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını araştırmak için nitel araştırma yöntemlerinden olan durum deseni kullanılmıştır. Durum çalışması modelinde belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya konularak, bir ya da birkaç durumun derinlemesine araştırılır (Silverman, 2006; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu model, diğer modellerle yeterince açıklanamayan durumlar için en uygun model olarak görülmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005, 247).

### 3.1.2. Nicel Boyut

Bu çalışmanın nicel boyutunda betimsel nitelikte ilişkiyel tarama yöntemi kullanılmıştır. Karasar'a göre (2005) tarama modellerinin amacı, geçmişte ya da halen varolan bir durumu betimlemektir. İlişkiyel tarama modeli ise iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlar. Veriler anket tekniği ile ölçekler yoluyla toplanmıştır.

## 3.2. Çalışma Grubu

Araştırma evrenini Milli Eğitim İstatistikleri 2012-2013 verilerine göre Sivas ilinde görev yapmakta olan 2631 ilkokul öğretmeni, 2884 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır.

*Tablo 2. Sivas İlindeki İlkokul ve Ortaokul Öğretmen Sayıları (MEB İstatistikleri, 2014)*

	İlkokul	Ortaokul
Öğretmen sayısı	2631	2884
Okul sayısı	424	208

### 3.2.1. Nitel Boyut İçin Çalışma Grubu ve Özellikleri

Araştırmada, nitel boyut için, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi araştırmaya hız ve pratiklik kazandıran, araştırmacıya yakın olan ve kolay olan durumların seçildiği, diğer örnekleme yöntemlerinin kullanılmadığı durumlarda kullanılan örneklemedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bireysel görüşmeler ve odak grup görüşmeleri yoluyla toplanan nitel veriler için örneklem özellikleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Nitel Boyut Çalışma Grubu Özellikleri

Görüşme	Kişi	Cinsiyet	Branş	Kıdem
<b>BİREYSEL</b>	B1*	K*	Sınıf	7
	B2	E*	Matematik	8
	B3	K	Fen bilgisi	9
	B4	E	Türkçe	8
	B5	K	İngilizce	2
	B6	K	Sınıf	7
	B7	K	Sınıf	5
	B8	K	Matematik	2
	B9	E	Sınıf	26
	B10	K	Müzik	2
	B11	K	Teknoloji tasarımı	13
	B12	E	Türkçe	12
	B13	K	Matematik	4
	B14	K	Din Kültürü	7
	B15	K	Matematik	3
	B16	K	Matematik	10
	B17	K	Matematik	3
	B18	K	Fen bilgisi	8
	B19	E	Bilişim teknolojileri	10
	B20	K	Fen bilgisi	3
<b>ODAK</b>	O1.1*	K	Bilişim teknolojileri	5
	O1.2	K	Din Kültürü	10
	O1.3	K	Türkçe	11
	O1.4	E	Matematik	9
	O1.5	K	Müzik	5
	O1.6	E	Din Kültürü	14
	O2.1	K	Matematik	4
	O2.2	K	Matematik	2
	O2.3	E	Beden Eğitimi	9
	O2.4	K	Sınıf öğretmeni	3
	O2.5	K	Matematik	1

\*B1: Bireysel görüşme kişi bir

\*K: Kadın E: Erkek

\*O1.1: Odak grup görüşmesi bir kişi bir



Bireysel görüşmelere katılan öğretmenlerin 5'i erkek, 15'i kadındır ve katılımcıların 6'sı matematik, 4'ü sınıf, 3'ü fen bilgisi, 2'si Türkçe 1'i İngilizce, 1'i müzik, 1'i teknoloji tasarımı, 1'i din kültürü, 1'i bilişim teknolojileri öğretmenidir. Bu öğretmenlerin kıdemleri 2 ila 26 yıl arasında değişmektedir.

Odak grup görüşmesindeki katılımcıların 3'ü erkek, 8'i kadındır ve katılımcıların 4'ü matematik, 2'si din kültürü, 1'i bilişim teknolojileri, 1'i Türkçe, 1'i müzik, 1'i beden, 1'i sınıf öğretmenidir. Odak grup görüşmesine katılan öğretmenlerin kıdemleri 1 ila 14 yıl arasında değişmektedir.

### 3.2.2. Nicel Boyut İçin Çalışma Grubu ve Özellikleri

Araştırmada, nicel boyut için, çalışma grubu basit seçkisiz örnekleme yoluyla seçilmiş ve veri toplama aracı 20 okuldaki tüm öğretmenlere dağıtılmış, öğretmenlerden geri dönen ve işlemeye uygun olanlar belirlenmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde, evrendeki tüm birimler örneğe seçilmek için eşit ve bağımsız şansa sahiptir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün ve Demirel, 2012). Nicel çalışma grubuna ilişkin özellikler Tablo 4'te verilmiştir.

*Tablo 4. Nicel Boyuta İlişkin Çalışma Grubu Özellikleri*

	<b>Değişkenler</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	124	58.5
	Erkek	88	41.5
<b>Branş</b>	Sınıf	79	37.3
	Branş	133	62.7
<b>Kıdem</b>	5 yıldan az	91	42.9
	5-10 yıl	52	24.5
	11-15 yıl	27	12.7
	16-20 yıl	22	10.5
	21-25 yıl	9	4.2
	26 yıl ve üzeri	11	5.2
<b>Okul türü</b>	İlkokul	96	45.3
	Ortaokul	116	54.7

Araştırmanın nicel çalışma grubuna dahil olan öğretmenlerin 124'ü (% 58.5) kadın, 88'i (% 41.5) erkek; 133'ü (% 62.7) branş, 79'u (% 37.3) sınıf öğretmenidir.

Öğretmenlerin 91'inin (% 42.9) kıdemi 5yıldan az, 52'sinin (% 24.5) kıdemi 5-10 yıl arasında, 27'sinin (% 12.7) kıdemi 11-15 yıl arasında, 22'sinin (% 10.5) kıdemi 16-20 yıl arasında, 9'unun (% 4.2) kıdemi 21-25 yıl arasında, 11'inin (% 5.2) kıdemi 11 yıl üzerindedir. Bu öğretmenlerin 116'sı (% 54.7) ortaokul, 96'sı (% 45.3) ilkokul öğretmenidir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

#### **3.3.1. Nitel Veri Toplama Aracı**

Araştırmada nitel verileri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır (EK-1). İki bölümden oluşan formun birinci bölümü öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını betimlemeye yönelik beş alt boyuta uygun beş sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümdeki sorular örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını (birinci soru yardımseverlik, ikinci soru nezaketlilik, üçüncü soru sivil erdem, dördüncü soru centilmenlik ve beşinci soru vicdanlılık alt boyutu) betimlemek için sorulmuş sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümdeki sorular ise yöneticilerin etkileme kaynaklarını, kullandıkları güç tiplerini ve öğretmenlerin yönetici olmaları halinde kullanacakları etki kaynaklarını ortaya çıkaracak üç sorudan oluşmaktadır.

#### **3.3.1. Nicel Veri Toplama Aracı**

Araştırmada iki değişken olduğundan veri toplama aracı olarak iki ölçek kullanılmıştır (EK-2).

Yöneticilerin güç stillerini ölçmek için Yılmaz ve Altınkurt'un (2013) geliştirdiği "*Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği*" kullanılmıştır. Araştırmacılar maddelerin yazımında, konu ile ilgili önceki çalışmalardan, uzman görüşlerinden ve okul müdürlerinin görüşlerinden yararlanarak 47 madde yazmışlardır. Uzman görüşleri alındıktan sonra maddelerde eleme yapılarak maddeler 40'a indirilmiştir. Ölçekte "1-hiçbir zaman, 2-çok nadir, 3-bazen, 4-çoğunlukla ve 5-her zaman" seçeneklerinden oluşan Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Beş alt boyuttan oluşan ölçeğin 1-4 soruları 'yasal', 5-11 soruları 'ödül', 12-21 soruları

'zorlayıcı', 22-29 soruları 'uzmanlık', 30-37 soruları 'karizma' alt boyutlarını ölçmektedir. Araştırmacılar tarafından ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa ve McDonald'ın  $\omega$  iç tutarlık katsayısı ile madde toplam korelasyonları incelenmiştir. OÖGÖ'nün "Yasal Güç" faktöründe maddelerin madde-toplam korelasyonları 0.57 ile 0.71 arasında, "Ödül Gücü" faktöründe 0.50 ile 0.81 arasında, "Zorlayıcı Güç" faktöründe 0.43 ile 0.76 arasında, "Uzmanlık Gücü" faktöründe 0.71 ile 0.85 arasında ve "Karizma Gücü" faktöründe 0.75 ile 0.84 arasında değişmektedir. OÖGÖ'nün ilk faktörü olan "Yasal Güç" faktörüne ilişkin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.84, McDonald'ın  $\omega$  iç tutarlılık katsayısı 0.83'dür. Bu katsayılar sırasıyla ikinci faktör olan "Ödül Gücü" faktörü için  $\alpha=0.89$ ,  $\omega=0.89$ ; üçüncü faktör olan "Zorlayıcı Güç" faktörü için  $\alpha=0.91$ ,  $\omega=0.91$ ; dördüncü faktör olan "Uzmanlık Gücü" ve beşinci faktörü olan "Karizma Gücü" faktörleri için ise  $\alpha$  ve  $\omega$  0.94'tir. Özetle faktörler için  $\alpha$  katsayılarının 0.84–0.94,  $\omega$  katsayılarının 0.83–0.94 arasında değiştiği görülmektedir. Hesaplanan iç tutarlılık katsayıları ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Polat'ın (2007) geçerlik ve güvenilirliğini doğruladığı "*Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği*" kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmakta olup ölçeğin 1-8 soruları 'yardımlaşma', 9-12 soruları 'centilmenlik' 13-16 soruları 'vicdanlılık', 17-20 soruları 'sivil erdem' boyutlarını ölçmektedir. Polat (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizinde tüm ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizine dayalı boyutlar için yapılan güvenilirlik hesabında ise yardımlaşma boyutunda .86; centilmenlik boyutunda .81; vicdanlılık boyutunda .88 ve sivil erdem boyutunda ise .82 bulunmuştur. Yapılan faktör analizinde ise, aslı 5 boyutlu olan ölçek, 4 boyutta toplamıştır. Ölçeğin aslındaki yardımlaşma ve nezaket boyutunda yer alan maddeler, yardımlaşma ve nezaket boyutunun iç içe olduğunu ortaya koyan literatüre dayandırılarak bir boyutta toplanmıştır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Nitel boyutta verilerin toplanması bireysel görüşmeler ve odak grup görüşmeleri yoluyla yapılmıştır. Odak grup görüşmeleri katılımcıların belirli bir

politika ve eğitim programlarının uygulaması gibi benzer deneyimler üzerine çoklu bakış açılarını ifade edebildikleri eylem ve değerlendirme araştırmaları için kullanışlıdır. Odak grup görüşmesi, araştırmacıların kolaylaştırıcı ya da moderatör niteliklerine sahip olmasını gerektirir (Glesne, 2012).

Odak grup görüşmeleri soruları gönüllü öğretmenlere önceden ulaştırıldıktan sonra görüşmeye katılacaklar için uygun bir zaman belirlenmiştir. Sonrasında veriler ses kayıtları kaydı yolu ile toplanmış olup odak grup görüşmesi ilki 69 dakika 20 saniye, odak grup görüşmesi ikincisi 88 dakika tutmuştur. Bireysel görüşmelerde de yine gönüllülük esas alınmış olup sorular önceden görüşmecilere ulaştırılmıştır. Bireysel görüşme yapılan 20 öğretmenden 11 tanesi ses kaydı vermeye gönüllü olmadığından bu öğretmenlerden veriler görüşme esnasında yazı yoluyla toplanmıştır. Geriye kalan 9 öğretmenden ise veriler ses kaydı yoluyla toplanmış olup bu kayıtlar toplamda 101 dakika 37 saniye tutmuştur.

Araştırmanın nicel boyutu için iki ölçekten oluşan veri toplama aracı kullanılarak 20 okuldan 594 öğretmene dağıtılmış ve öğretmenlerden dönen, işlenmeye uygun olan 212 veri üzerinden işlemler yürütülmüştür.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Görüşme verilerinin yorumlanması sürecinde betimsel analiz, içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, bir söylemi anlamada ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtularak toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşma amacı taşımaktadır (Bilgin, 2006).

Araştırmada görüşmelerden sonra elde edilen nitel veriler ham veri olarak Microsoft Word yazı işleme programıyla metne dönüştürülmüştür. Veriler kodlanmadan önce iki araştırmacı tarafından verilerin dökümü olan transkriptler satır satır okunmuştur. Veriler içerik analizi yöntemiyle dört aşamada analiz edilmiştir: (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması. İlk aşamada katılımcıların verdiği cevaplardan elde edilen veriler anlamlı bütünlük halinde nasıl bölümlere ayrılacağı, bu anlamlı bütünlüğe nasıl bir kod verileceği ve bu farklı

bölümlerde yer alan verilerin benzer kodlarla düzenlenip düzenlenemeyeceği dikkate alınarak verilerden elde edilen kodlara göre kodlama süreci tamamlanmıştır. Ortaya çıkan kodlardan yola çıkarak verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temalar bulunmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetici güç algıları ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği için 1.00-1.79 “oldukça düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “oldukça yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın nicel boyutuyla ilgili elde edilen veriler SPSS 21.0 programı kullanılarak çözümlenmiştir. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov testleri kullanılarak ayrıca bunlara ait skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri hesaplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve güç kullanımının alt boyutlarına ait skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

*Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ve Güç Kullanımına İlişkin Çarpıklık Basıklık Değerleri*

	N	Skewness (çarpıklık)		Kurtosis (basıklık)	
		İstatistik	Standart hata	İstatistik	Standart hata
Vatandaşlık	212	-,260	,167	,760	,333
Yardımlaşma	212	-1,333	,167	4,320	,333
Vicdanlılık	212	-,845	,167	,543	,333
Sivil erdem	212	-,115	,167	-,132	,333
Güç	212	-,472	,167	,394	,333
Yasal	212	-,750	,167	,457	,333
Ödül	212	-,617	,167	,214	,333
Zorlayıcı	212	,495	,167	-,537	,333
Uzmanlık	212	-,836	,167	,587	,333
Karizmatik	212	-,592	,167	-,434	,333
Centilmenlik	212	-1,065	,167	1,080	,333

Tablo 5 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutu hariç diğer boyutların çarpıklık basıklık katsayıları +3 ile -3 arasında değişim

göstermektedir. Bu değerler dağılımların normal olduğunu göstermektedir (Çepni, 2010). Yardımseverlik boyutuna ait veriler ise uzman görüşü alındıktan sonra verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Analizlerde .05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır. Cinsiyet değişkeni açısından deneklerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla parametrik testlerden t testi yapılmıştır. Okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından deneklerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla parametrik testlerden tek yönlü varyans (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul yöneticilerinin kullandığı güç arasındaki ilişkiyi betimlemek amacıyla değişkenler basit doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. İlişkiler değerlendirilirken aralıklar aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

<b>R</b>	<b>İlişki</b>
0,00-0,30	Düşük
0,31-0,69	Orta
0,70-1,00	Yüksek

Korelasyon Analizi (2014)

Araştırma okul yöneticilerinin kullandığı güç ve gücün boyutları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve alt boyutlarının ne kadar etkilediğini, güç kullanımının vatandaşlık davranışının ne kadarını açıkladığını test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

## BÖLÜM IV

### 4.BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde elde edilen verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar üzerinde durulmaktadır. Nicel bulgular, bağımsız değişkenlere göre tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Nitel bulgular, tema ve kategorileri ile birlikte tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “*Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları ile güç kullanım düzeyleri nitel ve nicel olarak nasıldır?*” biçiminde ifade edilmiştir.

##### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Nitel Bulgular

Nitel verilerin toplandığı görüşme soruları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını betimleyen ve okul yöneticilerinin güç kullanımları hakkında bilgi veren iki bölümden oluşmaktadır. Nitel bulgular ise odak grup görüşmeleri ve bireysel görüşmelerden oluşmaktadır.

##### 4.1.1.1. Öğretmenlerin ÖVD'ye Ait Bireysel ve Odak Grup Görüşmelerine İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını her bir alt boyutunu betimlemeye yönelik yöneltilen beş soruya ait bulgular bu başlık altında verilmektedir.

##### 4.1.1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımseverlik Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

*"Okulunuzdaki öğretmenler arası yardımlaşmalar hakkında ne söyleyebilirsiniz? Kendinizi okuldaki yardımlaşmalar konusunda nasıl tanımlarsınız?"* sorusuna öğretmenlerin verdiği bireysel cevaplar doğrultusunda

örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutuna ait bulunan dört tema ve dokuz kategori Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. ÖVD'nin Yardımseverlik Alt Boyutuna Ait Bireysel Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Düzyey	<b>İyi</b>	<b>15</b>	<b>36.5</b>
	Orta	3	7.3
	Yok	2	4.9
Eğilim	<b>Esirgememe</b>	<b>6</b>	<b>14.7</b>
	Meyilli olma	4	9.8
Gruplaşma	<b>Zümre (branş) yardımlaşma</b>	<b>3</b>	<b>7.3</b>
	<b>Cinsiyet yardımlaşma</b>	<b>3</b>	<b>7.3</b>
	Samimi oldukları ile yardımlaşma	2	4.9
Okul büyüklüğü	<b>Öğretmen sayısı ile ilişkili</b>	<b>3</b>	<b>7.3</b>
<b>Toplam</b>		<b>41</b>	<b>100</b>

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenler arasındaki *düzyey* temasında "iyi" (f:15, % 36.5) kategorisinin, *eğilim* temasında "esirgememe" (f:6, % 14.7) kategorisinin; *gruplaşma* temasında "zümre (branş) yardımlaşma" (f:3, % 7.3) ve "cinsiyet yardımlaşma" (f:3, % 7.3) kategorisinin; *okul büyüklüğü* temasında "öğretmen sayısı ile ilişkili" (f:3, % 7.3) kategorisinin yüksek frekansa sahip olduğu söylenebilir.

Yine bu soruya öğretmenlerin verdiği odak grup görüşmelerindeki cevaplar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutuna ait bulunan beş tema ve on bir kategori Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. ÖVD'nin Yardımseverlik Alt Boyutuna Ait Odak Grup Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Düzyey	<b>İyi</b>	<b>6</b>	<b>18.8</b>
	Orta	2	6.3
Eğilim	<b>Esirgememe</b>	<b>6</b>	<b>18.8</b>
	Meyilli olma	4	12.5
	İstekli olmama	2	6.3
Gruplaşma	<b>Zümre (branş) yardımlaşma</b>	<b>2</b>	<b>6.2</b>
	<b>Cinsiyet yardımlaşma</b>	<b>2</b>	<b>6.2</b>
Etkenler	<b>İdare etkisi</b>	<b>2</b>	<b>6.2</b>
	<b>Ortak kuralların varlığı</b>	<b>2</b>	<b>6.2</b>
	İletişim düzeyi ile ilişkili	1	3.1
Okul büyüklüğü	<b>Öğretmen sayısı ile ilişkili</b>	<b>3</b>	<b>9.4</b>
<b>Toplam</b>		<b>32</b>	<b>100</b>



Tablo 7 incelendiğinde öğretmenler arasındaki *düzey* temasında "iyi" (f:6, % 18.8) kategorisinin; *eğilim* temasında "esirgememe" (f:6, % 18.8) kategorisinin; *gruplaşma* temasında "zümre (branş) yardımlaşma" (f:2, % 6.2) ve "cinsiyet yardımlaşma" (f:2, % 6.2) kategorisinin; *etkenler* temasında "idare etkisi" (f:2, % 6.2) ve "ortak kuralların varlığı" (f:2, % 6.2), *okul büyüklüğü* temasında "öğretmen sayısı ile ilişkili" (f:3, % 7.3) kategorisinin yüksek frekansa sahip olduğu söylenebilir.

Odak grup görüşmelerinde bireysel görüşmelerden farklı olarak *düzey* temasında "yok" kategorisi, gruplaşma temasındaki "samimi oldukları ile yardımlaşma" kategorisi bulunmamaktadır. Odak grup görüşmelerinde bireysel görüşmelere ek olarak *eğilim* temasında "istekli olmama" (f:2, % 6.3) kategorisi ile *etkenler* teması altında "idare etkisi" (f:2, % 6.2), "ortak kuralların varlığı" (f:2, % 6.2), "iletişim düzeyi ile ilişkili" (f:1, % 3.1) kategorileri ortaya çıkmıştır.

Verilere bakarak devlet ilkokul ve ortaokullarında öğretmenler arası yardımlaşmanın iyi düzeyde olduğu, öğretmenlerin herkesle yardımlaşmadığı ama yardım istendiğinde ellerinden geleni esirgemedikleri, yardımlaşmaların daha çok zümreler ve aynı cinsiyete sahip bireyler arasında olduğu; bunun yanı sıra okul büyüklüğüne bağlı olarak öğretmen sayısının artmasının yardımlaşmayı etkilediği söylenebilir. Yine yardımlaşmayı etkileyen etmenler arasına odak grup görüşmelerinden yola çıkarak yönetimin, okuldaki ortak kuralların ve iletişim ortamının iyi olup olmaması eklenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutuna ilişkin öğretmenler bireysel görüşmelerde yardımlaşmalarıyla alakalı olarak şunları belirtmiştir:

*"Benim bulunduğum okul küçük bir köy okulu gibi zaten. Toplamda yöneticilerle birlikte 13 kişi görev yapmaktayız branş ve sınıf öğretmenleri olarak. Çoğunlukla öğretmenler arasında bir dayanışma var işbirliği var. Bütün öğretmenler arasında değil tabi ki ama. 13 kişiden 6 7 kişi arasında dayanışma var her konuda. Ama birinin bir işi olduğu zaman herkes yardımcı oluyor bir sıkıntı olmuyor o konuda. (Bende) her türlü soruna çözüm yolu*

*bulmada ya da herhangi bir konuda teklif geldiği zaman yardımcı olmaya çalışıyorum. İşte öğrencilerle ilgili problemlerde öğretmen arkadaşların kişisel problemlerinde. Kişi fark etmiyor. Yakın arkadaşlarda onlar bir şey istemeden ben yardıma koşmaya çalışırım ama diğerlerinde işte mesafe olan insanlarda eğer benden bir istekte bulunduyorsa koşu koşu yapıyorum ama arada bir mesafe oluyor tabii." (B1)*

Bir başka öğretmen ise yardımlaşmaların olamadığı şu cümlelerle ifade etmiştir:

*"Bizim öğretmenler arasında çok iyi bir yardımlaşma yok açıkçası. Ama eminim ki yardım istediğiniz zamanda yardım etmeyecek öğretmen yoktur diye düşünüyorum. Kendimi de okuldaki yardımlaşmalar konusunda her zaman hazırım ve girişken olmaya çalışıyorum. Yardım etmeye çalışıyorum." (B4)*

Odak grup görüşmelerinin birinde yardımseverlik konusuyla ilgili olarak yardımlaşmayı okul büyüklüğüne ve başka sebeplere bağlayan 9 yıllık bir kıdeme sahip öğretmen şunları belirtmiştir:

*"Bu aslında bizim okula bakış açımızla ilgili. Biz okula nasıl bakıyoruz ki yardımlaşma ihtiyacı hissedildiği zaman biz ona yardım edelim veya biz aynı şekilde başkalarından yardım isteyebilelim. Biz sadece öğretmenler olarak dersimize girelim çıkalım diye bir düşüncemiz olursa sadece 40 ar dakikalık süreler içinde çalışıyorum diye bir düşünce olursa burada geçirdiğimiz vaktin tümüne değil de hatta bizim mesleğimizin öğretmenlik olduğunu değil de ders anlatan kişi olarak değerlendirirsek yardımlaşma duygusunun oluşacağını çok düşünmüyorum. .... Okullar büyüdükçe kişi sayısı arttıkça sorumluluk alan sorumluluğu yerine getirmeye çalışan kişi sayısının oranı azalıyor maalesef. Burada şu önemli okul başarısı için bir ekip olmak lazım. Biz sadece bireysel olarak kendimizi buranın bir öğretmeni olarak düşünüp ekip olduğumuzu unutursak o zaman yardımlaşmaya ne ihtiyaç duyarız ne de kimseye yardımlaşma durumunda onlara herhangi bir yardımımız olur. ..." (O1.4)*

Buna karşılık aynı odak grubundaki bir öğretmen ise yardımlaşma konusunda idarenin etkisi olduğunu belirterek şunları söylemiştir:

*"... İdare bir kişiyle siyasi, sosyal ya da mesleği ile ilgili sorun yaşadığında bunu diğer öğretmenler yansıtıyorsa diğer öğretmenlere hedef olarak gösteriyor ise burada ekip çalışmasına zarar veriliyor. Ama idare yaşadığı sorunu kendi içinde hallediyorsa diğer arkadaşlarına hedef göstermiyorsa kişi ya da kişileri ekip çalışmasına hiçbir zarar vermiyor. Diğer okulda yoğun bir siyasi karmaşa da vardı fakat biz okul hayatında bir tebrik yapılacaksa herkese giderdik ya da toplantıda herkes birbirine gülümseyerek konuşabiliyordu çünkü müdür beyin sorunları o odada kalıyordu ve biz niye tartıştıkları konuyu bile bilmiyorduk. Fakat bu okulda bu direk yansıtıldığı için benim mesela bu okula geldiğim ilk haftada zümremle aram açıldı. Ondan ve benden kaynaklanan sorunlardan değil idare ile yaşadığı sorunlardan dolayı. Bu bana iletildi. Bir şekilde hedef gösterilerek yardımlaşmamız yardımı bile geçmeyecek hale geldi. Ben bu yardımlaşma konusunda direk idareyi belirleyici olarak görüyorum. Çünkü onun aynasından biz bakıyoruz. Yani idare ayna oluyor bu durumda insanlar arasında. İdare kiminle sorunluysa bireyler onunla sorun yaşıyorsa direk hiçbir şey sorgulamadan burada biz yansıtılanı yaşadığımız için böyle oluyor. Ama süreç içerisinde olsa hiç dedikodu bağlamına da getirilmeden yapılırsa insanlar kendi kararlarını kendileri verirler. Yardımlaşmayı da bu tutum etkiliyor." (O1.3)*

#### **4.1.1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nezaket Alt Boyutuna İlişkin Bulgular**

*"Okulunuzdaki öğretmen arkadaşlarınız arasındaki bilgiyi paylaşma, aktarma, iletişim, danışma, ilişki düzeylerinizi/durumlarınızı nasıl betimlersiniz? Sizin bilgi paylaşma, aktarma, iletişim, danışma vb. davranışlarınız nasıldır?"* sorusuna bireysel görüşmeler ve odak grup görüşmelerinde verilen cevaplar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket alt boyutuna ait bulunan dört tema ve dokuz kategori sırasıyla Tablo 8'de ve Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 8. ÖVD'nin Nezaket Alt Boyutuna Ait Bireysel Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Bilgi paylaşma	<b>İyi</b>	<b>16</b>	<b>35.6</b>
	Orta	2	4.4
	Yok	2	4.4
Danışma	<b>Ortamı var</b>	<b>6</b>	<b>13.3</b>
	Ortamı yok	2	4.4
İletişim	<b>İletişim iyi</b>	<b>9</b>	<b>20</b>
	İletişim orta	4	8.9
	İletişim yok	1	2.2
Okul büyüklüğü	<b>Öğretmen sayısı ile ilişkili</b>	<b>3</b>	<b>6.7</b>
<b>Toplam</b>		<b>45</b>	<b>100</b>

Tablo 8 incelendiğinde *bilgi paylaşma* temasında "iyi" (f:16, % 35.6); *danışma* temasında "ortamı var" (f: 6, % 13.3); *iletişim* temasında "iyi" (f:9, % 20) ve *okul büyüklüğü* temasında " öğretmen sayısı ile ilişkili" (f:3, % 6.7) kategorilerinin yüksek frekansa sahip olduğu görülmektedir. Odak grup görüşmelerinden elde edilen bulgulara bakılacak olursa;

Tablo 9. ÖVD'nin Nezaket Alt Boyutuna Ait Odak Grup Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Bilgi paylaşma	<b>İyi</b>	<b>6</b>	<b>17.2</b>
	<b>Yok</b>	<b>6</b>	<b>17.2</b>
	Orta	1	2.8
Danışma	<b>Ortamı yok</b>	<b>5</b>	<b>14.2</b>
	Ortamı var	4	11.5
İletişim	<b>İletişim iyi</b>	<b>6</b>	<b>17.1</b>
	İletişim orta	2	5.7
	İletişim yok	1	2.8
Okul büyüklüğü	<b>Öğretmen sayısı ile ilişkili</b>	<b>4</b>	<b>11.5</b>
<b>Toplam</b>		<b>35</b>	<b>100</b>

Tablo 9 incelendiğinde *bilgi paylaşma* temasında "iyi" (f: 6, % 17.2); *danışma* temasında "ortamı yok" (f: 5, % 13.3); *iletişim* temasında "iyi" (f:6, % 17.1) ve *okul büyüklüğü* temasında " öğretmen sayısı ile ilişkili" (f:4, % 11.5) kategorilerinin yüksek frekansa sahip olduğu görülmektedir. Odak grup ve bireysel görüşmelerde yalnızca danışma temasındaki en çok vurgulanan kategori farklı ortaya çıkmıştır fakat frekanslara toplamda bakıldığında öğretmenler arasında danışma ortamının olduğu söylenebilir.

Bu bulgular doğrultusunda, öğretmenler arasındaki bilgi alış verişinin iyi düzeyde olduğu, öğretmenlerin gerekli olduğu durumlarda birbirlerine danıştığı, öğretmenler arası iletişimin iyi düzeyde olduğu ve yardımlaşmada olduğu gibi nezaket boyutunda da bazı öğretmenlerin bu boyuta ilişkin davranışları sergilemeyi okul büyüklüğüne bağladığı söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket alt boyutuna ilişkin öğretmenlerle bireysel görüşmelerde, bir öğretmen birbirlerinden haberdar olduklarını ve birbirlerine danıştıklarını şu cümlelerle ifade etmiştir:

*"Okulumuzda öğretmenlerimizin her gün dersi olmuyor ama bu birbirimizden ya da okuldaki durumlardan uzak kalmamız anlamamıza gelmiyor. Olmadığımız gün herhangi bir toplantı gerçekleşmişse birbirimizi mutlaka haberdar ederiz. Ayrıca daha yeni öğretmenim bilmediğim şeyleri de rahatça danışıp cevap bulabiliyorum."* (B17)

Diğer bir öğretmen ise paylaşımların sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında ayrı ayrı olduğunu şu cümlelerle belirtmiştir:

*"Okulumuzda sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında bir ayırım var. Sınıf öğretmenleri her türlü paylaşımı kendi arasında yapmakta, her türlü ihtiyaçlarında birbirlerine branş öğretmenlerinden daha yakındırlar. Branş öğretmenleri de kendi aralarında iyi ilişkiler kurmuş olsalar bile zümre öğretmenleri, bayan öğretmenler, erkek öğretmenler, idareciler gibi gruplar oluşmakta, bu gruplar içindeki öğretmenler birbirleriyle daha iyi iletişim kurmaktadır. Bence branşım ve karakterim gereği bütün öğretmenlerle iyi ilişkiler kurar onlarla bilgi paylaşarak onların sorunlarını halletmeye çalışırım."* (B19)

Odak grup görüşmesindeki öğretmenler arasındaki nezakete yönelik davranışları okul büyüklüğüne bağlayarak şunları ifade etmiştir:

*"Bence burada okulun gerçekten küçük ya da büyük olmasının çok çok etkili olduğunu düşünüyorum. Çünkü şöyle benim okulum küçük bir okul zümrem yok. Hani her branştan birer kişiyiz. Sınıfçılarımızda sadece bir tane zümremiz var. Ortam dolayısıyla bütün günümüzü birlikte geçiriyoruz zaten."*

*Merkeze 25-30 dk uzaklıkta çalışıyorum. Gidiş geliş yapıyoruz. Dolayısıyla çok fazla vakit geçirdiğimiz için birlikte çok fazla vakit geçirdiğimiz için ister istemez bilgi paylaşmak durumunda kalıyoruz. Çünkü her teneffüs her öğle arası okul çıkışından servisi bekleyene kadar ki süreçte sürekli birlikteyiz. Öğretmen odamızda biraz küçük, farklı yerlere gitme imkanlarımız da yok. Okulumuzun fiziki şartları çok iyi değil. Bu nedenle bende iletişimin kuvvetli olduğunu düşünüyorum." (O2.2)*

Diğer odak grup görüşmesindeki bir öğretmen ise söyleyenin aksine şu düşünceleri belirtmiştir:

*"Bu biraz okuldaki pozitif ortamlarla ilgili benim diğer okulum buradan daha büyüktü. Yani çok büyük değildi ama orada biz hiçbir şeyi kaçırmıyorduk. Hani şu yoktu mesleki bilgi paylaşımı yok. Bence bu çok büyük bir eksiklik. Biz burada eğitim öğretim yapıyorsak öğrenmeye de muhtacız. Ben Türkçe öğretmenime soru sorduğumda bana cevap vermekten kaçınıyorsa burada bir bilgi paylaşımı yok. Öğretmenler niyeyse söylemiyor niyeyse eleştirileceğini mi düşünüyor veya da bir özgüven eksikliğini onu bilmiyorum ya da muhabbetini onunla mı geçirmek istemiyor artık. Ama şey yok. Yani hiçbir branşla ben bu anlamda paylaşım yaşayamıyorum. ..." (O1.2)*

Farklı odalarda bulunan iki öğretmen ise nezaketliliğe yönelik davranışların zorunlu olduğunu aşağıdaki cümleleriyle ifade etmişlerdir:

*"Zaten öğretmenler bilgi vermek için toplandığı için oraya kendi aralarında bilgi paylaşmıyorsa öğrencilere de bilgi aktaramaz. Onlardan bazıları daha tecrübeli oluyor. Soruyorsun 10-15 yıllık öğretmenler. Bir iki yıllığa göre şöyle yapsan daha iyi olur. Tabi ki ben biliyorum diye atılmamak gerekiyor. Bilgili olan öğretmenlerden bilgi almamız gerekiyor. ..." (O2.5)*

*"Biz kendi okulumuzda 9 zümreyiz. Okulumuzda dokuz zümre olunca herkesin branşı da farklı yani anadal dediğimiz olaylar var. Branşım müzik olduğundan dolayı. Branşlarda birbiriyle etkileşim içerisinde olmak zorunda çocuklara verimli bir eğitim sağlayabilmek için. O yüzden bizde iletişim yüksek düzeyde diyebilirim. Onun dışında paylaşma yine onunla orantılı bir şekilde devam ediyor. Çünkü bilgi alışverişi en basitinden bir nota bir eser*

*üzerinden alış veriş yaparken bununla ilgili işte bağlama çalan kişinin o enstrümanına uyarlanmış şekli farklı benim piyanoya uyarlama şeklim farklı kemancının ki farklı olduğundan dolayı iletişim çok yüksek. ..." (O1.5)*

#### 4.1.1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

"Okulunuzda öğretmenlerin sorumluluk alma, okul yaşamına gönüllü katılım, toplantı ve kararlara katılma durumu nasıldır? Siz kendinizi bu konuda nasıl tanımlarsınız?" sorusuna öğretmenlerle yapılan bireysel görüşmeler ve odak grup görüşmelerinde verilen cevaplar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışının erdem alt boyutuna ait bulunan üç tema ve on iki kategori sırasıyla Tablo 10 ve Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 10. ÖVD'nin Sivil Erdem Alt Boyutuna Ait Bireysel Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Gönüllülük	<b>Gönüllü olma</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
	Gönüllü olmama	4	8
Sorumluluk	<b>Sorumluluktan kaçma</b>	<b>9</b>	<b>18</b>
	Sorumluluk alma	6	12
	Sadece yasal sorumluluklarını yerine getirme	5	10
	Fedakarlık yapma	2	4
	Angarya görme	2	4
Karara katılma süreci	<b>Mecburi katılma</b>	<b>7</b>	<b>14</b>
	Ortak kararlar alma	3	6
	Kararları uygulama	2	4
	Karar süreci olan toplantının hemen bitmesini bekleme	2	4
	Kararları uygulamama	1	2
<b>Toplam</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Tablo 10'da bakıldığında *gönüllülük* temasında "gönüllü olma" (f:7, % 14); *sorumluluk* temasında "sorumluluktan kaçma" (f:9, % 18); *karar katılma süreci* temasında "mecburi katılma" (f:7, % 14) kategorilerinin yüksek oranda vurgulandığı görülmektedir.

Tablo 11. ÖVD'nin Sivil Erdem Alt Boyutuna Ait Odak Grup Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Gönüllülük	<b>Gönüllü olma</b>	<b>7</b>	<b>18.9</b>
	Gönüllü olmama	4	10.8
Sorumluluk	<b>Sorumluluktan kaçma</b>	<b>6</b>	<b>16.2</b>
	Sorumluluk alma	3	8.2
	Fedakarlık yapma	2	5.4
	Sadece yasal sorumluluklarını yerine getirme	1	2.7
	Angarya görme	1	2.7
Karara katılma süreci	<b>Kararları uygulama</b>	<b>5</b>	<b>13.5</b>
	Ortak kararlar alma	4	10.8
	Kararları uygulamama	2	5.4
	Mecburi katılma	1	2.7
	Karar süreci olan toplantının hemen bitmesini bekleme	1	2.7
<b>Toplam</b>		<b>37</b>	<b>100</b>

Tablo 11 incelendiğinde *gönüllülük* temasında "gönüllü olma" (f:7, % 18.9); *sorumluluk* temasında "sorumluluktan kaçma" (f:6, % 16.2); *karar katılma süreci* temasında "kararları uygulama" (f:5, % 13.5) kategorilerinin yüksek oranda vurgulandığı görülmektedir. Odak grup görüşmeleri ile bireysel görüşmelerin sık vurgulanan kategoriler arasında birçok benzerlik olduğu, sadece karara katılma temasında en çok vurgulanan kategorilerin farklı olduğu görülmektedir.

Verilerden yola çıkarak öğretmenlerin gönüllü oldukları bunun yanı sıra bir iş verilmek istendiğinde, ekstra sorumluluklar yüklenmek istendiğinde bu durumdan çekindikleri, karara katılma sürecine ise toplantılara katılım mecburi olduğu için mecburen katıldıkları ve kararları uyguladıkları söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutuna ilişkin öğretmenlerle yapılan bireysel görüşmelerde bir öğretmen öğretmenlerin sorumluluktan kaçtığını şu cümlelerle belirtmiştir:

*"Öğretmenler genellikle sorumluluktan kaçıyorlar. Zorunlu katılım gerekiyorsa da bunu en asgari düzeyde yapıyorlar. ..." (B13)*

Diğer bir öğretmen ise öğretmenlerin gönüllülüğü konusunda diğer öğretmenlerden farklı olarak fikrini şu şekilde belirtmiştir:



*"Toplantı kararlarına katılmada genellikle sıkıntı olmuyor. Genellikle ortak kararlar alınıyor ama bizde biraz uygulamada sıkıntı oluyor. Kararlar alınıyor ama bazen kendi adıma da söylüyorum çok düzgün bir şekilde şeye koyamıyoruz. Bazen rayına oturtamıyoruz. Biraz süreç alıyor. ... Gönüllü işler konusunda genellikle okulumuzda daha genç öğretmenlere yükleniliyor. Onlardan bekleniyor. ... Gönüllü katılım genelde genç ve bekar olanlarda var. Diğerlerinde çok yok." (B7)*

Hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde öğretmenlerin sivil erdem davranışlarının duruma ve kişiye göre değiştiği birçok kez belirtilmiştir. Buna örnek olarak odak grup görüşmelerinden birindeki şu cümleler aktarılabilir:

*"... Tek bir cevap vermek çok zor. Sorumluluk alan gönüllü katılan da var. Sorumluluk almayan gönüllü katılmayan da var. Bu biraz kişilik problemi diye düşünüyorum ben ki birey özel hayatında nasılsa bunu okuluna yansıtıyor. Tabi bazı idare ve öğretmenlerle olan ilişkileri bunu belirliyor. Ama kişi idealistse bunu kimse yıkamaz. Sorumlulukta alır, gönüllü de katılır. Okuldaki misyonunun ve vizyonunun farkında olan bir birey kendisine bunları yaratmışsa bunu kimse etkileyemez. ..." (O1.3)*

Yukarıda ifade edilen düşüncelere karşın diğer bir odak grup görüşmesinde bir öğretmen öğretmenlerin gönüllü olup olmamasına bakılmadığını şu cümlelerle ifade etmiştir:

*"Bizim okulumuzda geçen senelerde öyle değildi ama bu seneki okulumda zaten bizim müdürümüz bütün görevlere önceden kimleri atayacağını belirliyor. Hiçbir şekilde oylama falan olmuyor zaten hani kim şunu ister kim bunu ister diye bir şey söz konusu olmuyor. Zaten her şeye önceden atıyor yani gönüllü olman veya olmaman o konuda bir şey ifade etmiyor. İşte Ayşe Hanım sen şuraya Ahmet Bey sen buraya diye direk bize görevler tebliğ ediliyor. Normalde okul kurul toplantılarının amacı herkes toplanır hep beraber ortak kararlar alırsın onlarda uygulamaya konulur falan ama burada öyle bir şey olmuyor. Ha bana göre bana soracak olursanız çoğu öğretmen gönüllü değildir o görevlere karşı. Benim şu ana kadar karşılaştığım öğretmenlerin çoğunda aman gideyim aşkla şevkle ... Aşkla*

*şevkle olduğun seneler ilk yılların oluyor. İlk yıllarını da kötü bir okulda çalışırsan ben öyleyim yani kötü bir okulda çalıştım öyle olunca aşkta şevkte bitiyor. Ne görev almak istiyorsun ne hiçbir şey artık her şey sana angarya gibi geliyor. Çünkü genelde bizde fazla çalışan öğretmenin hiçbir önemi yoktur çünkü. ..." (O2.1)*

#### **4.1.1.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Alt Boyutuna İlişkin Bulgular**

*"Okulunuzdaki öğretmenlerin okulda yaşanan olaylara karşı olumlu/olumsuz tutum ve davranışları nasıldır? Sizin okulunuzda yaşanan sıkıntılı durumlardaki tepkileriniz nasıldır? Kendinizi bu konuda nasıl tanımlarsınız? (sabırlı, çatışmayı önleyen, fedakarlık yapabilen, şikayet eden vb.)"* sorusuna öğretmenlerle yapılan bireysel görüşmeler ve odak grup görüşmelerinde verilen cevaplar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutuna ait bireysel görüşmelerde bulunan iki tema ve on kategori Tablo 12'de ve odak grup görüşmelerinde bulunan iki tema ve yedi kategori Tablo 13'te verilmiştir.

*Tablo 12. ÖVD'nin Centilmenlik Alt Boyutuna Ait Bireysel Görüşme Bulguları*

<b>TEMA</b>	<b>KATEGORİ</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Olumlu davranışlar	<b>Çözüm odaklı olma</b>	<b>11</b>	<b>21.6</b>
	Fedakarlık	9	17.6
	Sabırlı olma	7	13.8
	Adaletli olma	4	7.8
	Hoşgörülü olma	4	7.8
	Önyargılı olmama	3	5.9
Olumsuz davranışlar	<b>Çözüm odaklı olmama</b>	<b>5</b>	<b>9.8</b>
	Suçlama	4	7.8
	Ani tepki geliştirme	3	5.9
	İnatçılık	1	2
<b>Toplam</b>		<b>51</b>	<b>100</b>

Tablo 12 incelendiğinde, *olumlu davranışlar* temasındaki "çözüm odaklı olma" (f:11, % 21.6) ve *olumsuz davranışlar* temasındaki "çözüm odaklı olmama" (f:5, % 9.8) en yüksek frekansa sahip kategorilerdir. Tablo 5 e bakarak okulda yaşanan olaylara karşı tepkilerin olumsuzdan (f:13, % 25.5) çok olumlu tepkiler (f:38, % 74.5) olduğu söylenebilir.

Tablo 13. ÖVD'nin Centilmenlik Alt Boyutuna Ait Odak Grup Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Olumlu davranışlar	<b>Çözüm odaklı olma</b>	<b>9</b>	<b>34.7</b>
	Fedakarlık	4	15.4
	Sabırlı olma	4	15.4
	Adaletli olma	3	11.5
Olumsuz davranışlar	<b>Çözüm odaklı olmama</b>	<b>4</b>	<b>15.4</b>
	Suçlama	1	3.8
	Ani tepki geliştirme	1	3.8
<b>Toplam</b>		<b>26</b>	<b>100</b>

Tablo 13'teki verilere göre *olumlu davranışlar* temasındaki "çözüm odaklı olma" (f: 9, % 34.7) ve *olumsuz davranışlar* temasındaki "çözüm odaklı olmama" (f:4, % 15.4) en yüksek frekansa sahip kategorilerdir.

Odak grup görüşmeleri ve bireysel görüşmelerden elde edilen veriler karşılaştırıldığında bireysel görüşmelerde *olumlu davranışlara* ek olarak " hoşgörülü olma" ve " önyargılı olmama" kategorileri, *olumsuz davranışlarda* "ani tepki geliştirme" kategorileri vardır.

Görüşmelerden elde edilen verilere bakarak okulda yaşanan olaylara karşı tepkilerin olumsuzdan çok olumlu tepkiler olduğu söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutuna ilişkin öğretmenlerle bireysel görüşmelerde bir öğretmen öğretmenlerin centilmenlik davranışlarına sahip olmadığını şu cümlelerle ifade etmiştir:

*"Sabırlı olduklarını düşünmüyorum olumsuz olaylarda fevri hareket edebiliyorlar. Bir olayı kriz haline getirebiliyorlar. Olayları yönetme becerileri yok öğretmen arkadaşların. Etraflı değil de anlık düşünüyorlar. ... Ben olumlu veya olumsuz bir davranışa kaynağına bakarım. Neden böyle neden şöyle nerden halledebiliriz. Eğer bu sıkıntı iş arkadaşım ile ilgili ise altta yatan nedenlere bakarım. Onunla konuşmadan kendi kendime ortamı şey yapmaya çalışırım. Direk onunla muhatap olmak direk konuşmak yerine ortamı yavaş yavaş iyileştirmeye çalışırım. ... İşte ben kızdım gittim bitti. Ama sorun bitmiyor kökten halledilmiyor. Dediğim gibi ekstra rol üstlenmiyorlar,*

*erteleme olayı var, sorun büyüdükçe büyüyor. Bu sefer başa çıkamayınca yok sayıyoruz. En kolay kestirme yol." (B8)*

Başka bir öğretmen ise olaylara karşı öğretmenlerin centilmenlik tavırlarının değişeceğini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

*"Bireysel olarak herkesin tutumu farklı olabilir, bu birazda olayın kiminle, hangi konuyla alakalı olduğuna bağlı olarak değişir ve olumlu olumsuz kavramı bu bağlamda görecelilik gösterebilir. Kendi adıma çatışmayı önleyen tabiri daha uygun sanırım, gergin ortamlar psikolojik olarak da beni çok yorar." (B19)*

Odak grup görüşmesindeki bir öğretmen okulda yaşanan olaylara karşı geliştirdiği bakış açısını şu şekilde ifade etmiştir:

*"Burada şu var.Mevcut durum seviyesinden biraz daha ileriye gidebilmek anlamında. Şikayet etmeden ben şöyle değerlendiriyorum. Mevcut durumu belirleyip kabul edip bu durumda ne yapabilirsin bu durumda ne yapılabilir anlamaya çalışıyorum. Mevcut durum budur ama bu durumda bile şunlar yapılabilir. Bakış açısını geliştirmeye çalışıyorum. Ama tabii yapıp yapamadığım ayrı bir konudur. Ama bakış açısı anlamında böyle olmaya çalıştığımı söylemek istiyorum." (O1.6)*

Farklı odak grup görüşmesindeki öğretmenler aynı görüşü taşıdıklarını ve bunun kişiye bağlı olduğunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*"Şimdi öğretmenlerin hepsi bir olmuyor ister istemez. Hepsinin fitratı kişiliği farklı. Ben kendi açımdan baktığım zaman ben herhangi bir arkadaşımın sıkıntı yaşadığı zaman sıkıntı yaşamaktan ziyade sıkıntı oluşturacak bir olay olduğu zaman ben sığağı sığağına tepki vermek yerine mümkün olduğu kadar üstünden biraz zaman geçmesini bekliyorum. Belki hani bu benim düşüncem belki dışarıdan böyle görünmüyor olabilir. Ben kendi adıma çoğu konuda da fedakarlık yaptığımı düşünüyorum. Hani biri bana bir şey söylediye olsun söylesin diyip nasıl olsa hatasını yarın anlar diye düşünüyorum. Ama bazı arkadaşlarımız böyle iken bu durumdayken bazıları*

*da çok basit bir konu yüzünden gerçekten arkadaşlarını kırıcı davranabiliyorlar. ..." (O2.3)*

*"Bu da aynı kişilik özelliğine göre değişebiliyor. Bazıları çok rahat davranıyor. ... Evet bazıları hakikaten umursamaz oluyor. Bazıları çok canını sıkıyor uykuları kaçacak derecede kendini adanmış oluyor. Kişilik özelliği." (O1.1)*

#### **4.1.1.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Alt Boyutuna İlişkin Bulgular**

*"Öğretmenlerin okulunuzdaki etkinlik ve görevleri yerine getirmedeki dakiklik, düzenli çalışma alışkanlıkları hakkında neler söyleyebilirsiniz? Siz kendinizi bu konuda nasıl tanımlarsınız?" sorusuna öğretmenlerle yapılan bireysel görüşmeler ve odak grup görüşmelerinde verilen cevaplar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutuna ait görüşmelerde bireysel görüşmelerde bulunan iki tema ve yedi kategori Tablo 14'te ve odak grup görüşmelerinde bulunan iki tema ve sekiz kategori Tablo 15'te verilmiştir.*

*Tablo 14. ÖVD'nin Vicdanlılık Alt Boyutuna Ait Bireysel Görüşme Bulguları*

<b>TEMA</b>	<b>KATEGORİ</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Zamanlama	<b>Sorumluluk sahibi olma</b>	<b>16</b>	<b>32</b>
	Sorumluluk sahibi olmama	6	12
	Uyarı ile yapma	6	12
	İşleri geciktirme	4	8
	Erteleme	3	6
Düzen	<b>Düzenli olma</b>	<b>9</b>	<b>18</b>
	Düzenli olmama	6	12
<b>Toplam</b>		<b>50</b>	<b>100</b>

Tablo 14 incelendiğinde *zamanlama* temasındaki "sorumluluk sahibi olma" (f:16, % 32), *düzen* temasındaki "düzenli olma" (f:9, % 18) kategorileri öğretmenler tarafından en çok vurgulanan kategorilerdir.

Tablo 15. ÖVD'nin Vicdanlılık Alt Boyutuna Ait Odak Grup Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Zamanlama	<b>Sorumluluk sahibi olma</b>	<b>7</b>	<b>26.9</b>
	İdareye göre tavır alma	5	19.2
	Sorumluluk sahibi olmama	4	15.5
	Uyarı ile yapma	1	3.8
	İşleri geciktirme	1	3.8
	Erteleme	1	3.8
Düzen	<b>Düzenli olma</b>	<b>4</b>	<b>15.5</b>
	Düzenli olmama	3	11.5
<b>Toplam</b>		<b>26</b>	<b>100</b>

Tablo 15 incelendiğinde *zamanlama* temasındaki "sorumluluk sahibi olma" (f:7, % 26.9), *düzen* temasındaki "düzenli olma" (f:4, % 15.5) kategorileri öğretmenler tarafından en çok belirtilen kategorilerdir.

Vicdanlılık boyutun ait odak grup görüşmelerinde ve bireysel görüşmelerde temalarda farklı kategoriler ortaya çıkmıştır. Odak grup görüşmelerinde "idareye göre tavır alma" (f:5, % 19.2) kategorisi zamanlama temasında ortaya çıkan bir kategoridir.

Görüşmelerden elde edilen bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin kendilerini sorumluluk sahibi ve düzenli çalışan kişiler olarak gördükleri söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutuna ilişkin öğretmenlerle bireysel görüşmelerde bir öğretmen öğretmenlerin sorumlulukları ile alakalı olarak görüşlerini şu cümlelerle ifade etmiştir:

*"Derse girip çıkma etkinlikleri yapma dokusunda sıkıntılar yok ama evrak işidir falan onları geciktiriyoruz. ... Ama ders konusunda öğrencilerle ilgili konuda kesinlikle başımızda biri olsun olmasın fark etmiyor her şeyi zamanında yapıyoruz. Ama işte dediğim gibi ekstra faaliyetler olsun belirli gün ve haftalar olsun kutlama törenleri olsun ev ziyaretleri veli toplantıları veli ziyaretleri evrak işleri bu konularda biraz ağırdan alıyoruz."* (B8)

Diğer bir öğretmen ise karşıt bir görüş belirtmiş ve şunları söylemiştir:

*"Yaptığımız görev sonuçta vicdan işi. Herkes dakiktir diyemem kesinlikle. Vicdan işi vicdanını dinleyen derse giriyor zamanında. Bizim ortaokul ve ilkokulda tek müdür var. Okulların arasında da baya mesafe var. Bazıları müdürü gördüğü zaman derse koşuyor hemen. Müdür okula gelmese derse bile girmeyecekler. Vicdan gerçekten rahat insanlarda var." (B6)*

Öğretmenlerin vicdanlılık boyutuna ilişkin davranışlarını yönetimin etkilediğini düşünen aynı odak grubundaki iki öğretmen bu düşüncelerini aşağıdaki cümlelerle ifade etmişlerdir:

*"Yönetim süreci etkiliyor bunu. ... Normalde idare bu konuda daha sıkı duruyorsa mesela derslere vaktinde girme konusu ile ilgili öğretmen arkadaşlarımızda onlara daha çok dikkat etmek zorunda hiss ediyor kendisini. Veya tam tersi olabilir. Belli bir disiplinle değil de öğretmenlerin kendi davranışlarıyla vaktinde girip çıkmayı değerlendireceğini düşünen idare tavrı olduğu zaman bu seferde öğretmenlerde biraz daha gevşeklik oluşabiliyor. Bilerek ya da bilmeyerek de olabiliyor bu bazen. Bazen daha dikkatli olması gerektiğini bilerek yapıyor bazen fark etmeden geciktirebiliyor. Ama bu disiplinli bir yönetimle olduğu zaman muhtemelen en az seviyeye düşüyor." (O1.4)*

*"Bu konuda idarenin bir yaptırımı varsa eğer yapılan işler zamanında yapılıyor tabii görevli olan kişi sorumluluk sahibiyse bunu her hangi bir otoritenin baskısı altında kalmadan da zamanında yapabiliyor ama genelde bu anlamda kişiler çok da dakik değil. Bende elimden geldiğince verilen görevi zamanında yerine getiriyorum ve yapmam gerekeni hakkıyla yapmaya çalışıyorum". (O1.5)*

#### **4.1.1.2. Öğretmenlerin Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticilerinin Güç Kullanımlarına Ait Bireysel ve Odak Grup Görüşmeleri Nitel Bulguları**

Bu başlık altında; öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin karakteristikleri, öğretmenleri etkileme yolları, kullandıkları güç tipleri ve öğretmenlerin etkilenme yolları, kullanmak istedikleri güç tipleri ve nedenleri betimlenmiştir.

#### 4.1.1.2.1. Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme ve Öğretmenlerin Yöneticilerden Etkilenme Yolları

"Görevinizi yapmada/yaparken okul yöneticileriniz sizi nasıl harekete geçiriyor/nasıl davranıyor? A)Ne gibi etkileme yolları/ araçları kullanıyorlar. B)Siz bunlardan hangilerinden etkileniyorsunuz? Sizi etkileyen/harekete geçiren durumları örneklendirir misiniz? Örneğin; görevinizi layıkıyla yerine getirdiğinizde, çabanız düşük olduğunda, yeterlikleriniz düşük algılandığında okul müdürünüz neler yapıyor nasıl davranıyor. C) Yöneticinizi kişilik olarak nasıl tanımlarsınız?" sorusuna öğretmenler tarafından verilen cevaplar doğrultusunda bireysel görüşmelerden elde edilen üç tema ve yirmi yedi kategori Tablo 16'da ve odak grup görüşmelerinde elde edilen üç tema ve yirmi üç kategori Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 16. Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme ve Öğretmenlerin Yöneticilerden Etkilenme Yollarına Ait Bireysel Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Yönetici etkileme yolları	<b>Yasallık</b>	<b>9</b>	<b>11.7</b>
	Zorlayıcı	4	5.2
	Karizmatik	4	5.2
	Ödül	3	3.9
	Eşgüdümleyici	2	2.6
Etkilenme yolları	<b>Sözlü ifade</b>	<b>6</b>	<b>7.7</b>
	Ses tonu	2	2.6
	İnformal ilişkiler	2	2.6
	Biz yapalım düşünce tarzı	2	2.6
	Övme	2	2.6
	Adaletli olma	1	1.3
Yönetici kişilik profilleri	<b>Yardımsever</b>	<b>7</b>	<b>9.1</b>
	Lider olmayan	5	6.5
	Hoşgörülü	4	5.2
	Sabırlı	3	3.9
	Otorite sahibi olmayan	3	3.9
	Düzensiz çalışan	3	3.9
	Fedakar	3	3.9
	Önyargılı, hata arayan	3	3.9
	Adaletli	2	2.6
	Lider	2	2.6
	İnsan ilişkilerinde iyi	2	2.6
	Makamını kullanan	2	2.6
	Reklamcı	1	1.3
<b>Toplam</b>		<b>77</b>	<b>100</b>



Tablo 16'dan elde edilen bulgulara göre; *yönetici etkileme yolları* temasında "yasallık" (f:9, % 11.7), *etkilenme yolları* temasında "sözlü ifade " (f:6, % 7.7), *yönetici kişilik profilleri* temasında "yardımsever" (f:7, % 9.1) kategorileri öğretmenler tarafından en çok ifade edilenlerdir.

Tablo 17. *Yöneticilerin Öğretmenleri Etkileme ve Öğretmenlerin Yöneticilerden Etkilenme Yollarına Ait Odak Grup Görüşme Bulguları*

TEMA	KATEGORİ	f	%
Yönetici etkileme yolları	<b>Yasallık</b>	<b>3</b>	<b>6.5</b>
	<b>Zorlayıcı</b>	<b>3</b>	<b>6.5</b>
	Karizmatik	1	2.2
	Ödül	1	2.2
Etkilenme yolları	Sözlü ifade	5	11
	Adaletli olma	2	4.3
	Sert şekilde eleştirmeme	1	2.2
	İnformal ilişkiler	1	2.2
Yönetici kişilik profilleri	<b>Yardımsever</b>	<b>4</b>	<b>8.7</b>
	<b>İnsan ilişkileri iyi</b>	<b>4</b>	<b>8.7</b>
	İnsan ilişkileri zayıf	3	6.5
	Fikirlerini dayatan	3	6.5
	Otorite sahibi olmayan	2	4.3
	Fedakar	2	4.3
	Adaletli	2	4.3
	Görevine bağlı	2	4.3
	İnsana değer veren	2	4.3
	Takıntılı	1	2.2
	Bencil	1	2.2
	Kibirli	1	2.2
	Mükemmeliyetçi	1	2.2
	Yeniliğe açık	1	2.2
<b>Toplam</b>		<b>46</b>	<b>100</b>

Tablo 17'deki bulgulara göre; *yönetici etkileme yolları* temasında "yasallık" (f:3, % 6.5) ve "zorlayıcılık" (f:3, % 6.5), *etkilenme yolları* temasında "sözlü ifade " (f:5, % 11), *yönetici kişilik profilleri* temasında "yardımsever" ve "insan ilişkileri iyi" (f:4, % 8.7) kategorileri öğretmenler tarafından en çok ifade edilenlerdir.

Odak grup görüşmelerinde bireysel görüşmelerden farklı olarak *yönetici etkileme yolları* temasında "eşgüdümleyici" kategorisi, *etkilenme yolları* temasında "ses tonu" ve "biz yapalım düşünce tarzı" kategorileri ortaya çıkmamıştır. Odak grup görüşmelerinde bireysel görüşmelere ek olarak ise *etkilenme yolları* temasında "sert

şekilde eleştirmeme" kategorisi ortaya çıkmıştır. *Yönetici kişilik profilleri* temasında ise çok sayıda kişilik özellikleri olduğu için bu temada birbirinden farklı kategoriler elde edilmiştir.

Bu bulgulara bakarak müdürlerin öğretmenleri en çok yasal yolla etkilemesine karşın öğretmenlerin etkilenme yollunun sözle ifade etme olduğu söylenebilir. Genel anlamda olumsuz kişilik özellikleri atfedilmesine karşın müdürlerin öğretmenler tarafından yardımsever olarak algılandığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin etkileme araçları ve öğretmenlerin etkilenme yollarına ilişkin öğretmenlerle bireysel görüşmelerde bir öğretmen yöneticisinin kendisini övmesinden etkilendiğini şu cümlelerle ifade etmiştir:

*"Motive edici cümleler kurulmaktalar. Okulun bulunduğu konum itibariyle, öğrencilerin desteğe ihtiyaç duyduğu ve öğrenci ile kurulan iletişimin, onların dünyasında yeri ve önemine vurgu yapan cümleler-çalışma disiplini ve mesleğime olan saygımdan sık sık bahsetmesi.(beni motive eder)." (B16)*

Diğer bir öğretmen ise yöneticilerinin sadece gerekli durumlarda etkilemeye ihtiyaç duyduğunu şu cümleleri ile ifade etmiştir:

*" İdaremiz çok sıkıntılı bir durum olmadığı sürece bizim çalışma şeklimize müdahale etmezler. Eğer müdahale etmeleri gerekiyorsa da kibar bir dille birebir uyarırlar. Görevini yerine getirmeyen öğretmeni öncelikle gözlemlerler. Gözlemlendiğini fark eden öğretmen davranışını düzeltebilir. Düzeltme hala gerçekleşmemişse sözlü uyarı devre giriyor. Mesela; derse giriş zili çalmadan bir idareciyi koridorda dolaşırken görürsem zili beklemeden derse girerim. Bu beni harekete geçirir." (B15)*

Bireysel görüşmelere paralel olarak odak grup görüşmesinde bazı öğretmenler yapılacak eylemlerin sözle ifade edilmesinin etkileme için yeterli olduğunu ifade etmişlerdir:

*"Yöneticimin yapılacak bir görev olduğunu söylemesi benim için yeterlidir. O görevin yerine getirilmesi için bir ödül sunmasına veya yaptırım marifetiyle zorlamasına gerek yoktur. ... Görevimi layıkıyla yerine getirdiğimde idarenin veya öğretmen arkadaşlarımdan tebrikleri beni fazla*

*etkilemiyor. Çünkü görevimi yerine getirmemin verdiği haz bir anlamda diğer şeylerin önüne geçiyor. Ancak bana yapılan eleştiriler beni oldukça etkiliyor. Özellikle yapılan emeklerin göz önüne alınmadığı ağır eleştiriler. İdarenin beni harekete geçirmesi için sert kaba yargılayıcı eleştirilerden uzak durması yeterlidir."(O1.6)*

Odak grup görüşmesindeki bir öğretmen ise idarecilerin yönetim sürecinde öğretmenleri etkileme değil istediklerini yaptırma çabasında olduklarını şu şekilde ifade etmiştir:

*"Okul idarecimiz etkileme çabasında değil. Onun kafasında yapılacaklar var. Yapıyor ve geçiyor. Yapmayı dışlama yöntemiyle uzaklaştırıyor. Ayırıştırma yaptığı için de düzeltme değil yok etme metoduyla ilerliyor. Bu yüzden okul idarecisini beni etkileme yöntemi yok. En azından olumlu anlamda. Yönetici öğrenci yanlısı olsa beni etkileme için yeterlidir. Ama kariyer düşünüyor. Amaç hep beraber öğrencileri yükseltmek değil. " (O1.2)*

#### **4.1.1.2.2. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemede Kullandıkları Etki Kaynaklarının Sıralamasına Ait Bulgular**

*"Okul yöneticinizin sizi etkileyen etki kaynaklarını önceliklerine göre nasıl sıralarsınız? Ödül gücü, Zorlayıcı güç, Karizmatik güç, Uzmanlık gücü, Yasal güç"* sorusuna bireysel görüşmelerde ve odak grup görüşmelerinde öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda ulaşılan sonuçlar sırasıyla Tablo 18'de ve Tablo 19'da gösterilmiştir.

*Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemede Kullandıkları Etki Kaynaklarının Sıralamasına Ait Bireysel Görüşme Bulguları*

Kullanma Sırası	1. öncelikli		2. öncelikli		3. öncelikli		4. öncelikli		5. öncelikli	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ödül	3	15	4	16	7	33.3	3	16.7	3	18.8
Zorlayıcı	3	15	5	20	1	4.8	-	0	12	75
Uzmanlık	6	30	4	16	7	33.3	2	11.1	-	0
Yasal	4	20	5	20	2	9.5	9	50	-	0
Karizmatik	4	20	7	28	4	19.1	4	22.2	1	6.2
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 18 incelendiğinde; okul yöneticileri tarafından birinci öncelikli olarak en çok uzmanlık gücünün (f:6, % 30), ikinci öncelikli olarak en çok karizmatik güç türünün (f:7, % 28), üçüncü öncelikli olarak en çok uzmanlık ve ödül güçlerinin (f:7, % 33.3), dördüncü öncelikli olarak en çok yasal gücün (f:8, % 53.3), beşinci öncelikli olarak en çok zorlayıcı gücün (f:10, % 71.4) kullanıldığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

*Tablo 19. Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemede Kullandıkları Etki Kaynaklarının Sıralamasına Ait Odak Grup Görüşme Bulguları*

Kullanma Sırası	1. öncelikli		2. öncelikli		3. öncelikli		4. öncelikli		5. öncelikli	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ödül	-	0	3	21.4	3	25	3	42.8	2	20
Zorlayıcı	4	28.6	3	21.4	1	8.3	-	-	4	40
Uzmanlık	6	42.8	2	14.4	3	25	1	14.4	-	-
Yasal	3	21.4	3	21.4	3	25	3	42.8	-	-
Karizmatik	1	7.2	3	21.4	2	16.7	-	-	4	40
<b>Toplam</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Tablo 19'a bakıldığında; odak grup görüşmesinden çıkan sonuçlara göre okul yöneticileri tarafından birinci öncelikli olarak en çok uzmanlık gücünün (f:6, % 42.8), ikinci öncelikli olarak ödül, zorlayıcı, yasal karizmatik güçlerin (f:3, % 21.4), üçüncü öncelikli olarak uzmanlık, yasal, ödül güçlerinin (f:3, % 25), dördüncü öncelikli olarak ödül ve yasal güçlerin (f:3, % 42.8), beşinci öncelikli olarak zorlayıcı ve karizmatik güçlerin (f:4, % 40) kullanıldığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

Bulgulara göre; yöneticilerin çeşitli güç türlerinden yararlandığı söylenebilmekle birlikte, görüşmelerden çıkarılan sonuçlara göre ödül gücünün kullanılmadığı ve karizmatik gücün yöneticilerde bulunmadığı yorumu yapılabilir.

#### 4.1.1.2.3. Öğretmenlerin Güç Türlerini Kullanma Öncelikleri

*"Siz bir yönetici olsaydınız bu güçleri nasıl kullanırdınız? Önceliklerinize göre 1'den 5'e doğru sıralayınız. Ödül gücü, Zorlayıcı güç, Karizmatik güç, Uzmanlık gücü, Yasal güç"* sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda

öğretmenlerin yönetici olduğunda kullanacakları güç kaynağı sıralaması bireysel görüşmelerden elde edilen bulgular Tablo 20'de, odak grup görüşmelerden elde edilen bulgular Tablo 21'de verilmiştir.

*Tablo 20. Öğretmenlerin Güç Türlerinden Faydalanmasına Ait Bireysel Görüşme Bulguları*

Kullanma Sırası	1. öncelikli		2. öncelikli		3. öncelikli		4. öncelikli		5. öncelikli	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ödül	6	30	5	22.7	7	36.8	1	5.3	1	5.3
Zorlayıcı	-	0	-	0	-	0	3	15.8	16	84.1
Uzmanlık	8	40	6	27.3	5	26.3	-	0	1	5.3
Yasal	1	5	-	0	4	21.1	14	73.6	1	5.3
Karizmatik	5	25	11	50	3	15.8	1	5.3	-	0
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Tablo 20'ye göre; öğretmenler yönetici olsalardı birinci öncelikli olarak uzmanlık gücünden (f:8, % 40), ikinci öncelikli olarak karizmatik güçten (f:11, % 50), üçüncü öncelikli olarak ödül gücünden (f:7, % 36.8), dördüncü öncelikli olarak yasal güçten (f:14, % 73.6), beşinci öncelikli olarak zorlayıcı güçten (f:16, % 84.1) yararlanmak istediklerini belirtmişlerdir.

*Tablo 21. Öğretmenlerin Güç Türlerinden Faydalanmasına Ait Odak Görüşme Bulguları*

Kullanma Sırası	1. öncelikli		2. öncelikli		3. öncelikli		4. öncelikli		5. öncelikli	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ödül	2	16.7	3	27.3	6	60	-	0	-	0
Zorlayıcı	-	0	-	0	-	0	3	25	8	80
Uzmanlık	7	58.3	3	27.3	1	10	-	0	-	0
Yasal	1	8.3	-	0	2	20	7	58.3	1	10
Karizmatik	2	16.7	5	45.4	1	10	2	16.7	1	10
<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Odak grup görüşmelerinden elde edilen Tablo 21' e göre; öğretmenler yönetici olsalardı birinci öncelikli olarak uzmanlık gücünden (f:7, % 58.3), ikinci öncelikli olarak karizmatik güçten (f:5, % 45.4), üçüncü öncelikli olarak ödül

gücünden (f:6, % 60), dördüncü öncelikli olarak yasal güçten (f:7, % 58.3), beşinci öncelikli olarak zorlayıcı güçten (f:8, % 80) yararlanmak istediklerini belirtmişlerdir.

Bulgulara dayanarak öğretmenlerin bilginin gücü ile yönetimin daha iyi olacağına inandıkları ayrıca kişilik güçlerinin daha etkili olduğu yönünde inançları olduğu söylenebilir.

#### 4.1.1.2.4. Öğretmenlerin Yönetici Olarak Hangi Güçlerden Yararlanacaklarına İlişkin Görüşler

"Siz bir yönetici olarak hangi güçten yararlanırsınız? Niçin?" sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda Tablo 22'de bireysel görüşmelerden, Tablo 23'te odak grup görüşmelerinden elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin yönetici olduğunda kullanacağı güç türü tercihinin/tercihlerinin dayanakları verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Güç Türü Tercihlerinin Dayanağına Ait Bireysel Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Ödül	<b>İşlemlerin pekiştirilme gereksinimi</b>	<b>4</b>	<b>11.1</b>
	Tasdik edilme duygusu	2	5.5
	Motivasyonu yükseltmesi	2	5.5
	Etkili bir yöntem olması	1	2.8
	Başarı getirmesi	1	2.8
Karizmatik	<b>Kendisi istediği için işlerin yapılması</b>	<b>5</b>	<b>13.9</b>
	Kabul görme isteği	1	2.8
	Daimi geçeli olması	1	2.8
	Karizmatik olma isteği	1	2.8
Uzmanlık	<b>Kişiyeye/Duruma göre strateji belirleme isteği</b>	<b>4</b>	<b>11.1</b>
	Bilgi ile etkileme isteği	3	8.5
	Daha etkili olması	2	5.5
	Görevleri hatırlatma isteği	1	2.8
Yasal	<b>Güçlü yaptırımı olduğu düşüncesi</b>	<b>2</b>	<b>5.5</b>
	Yasalarla etkileme isteği	1	2.8
	Uzmanlıkla iç içe olduğu düşüncesi	1	2.8
Zorlayıcı	<b>Mecburi durumlarda kullanma isteği</b>	<b>2</b>	<b>5.5</b>
Hepsi	<b>Kişilere/İşlemlere göre kullanma isteği</b>	<b>2</b>	<b>5.5</b>
<b>Toplam</b>		<b>36</b>	<b>100</b>

Öğretmenlerin güç türü tercihlerinin dayanağı için Tablo 22'ye bakıldığında öğretmenlerin *ödül gücünü* en çok tercih etme sebebi "işlemlerin pekiştirilme gereksinimi" (f:4, % 11.1), *karizmatik gücü* en çok tercih etme sebebi "kendisi istediği için işlerin yapılması" (f:5, % 13.9), *uzmanlık gücünü* en çok tercih etme sebebi "kişiye/duruma göre strateji belirleme isteği" (f:4, % 11.1), *yasal gücü* en çok tercih etme sebebi "güçlü yaptırımı olduğu düşüncesi" (f:2, % 5.5), *zorlayıcı gücü* en çok tercih etme sebebi "mecburi durumlarda kullanma isteği" (f:2, % 5.5) olduğunu belirtmişlerdir. Bazı öğretmenlerde güç türlerinin *hepsini* kullanmak istemektedirler ve bunun dayanağı olarak ise "kişilere/işlemlere göre kullanma isteği" ni (f:2, % 5.5) göstermişlerdir. Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin ödül ve uzmanlık güçlerinden (f:10, % 27.7) yararlanma dayanaklarının daha çok olduğu söylenebilir.

Tablo 23. Öğretmenlerin Güç Türü Tercihlerinin Dayanağına Ait Odak Grup Görüşme Bulguları

TEMA	KATEGORİ	f	%
Ödül	<b>İşlemlerin pekiştirilme gereksinimi</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
	Motivasyonu yükseltmesi	1	3.3
Karizmatik	<b>Karizmatik olma isteği</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>
	İkna gücünü ön plana çıkarma isteği	1	3.3
Uzmanlık	<b>Kişiye/Duruma göre strateji belirleme isteği</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>
	<b>Bilgi ile etkileme isteği</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>
	Alanında uzman olma isteği	1	3.3
	İmkan sağlayabilme isteği	1	3.3
Yasal	<b>Mecburi durumlarda kullanma isteği</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>
	Uzmanlık olmadığında kullanılacağı düşüncesi	3	10
	Etkileme ihtiyacı	1	3.4
Zorlayıcı	<b>Mecburi durumlarda kullanma isteği</b>	<b>4</b>	<b>13.3</b>
	Uzmanlık olmadığında kullanılacağı düşüncesi	3	10
Hepsi	<b>Kişilere/İşlemlere göre kullanma isteği</b>	<b>2</b>	<b>6.7</b>
<b>Toplam</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

Odak grup görüşmelerine göre öğretmenlerin güç türü tercihlerinin dayanağı için Tablo 23'e bakıldığında; öğretmenlerin *ödül gücünü* en çok tercih etme sebebi "işlemlerin pekiştirilme gereksinimi" (f:3, % 10), *karizmatik gücü* en çok tercih etme sebebi "karizmatik olma isteği" (f:2, % 6.7), *uzmanlık gücünü* en çok tercih etme sebebi "kişiye/duruma göre strateji belirleme isteği" ve "bilgi ile etkileme isteği"

(f:2, % 6.7), *yasal gücü* en çok tercih etme sebebi "mecburi durumlarda kullanma isteği" (f:4, % 13.3), *zorlayıcı gücü* en çok tercih etme sebebi "mecburi durumlarda kullanma isteği" (f:4, % 13.3), olduğunu belirtmişlerdir. Bazı öğretmenlerde güç türlerinin hepsini kullanmak istemektedirler bunun dayanağı olarak ise "kişilere/işlemlere göre kullanma isteği" ni (f:2, % 6.7) göstermektedirler. Tablo 23 incelendiğinde öğretmenlerin yasal güçten (f:8, % 26.7) yararlanma dayanaklarının daha çok olduğu söylenebilir.

Bulgulardan elde edilenlere göre öğretmenlerin ödül, uzmanlık ve yasal güçlerinden yararlanma nedenlerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin güç tipi tercihlerinin dayanağına ilişkin bireysel görüşmelerde bir öğretmen bilgisiyle etkilemek istediğini şu cümlelerle ifade etmiştir:

*"En çok kullanacağım güç türü uzmanlık gücü olurdu. Çünkü kendi alanımla bilgimle insanları etkilemeyi daha çok isterim. Yaptığım işi en iyi şekilde yapabilmek için." (B5)*

Başka bir öğretmen ise ödül gücünden yararlanmak istediğini söylemiş ve dayanağını şu şekilde ifade etmiştir:

*" Ben yönetici olsaydım ödül gücünden daha çok yararlanırdım. Çünkü pekiştireç sadece öğrenciler için değil yapılan görevi başarı ile tamamlayamasa bile öğretmenin çabalaması sonucu, öğretmenlere de verilmelidir." (B10)*

Öğretmenlerin güç tipi tercihlerine dikkat edildiğinde genelde okul yöneticisinde eksikliğini hissettikleri güç türlerini tercih ettikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra daha uzmanlık gücüne sahip olmak istedikleri görülmektedir. Yine odak grup görüşmesinde uzmanlık gücüne sahip olma düşüncesinin gerekçesi olarak şunlar ifade edilmiştir:

*"En çok uzmanlık gücünü kullanırdım en çok bu kullanılmalı. Bu güce sahip kişiler artık müdür olamıyor sanki yani böyle yeterlilik aranan şeyler farklı. Bir toplantıda kaliteyi geliştirme seminerinde bir müfettiş bahsetmişti. İyi bir idarecinin püf noktası okulunda çalışsan öğretmenler uzun yıldır çalışıyorsa, ev değişikliği ile vesaire çocuklarının yer değişikliği ile mesafe arttığında da*



*tain istemeyi düşünmüyorsa siz etkili bir idareciniz demişti. Ama göremiyoruz maalesef." (O1.3)*

Bunun yanı sıra görüşmelerde bütün güç türlerini kullanmak isteyen öğretmenler olduğu da göze çarpmaktadır. Yine odak grup görüşmesinde de böyle bir düşünce ortaya çıkmış ve şu şekilde gerekçelendirilmiştir:

*"...Tek bir kişiyle çalışmıyorsunuz ki onlar belki yeri geliyor yüze yakın öğretmenle karşı karşıyasınız. Bu demek belki 70 80 100 çeşit karakter demek. Ondan dolayı yasal güç ve zorlayıcı gücün olması gerektiği yerler mecbur oluyor." (O1.4)*

Aynı odak grup görüşmesinde yukarıdaki görüşe destek veren bir öğretmen her gücün kullanılması gerektiğini yasal ve zorlayıcı gücün olması gerektiğini şu sözleri ile ifade ediyor:

*"(Bu duruma) bir tane örnek verebilirim faydası olur ümidiyle bana çok faydası olmuştu anlamamda bu olayları. Bir yere üst düzey bir yönetici gönderiliyor. İlçe çok problemlidir. Yani bu okullardan daha karışık bu bahsettim kurumu idare etmek okullardan daha zor. Oldukça sıkıntı oluyor bu duyuluyor da dışarıdan o ilçede çok sıkıntı varken bu yönetici atanıyor ve şıp diye ses kesiliyor. Yani her şey sükut oluyor. İşlemler yürüyor güzel. Merak edenler hani oradan haberdar olanlar soruyorlar bunu nasıl sağladınız diye yeni yöneticiye. Diyor ki yönetici hiçbir şey yapmadım. Sadece görevimi yaptım. Ha ne yapıyor problem gördüğü yerde işinin gerektirdiği yasal güç ne ise sadece onu uyguluyor. Susması gerekeni susturuyor, çalışması gerekeni çalıştırıyor, ama bunu nasıl yapıyor? Hani biz burada kamu görevi yapıyoruz. İşlerin resmi yollarla yapılması gerekiyor. Bu işlemleri göz ardı ettiğin zaman esas sorun orada başlıyor. Bu şeyi işletmediğin zaman." (O1.2)*

#### **4.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Nicel Bulgular**

Bu bölümde birinci alt probleme ilişkin nicel bulgulara yer verilmiştir. Tablo 24'te öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ve öğretmenlerin algısına göre

yöneticilerin güç kullandığı güç tiplerine ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir.

*Tablo 24. Öğretmen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yönetici Güç Tipine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar*

<b>Değişkenler</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>	3,66	,33
Yardımlaşma	4,11	,57
Vicdanlılık	4,32	,57
Sivil erdem	3,94	,59
Centilmenlik	3,66	,33
<b>Güç</b>	3,36	,49
Yasal	4,06	,71
Ödül	3,60	,84
Zorlayıcı	2,50	,92
Uzmanlık	3,75	,91
Karizmatik	3,75	,90

Tablo 24' e göre genel olarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algıları ( $\bar{x}= 3,66$ ) "yüksek" düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma alt boyutuna ait algıları ( $\bar{x}= 4,11$ ) "yüksek", vicdanlılık alt boyutuna ait algıları ( $\bar{x}= 4,32$ ) "oldukça yüksek", sivil erdem alt boyutuna ait algıları ( $\bar{x}= 3,94$ ) "yüksek", centilmenlik alt boyutuna ait algıları ( $\bar{x}= 3,66$ ) "yüksek" düzeydedir. Bulgulara bakıldığında; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından en çok vicdanlılık alt boyutuna yönelik davranışlar sergilediği, sonra sırasıyla yardımlaşma, sivil erdem, centilmenlik alt boyutlarına yönelik davranışlar sergilediği söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış algılarının yüksek düzeyde, bunun yanı sıra vatandaşlık davranışının alt boyutlardan olan vicdanlılık alt boyutunun oldukça yüksek düzeyde olması; nitel verilerden elde edilen verilere göre öğretmenliğin fedakarlık gerektiren bir meslek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin algılarına göre genel olarak yöneticilerin güç kullanımları ( $\bar{x}= 3,36$ ) "orta" düzeydedir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri yasal gücü ( $\bar{x}= 4,06$ ) "yüksek" düzeyde, ödül gücünü ( $\bar{x}= 3,60$ ) "yüksek" düzeyde, zorlayıcı gücü ( $\bar{x}= 2,50$ ) "düşük" düzeyde, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü ( $\bar{x}= 3,75$ ) "yüksek" düzeyde kullanmaktadırlar. Bulgulara bakarak, okul yöneticilerinin

zorlayıcı güç dışındaki diğer güç türlerini yüksek düzeyde kullandıkları söylenebilir. Öğretmenlerin algılarına göre yöneticiler en çok uzmanlık ve karizmatik güç türünü sonra sırasıyla yasal, ödül ve zorlayıcı güç türlerini kullanmaktadırlar.

## 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi olan, “*Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları yöneticilerinin güç kullanım düzeyleri cinsiyet ve son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?*” sorusuna ilişkin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile öğretmenlere göre yönetici güç tiplerinin ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının verilen değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

### 4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları ile yöneticilerinin güç kullanım algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t testi yapılmıştır ve bulgular Tablo 25'te verilmiştir.

*Tablo 25. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yönetici Güç Tipi Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve t Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Örgütsel Vatandaşlık	Kadın	124	3,67	,33	210	,342	,732
	Erkek	88	3,65	,34			
Yardımlaşma	Kadın	124	4,12	,57	210	-,007	,994
	Erkek	88	4,12	,57			
Centilmenlik	Kadın	124	4,22	,82	210	,850	,414
	Erkek	88	4,14	,66			
Vicdanlılık	Kadın	124	4,37	,53	210	1,599	,102
	Erkek	88	4,24	,62			
Sivil Erdem	Kadın	124	3,96	,63	210	,456	,657
	Erkek	88	3,92	,55			
Güç	Kadın	124	3,45	,47	210	2,958	,003*
	Erkek	88	3,25	,49			
Yasal	Kadın	124	4,08	,65	210	,380	,693
	Erkek	88	4,04	,82			
Ödül	Kadın	124	3,71	,86	210	2,235	,029*
	Erkek	88	3,45	,79			
Zorlayıcı	Kadın	124	2,49	,89	210	-,030	,976
	Erkek	88	2,50	,96			
Uzmanlık	Kadın	124	3,85	,84	210	1,780	,069
	Erkek	88	3,62	,97			
Karizmatik	Kadın	124	3,68	1,04	210	3,057	,002*
	Erkek	88	3,22	1,11			

Tablo 25'te görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bunların alt boyutlarına ilişkin cinsiyet değişkenine göre yapılan t testinde anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Ortalamalar bakıldığında örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarına dair kadın öğretmen ve erkek öğretmenlerde algılama benzerlikleri olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerdeki güç algılarının cinsiyete değişkenine göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma görülmüştür ( $t=2,958$ ,  $p<.05$ ). Kadın öğretmenler yöneticilerdeki gücü erkek öğretmenlere göre daha fazla algılamaktadırlar. Öğretmenlerin yöneticilerdeki güç algılarının alt boyutlarının cinsiyete değişkenine göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde ödül gücünde ( $t=2,235$ ,  $p<.05$ ) ve karizmatik güç türünde ( $t=3,057$ ,  $p<.05$ ) kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Buna göre kadın öğretmenler yöneticilerin ödül gücü ve karizmatik gücünü daha sıklıkla gösterdiğini düşünmektedirler.

#### **4.2.2. Son Çalıştığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları ile yöneticilerinin güç kullanım algılarının son çalıştığı okuldaki hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi yapılmıştır ve bulgular Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Son Çalıştığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Öğretmen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yönetici Güç Tipi Algısı ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Sonuçları

Değişken	Hizmet süresi	N	$\bar{x}$	ss		KT	SD	F	P
Örgütsel Vatandaşlık	1 yıl	77	3,67	,36	Gruplar arası	,008	2	,035	,966
	2-4 yıl	91	3,66	,29	Grupla içi	23,188	206		
	5 yıl ve üzeri	41	3,67	,37	Toplam	23,196	208		
	Toplam	209	3,66	,33					
Yardımlaşma	1 yıl	77	4,10	,67	Gruplar arası	,053	2	,081	,922
	2-4 yıl	91	4,13	,45	Grupla içi	67,620	206		
	5 yıl ve üzeri	41	4,10	,60	Toplam	67,673	208		
	Toplam	209	4,12	,57					
Centilmenlik	1 yıl	77	4,21	,79	Gruplar arası	,687	2	,592	,554
	2-4 yıl	91	4,21	,69	Grupla içi	119,500	206		
	5 yıl ve üzeri	41	4,07	,85	Toplam	120,187	208		
	Toplam	209	4,18	,76					
Vicdanlılık	1 yıl	77	4,36	,58	Gruplar arası	,204	2	,307	,736
	2-4 yıl	91	4,29	,55	Grupla içi	68,442	206		
	5 yıl ve üzeri	41	4,31	,62	Toplam	68,647	208		
	Toplam	209	4,32	,57					
Sivil Erdem	1 yıl	77	3,98	,61	Gruplar arası	,161	2	,222	,801
	2-4 yıl	91	3,93	,57	Grupla içi	74,457	206		
	5 yıl ve üzeri	41	3,90	,64	Toplam	74,617	208		
	Toplam	209	3,94	,59					
Güç	1 yıl	77	3,37	,49	Gruplar arası	,418	2	,859	,425
	2-4 yıl	91	3,39	,50	Grupla içi	50,071	206		
	5 yıl ve üzeri	41	3,27	,46	Toplam	50,489	208		
	Toplam	209	3,35	,49					
Yasal	1 yıl	77	4,13	,71	Gruplar arası	,779	2	,750	,474
	2-4 yıl	91	4,04	,74	Grupla içi	107,005	206		
	5 yıl ve üzeri	41	3,97	,68	Toplam	107,785	208		
	Toplam	209	4,06	,72					
Ödül	1 yıl	77	3,64	,82	Gruplar arası	2,266	2	1,627	,199
	2-4 yıl	91	3,65	,82	Grupla içi	143,444	206		
	5 yıl ve üzeri	41	3,38	,88	Toplam	145,710	208		
	Toplam	209	3,59	,84					
Zorlayıcı	1 yıl	77	2,41	,95	Gruplar arası	3,017	2	1,777	,172
	2-4 yıl	91	2,49	,89	Grupla içi	174,852	206		
	5 yıl ve üzeri	41	2,74	,92	Toplam	177,869	208		
	Toplam	209	2,51	,92					
Uzmanlık	1 yıl	77	3,79	,92	Gruplar arası	1,633	2	,996	,371
	2-4 yıl	91	3,78	,91	Grupla içi	168,800	206		
	5 yıl ve üzeri	41	3,57	,85	Toplam	170,433	208		
	Toplam	209	3,74	,91					
Karizmatik	1 yıl	77	3,52	1,10	Gruplar arası	4,566	2	1,926	,148
	2-4 yıl	91	3,57	1,06	Grupla içi	244,119	206		
	5 yıl ve üzeri	41	3,18	1,12	Toplam	248,684	208		
	Toplam	209	3,48	1,09					

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algısının son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Alt boyut

karşılaştırmalarına bakıldığında ise, yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem davranışlarında da öğretmenlerin son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir değişim görülmemektedir (Tablo 26). Alt boyut karşılaştırmalarına bakıldığında yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç algılarında da öğretmenlerin son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir değişim görülmemektedir.

### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan, "*Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algıları ile yöneticilerinin güç kullanım düzeyleri arasındaki ilişki nasıldır?*" sorusuna ilişkin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin güç kullanım düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 27).

*Tablo 27. Yönetici Güç Kullanımı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Basit Regresyon Analizi Sonuçları*

Model 1	Yordanan Değişken Örgütsel Vatandaşlık					
Yordayıcı Değişken	ShB	B	$\beta$	t	p	r
Sabit	,159	3,360		21,178	,000	
Yönetici Güç Kullanımı	,047	,089	,131	1,195	,057	,131
R=,131						R <sup>2</sup> =,017
F=3,666						P=,057

Yönetici güç kullanımının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı incelendiğinde yönetici güç kullanımı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki ( $r=,131$ ) olduğu görülmektedir (Tablo 27).

### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın dördüncü alt problemi olan "*Yöneticilerin güç kullanım düzeyleri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ne kadarını açıklamaktadır? Yöneticilerin yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve karizmatik güç kullanım düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik, centilmenlik,*

vicdanlılık, nezaket, sivil erdem boyutunun ne kadarını açıklamaktadır?" sorusuna yanıt aramak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.4.1. Yöneticilerin Güç Kullanımının Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Açıklama Düzeyi

Yöneticilerin güç kullanımının alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Örgütsel Vatandaşlık						
	B	ShB	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,248	,188		17,275	,000		
Yasal	,067	,035	,145	1,952	,052	,170	,135
Ödül	,097	,043	,244	2,257	,025	,184	,155
Zorlayıcı	-,037	,029	-,101	-1,268	,206	-,125	-,088
Uzmanlık	,040	,051	,107	,778	,437	,170	,054
Karizmatik	-,077	,041	-,251	-1,874	,062	,084	-,129
R= 0,281	R <sup>2</sup> = 0,079						
F= 3,546	p=0,004						

Yöneticinin tercih ettiği gücün alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamasına ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında; yordayıcı değişkenler yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç olan gücün boyutları ile yordanan değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ikili ve kısmi korelasyonlara göre karizmatik ve zorlayıcı güç türleri hariç diğer güç türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra tüm kısmi ve ikili korelasyon değerlerine bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç arasında düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Yöneticinin kullandığı güç tipi örgütsel vatandaşlık davranışı ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $r= 0,281$ ,  $r^2= 0,079$ ,  $p<.05$ ). Yöneticinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç boyutları birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışındaki toplam varyansın % 7,9'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki görece önem sırası; karizmatik, ödül, yasal, uzmanlık, zorlayıcı güçtür.

#### 4.4.2. Yöneticilerin Güç Kullanımının Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Yardımseverlik Alt Boyutunu Açıklama Düzeyi

Yöneticilerin güç kullanımının alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını yardımseverlik alt boyutunu açıklama düzeyine ilişkin bulgular Tablo 29'da verilmiştir.

*Tablo 29. Yardımseverlik Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Yardımseverlik						
	B	ShB	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,893	,307		12,676	,000		
Yasal	,063	,056	,080	1,120	,264	,101	,078
Ödül	,228	,070	,336	3,240	,001	,238	,220
Zorlayıcı	-,168	,047	-,273	-3,559	,000	-,270	-,241
Uzmanlık	,085	,084	,135	1,017	,310	,197	,071
Karizmatik	-,216	,067	-,415	-3,219	,001	,094	-,219
R=,387	R <sup>2</sup> =,149						
F=7,240	p=,000						

Yöneticinin tercih ettiği güç türünün alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutunu yordamasına ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında; ikili ve kısmi korelasyonlara göre karizmatik ve zorlayıcı güç türleri hariç diğer güç türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, bunun yanı sıra tüm güç türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutu arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Kısmi ve ikili korelasyon değerlerine bakıldığında; örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutu ile yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç arasında düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Güç türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutu arasındaki en yüksek ilişkinin zorlayıcı güç türü ile yardımseverlik arasında olduğu görülmektedir ( $r=0,27$ ).



Yöneticinin kullandığı yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık, karizmatik güç tipi örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutu ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $r= 0,387$ ,  $r^2= 0,149$ ,  $p<.05$ ). Yöneticinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç boyutları birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutundaki toplam varyansın % 14,9'unu açıklamaktadır.

Tablo 29'daki standardize edilmiş regresyon kat sayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutu üzerindeki görelî önem sırası; karizmatik, ödül, zorlayıcı, uzmanlık, yasal güç türüdür. Bulgulara bakarak, okul yöneticisi karizmatik güce sahip olduğunda örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan yardımseverlik davranışlarının bu durumdan en başta etkileneceği söylenebilir.

#### 4.4.3. Yöneticilerin Güç Kullanımının Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Centilmenlik Alt Boyutunu Açıklama Düzeyi

Yöneticilerin güç kullanımının alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutunu açıklama düzeyine ilişkin bulgular Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Centilmenlik Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Centilmenlik						
	B	ShB	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,768	,416		4,247	,000		
Yasal	-,035	,076	-,033	-,462	,645	-,050	-,032
Ödül	-,120	,095	-,133	-1,258	,210	-,220	-,087
Zorlayıcı	,237	,064	,289	3,710	,000	,322	,250
Uzmanlık	-,088	,113	-,105	-,778	,437	-,235	-,054
Karizmatik	,102	,091	,147	1,121	,263	-,187	,078
R= ,348	R <sup>2</sup> = ,121						
F= 5,677	p= ,000						

Yöneticinin tercih ettiği güç tipinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutunu yordamasına ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında, yordayıcı gücün boyutları yordanan değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu arasında ikili ve kısmi korelasyonlara göre;

karizmatik ve zorlayıcı güç türleri hariç diğer güç türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu arasında ters bir ilişkinin olduğu, bunun yanı sıra zorlayıcı güç ile centilmenlik arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu ( $r=0,322$ ), diğer güç türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Yöneticinin kullandığı güç tipi ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu arasındaki en yüksek ilişkinin ikili korelasyonlara bakıldığında zorlayıcı güç türü ile centilmenlik arasında olduğu görülmektedir ( $r= 0,322$ ). Diğer boyutlar çıkarıldığında kısmi korelasyon değerine bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu ile zorlayıcı güç arasında düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır ( $r=0,255$ ).

Yöneticinin güç tipi tercihi (yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık, karizmatik) örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $r= 0,348$ ,  $r^2= 0,121$ ,  $p<.05$ ). Yöneticinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç tercihleri birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutundaki toplam varyansın % 12,1'ini açıklayabilmektedir.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre (Tablo 30), yordayıcı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu üzerindeki göreceli önem sırası; zorlayıcı, karizmatik, ödül, uzmanlık, yasal güç türüdür. Buna göre okul yöneticisi zorlayıcı güç türünü kullanmayı tercih ettiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan centilmenlik davranışlarının bu durumdan en başta etkileneceği söylenebilir.

#### **4.4.4. Yöneticilerin Güç Kullanımının Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Alt Boyutunu Açıklama Düzeyi**

Yöneticilerin güç kullanımının alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutunu açıklama düzeyine ilişkin bulgular Tablo 31'de verilmiştir.

*Tablo 31. Vicdanlılık Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Vicdanlılık						
	B	ShB	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,455	,317		10,908	,000		
Yasal	,221	,058	,277	3,795	,000	,298	,256
Ödül	-,023	,073	-,034	-,322	,748	,084	-,022
Zorlayıcı	-,060	,049	-,096	-1,229	,220	-,110	-,085
Uzmanlık	,067	,086	,106	,782	,435	,185	,054
Karizmatik	-,014	,069	-,027	-,207	,836	,104	-,014
R=,328	R <sup>2</sup> =,107						
F=4,954	p=,000						

Yöneticinin tercih ettiği güç tipinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutunu yordamasına ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında, yordayıcı gücün boyutları yordanan değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu arasında ikili ve kısmi korelasyonlara göre ödül, karizmatik ve zorlayıcı güç türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu arasında ters bir ilişkinin olduğu, bunun yanı sıra tüm güç türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Kısmi ve ikili korelasyon değerlerine bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu ile yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç arasında düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yöneticinin kullandığı güç türü ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu arasındaki en yüksek ilişki yasal güç türü ile vicdanlılık arasında olduğu görülmektedir ( $r=0,298$ ).

Yöneticinin güç tipi tercihinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $r=0,328$ ,  $r^2=0,107$ ,  $p<0,05$ ). Yöneticinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç tercihleri birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutundaki toplam varyansın % 10,7'sini açıklayabilmektedir.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre (Tablo 31), yordayıcı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu üzerindeki görelî önem sırası; yasal, uzmanlık, zorlayıcı, ödül, karizmatik güç şeklindedir. Bulgulara okul yöneticisi yasal güç türünü kullandığında, örgütsel vatandaşlık

davranışının alt boyutu olan vicdanlılık davranışlarının bu durumdan en başta etkileneceği söylenebilir.

#### 4.4.5. Yöneticilerin Güç Kullanımının Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Alt Boyutunu Açıklama Düzeyi

Yöneticilerin güç kullanımının alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutunu açıklama düzeyine ilişkin bulgular Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32. Sivil Erdem Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Sivil Erdem						
	B	ShB	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,230	,337		9,579	,000		
Yasal	,025	,062	,030	,405	,686	,063	,028
Ödül	,174	,077	,243	2,246	,026	,260	,155
Zorlayıcı	-,025	,052	-,038	-,475	,635	-,139	-,033
Uzmanlık	,050	,092	,075	,543	,587	,220	,038
Karizmatik	-,041	,074	-,074	-,549	,583	,195	-,038
R=,270	R <sup>2</sup> =,073						
F=3,229	p=,008						

Yönetici tarafından tercih edilen güç tipinin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutunu yordamasına ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında; yordayıcı gücün boyutları olan yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık, karizmatik güç ile yordanan değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutu arasında ikili ve kısmi korelasyonlara göre zorlayıcı güç türü hariç güç türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra tüm güç türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Kısmi ve ikili korelasyon değerlerine bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutu ile yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç arasında düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yöneticinin kullandığı güç türü ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutu arasındaki en yüksek ilişki ödül gücü ile sivil erdem arasında olduğu görülmektedir ( $r=0,26$ ).

Yöneticinin güç tipi tercihinin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutu ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $r= 0,27$ ,  $r^2= 0,073$ ,  $p<.05$ ). Yöneticinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç tercihleri birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutundaki toplam varyansın % 7,3'ünü açıklayabilmektedir.

Tablo 32'deki, standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutu üzerindeki görelî önem sırası; ödül, uzmanlık, karizmatik, zorlayıcı, yasal güç şeklindedir. Okul yöneticisi ödül gücünü kullanmayı tercih ettiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan sivil erdem davranışlarının bu durumdan en başta etkileneceği söylenebilir.

## **BÖLÜM V**

### **5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

#### **5.1. Sonuç ve Tartışma**

##### **5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

###### **5.1.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Nitel Verilerden Elde Edilen Sonuçlar ve Tartışma**

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutunda ulaşılan sonuçlara bakıldığında, kamu ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenler arasında yardımlaşmanın iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Belki de dünyadaki yaşamın bir gerekliliği olarak öğretmenler yardımlaşırken bütün öğretmen arkadaşları ile yardımlaşmadıkları ama herhangi bir arkadaşı yardım istediğinde ellerinden geleni esirgemedikleri, yardımlaşmaya meyilli oldukları görülmektedir. Yardımlaşmaların daha çok zümreler ve aynı cinsiyete sahip bireyler arasında olduğu; bunun yanı sıra okul büyüklüğüne bağlı olarak öğretmen sayısının artmasının, okul yönetiminin, okuldaki ortak kuralların ve iletişim ortamının iyi olup olmamasının yardımlaşmaları etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Zengin (2011) yaptığı çalışmada bu çalışmaya paralel olarak öğretmenlerin iş yükü ağır olan öğretmen arkadaşlarına yardım ettiği yani öğretmenler arası yardımlaşmanın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Literatürde nezaket tabanlı bilgilendirme olarak da adı geçen örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket alt boyutuna ilişkin olarak; öğretmenlerin arasındaki bilgi paylaşımının iyi düzeyde olduğuna ulaşılmasına karşın, görüşmelerin birçoğunda öğretmenler bu paylaşımların farklı branşlar arasında daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin gerekli olduğu durumlarda birbirlerine danıştığı, öğretmenler arası iletişimin iyi düzeyde olduğu ve yardımlaşmada olduğu gibi nezaket boyutunda da bazı öğretmenlerin bu boyuta ilişkin davranışları sergilemeyi okul büyüklüğü ile ilişkilendirdikleri sonuçlarına ulaşılmaktadır. Yılmaz (2010) çalışmasında bu çalışmaya paralel olarak öğretmenler arasında bilgi

paylaşmanın olduğu bulgusuna ulaşmıştır ve bu bilgi paylaşımlarının örgütsel açıdan çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Öğretmenlerin sivil erdem davranışları ile ilgili olarak öğretmenlerin gönüllü oldukları sonucuna ulaşılmakla birlikte, ders dışı bir iş verilmek istediğinde, ekstra sorumluluklar yüklenmek istendiğinde bu durumdan çekindikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Burada da görüşmelerden hareketle öğretmenlerin çalıştıkları ilk yıllarda ve daha sonraki yıllarında gönüllü yaptığı işlerde bir karşılık alamaması bu nedenle gönüllü işlere iş saatinin dışında zaman ayırmak istememesi zamanla sivil erdem davranışlarının önünde engel oluşturabilmektedir. Yine bu duruma paralel olarak öğretmenlerin karara katılma sürecinde toplantılara katılım mecburi olduğu için mecburen katıldıkları, toplantılarda alınan kararları uyguladıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutuna ait sonuçlara baktığımızda; öğretmenlerin daha çok olumlu davranışlar sergilediklerini (çözüm odaklı olma, fedakarlık, sabırlı olma, adaletli olma), bunun yanı sıra olumsuz davranışlarda sergiledikleri (çözüm odaklı olmama, suçlama, ani tepki geliştirme) söylenebilir. Öğretmenler tarafından okuldaki olaylara karşı olan tutumların farklı farklı olduğu ve öğretmenlere göre bu denli tepkilerin farklı olmasının sebebi ise öğretmenlerin kişilik yapısının tepkileri ve tepki derecelerini belirlemesidir. Yücel (2006) öğretmenlerin centilmenlik davranışlarına olumsuz davranışlarının ve diğer boyutlarla ilgili olan olumsuz davranışlarının kaynağının mesleki tükenmişlik olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenlerin vicdanlılık boyutundaki söylemlerinden yola çıkarak öğretmenlerin kendilerini sorumluluk sahibi ve düzenli çalışan kişiler olarak gördükleri sonucuna ulaşılmaktadır. Yılmaz (2010) yaptığı çalışmada öğretmenlerin ders vakitlerinin boşa geçirmedeği bulgusuna ulaşmıştır ki bu da öğretmenlerin sorumluluk sahibi olduklarını göstermektedir. Yılmaz'ın (2010) yaptığı bu araştırma bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Yine Zengin (2011)'de öğretmenlerin öğrencilerine karşı kendilerini sorumlu hissettiklerini ortaya çıkarmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre, okul müdürleri öğretmenleri en çok yasal yolla etkilemektedirler. Öğretmenler ise sert olmayan bir tonda olduğu sürece sözlü ifadelerden etkilenmektedirler. Okul müdürlerinin kişilik profilleri hakkında yardımsever olması, insan ilişkilerinin iyi nitelikte olmasının yanı sıra bazı okul müdürlerinin insan ilişkileri bakımından yeterli olmadığı ve okul müdürlerinin fikirlerini dayatmakta oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Aslanargun'a göre (2009) çalışmada ulaşılan durumların altında yatan etkenler; belirli yeterliklere ve ölçütlere bağlı olmadan siyasi ve bürokratik kayırmacılığa dayalı olarak yapılan okul müdürü atamaları, atanmış müdürleri de güçsüz hale getirmektedir. Bunun sonucunda okul yönetiminde genel anlamda yasal güç türüne bağlı yönetici davranışları ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürlerinin etki kaynakları kullanma sırası bireysel görüşmelere göre; birinci öncelikli uzmanlık gücü, ikinci öncelikli karizmatik güç, üçüncü öncelikli uzmanlık ve ödül güçlerinin, dördüncü öncelikli yasal gücün, beşinci öncelikli zorlayıcı gücün kullanılmaktadır. Odak grup görüşmelerine göre yönetici etki kaynakları sıralaması, birinci öncelikli uzmanlık gücü; ikinci öncelikli ödül, zorlayıcı, yasal karizmatik güçlerin; üçüncü öncelikli uzmanlık, yasal, ödül güçleri; dördüncü öncelikli ödül ve yasal güçleri; beşinci öncelikli olarak zorlayıcı ve karizmatik güçleri kullanmaktadırlar. Odak grup görüşmeleri ve bireysel görüşmelerdeki bulgular birleştirildiğinde; okul yöneticilerinin etki kaynaklarını kullanma sırası sırasıyla uzmanlık, karizmatik, ödül, yasal, zorlayıcı güç türlerini kullanmaktadırlar. Okul yöneticilerinin kullandığı nitel verilerden elde edilen etki kaynaklarının sıralaması araştırmanın nicel kısmındaki verilerle de doğrulanmaktadır. Gültürk (2012) yaptığı çalışmada öğretmenlere yöneticilerinin en çok kullandığı güç türünü verilen seçenekler içerisinde (makam gücü, kişilik gücü, yasal güç ve uzmanlık gücü) tercih ettiklerinde yöneticilerin makam, uzmanlık, kişilik ve yasal sırası ile çoktan aza doğru güç türlerini kullandıkları görülmektedir. Makam gücü, ödül gücünü ve zorlayıcı gücü içerisinde barındırdığına göre Gültürk'ün (2012) çalışması bu çalışma ile örtüşmemektedir.



Öğretmenlerin yönetici olduğunda etki kaynaklarını kullanma sırası bireysel görüşmelerde ulaşılan sonuçlara göre; birinci öncelikli uzmanlık gücü, ikinci öncelikli karizmatik güç, üçüncü öncelikli ödül gücü; dördüncü öncelikli yasal güç, beşinci öncelikli zorlayıcı güç şeklindedir. Odak grup görüşmelerinde öğretmenlerin kullanmak istedikleri etki kaynakları sıralaması ise birinci öncelikli uzmanlık gücü, ikinci öncelikli karizmatik güç, üçüncü öncelikli olarak ödül gücü, dördüncü öncelikli olarak yasal güç, beşinci öncelikli olarak zorlayıcı güç türünden yararlanmak istediklerini belirtmişlerdir. Odak grup görüşmeleri ve bireysel görüşmelerdeki bulgular birleştirildiğinde öğretmenlerin yönetici olduğunda etki kaynaklarını kullanma sırası sırasıyla uzmanlık, karizmatik, ödül, yasal, zorlayıcı güç şeklinde olmaktadır. Öğretmenlerin ödül gücünü kullanmak istemelerinin en önemli dayanağı öğretmenlerin yaptığı işlerde bir dönüt almasının doğal sonucu olan işlemlerin pekiştirilme gereksinimi; karizmatik gücü kullanmak istemelerinin en çok vurgulanan dayanağı yöneticinin kendisi istediği için işlerin yapılması; uzmanlık gücünü kullanmak istemelerinin dayanağı kişiye veya olaylara karşı strateji belirleme isteği; yasal ve zorlayıcı gücü kullanmak istemelerinin dayanağı mecburi bulunduğu durumlarda kullanma isteği; güç türlerinin hepsini bir arada kullanmak istemelerinin dayanağı ise kişilere ve işlemlere göre güç türü kullanma isteği olmaktadır.

#### **5.1.1.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Nicel Verilerden Elde Edilen Sonuçlar ve Tartışma**

Öğretmenlerin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları algıları yüksek düzeydedir. Alan yazında da öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu görülmektedir (Baykal, 2013; Uslu, Balcı ve Uslu, 2012; Yılmaz ve Altinkurt, 2012b; Yılmaz, 2012; Şentürk ve Baş, 2011; Oğuz, 2011; Çelik, 2010; Yarım 2009; Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009; Polat ve Celep, 2008; Polat, 2007). Buna karşın bazı çalışmalarda da öğretmenleri ÖVD davranışları orta düzeyde bulunmuştur (Sezgin ve Kılınc, 2012; Gökmen, 2011; Çetin, 2011) ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada öğretmenleri ÖVD davranışlarını orta düzeyde bulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, sivil erdem, centilmenlik alt boyutlarına ait algıları yüksek düzeyde iken vicdanlılık alt boyutuna ait algıları oldukça yüksek düzeydedir. Öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışlarından en çok vicdanlılık alt boyutuna yönelik davranışlar sergilemekte olup, sonra sırasıyla yardımlaşma, sivil erdem, centilmenlik alt boyutlarına yönelik davranışlar sergilemektedirler. Baykal (2013) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını en çok sergilediklerinden az sergilediklerine doğru nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, özgecilik, sivil erdem davranışları olduğunu bulmuştur. Büyüközkan'ın (2012) bulgularına göre öğretmenler en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışını nezaket boyutunda göstermekte sonra sırasıyla vicdanlılık, özgecilik, sivil erdem ve centilmenlik boyutları takip etmektedir. Yapılan her iki çalışmanın sonucunun bu çalışma ile örtüşmediği görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre genel olarak okul yöneticileri gücü orta düzeyde kullanmaktadırlar. Yılmaz ve Altınkurt (2012b) bu çalışmanın aksine ilköğretim okulu öğretmenleri ile yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını yüksek düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri yasal gücü, ödül gücünü, karizmatik gücü ve uzmanlık gücünü yüksek düzeyde kullanmakta iken zorlayıcı gücü düşük düzeyde kullanmaktadırlar. Öğretmenlere göre yöneticiler en çok uzmanlık ve karizmatik güç türünü sonra sırasıyla; yasal, ödül ve zorlayıcı güç türlerini kullanmaktadırlar. Bu durumda okulların otokratik yönetimden tamamen uzaklaşmasa da güç kullanımında uzmanlık ve karizmatik gücün ön plana çıkması yönetim anlayışlarında değişimler olmaya başladığını göstermektedir. Aslanargun (2009) okul yöneticilerinin karizmatik, ödül gücü ve zorlayıcı gücün okul müdürlerinde gösterilme sıklığının az olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kayalı (2011) öğretmenlerin görüşlerine göre ödül, uzmanlık ve karizma güç türlerini müdürlerin yüksek düzeyde kullandıklarını bulurken, bu çalışmanın aksine zorlayıcı gücü kullanma düzeylerinin çok düşük, yasal gücü kullanma düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Polat (2010) okul öncesi yöneticileri ile yaptığı çalışmada okul öncesi eğitim yöneticilerinin yönetsel güç türlerinden ödül gücünü,

uzmanlık gücünü, bilgi gücünü, karizmatik gücünü kullanma bakımından bu çalışma ile paralel sonuçlara ulaşırken, zorlayıcı gücü kullanma bakımından farklı bir sonuç olarak orta düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Sonucun böyle çıkmasında yönetilen okul türünün farklı olmasının etkili olmuş olacağı düşünülmektedir. Zafer'in (2008) ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını, bu araştırmadan farklı olarak sırasıyla; yasal, zorlayıcı, uzmanlık, karizma ve ödül gücü olarak belirlenmiştir. Yılmaz ve Altinkurt'un (2012a) ortaöğretim okullarında yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını orta düzeyin üzerinde kullanmakta olduğu ve okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarını sırasıyla, yasal gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç, zorlayıcı güç ve ödül gücü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine Yılmaz ve Altinkurt (2012b) aynı yıl içerisinde yaptığı çalışmada yöneticilerin gücü kullanma sırasını önceki çalışmasına paralel bulmuştur. Titrek ve Zafer (2009) ilköğretim okullarında yaptıkları çalışmada yöneticilerin güç türlerini yasal güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ödül gücü sırasıyla kullandıklarını belirtmişlerdir. Özaslan ve Gürsel (2008) öğretim elemanlarının algıları ile bölüm başkanlarının en yoğun kullandığı güç tipinin ödüllendirme gücü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bahsedilen araştırmalardan çıkan sonuçlara ve bu çalışmadan çıkan sonuca bakıldığında öğretmen algılarına göre yöneticilerin kullandığı güç tiplerinin farklılık gösterdiği görülmektedir.

### **5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bunların alt boyutlarına ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarına dair ortalamalara göre kadın öğretmen ve erkek öğretmenlerde algılama benzerlikleri olduğu görülmektedir. Baykal (2013), Demirel (2012), Büyüközkan (2012), Bulut (2011), Gök (2010) ve Polat (2007) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz ve Altinkurt (2012b), Yılmaz (2012), Çetin (2011), Gökmen (2011), Korkmaz (2011), Yılmaz (2010), Yarım (2009), Öztürk

(2009), Özcan (2008) ve Aktay (2008) ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği sonucuna ulaşmışlardır.

Öğretmenlerin yöneticilerdeki güç algılarında cinsiyete değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma görülmektedir ve kadın öğretmenlerin yöneticilerdeki gücü erkek öğretmenlere göre daha fazla algıladığı görülmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerdeki güç algılarının alt boyutlarından ödül gücünde ve karizmatik güçte anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Kadın öğretmenler yöneticilerin ödül gücü ve karizmatik gücünü daha sıklıkla gösterdiğini düşünmektedirler. Üstün (2013) yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü ile cinsiyet arasında; Demirel (2012) ödül gücü ile cinsiyet arasında, Kayalı (2011) karizmatik güç, uzmanlık gücü ve zorlayıcı güç ile cinsiyet arasında; Gökkaya (2010) ve Aslanargun (2009) zorlayıcı güç ile cinsiyet arasında anlamlı farklılıklar bulurken, Zafer (2008) cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel güç algısında bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmalar incelendiğinde bu çalışma ile paralel sonuçlara ulaşan araştırmacılar olduğu görülmektedir (Üstün, 2013; Demirel, 2012).

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları algıları son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre değişmemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem davranışlarında öğretmenlerin son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir değişim görülmemektedir. Benzer sonuçlara literatürde de karşılaşılmaktadır (Demirel, 2012; Tomris, 2011; Özcan, 2008). Bunun aksine Baykal (2013) çalışmasında öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre sivil erdem dışında kalan örgütsel vatandaşlık düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı belirlemiştir. Aktay (2008) ise ortaöğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık okuldaki görev sürelerine göre; gönüllülük, vicdanlılık alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışında farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunlar gibi literatürdeki bazı çalışmalarda da son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaştığı görülmektedir (Uslu, Balcı ve Uslu, 2012; Uslu, 2011).

Öğretmenlerin yöneticilerde algıladıkları güç son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre değişmemektedir. Gücün alt boyutları olan yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güçte de öğretmenlerin son çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir değişim görülmemektedir. Benzer sonuçlar alan yazında da mevcut olmasına karşın (Aslanargun, 2009), Üstün (2013) çalışmasında bulunduğu okuldaki görev süresi ile yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ile karizmatik güç arasındaki ilişkileri anlamlı bulmazken, görev süresi ile uzmanlık gücü arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre bulunduğu okulda 5 yıldan az görev yapan öğretmenler okul yöneticilerinin uzmanlık gücünü kullandığının farkındadırlar.

### **5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Yönetici güç kullanımı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki için korelasyon katsayısı incelendiğinde yönetici güç kullanımı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki ( $r=,131$ ) olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın aksine Altinkurt ve Yılmaz (2012b) yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

### **5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

Yöneticinin tercih ettiği güç türünün öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklama düzeyleri hakkında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticinin kullandığı güç tipi örgütsel vatandaşlık davranışı ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Yöneticinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç boyutları birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışındaki toplam varyansın % 7,9'unu açıklamaktadır.
- Yöneticinin kullandığı yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık, karizmatik güç tipi örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutu ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Yöneticinin kullandığı güç

boyutları birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik alt boyutundaki toplam varyansın % 14,9'unu açıklamaktadır.

- Yöneticinin güç tipi tercihinin (yasal, ödül, zorlayıcı, uzmanlık, karizmatik) örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutu ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Yöneticinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç tercihleri birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutundaki toplam varyansın % 12,1'ini açıklayabilmektedir.
- Yöneticinin güç tipi tercihinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Yöneticinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç tercihleri birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutundaki toplam varyansın % 10,7'sini açıklayabilmektedir.
- Yöneticinin güç tipi tercihinin örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutu ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $r=0,27$ ,  $r^2=0,073$ ,  $p<0,05$ ). Yöneticinin kullandığı yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç tercihleri birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutundaki toplam varyansın % 7,3'ünü açıklayabilmektedir.

Sonuçta bakıldığında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu davranışların alt boyutları ile yöneticide algıladıkları güç ve güç türleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Demirel (2012) çalışmasında öğretmenlerin algılarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları ile sırasıyla zorlayıcı güç, ödül gücü, uzmanlık gücü, karizma gücü ve yasal güç arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur.

Yılmaz ve Altinkurt (2012b) yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın yaklaşık beşte birini (% 20) açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada ise yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki

varyansın yaklaşık % 8'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden etmenlerin % 92'si okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları dışındaki etmenlerdir.

## 5.2. Öneriler

Bu bölümde, araştırmanın bulguları ve alan yazından elde edilen bilgilerden hareket edilerek uygulamacı ve araştırmacılara önerilerde bulunmuştur.

### 5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yardımlaşma düzeylerinin "iyi" düzeyde olduğu bulunmuştur. Yardımlaşmaların daha çok zümreler ve aynı cinsiyete sahip bireyler arasında olduğu bunun yanı sıra okul büyüklüğüne bağlı olarak öğretmen sayısının artmasının, okul yönetiminin, okuldaki ortak kuralların ve iletişim ortamının iyi olup olmamasının yardımlaşmaları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle öğretmenleri kaynaştırıcı faaliyetlerin artırılması, okul kültürünün ve ortak değerlerin oluşturulması gerekmektedir.
2. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenler arasındaki bilgi paylaşımların zümrelerin dışında daha iyidir. Zümreler arası paylaşımların artırılması yoluna gidilmelidir.
3. Öğretmenlerin sorumlulukları dışındaki işlerde gönüllü olmamalarının nedenlerinin üzerine gidilmelidir.
4. Öğretmenlerin sivil erdem davranışlarında olumsuz davranışların engellenmesi için uzlaştırıcı olunmalı, olay anında konunun üzerine gidilmemeli öncelikle konu üzerinde düşünülmelidir.
5. Nitel verilere göre yöneticiler en çok yasal nicel verilere göre ise en çok uzmanlık gücünü kullanmaktadırlar. Öğretmenlerin hizmet süresi fazla olan müdürleri uzman olarak gördükleri için bu sonuca ulaşılmış olabilir. Fakat genel anlamda okul müdürlerinin yönetim yeterliliklerinin artırılması gerekmektedir.

6. Örgütsel vatandaşlık davranışının az da olsa yordayıcısı olan güç kullanımına yöneticiler tarafından dikkat edilmelidir.

### **5.2.2. Araştırmacılara Öneriler**

1. Araştırmada yer verilen yönetici güç kullanımı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki, ortaöğretim ve okul öncesi eğitim kurumlarında nitel ve nicel olarak araştırılabilir.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışının başka yordayıcıları araştırılabilir.
3. Araştırma konusu örneklem grubu artırılarak veya başka örneklerle araştırılabilir.



## KAYNAKÇA

- Acaray, T. (2010). *Ankara İli İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirme Örüntüleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Açıkalın, Ş. (1993). Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri (Ankara İli Örneği). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 183-192.
- Aksoy, E. Ş. (2010). *İşyerlerinde Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aktaş, G. H. (2008). *Öğretmenlerde Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri ile Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (1), 61-77.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012b). Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (3), 1833-1852.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Örgütsel Güç Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4 (4), 1-17.
- Altunbaş, A. (2009). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Çalışma Değerlerinin Analizi (Altındağ İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Arabacı, H. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının ve Örgüt Kültürünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi (Kız Meslek Liselerinde Bir Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aravi, B. (2010). *Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve Lise Müdürlerinin Okul Yönetimde Kullandığı Güç Türleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2013). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşat Yılmaz (Ed.), *Örgütlerde Sosyal Güç* (s. 175-198). Ankara: Pegem.
- Aslanargun, E. ve Eriş, M. (2013). Öğretim Elemanlarının Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Güç Türleri Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 207-220.
- Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aycan, A., Görün, L. ve Tabuk, E. (2012). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 1-13.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel Davranış*. Ankara: Gazi.
- Aydoğan, İ. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Hasan Basri MEMDUHOĞLU ve Kürşat YILMAZ. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (291-315). Ankara: Pegem.

- Ayvaz, A. (2012). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Toplumsal Vatandaşlık İçerisindeki Konumu ve Birbirleriyle Olan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, M. Y. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Bakan İ. ve Büyükmeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. , Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. ve Acar, U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 47-74.
- Başaran, İ. E. (1996). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Aydan.
- Baykal, K. Ö. (2013). *Okul İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 23-42.
- Baysal, A. E. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi*. (2. Baskı). Ankara: Siyasal.

- Bulut, M, Ş. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Büyüközkan, A. S. (2012). *Öğretmenlerin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları İle Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, K.Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (12. Basım). Ankara: Pegem.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları Erciyes Üniversitesi Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22, 269-290.
- Can, N. ve Özer, S. Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği). *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 1-17.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2005). *Research Methods In Education*. (5.Ed.). London: RoutledgeFalmer.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çelik, M. (2010). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çepni, Z. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi. [yunus.hacettepe.edu.tr/~cepni/mersinsemsunu.ppt](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~cepni/mersinsemsunu.ppt) adresinden 06.05. 2014 tarihinde alınmıştır.

- Çetin, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Liderliği İle Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Demirel, Ö. G. (2012). *Okul Müdürlerinin Güç Kaynaklarını Kullanma Stilleri ve Müdür Desteğinin Kurumsal Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Deniz, A. (2013). *Okullarda Güç Mesafesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Durdu, T. (2010). *Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim*, 26, 21-31.
- Erken, B. (2010). *Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Eryürek, H.E. (2010). *Demografik Değişkenlere Göre Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Glesne, C. (2012). Nitel Araştırmaya Giriş (Çev. Ali ERSOY- Pelin, YALÇINOĞLU). Ankara: Anı.
- Gök, Ç. E. B. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Algularının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gökkaya, F. (2010). *Lider Güç Türlerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkileri (Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim Okulları Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Alguları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Göksu, M. Z. (2004). *Organizasyonlarda Güç İlişkileri Kamu İlköğretim Okullarında Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gültürk, Z. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Güç Kaynaklarından Yararlanma Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Helvacı, M. A. ve M. Kayalı (2011). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 255-279.
- Ilgın, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kalaycı, G. S. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, S. (2010) Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi*, 17, 137-153.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 49-74.
- Kayalı, M. (2011). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları (Uşak İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kayan, M. (2008). *Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kaynak, S. (2007). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kepenek, Ö. (2008). *Öğretmenlik Meslek Etik İlkelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi (Kocaeli İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Korelasyon Analizi (2014). [http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/442/file/STAI\\_bolum5.pdf](http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/442/file/STAI_bolum5.pdf)
- Korkmaz, C. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Algıları (Malatya İli Örneği)*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (4), 581-603.
- Köprülü, T. S. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Motivasyonları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kulu, M. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Güçlükler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları İle Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Man, F. (2005). *Bireylerin Güç Algulamalarında Bilginin Yeri: Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.



- Meydan, C. ve Polat H. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65 (4), 123-140.
- Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2012 -2013 (2014). [http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb\\_istatistikleri\\_orgun\\_egitim\\_2012\\_2013.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2012_2013.pdf) adresinden 12.01.2014 tarihinde alınmıştır.
- Nar, O. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (3), 377-403.
- Önder, E. ve Taş, A. (2012). Araştırma Görevlilerinin Değerleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Yeni Fikir*, 4 (9).
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özaslan, G., Gürsel, M. (2008). Eğitim Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihlerinin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 351 -370.
- Özcan, O. (2008). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, A. (2013). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (1), 93-112.

- Özdemir, A. (2013). Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (2), 269-291.
- Özer, S. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Özkan, S. O. (2012). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Öztürk, H. F. (2009). *Okul Yöneticilerinde Örgütsel Ahlaki İklim (Örgütsel Etik), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Şişli İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Sağ, Ö. G. (2010). *Eskişehir İli İlköğretim Okulları Kadın Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarına Göre Sergiledikleri Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Sezgin, F. ve Kılınç, Ç. A. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13 (3), 103-127.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Sezgin, F. ve Koşar, Ş. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Güç Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 273-296.
- Şentürk, C. ve Baş, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1), 29-62.
- TDK, (2014a). [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53cacedfda43e1.27607510](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53cacedfda43e1.27607510) adresinden 05. 04. 2014 tarihinde alınmıştır.
- TDK, (2014b). [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53cacee34061a3.79255669](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53cacee34061a3.79255669) adresinden 05. 04. 2014 tarihinde alınmıştır.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (60), 657-674.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-28.
- Uslu, B. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: (Manisa İl Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Uslu, B., Balcı, E. ve Uslu, A. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 13-24.
- Uzun, E. (2008). *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üstün, S. (2013). *İlkokul Kurum Yöneticilerinin Güç Tipi Tercihleri: Mersin İli Merkez İlçelerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yancı, F. (2011). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Yarım, M. (2009). *Genel Liselerde Çalışan Branş Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, E. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin İstihdam Biçimlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları (Sakarya İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (59), 471–490.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 1–16.

- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2 (2), 1–14.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012a). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 385-402.
- Yücel, C. ve Kaynak, S. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 685-707.
- Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Zengin, M. (2011). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.