



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI İLE DEĞİŞİME DİRENÇ DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çetin ÇEREZCİ

Danışman

Doç. Dr. Cevat ELMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Temmuz, 2019

TELİF HAKKI

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Ek Madde 40 hükümleri çerçevesinde (Ek:22/2/2018-7100/10 md.) “*Lisansüstü tezler yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından gizlilik kararı alınmadıkça, bilime katkı sağlamak amacıyla Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından elektronik ortamda erişime açılır.*”

Araştırmacılar tezlerin tamamı veya bir bölümünü yazarın izni olmadan ticari veya mali kazanç amaçlı kullanamaz, yayınlamayaz, dağıtamaz ve kopyalayamaz. Ulusal Tez Merkezi Web Sayfasını kullanan araştırmacılar, tezlerden bilimsel etik ve atıf kuralları çerçevesinde yararlanırlar.

YAZARIN

Adı : Çetin

Soyadı : ÇEREZCİ

Bölümü : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki

İngilizce Adı : The Relationship Between Teachers’ Organizational Citizenship Behaviours and Their Level of Resistance to Change

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Çetin ÇEREZCİ

İmza:

KABUL VE ONAY

Çetin ÇEREZCİ tarafından hazırlanan **Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki** adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliğiyle Ondokuz Mayıs Üniversitesi **Eğitim Bilimleri** Anabilim Dalı, **Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: (Unvanı Adı Soyadı)

(Anabilim Dalı, Üniversite Adı)

Başkan: (Unvanı Adı Soyadı)

(Anabilim Dalı, Üniversite Adı)

Üye: (Unvanı Adı Soyadı)

(Anabilim Dalı, Üniversite Adı)

Üye: (Unvanı Adı Soyadı)

(Anabilim Dalı, Üniversite Adı)

Üye: (Unvanı Adı Soyadı)

(Anabilim Dalı, Üniversite Adı)

Bu tezin **Eğitim Bilimleri**Anabilim Dalı, **Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**'ndaYüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Tarihi: __/__/____

Prof. Dr. Ali ERASLAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

(İmza ve Mühür)



Hep destek olan geniş aileme...

TEŞEKKÜRLER

Uzun soluklu akademik eğitim hayatımda, bilgi birikiminden ve düşünsel dünyasından bir hayli istifade ettiğim, çalışma motivasyonumu sürekli destekleyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Cevat ELMA'ya, bana sunduğu tüm katkılardan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmama katkıları olan, Doç. Dr. Cem KOÇAK'a yardımları ve yönlendirmeleri için çok teşekkür ederim.

Hayatta attığım her adımda bana destek olan kıymetli annem ve babam, her ihtiyacım olduğunda yanımda olan canım kardeşim Özlem, lisansüstü eğitim ve tez sürecinde sorumluluklarımı hafifleten, hayatı paylaştığım sevgili eşim Eylem ve küçük yaşlarına rağmen akademik çalışmaya zaman ayırmamı anlayışla karşılayan Çınar'ım ve İdil'im; hepinizi çok seviyorum...

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI İLE DEĞİŞİME DİRENÇ DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Çetin ÇEREZCİ

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Temmuz, 2019

ÖZ

Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Aynı zamanda, okul türü, cinsiyet, kıdem ve medeni durum değişkenlerinin de örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişime direnç düzeyi açısından farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır.

İlişkisel tarama türündeki bu araştırmanın evrenini, Çorum İl Merkezindeki toplam 96 resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 2905 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem grubu ise, Çorum il merkezindeki, toplam 30 farklı ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan, tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen, 567 öğretmenlerden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Polat (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Kurt (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Değişime Direnç Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 21 programı kullanılarak analiz edilmiştir. İkili grup karşılaştırmaları için Mann-Whitney U ve ikiden fazla grup karşılaştırmaları için ise Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ile değişime direnç düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, araştırma sonucunda, öğretmenlerin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olduğu, değişime direnç düzeylerinin ise orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın ortaya koyduğu bir başka sonuç ise, okul türü ve kıdem değişkenlerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde; okul türü değişkeninin, değişime direnç ölçek

genelinde; cinsiyet değişkeninin “kısa vadeli düşünme” alt boyutunda ve kıdem değişkeninin ise “bilişsel katılım” alt boyutunda anlamlı farklılık yarattığıdır. Yapılan çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışının, değişim sürecinde olumlu katkı sunabilecek, faydalı bir değişken olabileceğini göstermesi açısından, önemli bir sonuç ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel vatandaşlık davranışı, değişime direnç, öğretmen, ilkokul, ortaokul, lise

Sayfa Sayısı : 84

Danışman : Doç. Dr. Cevat Elma



**THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS'
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS AND THEIR
LEVEL OF RESISTANCE TO CHANGE**

MS Thesis

Çetin ÇEREZCİ

ONDOKUZ MAYIS UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

July, 2019

ABSTRACT

This research aims to examine the relationship between teachers' organizational citizenship behaviors and their level of resistance to change. It was also researched, whether school stage, gender, seniority and marital status variables make a difference on the levels of Organizational Citizenship Behavior and Resistance to Change.

The universe of this relational scanning model research consists of 2905 teachers who employed in 96 different public primary, secondary and high schools in Çorum City Center. Stratified sampling method was used to determine the 567 teachers, working in 30 different public elementary, secondary and high schools in Çorum City Center. Organizational Citizenship Behavior Scale developed by Polat (2007) and Resistance to Change Scale adapted into Turkish by Kurt (2010), were used for collecting data. Acquired results were analyzed in SPSS 21. For dual group comparisons Mann-Whitney U test and for multiple group comparisons Kruskal-Wallis test were applied.

The results of the research study revealed that there is a statistical meaningful negative relationship between teachers's organizational citizenship behaviors and their level of resistance to change. Besides, it was concluded that, general level of teachers' organizational citizenship behaviour is high and resistance to change is

medium. Another conclusion revealed by the study is that, school stage and seniority variables make a meaningful difference on teachers' organizational citizenship behaviour level; school stage variable on resistance to change scale overall; gender variable on "short-term consideration" sub-dimension; and seniority variable on "cognitive strictness" sub-dimension. This study revealed a significant result that organizational citizenship behaviour may function as a significant instrument that can contribute to change process.

Key Words : **Organizational citizenship behavior, resistance to change, teacher, primary school, secondary school, high school**

Number of Pages : **84**

Advisor : **Assoc. Prof. Cevat ELMA**

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI.....	II
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	III
KABUL VE ONAY	IV
TEŞEKKÜRLER	VI
ÖZ.....	VII
ABSTRACT.....	IX
İÇİNDEKİLER	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XIV
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
I. GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	4
1.3 Araştırmanın Önemi	5
1.4 Araştırmanın Varsayımı	6
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6 Tanımlar.....	6
İKİNCİ BÖLÜM	7
II. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	7
2.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	7
2.1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	8
2.1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Çıktıları.....	11
2.1.4 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	13
2.1.5 Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	15
2.1.6 Örgütsel Etkililik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	16
2.1.7 Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	18
2.1.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgören Açısından Sonuçları	19
2.2 Örgütsel Değişim	21
2.2.1 Örgütsel Değişimin Sınıflandırılması.....	24

2.2.3 Değişim Yönetimi.....	26
2.2.4 Örgüt Geliştirme	28
2.3 Örgütsel Değişime Direnç	30
2.3.1 Değişime Direnmenin Nedenleri.....	31
2.3.2 Değişime Direncin Üstesinden Gelme	33
2.4 İlgili Araştırmalar	36
2.4.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	36
2.4.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	38
2.4.3 Değişime Direnme ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	41
2.4.4 Değişime Direnme ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	42
2.4.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Değişime Direnme ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
III. YÖNTEM.....	44
3.1 Araştırmanın Modeli.....	44
3.2 Evren ve Örneklem	44
3.3 Veri Toplama Araçları.....	45
3.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	45
3.3.2 Değişime Direnç Ölçeği	47
3.4 Verilerin Analizi	49
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	51
IV. BULGULAR.....	51
4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	51
4.2 Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular ...	51
4.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	51
4.2.2 Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular.....	52
4.3 Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Bulgular	55
4.3.1 Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	55
4.3.2 Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Direnç Düzeyine İlişkin Bulgular	56
4.4 Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular	60
BEŞİNCİ BÖLÜM	63

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	63
5.1 Sonuç ve Tartışma	63
5.2 Öneriler	66
KAYNAKÇA	69
EKLER.....	77



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Evren ve Örneklem Bilgileri.....	45
Tablo 2:Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı Ölçeği Güvenirlik Sonuçları	47
Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	47
Tablo 4:Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları.....	48
Tablo 5: Değişime Direnç Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	49
Tablo 6: Beşli Likert Tipi Değerlendirme Aralıkları	50
Tablo 7: Öğretmenlerin ÖVD Algılarına İlişkin Tamamlayıcı İstatistikler.....	51
Tablo 8: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	52
Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları	53
Tablo 10: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	54
Tablo 11: Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	55
Tablo 12: Değişime Direnme Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	56
Tablo 13: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	57
Tablo 14: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları	58
Tablo 15: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	59
Tablo 16: Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları	60
Tablo 17: Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Lewin'in Değişim Modeli	27
Şekil 2: Basit Seçkisiz Örneklem Formülü	45



SİMGELER VE KISALTMALAR

ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
DD	Değişime Direnç



BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Bireylerin örgütte, rol tanımlarının üzerinde, gönüllü olarak ortaya koydukları, kişisel fedakârlık içeren davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve etkili bir performans ortaya koyması açısından katkı sunmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Örgütsel değişime direnç ise, zaman zaman örgütlerde istenen değişimi ortaya koyma sürecinde engel etmekte veya değişim sürecinin uzamasına neden olabilmektedir (Schein, 2010). Örgütte ortaya koyulan örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin yükselmesinin, örgütsel değişime karşı daha az direnç gösterilmesi yönünde bir etkiye sahip olması beklenebilir.

Günümüzde dünya, hızlı ve sürekli bir değişim içerisindedir. Artan iletişim ve ulaşım olanakları ile meydana gelen teknolojik gelişmeler, geliştirilen yeni uygulamaların hızlı yayılmasını sağlamaktadır. Örgütler de başarılı olabilmek, hedeflerini gerçekleştirebilmek ve dahası ayakta kalıp faaliyetlerini sürdürebilmek için değişimi yakalamak zorundadırlar. Dünya çapında uzun yıllardır sürekliliğini yitirmeden kendi sektöründe lider olan örgütlere bakıldığında, örgütsel yapı, insan kaynaklarının niteliği ve ortaya koyulan ürün açısından sürekli bir değişim içerisinde oldukları görülür. Değişime ayak uyduramayan küçük ve büyük ölçekli örgütler ise çok uzun ömürlü olamamaktadırlar.

Güçlü makro ekonomik etkiler, örgütleri maliyetleri düşürmeye, mal ve hizmetlerin kalitesini artırmaya, büyüme için yeni fırsatlar yaratmaya ve üretkenliği artırmaya ve böylelikle değişen koşullara olabildiğince ayak uydurmaya zorlamaktadır (Kotter, 1996). Örgütlerin, üretim araçlarından daha önemli hale gelmesiyle, yönetim işi de eskiye nazaran daha önemli ve daha çetin aktivite haline evrilmiştir. Artık yeni

teknolojilere yatırım yapmak ve etkili üretim süreçleri uygulamak yeterli değildir. Pek çok örgüt bunu yapabilir. Artık kimin en iyi olacağı, daha çok örgütün enerjisini ve bireysel yetenekleri harekete geçirme ile alakalıdır (Lægaard ve Bindslev, 2006).

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte üretim teknolojilerinde, hizmet beklentilerinde ve pazarda çok hızlı ve süregelen bir değişim yaşanmaktadır. Değişimin etkisi, örgütleri değişime zamanında cevap veren dinamik bir yapıya sahip olmaya zorlamaktadır.

Değişim sadece örgüte veya insana özgü bir olgu değil, istese de istemese de tüm varlıkların maruz kaldığı kaçınılmaz bir döngüdür. Değişim kavramının farklı tanımları yapılsa de, değişimin, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bazı özellikleri vardır. Değişimin kaçınılmaz olması bu özelliklerden bir tanesidir. Hem insan, hem örgüt hem de yeryüzü açısından bir dakika öncenin bir dakika sonrasıyla tamamen aynı olmadığı bilimsel bir gerçekliktir. Dolayısıyla yakın çevreden dünyanın diğer ucuna kadar her şey ve herkes sürekli bir değişim içerisindeyken örgütün ve örgüt çalışanlarının durağan olmasını düşünmek olanaksızdır. Başka bir nedene gerek olmaksızın, sadece değişen çevreye ayak uydurmak için bile örgütler değişmek zorundadır. Küreselleşen ekonomi, sadece dar bir çevrede hizmet veren küçük örgütleri bile değişime zorlamaktadır.

Değişimin bir diğer özelliği ise sürekliliktir. Zaman ve değişim birbirlerini açıklamakta oldukça işlevsel kavramlardır. Zamanın durması nasıl mümkün değilse, yeryüzünde değişimin durduğunu düşünmek de o derece olanaksızdır. Örgütler için asıl mesele, değişim konusunda şu seçimi yapmaktır: “Değişim yönünde fazladan bir çaba sarf etmeyip değişimin etkilerine maruz mu kalacağız, yoksa değişimi yönetip yönlendirerek durumdan ve gidişattan maksimum fayda sağlamaya mı çalışacağız?”

Schein (1984), örgütün, dış çevreyle adaptasyon ve iç unsurlar arasında koordinasyon için devamlı çaba sarf etmesi gerektiğini ifade ederek örgütsel değişimin sürekliliğini vurgulamaktadır.

Değişim aynı zamanda değişenle çevre arasında karşılıklı etkileşim demektir. Çevre, insanın ve/veya örgütün değişmesine tesir ederken, insan ve örgüt de değişerek çevrenin değişimine katkı sağlamış olur. Bu şekilde çevre ve değişen, birbirlerine karşılıklı olarak değişim için gerekli enerjiyi sağlamış olurlar. Fakat insan doğası

gereği değişime çok açık ve sürekli değişimi kovalayan bir varlık değildir. Değişim bilinen bir durumdan net olmayan yeni bir duruma geçiş demektir ve bu da insanlarda gerilim ve kaygıya yol açabilmektedir. Örgütler de insanlardan müteşekkil yapılar olduğuna göre aynı özellik örgütler için de geçerlidir. Bu nedenle, ister planlı ister plansız olsun veya ister geniş kapsamlı ister dar kapsamlı olsun her türlü değişim, miktarı değişmekle birlikte bir dirençle karşılaşır. Değişime direnç (DD) bazen az miktarda ve etkisiz olmakla birlikte bazen de değişimin önünde ciddi engel oluşturacak düzeyde ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel değişime direnç için iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, direnci, mutlaka bertaraf edilmesi gereken, değişimin başarılı ve faydalı olmasının önündeki en büyük engel olarak gören bakış açısıdır. Diğer bir görüş ise direncin, uygulanmak istenen değişimin başarılı olması ve gerekli gözden geçirmelerle, doğru noktalara dokunması için bir çeşit geri bildirim aracı olduğu yönündedir. Geleneksel yaklaşım bu görüşlerden ilkinin benimsemekteyken, günümüzde değişime direncin sağlıklı bir değişim için bir araç olduğu fikri daha fazla taraftar toplamaktadır (Oreg, 2006).

Konu değişim olduğunda, örgütte insan unsuru daha da önem kazanmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Örgüt kültürünün geliştirilmesi, örgüt ikliminin yumuşatılması ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine engel teşkil eden uygulamaların iyileştirilmesi gibi adımlar, değişime olumlu zemin hazırlamak açısından değişim yöneticisinin kullanabileceği işlevsel araçlardır.

İnsan unsurunu göz ardı eden bir değişim yönetimi düşünmek olanaksızdır. İnsan, değişimin hem konusunun hem de amacının merkezinde yer alır. İnsanı örgütlerden, ağlardan ve diğer sosyal sistemlerden farklı ve eşsiz kılan şey, bilinçli bir idrak yeteneğine sahip olmasıdır (Dievernich, Gong ve Tokarski, 2015). İnsan kaynakları bir örgütün en değerli varlığıdır. Nihayetinde örgütün fark yaratan, ayırt edici unsuru çalışanların yetenekleri ve hüneleridir. Yetenekler ve hüneler örgüte rekabette avantajlar sağlayacağı için, örgütler, insan kaynaklarını yeteneklerini ve kapasitelerini kullanmaları yönünde motive etmenin en etkili yolunu sürekli kollamalıdır (Jones, 2013).

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlanmasında gönüllülük kavramı oldukça önemlidir. Örgütte, bireyin herhangi bir eyleminin örgütsel vatandaşlık davranışı sayılabilmesi için hareketin ödül veya ceza gibi bir karşılığının olmaması gerekir (Organ, 1997). Örgütlerde, ekstra bir davranış için gönüllü olma, diğer çalışanlara yardım etme, kendi kişisel durumunu düşünmeden örgüt kurallarını ve prosedürlerini destekleme, örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek gösterilebilir (Organ ve Ryan, 1995).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün hedeflerine ulaşmasına ve örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunur. Bu açıdan ÖVD, örgütler için oldukça önemlidir (Allen ve Rush, 1998). Bireylerin, önceden belirlenmiş görev ve sorumluluklarının üzerinde davranışlar sergilemelerinin, örgütün hedefleri doğrultusunda amaçlarını gerçekleştirmesi ve daha etkili olabilmesi yönünde fayda sağlayacağı ve örgütsel değişim çabalarına olumlu etki edeceği düşünülebilir.

Eğitim çevreleri de, dış çevreyle birlikte sürekli bir değişim içerisinde. Okullar da etkili bir performans ortaya koyabilmek ve örgüt amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirebilmek adına, bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar (Lunenburg, 2010). Okullardaki reform girişimlerinin sekteye uğramasının temel nedeni ise, öğretim kadrosunun değişime direnç göstermesidir (Evans, 1996). Örgütsel vatandaşlık davranışları, öğretmenlerin, değişimin önünü açmalarına ve yeniliklere öncülük etmelerine katkıda bulunur (Oplatka, 2006). Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri; okul türü, cinsiyet, kıdem, medeni durum gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin örgütsel değişime direnç düzeyleri nedir?

4. Öğretmenlerin örgütsel değişime direnç düzeyleri; okul türü, cinsiyet, kıdem, medeni durum gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.3 Araştırmanın Önemi

İletişim ve ulaşım olanaklarının artması ve çeşitlenmesi, insanların çok uzaklardaki mal ve hizmetlere de kolayca ulaşabilir hale gelmesi, örgütler arasındaki rekabet ortamını daha da artırmıştır. Dolayısıyla günümüzde örgütler, amaçlarını gerçekleştirmekle yetinmeyip, zorlaşan rekabet ortamında bir adım önde olma çabası içindedirler. Bireylerin sergiledikleri rol ötesi, gönüllü davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün etkililiğini artırmasına katkı sunan en önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Örgütün rekabet koşullarında ayakta kalması ve etkililiğini sürdürmesi için bir diğer olmazsa olmaz koşul da, kaçınılmaz olan değişime ayak uydurması ve dahası değişimi etkin biçimde yönetmesidir. Değişim yönetiminde ise en zorlayıcı sürecin, değişimin doğasında var olan direnç olduğu söylenebilir.

Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün performansı, etkililiği ve değişimi için pozitif bir parametre olduğu; değişime direncin ise değişimi yavaşlatma veya yönetilmesinin önünü tıkama potansiyeli olan, iyi yönetilmediğinde negatif sonuçlar ortaya çıkarabilecek bir kavram olduğu söylenebilir. ÖVD konusunda ve değişime direnç konusunda yurt içinde ve yurt dışında çeşitli araştırmalar mevcuttur (Çalık, Koşar, Kılınç ve Er; 2013; Çetin, 2003; Doğru ve Uyar, 2012; Helvacı, Çankaya ve Bostancı, 2013; Oğuz, 2011; Yılmaz, Altinkurt ve Yıldırım, 2015). Ancak, alanyazında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişime direncin birlikte değerlendirildiği, yurt içinde yapılmış başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yurt dışında ise yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır ve taranan bu çalışmalar da eğitim alanında değildir (Beal, 2011; Bruin, 2017; Msweli-Mbanga ve Potwana, 2006). Bu açıdan, bu iki olgunun birlikte değerlendirildiği bu araştırma önem arz etmektedir. Ayrıca bu çalışma, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve değişime direnç düzeyleri açısından, okul türü, cinsiyet, kıdem ve medeni durum değişkenlerinin fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyması açısından da önemlidir.

1.4 Araştırmanın Varsayımı

1. Öğretmenler, uygulanan ölçeklere içtenlikle cevap vermişlerdir.

1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma Çorum il merkezinde yer alan, resmi ilkokul ortaokul ve liselerle sınırlıdır.
2. Araştırma, örnekleme dahil olan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Öğretmen: Öğretmen, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyindeki kamu okullarında görev yapan uzman kişileri ifade etmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Resmi görev tanımında yer almayan, ödül veya cezaya tabi olmayan, isteğe bağlı, rol ötesi davranışlardır (Organ, 1997).

Örgütsel Değişime Direnç: Örgütsel değişime karşı işgörenin gösterdiği tepkidir (Oreg ve Sverdlik, 2011).

İKİNCİ BÖLÜM

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel değişim ve değişime direnç kavramları tanıtılmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişime direnç konuları ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

2.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı terimi, 1980’li yıllardan itibaren literatüre girmiş, yakın geçmişe ait bir kavramdır. Ancak ÖVD ile ilişkili olduğu kabul edilebilecek “vazife aşkı” gibi, muhtemelen önce askeri mecrada yer almış, daha sonra kendine sivil sektörde yer bulmuş tanımlamalar, en azından 18. yüzyıla kadar dayanmaktadır. Hatta daha da geriye gidersek birkaç bin yıl önce Yunanlıların şehir devletlerinde vatandaşlardan beklenen davranışlar üzerine söylenmiş pek çok söz olduğu görülür (Organ, 2018). Örgütte bireylerin resmi görev tanımlarının üstünde çaba sarf etmeye istekli olmalarının, etkili örgütsel performans için gerekli bir bileşen olduğu uzun zamandır kabul görmektedir (DiPaola ve Hoy, 2005). Örneğin, çok uzun yıllar önce, Barnard (1938) bireylerin örgütteki ortak çabaya katkıda bulunmaya istekli olmalarının, örgütsel hedeflere başarılı bir şekilde ulaşmada zaruri olduğunu ifade etmiştir. Ancak, çalışanların görev tanımlarında yer almayan, önceden belirlenmemiş, zorunlu olmayan, hedeflere ulaşma açısından faydalı örgütsel davranışlarını tanımlayan “örgütsel vatandaşlık davranışı” kavramını ilk kez Organ kullanmıştır (Bateman ve Organ, 1983).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireyin bir zorlama olmaksızın örgüt çıkarları için görev tanımının üzerinde gösterdiği davranışlardır. Ne bir sözleşmeye bağlı olarak ödüllendirilen ne de işin bir gereği olarak denetime tabi olan bu davranışların temelinde gönüllülük esası vardır (Organ, 1990). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine ilk çalışmalara imza atan ve kavramının, detaylı, karşılaştırmalı, kavramsal çerçevesinin temelini oluşturan Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün etkililiği üzerindeki önemini vurgulamıştır.

Örgütler, resmi pozisyon ve rollerin sistematik bir düzeni olarak tanımlanır. İşgörenler de mevkilerinin gerektirdiği rol beklentilerini yerine getirmekle yükümlüdürler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi şablonun ötesine geçen davranışları ifade eder. Örgütte, önceden tanımlanmış, resmi gereklilik arz eden, biçimsel rol aktiviteleri ile işgörenlerin gönüllü olarak ortaya koyduğu, çerçevesi net çizgilerle belirlenmemiş örgüte faydalı olan davranışlar alanyazında birbirinden ayrı değerlendirilmektedir. Bu davranışlar doğrudan iş performansının yerine geçmez ancak örgüt için oldukça işlevseldirler (DiPaola ve Hoy, 2005; Polat, 2007). İşgörenin, işverenin beklentisinin üzerinde performans ortaya koyduğu tüm durumlar örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilebilir (Kumari ve Thapliyal, 2017).

Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı tanımında üç özellik ön plana çıkmaktadır:

1. ÖVD, çalışanların biçimsel görev tanımında var olmaz.
2. ÖVD sergileyip sergilememek işgörenin inisiyatifindedir. İşgörenin ÖVD sergilemesi mükâfatı doğurmaz, sergilememesi de ceza gerektirmez.
3. Çalışanlar ÖVD ile ilgili bir eğitime tabi tutulmazlar.

Eğitim-öğretim, profesyonel kararlar gerektiren karmaşık bir eylemdir. Dolayısıyla, öğretmenlerin iş tanımlarında veya sözleşmelerinde önceden tam olarak kapsamı ve sınırları, içeriği ve etkisi tanımlanamaz. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışı, okulların performansı açısından özellikle önemlidir. Başarılı liseler dâhil, fark yaratan tüm örgütler, resmi görev tanımlarının üzerine çıkan, başarılı olmak adına fazladan zaman ve enerjilerini kendi iradeleriyle işe adayan çalışanlara sahiptir. Tanımlı görevlerinin üzerinde rol sergileyen çalışanların varlığı uzunca zamandır etkili örgütsel performansın gerekli bir bileşeni olarak görülmektedir (DiPaola ve Hoy, 2005).

2.1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları üzerinde tam bir fikir birliği olmasa da büyük ölçüde mutabakat olduğu söylenebilir. Smith, Organ ve Near

(1983), tarafından, ilk olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının, özgecilik (altruizm) ve uyma-riayet etme (generalized compliance) şeklinde iki temel boyutu olduğu açıklanmıştır. Daha sonra ÖVD'yi daha derinlemesine açıklama gereği hissettiğinde, Organ (1988) isteğe bağlı, olumlu katkı sağlayan davranışları beş boyutta sınıflandırmış ve her birinin örgütte etkililiği artırmaya nasıl katkıda bulunduğunu açıklamıştır. Podsakoff ve MacKenzie (1997) ise yaptıkları alanyazın taraması ve deneysel araştırmalar neticesinde özgecilik ve nezaket boyutları arasındaki nüansların yöneticiler tarafından çoğu zaman tanımlanamadığını belirtmişler ve bu boyutları yardımseverlik boyutu adı altında birleştirmeyi uygun bulmuşlardır. Bazı araştırmacılar ise örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında keskin ayırım yapmanın mümkün olmadığını, tüm alt boyutların aynı öncüllere dayandığını ve ÖVD'nin bir bütün yapı olarak ele alınabileceğini ileri sürmektedirler (LePine, Erez ve Johnson, 2002). Alanyazında ÖVD'nin boyutlarına dair farklı araştırmacılar tarafından yapılmış farklı sınıflandırmalara rastlanılmakla birlikte, günümüzde en çok kabul gören sınıflandırma Organ'ın (1988) yaptığı beş boyutlu sınıflandırmadır:

2.1.2.1 Özgecilik

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından birisi olan özgecilik, bazı Türkçe kaynaklarda yardımseverlik veya diğergamlılık şeklinde de ifade edilmektedir. Yeni çalışma arkadaşlarına yardım etmeyi ve gerektiğinde vaktini diğer çalışanlara serbestçe adamaktan geri durmamayı ifade eder. Özgecilikte, görünürde bireylere bir katkı vardır; ancak bu katkı bireylerin performansının artmasına ve dolayısıyla grup etkililiğinin artmasına olanak sağlar (Organ, 1988).

Özgecilik davranışı, örgütte işgörenlerin diğer işgörene, bir karşılığı olmadan gönüllü olarak yardım etmesini ifade eder. İşle ilgili problemleri olan çalışanların veya işle ilgili görevleri tam olarak yerine getirmekte zorlanan bireylerin işini kolaylaştırmak için zaman ayırarak, onlara yardımcı olmak, bireysel düzeyde bir davranıştır ancak örgütsel düzeyde katkı sağlar (Sezgin, 2005). Podsakoff ve MacKenzie (1997) bunu şu şekilde açıklamaktadırlar: Tecrübeli çalışanlar, işe yeni başlayan mevkidaşlarına, işlerin nasıl yapıldığını öğrenmeleri konusunda yardımcı olur ve onlara rehberlik ederlerse, yeni başlayanlar da daha çabuk verimli hale gelirler. Bu şekilde yardımseverlik davranışı, iyi örneklerin bölümde veya grupta daha çabuk yayılmasını sağlayan bir mekanizma haline gelir. Ayrıca diğerlerinin işle

ilgili problemlerinin çözümünü sağlayan işgören, yöneticinin, zamanını stratejik planlama, iş süreçlerini geliştirme, değerli kaynakların güvenliği ile ilgilenme gibi daha değerli konulara ayırmasına olanak sağlamış olur.

2.1.2.2 Vicdanlılık

Vicdanlılık, minimum beklentinin üzerine çıkma, işe vaktinde gelme, işe devam etme, iş saatlerini etkili kullanma gibi davranışları ifade eder. Hem bireyin hem de grubun etkililiğinin artmasına katkı sağlar (Organ, 1988). İşgörenlerin, vicdanlılık boyutunda davranışlar sergilemesi, yöneticinin onlara daha fazla sorumluluk aktarabilmesine imkan tanır. Aynı zamanda, vicdanlı işgörenlerden meydana gelmiş grup daha az denetime ihtiyaç duyar ki, bu da yöneticinin zamanını etkili kullanması açısından önemlidir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

2.1.2.3 Centilmenlik

Kimi zaman sportmenlik olarak da ifade edilen centilmenlik davranışı, örgütte ortaya konulan yapıcı davranışları ifade eder. Sportmen davranış sergileyen işgören, şikâyet etme ve sızlanma gibi davranışlarda bulunmuyor, aksine, sorun çözme odaklı, pozitif katkılar sunuyor demektir (Organ, 1988).

İş konusundaki sıkıntıları hoş görmek, sorunlar üzerine değil de çözümler üzerine odaklanmak, gerektiğinde bir takım zorluk ve zahmete katlanmak gibi davranışlar, sportmenlik kategorisinde değerlendirilebilir. Bu anlamda, karşılaşılan sorunları çözme yönünde çaba sarf ederek, istekli çalışma davranışlarını da kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu, örgüt kültürünü benimseme ile de ilişkilendirilebilir. ÖVD'nin diğer boyutlarında olduğu gibi, işgörenlerin sportmence davranış biçimini benimsemiş olmaları da yöneticinin zamanını boşa harcamasına engeller bir etkiye sahiptir (Sezgin, 2005).

2.1.2.4 Nezaket

Nezaket davranışı, örgütte diğer çalışanların karşılaşması muhtemel sorunları önceden bildirmeyi, sorunları önlemeyi ve zamanın doğru kullanımını ifade eder. Aynı şekilde nezaket davranışı sergileyen birey, başkalarını etkileyecek bir karar almadan veya bir davranışta bulunmadan önce, diğer işgörenleri bu konuda bilgilendirir. Böylece, sorunlar ortaya çıkmadan önlenmiş olur ve zaman kaybının önüne geçilmiş olur (Sezgin, 2005). Diğer bir ifadeyle örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu, örgütte bireyin kendi iş süreçlerinden etkilenmesi

muhtemel bireyleri, bu konuda önceden bilgilendirmesini ifade eder (Schnake ve Dumler, 2003).

2.1.2.5 Sivil Erdem

Sivil erdem davranışı, işgörenin, örgütün çıkarını ve karlılığını gözeterek hareket etmesini ifade eder. Örgütün karar alma süreçlerinde gönüllü olarak yer alma, komisyonlarda görev alma, düzenlenen eğitim faaliyetlerine ve sosyal etkinliklere katılma, örgütün imajına ve çıkarına katkıda bulunacak faaliyetlerde yer alma gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunda değerlendirilebilir (Organ, 1988).

İşgörenlerin, değerli görüşlerini veya uygulamalara dair geri dönütlerini paylaşmaları, yönetsel faaliyetlerin de önünü açarak örgüt performansının yükselmesine katkı sağlar. Ayrıca, örgüt üyelerinin toplantılara gönüllü olarak katılmaları ve aktif görev almaları grup üyeleri ve iş grupları arasında aktivitelerin koordinasyonunu kolaylaştırır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

2.1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Çıktıları

2.1.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri cinsiyet, eğitim, kıdem, yaş gibi kişilik özelliklerinin yanı sıra, iş nitelikleri, güdülenme kaynakları, örgüt ve işgören arasındaki karşılıklı beklenti gibi konjonktürel parametrelerden de etkilenmektedir. İşe ilişkin negatif hislerin artması, tükenmişlik duygusunun ortaya çıkması, örgütsel adaletten uzaklaşıldığı algısı ve iş doyumunun azalması, işgörenin ÖVD sergileme düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir. Bunun yanı sıra, üyelerin sırayla yönetim görevini üstlendiği dönüşümsel liderlik imkânının sağlanması da örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel adalet, eşitlik, güven, makul ücret, yönetime katılım imkânı gibi pek çok gereksinimin karşılandığı bir örgüt ikliminde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme yönelimleri yükselecektir (Polat, 2007). Yılmaz ve Taşdan (2009), yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile ÖVD algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptamışlardır. Bir başka çalışmada ise, Organ ve Lingl (1995) Birleşik Krallık ve ABD’de olmak üzere iki farklı örgütte, toplam 99 çalışanla

yaptıkları araştırma neticesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumu arasında anlamlı istatistiksel ilişki bulmuşlardır.

Öğretmenlerin alınan kararlarda söz sahibi olmaları, pek çok konuda olumlu etkiye sahip olmanın yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışı açısından da ciddi bir motivasyon kaynağıdır. Bireylerin, karar alma aşamasında söz sahibi oldukları durumlarda, uygulama aşamasında da daha fazla sorumluluk alma eğiliminde olmaları tabiidir. Öğretmenlerin karar alma sürecine dâhil olmalarını sağlamak etkili okul liderinin özelliklerindedir ve ÖVD açısından önem arz eder (Balcı, 2002; Bursalıoğlu, 1999; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Leon ve Finkelstein (2016) toplam 17 eğitim örgütünde 144 çalışanı içeren araştırmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışı, vatandaşlık güdüsü ve genel iyilik halini (esenlik) değerlendirmişlerdir. Neticede, örgütsel vatandaşlık davranışı yönünde ortaya konulan aktivitelere, iyi hissetmenin öncülük ettiği ve yardımseverlik motivasyonunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

İş güvencesinin ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede frenleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülebilir. Türkiye’de kamu okullarında görev yapan öğretmenler, mevcut durumda önemli bir iş güvencesine sahiptirler. Fakat bu durum, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri açısından bir engel teşkil etmez. Kamu okullarında da işgörenleri ÖVD açısından teşvik etmek ve bu yönde motivasyonlarını artırmak üzere bir takım enstrümanlar devreye konulabilir. Başarının takdir edilmesi, kabul edilme ve onaylanma gereksinimlerinin doyurulması ve mesleki eğitim ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanması bazı yöntemler olarak sıralanabilir (Sezgin, 2005).

2.1.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çıktıları

Örgütsel etkililik üzerindeki olumlu katkıları nedeniyle, örgütsel vatandaşlık davranışı, üzerinde durulan konular arasında giderek daha fazla yer almaya başlamıştır. Bateman ve Organ’a (1983) göre iş gereği olmayan, çalışan açısından zorunluluk arz etmeyen, işgörenin inisiyatifinde gelişen, örgüt performansına katkıda bulunması beklenen, ekstra davranışların yer almadığı örgütlerin, çok uzun ömürlü olmaları beklenemez. Polat’a (2007) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt

kaynaklarının korunması, örgüt içi iletişimin artırılması ve ortaya konan çıktının artırılması gibi konularda yardımcıdır. ÖVD, örgütte mevcut vakit ve enerjinin, doğru zamanda doğru yöne kanalize edilmesini sağlayarak, örgüt açısından önemli bir tasarruf ve karlılık sağlar. Ayrıca ÖVD'nin yaygın görüldüğü örgütlerde işi bırakma niyeti, başkalarına iş yıkma davranışı ve göreve devamsızlık yapma gibi durumlar daha az görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusuna yoğun ilginin temel nedeni, ÖVD'nin örgütsel başarıya etkisinin olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu konuda yapılan alan taraması da göstermektedir ki; bu varsayım deneysel verilerle doğrulanmaktadır. Şu noktaya da dikkat çekmek gerekir ki; yardımseverlik davranışının örgütsel etkililik üzerindeki etkisi, ÖVD'nin diğer boyutlarına nazaran daha güçlüdür (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume (2009) toplam 51235 kişiyi içeren 168 bağımsız çalışmayı inceledikleri geniş kapsamlı meta analiz çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel sonuçlarını taramışlardır. Araştırma verilerine göre; ÖVD, bireysel sonuçları açısından, işgören performansının değerlendirilmesi ve ödül dağıtım kararı ile pozitif ilişkili, işçi sirkülasyonu ve işe devamsızlık ile negatif ilişkili bulunmuştur. Örgütsel sonuçları açısından ise ÖVD, üretkenlik, etkililik, karlılık gibi örgütsel etkililik ölçütleri ve müşteri memnuniyeti ile pozitif ilişkili, maliyetler ve ısrarla ile negatif ilişkili bulunmuştur.

Başka bir çalışmada, Emami, Alizadeh, Nazari ve Darvishi, (2012), rol belirginliği, liderlik, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve kişisel özellikler olarak sıraladıkları örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini, azalan işçi sirkülasyonu azalan devamsızlık, işgören tatmini ve bağlılığı ve müşteri tatmini ve bağlılığı ile ilişkilendirmişlerdir.

2.1.4 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Kültür, bir grup insan arasındaki davranış normlarını ve paylaşılan değerleri ifade eder (Kotter 1996). Kültür, soyut bir kavramdır ancak; sosyal ve örgütsel olgularda, kaynağını kültürden alan hareketler oldukça güçlüdür. Bu dinamiklerin nasıl işlediğini çözümleyememek, onların kurbanı olmaya neden olabilir. Kültürel etkiler güçlüdür çünkü biz farkında olmadan işlerler. Sadece güçlü etkisi olduğu için değil,

aynı zamanda sosyal ve örgütsel alandaki pek çok karmaşık ve can sıkıcı deneyimi çözümlenemize yardımcı olduğu için de örgüt kültürünün etkisini anlamaya ihtiyacımız vardır. En önemlisi, kültürel güçleri anlamak örgüt olarak kendimizi daha iyi anlamamızı sağlar (Schein 2010).

Öğretmenler, bazen nedenini çözemedikleri bir şekilde, aynı materyalleri ve aynı öğretim yöntemlerini kullanmalarına rağmen, farklı sınıfların birbirinden tamamen farklı davranışlar sergilediğini görürler. Benzer şekilde yeni bir iş kovalayan bir çalışan, aynı sektörde ve hatta aynı coğrafi bölgede hizmet verseler dahi, işletmelerin yaklaşımlarının birbirinden tamamen farklı olduğunu gözlemler. Hatta bu farklılıklarla, bir marketin, bankanın veya mağazanın içerisinde gezerken de karşılaşabilir. Tüm bu farklılıkları anlamayı ve normalleştirmeyi sağlayan “kültür” kavramıdır (Schein 2010). Farooqui (2012), farklı üniversitelerde görev yapan 114 öğretim görevlisinden, çevrimiçi anket yöntemi ile veri topladığı araştırmasında, örgüt kültürünün tüm boyutlarıyla, ÖVD arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Farklı meslek gruplarının mensupları, sadece mesleğin gerektirdiği becerilere sahip olmanın, mesleğin icrası için yeterli olmadığını, aynı zamanda belirli norm ve değerlerin benimsenmesi gerektiğini bilirler. Bu normları ve değerleri çiğnerlerse meslek dışına itilebilecekleri gerçeği de, hep zihinlerin bir kenarında bulunur. Peki, tüm bunların kaynağı nedir ve her mesleğin kendi normları ve değerleri olduğu gerçeği üzerinde nasıl uzlaşılır? Ayrıca şu boyuttan da bakmak gerekir: Nasıl olur da bir hastanede doktorlar, hemşireler ve yöneticiler, hasta bakımını iyileştirmek üzere, işbirliğine gitmek yerine, birbirleriyle kavga ettikleri halde veya bir örgütte çalışanlar sürekli uygunsuz koşullardan şikâyet ettikleri halde, çok büyük bir kaza olmadığı sürece, örgütlerde işler yürümeye devam eder? Bu noktada da kültür kavramı boşluğu doldurur. Çoğu zaman, farklı karakter ve davranış eğilimlerine sahip bireylerden meydana gelen örgütlerde, örgüt kültürünün, binayı ayakta tutan harç görevi gördüğü söylenebilir (Schein 2010). Paylaşılan örgüt kültürü, işgörenler arasındaki iletişimin artmasına da katkıda bulunarak, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesini de teşvik edebilir.

2.1.5 Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgüt iklimi ve öğretmenlerin ortaya koyacağı örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbirlerini etkileyen bir döngü halinde oldukları söylenebilir. Okulda olumlu bir örgüt iklimi mevcut olduğunda öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, öğretmenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikçe de örgüt ikliminin daha iyi bir hale gelmesi beklenebilir.

Okullarda görev yapan profesyoneller olan öğretmenlerin işleri öyle karmaşıktır ki, resmi görev tanımları ve sözleşmelerle sınırlarını net bir şekilde çizmek mümkün değildir. Dolayısıyla ÖVD'nin gelişmesi için olanak sağlayacak ortamın oluşturulması hayati önem arz etmektedir. Dipaola ve Tschannen-Moran (2001), yaptıkları araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul iklimini ölçen iki farklı ölçeğin kullanıldığı çalışmaya toplam 1874 öğretmen dâhil olmuştur. Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul iklimi arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Örgüt çalışanları arasında işbirliği ve dayanışmanın geliştirilmesi, büyük oranda açık, pozitif bir okul ikliminin varlığına bağlıdır. Yöneticiler tarafından böyle bir örgüt ikliminin oluşturulması, öğretmenlerin adalet algısı ve iş doyumunu açısından pozitif sonuçlar doğuracaktır (Elma, 2013). Örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden olan, örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven düzeyi üzerinde de olumlu etkileri vardır (Yangın ve Elma, 2017).

Öğretmenlerin, karar alma sürecinde yer aldıkları, bireysel görüş, talep ve önerilerin dikkate alındığı, çoğulcu yönetim tarzının benimsendiği bir örgüt ikliminin meydana getirilmesi örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi açısından teşvik edici olacaktır. Çalışma ortamında örgütsel adaletin tesis edilmiş olması, güven duygusunun yerleşik olması gibi özellikler de, ÖVD için belirleyici gereksinimlerdir (Sezgin, 2005).

ÖVD'nin alt boyutlarından bir tanesi olan, centilmenlik davranışının örgüt genelinde var olması, örgüt iklimini olumlu yönde özellikle etkilemektedir. Centilmenlik davranışının var olması, yöneticilerin işgörenler arasında işbirliği koordinasyonu sağlamak için daha az vakit ve çaba harcamalarını sağlar. Ortaya çıkabilecek

problemlerin önemli boyutlara ulaşmadan, soğukkanlılıkla, yapıcı bir bakış açısıyla önceden çözümlenmesine katkıda bulunur. Öte yandan, centilmenlik davranışının eksik olduğu iklimlerde, birey veya grubun örgüte karşı aidiyet ve bağlılık duyguları azalacağından, örgüt iklimi olumsuz etkilenecek ve bu durum örgüt performansını düşürecektir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

2.1.6 Örgütsel Etkililik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının, bilimsel alanda ilgi çeken bir araştırma alanı olmasının en önemli nedeni, örgütün etkililiğine muazzam katkı sağlamasıdır. Bu nedenle ÖVD, liderlik, iş doyumu, bireysel ve örgütsel performans, işgörenlerin kişisel özellikleri gibi pek çok değişkenle ilişkisi konusunda irdelenmiştir. Yapılan araştırmaların neticesine bakıldığında, ÖVD'nin örgütsel etkililikte önemli bir etken olduğu sonucuna varılabilir. Bununla birlikte, yardım davranışının (özgecilik), sportmenlik ve sivil erdem boyutlarına nazaran daha sistematik etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

Örgütsel etkililik, örgütsel davranış alanının en karmaşık ve en az üzerinde durulmuş konularından biridir. Örgütsel etkililik kavramı, örgütün hedeflerine ulaşmakta ne denli etkili olduğu ve hedeflerine ulaşırken sürecin tamamında ne denli etkili performans ortaya koyduğu, şeklinde tanımlanabilir. Örgüt açısından, örgütsel etkililiğe ulaşmak ve bunu sürdürmek için, işgörenlerin işyerinde gönüllü çabalarının gerekliliğini anlamak çok önemlidir. Güncel teoriler, örgütsel etkililiği artırılmış üretkenlik, karlılık, hızlı hizmet ve çalışanların yüksek moral durumu ile tanımlamaktadır. Çalışkan ve kendini adanmış çalışanlar olmasaydı bugün pek çok örgüt, bulunduğu konumda olmazdı (Kumari ve Thapliyal, 2017). ÖVD'nin örgütsel etkililikle pozitif ilişkili olduğuna dair pek çok örnek vardır (Koys, 2001; Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff, Whiting, Podsakoffve Blume, 2009).

Ortak bir vizyon belirleme, örgütsel güvene dayalı, etkileşimli ve paylaşılan bir kültür yaratma, örgütsel vatandaşlık davranışı yoluyla örgütsel etkililiği artırmanın ilk basamaklarıdır. Okul yönetiminin, güven, işbirliği, örgütsel bağlılık, yardımlaşma, vicdanlılık, nezaket gibi olguları örgütte yerleşik kılma ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini teşvik etme yönünde

ortaya koyacağı çaba, okulun ve öğretmenlerin etkililiğine katkıda bulunacak önemli bir faktördür (Elma ve Aytaç, 2015).

Örgütsel etkililik, genelde, ölçülmesi zor soyut bir kavram olarak değerlendirilir. Örgütsel etkililik ölçülürken, etkililiği yansıtan temsili değerler kullanılır. Örgütsel etkililik her zaman örgütün karlılığı ve üretkenliğiyle alakalı değildir. Satış hacmi ve rakamları, etkililiğin sadece bir bölümüdür. Bu konu, aynı zamanda örgütün insan kaynaklarını nasıl yönettiğinizle alakalıdır. Günümüzde çağdaş araştırmacılar, sadece finansal değerleri göz önünde bulundurmaktansa, insan unsurunu da içeren çoklu ölçütleri ele alarak örgütsel etkililiği değerlendirmektedirler (Kumari ve Thapliyal, 2017).

Kataria, Gargve Rastogi (2012), işgörenin bağlılığı ve örgütsel etkililik üzerine yaptıkları analiz çalışmasında, mevcut teorik ve deneysel çalışmalarını incelemiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel etkililik ilişkisini araştırmışlardır. Bu bütüncül inceleme, işgören bağlılığı, ÖVD ve örgüt etkililiği arasında ilişki kurmayı amaçlamıştır. Bulgular, çalışan bağlılığının, örgüt etkililiğini artırma potansiyelinin olduğunu göstermektedir. Örgüt bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri yoluyla örgüt etkililiğini artırma potansiyellerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, olumlu işyeri davranışlarını ve örgüt performansı artırma kapasitesinin yüksek olduğunu ortaya konulmaktadır.

Podsakoff ve MacKenzie (1997), örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt performansına etkilerini sıraladıkları çalışmalarında, ÖVD'nin, örgütsel etkililiğe katkıları üzerinde durmuşlardır. Buna göre;

1. ÖVD, bireylerin birbirlerinden öğrenmelerini sağlayarak örgütsel üretkenliğin artmasına katkıda bulunabilir.
2. Eğer, işgörenler yeterli düzeyde sivil erdem davranışı sergilerlerse, yönetici, birimlerin geliştirilmesi açısından çok değerli öneri ve dönütlere sahip olabilir.

3. İşgörenlerin, işle ilgili problemlerde birbirlerine yardımcı olması, yöneticinin zamanını ve enerjisini başka konulara yönlendirmesine olanak sağlayarak kaynakların etkin kullanımına katkıda bulunur.
4. ÖVD, takım üyeleri ve gruplar arasında aktiviteleri koordine etmek için bir araç görevi yapabilir. Bireylerin sivil erdem sergileyerek toplantılarda ve takım çalışmalarında gönüllü olarak yer almaları, işbirliği ve iletişimin artmasına, dolayısıyla örgüt etkililiğine katkıda bulunur.
5. ÖVD, örgütün çekiciliğini artırarak, en iyi işgörenlerin örgütte kalmasını ve yenilerinin gelmesini sağlayabilir.
6. ÖVD, örgütsel performansın kalıcı olmasını sağlayabilir.
7. Örgütte, toplantılara aktif katılım gösteren, yeni şeyler öğrenmeye ve yeni sorumluluklar almaya istekli olan, yeni durumlarda çözüm önerileri sunarak yönetime katılım sergileyen bireylerin olması, örgütün çevresel değişimlere ayak uydurmasını kolaylaştırabilir.

2.1.7 Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, günümüzde örgütlerin etkili bir şekilde yönetilmesinde ve yeterli bir performans ortaya koymasında en önemli öğelerden biridir. ÖVD, diğer tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de, örgütün hedefine ulaşma potansiyeli üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. ÖVD'nin yeterli düzeyde bulunduğu okullarda, öğretmenler öğrencilerin ihtiyacını karşılamak ve okulun hedeflerine daha etkin ve ivedi bir şekilde ulaşmasına katkıda bulunmak açısından kendilerini geliştirmeye meyillidirler (Avcı, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, okullarda kaliteli bir eğitim öğretim ortamı oluşturmak için kritik bir öneme sahiptir. Eğitim örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışının etkin bir şekilde ortaya çıkması ve/veya varlığını sürdürmesi adına, işgörenlerin tümünün görüş ve önerilerinin dikkate alındığı, yeni fikirlere ve değişime açık, katılımcı bir yönetim anlayışının sergilenmesi oldukça önemlidir (DiPaola ve Hoy, 2005).

Genel olarak, diğerklerine yardımcı olmayı ifade eden özgecılık, diğerk örgütlerde olduğu gibi okulların etkililiğinin artırılması açısından da oldukça önemlidir. Olumlu bir örgüt ikliminin bulunduğu okullarda, öğretmenlerin özgecılık davranışı sergileme düzeyleri daha yüksektir. Bu durumda, öğretmenler, mesleğe yeni başlayan ve okula yeni atanan öğretmenlere, temel kurallar, işle ilgili ayrıntılar, okul kaynakları, sosyalleşme gibi konularda yardımcı olurlar.

ÖVD'nin sivil erdem boyutunda davranış sergileyen öğretmenler, toplantılara aktif katılım göstererek, karar alma süreçlerinde etkin biçimde yer alarak ve hizmet içi eğitimlere katılmak suretiyle kişisel gelişimlerini artırarak, örgütün etkililiğine katkıda bulunurlar. Öğretmenlerin vicdanlılık boyutunda davranış sergilemeleri ise işe vaktinde gelmelerini, ders giriş çıkış saatlerine riayet etmelerini, ders saatinin mümkün olduğunca etkili geçirilmesini ve genel olarak kendilerinden beklenenin üzerinde emek sarf etmelerini gerektirir. Bu açıdan, öğretmenlerin vicdanlı davranış göstermeleri, okul başarısı açısından oldukça önem arz etmektedir.

ÖVD'nin nezaket boyutunun okullardaki tezahürü ise, öğretmenlerin atacakları adımlardan önce, durumun gerekliliğine göre, yöneticileri, diğerk öğretmenleri, öğrencileri ve velileri önceden bilgilendirmeleri şeklindedir. Bu davranış şekli, okul içi ve okul ile paydaşlar arası iletişimi güçlendirerek, muhtemel sorunların önüne geçilmesini ve bu sayede başarının artmasını sağlar. İşle ilgili koşullardan şikâyet etmek yerine, mevcut durumu kabullenip, iyileştirmek adına çaba göstermeyi ifade eden sportmenlik davranışı da okullarda çok önemlidir. Öğretmenlerin, problem durumlarını öne sürmek yerine, enerjilerini ve vakitlerini çözüm yollarına ve başarıya yönlendirmeleri örgütsel başarı açısından fark yaratacaktır (Sezgin, 2005).

2.1.8 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşgören Açısından Sonuçları

Günümüzde, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda araştırmaların artması ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansa olumlu etkilerine dair bulguların ortaya çıkmış olmasıyla birlikte, örgütlerin, işgörenlerden bu yönde beklentilerinin arttığı söylenebilir. Ne var ki, bu durumun işgörenler üzerinde baskı oluşturma potansiyeli mevcuttur ve işgörenin aşırı çaba neticesinde yorgun düşme ihtimali bulunmaktadır. Son yıllarda bu yönde yapılan araştırmaların sayısı da artmaktadır.

Bolino, Hsiung, Harvey ve LePine (2015), 271 işgörenden veri toplayarak gerçekleştirdikleri çalışmada, ÖVD'nin, işgörendenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerinde durmuşlardır. Araştırma neticesinde, ekstra yol kat eden çalışanların, tükenmişlik durumunu tecrübe edebilecekleri sonucuna varmışlardır. Bu durumun, gelecekte ÖVD sergilenme durumunu da etkileyebileceğini belirten araştırmacılar, sürdürülebilir bir ÖVD için, örgütsel yurttaş tükenmişliği durumunun göz önüne alınmasını ve işgörendenlerin “çabalamaktan yoruldum” seviyesine gelmemesine dikkat edilmesini önermektedirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal tükenmişlik ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi araştıran bir başka çalışmada ise özellikle ÖVD'nin vicdanlılık boyutunun, duygusal tükenmişlik ve iş-aile çatışması ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Görev sorumluluklarını en üst seviyede yerine getiren vicdanlı çalışanların, görev sorumluluklarını gerektiği kadar ancak daha düşük düzeyde yerine getiren vicdanlı çalışanlara göre daha fazla duygusal tükenmişlik ve iş-aile çatışmasıyla karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir. Hem isteğe bağlı, hem de görev gereği olan performansın artırılması yönündeki baskı, işgörenden açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Deery, Rayton, Walsh ve Kinnie, 2017). ÖVD zamanla ekstra rol davranışı olmaktan çıkmakta ve işgörendenlerden beklenen bir rol davranışı haline dönüşebilmektedir (Kark ve Waismel-Manor, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, işgörendenler açısından muhtemel negatif çıktıları arasında aşırı rol yüklenmesi, stres, iş-aile çatışması gibi sonuçlar da yer alabilir ki; bunlar da sonraki aşamalarda ekstra yönetimsel çaba gerektirebilir. ÖVD, duygusal tükenmişlik, düşen iş tatmini ve iş bağlılığı ve artan iş stresi oluşturmanın yanı sıra, ücretlendirme bireysel performansa bağlı olduğunda, işgörendenler arasında sağlıklı bir yarışma haline de dönüşebilir (Bolino, Klotz ve Turnley, 2018). Bragger, Rodriguez-Srednicki, Kutcher, Indovino ve Rosner'in (2005) 203 öğretmenle yaptıkları çalışmada, öğretmenlerden, iş-aile kültürü, iş-aile çatışması, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerini doldurmaları istenmiştir. Sonuçlar, ÖVD'nin iş-aile çatışmasıyla negatif ilişkili, iş-aile kültürü, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Somech (2016), İsrail’de, devlete bağlı 483 ilköğretim okulundan, 483 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışının aşırı rol yüklemesi, rol karmaşası, rol çatışması gibi stres faktörleri üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmada ayrıca, bahsi geçen stres faktörlerini azaltmada işgören özerkliğinin rolü de incelenmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin ÖVD düzeylerini okul yöneticilerinin tanımlaması maksadıyla, her bir öğretmen için okul yöneticisinin Öğretmenin ÖVD Düzeyini Değerlendirme Ölçeğini doldurması sağlanmıştır. Aşırı rol yüklemesi, rol karmaşası ve rol çatışmasını ölçmek için de öğretmenlere üç farklı ölçek uygulanmıştır. İşgören özerkliğini ölçmek için de dört maddelik Özerklik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki, okul düzeyinde sergilenen ÖVD, öğretmenlerin aşırı rol yüklemesi ve rol karmaşası stres faktörleri ile negatif yönlü ilişkilidir. Bununla birlikte, görev özerkliğinin, bu stres faktörleri için tampon görevi görebileceği sonucu ortaya çıkmıştır.

2.2 Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, örgütlerin, etkililiklerini artırmak için mevcut durumlarından gelecekte olmayı arzu ettikleri duruma geçiş süreçleridir. Örgütsel değişime, sadece örgütsel performansında ya da başarısında düşüş görülen örgütler tarafından değil, aynı zamanda sıçrama yapma çabasında olan örgütler tarafından da başvurulabilir. Düşüş içerisindeki örgütler, negatif yönlü gidişatlarını tersine çevirmek için örgütsel değişime yönelirken, başarılı örgütler de yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlar bularak büyümek maksadıyla değişime yönelebilirler. Son 10 yılda Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin yarısından fazlası, değer yaratma kabiliyetlerini artırmak için büyük örgütsel değişimler geçirdiler (Jones, 2013).

İnsanlık tarihiyle birlikte ele alınabilecek değişimi, günümüzde farklı kılan şey ise, küreselleşmeyle birlikte baş döndürücü bir hız kazanmış olmasıdır. Günümüzde, sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik, siyasal ve daha birçok alanda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Örgütlerin etkili olabilmelerinin ve hatta varlıklarını sürdürebilmelerinin tek yolu değişen dış çevreye uyum sağlayabilmek için değişime ayak uydurmaları ve bu değişimi kendi lehlerine çevirebilmeleridir. Günümüz koşullarında klasik, durağan yapılarını muhafaza etmeye çalışan ve değişime karşı koymaya çalışan örgütlerin uzun soluklu olmaları pek mümkün görünmemektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Değişim önemlidir çünkü bazen, büyüme, gelişme ve kaynakları artırma için fırsatlar sunar, bazen de kaçırılırsa olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecek bir fırsatı yakalamak için ortamı hazırlar. Değişimi uygulamada yavaş kalan, yaratıcı bir fikri vaktinde uygulamaya koyma konusunda etkili hareket edemeyen örgütler en iyi fikrin bile ortaya çıkaracağı yarardan mahrum kalabilirler (Lewis, 2011).

Örgütler iç ve dış çevrenin tesir ettiği pek çok faktörden etkilenirler. Örgütsel değişim konusundaki otoriteler, örgütsel yaşamda değişimin yürüyüşünün hızlandığını, bundan faydalanmak isteyen örgütler için de sadece değişime cevap vermenin yeterli olmadığını, aynı zamanda değişimin ön görülmesi gerektiğini belirtiyorlar (Senior ve Fleming, 2006).

Eğitim çevresi de sürekli bir değişim içerisindedir ve okulların amaçtan uzaklaşmamak ve etkili olmak için değişen koşullara adapte olması gerekir. Eğitim örgütlerinin beklenen çıktuları, gerektiği kalitede ve miktarda ortaya koyabilmeleri için hem yakın çevredeki hem de küresel ölçekteki değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişimin geçici veya zaman zaman başvurulmuş bir mekanizma olarak değil, örgütsel yaşamın bir parçası olarak algılanması gerekir. Bu noktada da değişime yön verecek ve değişim sürecini süregelen bir şekilde yönetecek bir liderin varlığı önem arz etmektedir (Blankstein, 2010; Creemers, 2011; Çolakoğlu, 2005; Smylie, 2010).

Değişim yönetiminde, öğrenme önemli yer tutar. Örgütsel öğrenme, tüm örgütün (sadece bireyin ya da grubun değil), iç ve dış kaynaklı durumlarda hareket kabiliyetini ne kadar koruyabildiği veya artırabildiğini ifade eder. Öğrenmede iki temel zorlayıcı vardır; yeni imkânları keşfetme ve öğrendiklerini uygulayabilme. Günümüzde örgütsel öğrenme literatürü, örgütlerin öğrenme mekanizmalarını nasıl geliştirdiklerine odaklanmaktadır. Bu mekanizmalar, örgütsel kapasiteyi artırmak üzere dinamik öğrenmeyi teşvik eden, planlı süreçleri ifade eder (Coghlan, Rashford ve Figueiredo, 2016).

Örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi, örgüt etkililiği üzerindeki etkisi açık olan ÖVD'nin geliştirilmesine de katkı sunmaktadır. Astları güçlendiren, örgütsel öğrenmeye ve örgüt içi iletişime değer verilen bir ortamın varlığı, çalışanların ÖVD sergilemesi için güdüleyici etkiye sahiptir. Basım, Şeşen, Sözen ve Hazır (2009)

tarafından, 20 farklı örgütten, 436 çalışan üzerinde yapılan araştırma, çalışanların öğrendiği örgüt algıları ile ÖVD'leri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Eğitim örgütleri de, diğer tüm örgüt grupları gibi, sürekli değişim içerisindedir ve dolayısıyla okullar da güncel ve etkili kalabilmek için itici ve değiştirici güçlere ayak uydurmak durumundadırlar. Okulları değişime zorlayan güçleri Lunenburg (2010), dışsal ve içsel zorlayıcılar olarak ikiye ayırmaktadır:

Dışsal Zorlayıcılar:

Piyasa: Son yıllarda özel okul sayısının da çoğalmasıyla artan rekabet ortamı, okulları başarıyı yakalamak adına değişime daha fazla zorlamaktadır (Ludvigsen, 2011).

Kanun ve yönetmelikler: Merkezi idare tarafından çıkarılan kanun ve yönetmelikler de sıklıkla yaptırım gücü yüksek değişim uyararı görevi görmektedirler (Robinson, 2010).

Teknoloji: Teknolojik yenilikler, okullarda zaman içerisinde değişim ihtiyacı ortaya çıkarabilmektedir. Bilgi-iletişim tekniklerinin gelişmesi ve ulaşılabilir veri miktarının sürekli artış göstermesi ayak uydurmayı gerektirmektedir (D'Agustino, 2011).

İş piyasası: İş piyasasındaki dalgalanmalar ve değişen talepler zaman içerisinde eğitim örgütlerini ve okul liderlerini değişim başlatmaya zorlamaktadır (Lunenburg, 2010).

Ekonomik gelişmeler: Ekonomik değişimler okulları da etkilemektedir. Ekonomik durgunluk ve enflasyon dönemlerindeki tutum ve moral durumları okul performansını aksatabilir (Brimley ve Garfield, 2009).

İçsel Zorlayıcılar:

Yönetim Süreçleri: İletişim, karar alma, liderlik ve güdüleme stratejileri gibi yönetim süreçlerinin herhangi birinde aksama olması değişim için baskı oluşturabilir. Okulda iletişimin zayıf olması, isabetli karar alma oranının düşük olması, liderin yeterli donanıma sahip olmaması, personelin moral düzeyinin ve iş doyumunun düşük

seviyede olması okulda değişimi zorunlu kılan içsel etmenlerdendir (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2012).

Beşeri Problemler: Öğretmen ve öğrencilerin zayıf performansı, öğretmen veya öğrencilerin yüksek devamsızlık oranları, okulu terk oranlarının yüksek olması, öğretmen sirkülasyonu, zayıf okul-toplum ilişkileri, zayıf yönetim-birim ilişkileri ve personel moral ve iş doyumunun zayıf olması değişime zorlayan beşeri etmenlerdendir (Bulach, Lunenburgve Potter, 2008; Lunenburg ve Ornstein, 2008).

2.2.1 Örgütsel Değişimin Sınıflandırılması

Örgütsel değişimin sınıflandırılması, değişimin derinliği, çapı, etki alanı, yöntemi gibi farklı özellikleri göz önünde bulundurularak yapılabilmektedir. Senior ve Fleming (2006), örgütsel değişimi, değişimin derinliğine göre aşağıdaki şekilde basamaklandırmaktadırlar:

İnce Ayar: Örgütün stratejisi, yapısı, çalışanları ve süreçleri arasındaki uyumu sağlamak üzere uygulanan, devamlılık arz eden ince ayarlamalardır. Metotları ve prosedürleri yenilemek, yeni stratejilere göre personelin gelişimini sağlamak, yeni rolleri tanımlamak gibi küçük değişimler ince ayara örnektir.

Değişken Ayarlama: Örgütün, değişen çevreye ayak uydurmasına yönelik yapılan değişikliklerdir. Satış sahasını genişletme kararı almak, revize edilen misyonu çalışanlara empoze etmek, ürünler ve/veya hizmetler üzerindeki önem derecesini değiştirmek gibi radikal olmayan, farklı revizyonları içerir.

Modüler Değişim: Örgütün tamamının değil ancak bir veya daha fazla birimin, büyük çaplı bir değişimle yeniden düzenlendiği değişimdir. Belli bazı bölümlerin yeniden yapılandırılması, birim hedeflerinin yeniden belirlenmesi ve birim yönetiminde değişiklikler modüler değişime örnektir.

Kolektif Değişim: Örgütün iş stratejisinde radikal değişikliklerin ve örgüt çapında devrimsel düzenlemelerin yapıldığı örgütsel değişimdir. Örgütsel misyonun değiştirilmesi, yeniden örgütlenme, yapılarda, sistemlerde ve örgüt çapındaki prosedürlerdeki büyük değişiklikler kolektif değişime örnektir.

Çalışkan (2007), örgütsel değişimin, farklı açılardan ele alınarak yapılmış sınıflandırmalarını aşağıdaki şekilde derlemiştir:

Planlı değişim - Plansız değişim: Örgüt içerisinde karar verilerek, belli bir plan dahilinde yürütülen çalışmalar, planlı değişimdir. Örgütlerdeki değişim çalışmalarının çoğu planlı değişimdir. Plansız değişim ise önceden planlanıp karar verilmemiş, örgütün üzerine gelen ve uymak zorunda kaldığı değişimi ifade eder.

Makro değişim - Mikro değişim: Makro değişim tüm örgütü kapsayan bir değişim iken mikro değişim tabiriyle, örgütte, bir birimde veya bir konuda yapılan değişiklik kastedilir. Makro değişim, örgüt geliştirme olarak da ifade edilir.

Zamana yayılmış değişim - Ani değişim: Yapılan veya yapılması planlanan değişimin süresi açısından yapılan sınıflandırmadır. Bazen değişim zamana yayılarak adım adım hedefe ulaşılması planlanırken bazen ani değişikliklere ihtiyaç duyulabilmektedir.

Proaktif (Öngörücü) değişim - Reaktif değişim: Proaktif değişim, gelecekte oluşması muhtemel duruma ve şartlara örgütü hazır hale getirmek maksadıyla yapılan değişimdir. Reaktif değişim ise önceden tahmin edilmeyen ancak meydana gelen, fiili duruma ayak uydurmak üzere yapılan değişimdir.

Geniş kapsamlı değişim - Dar kapsamlı değişim: Makro değişim, mikro değişim sınıflandırmasıyla benzerlik gösterir. Örgütte değiştirilmek istenen hususların niceliğini ifade eder.

Aktif Değişim - Pasif Değişim: Örgütün, kendi isteğiyle, değişim planlayarak ve gerçekleştirerek çevreyi de etkilediği değişim, aktif değişimdir. Pasif değişim ise örgütün, çevrede gelişen koşullara uyum sağlamak için yaptığı değişimdir.

Evrime niteliğinde değişim – Devrim niteliğinde değişim: Evrim niteliğinde değişim, adım adım yapılan ve süreklilik arz eden yenileşmeyi ifade eder. Devrim niteliğinde değişim ise mevcut durumun tamamen değiştirildiği, hızlı, radikal ve köklü değişimdir.

2.2.3 Değişim Yönetimi

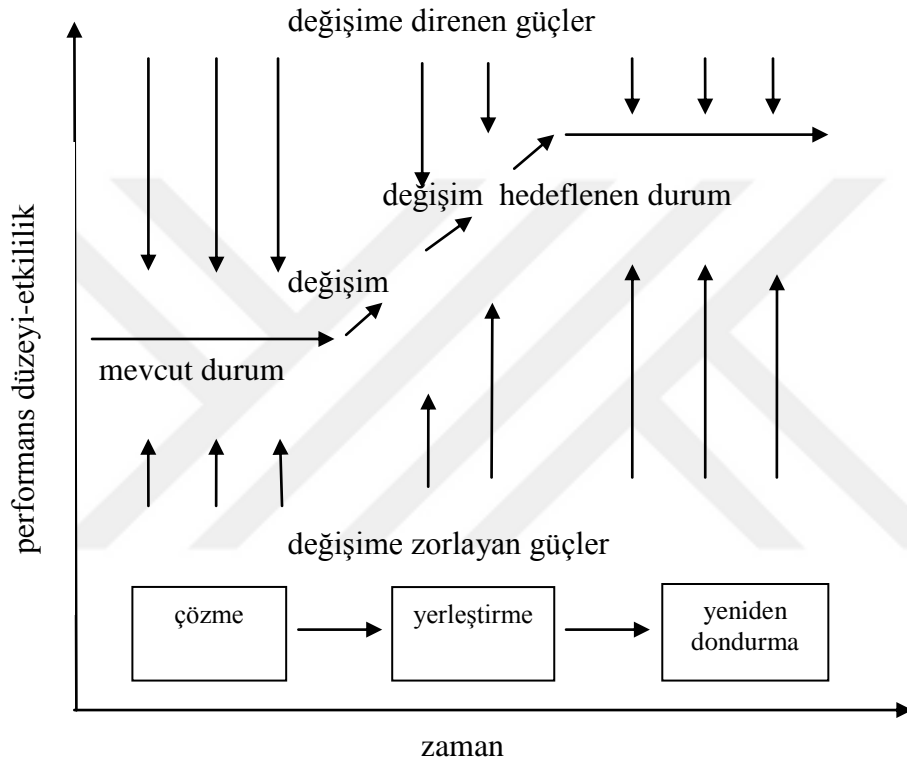
Kotter (1996), “20. yüzyılın ortalarında, bir grup yöneticiye, 18-36 aylık bir süreçte üretkenliği %20-%50 artırmasını, kaliteyi %30-%100 geliştirmesini ve yeni ürün geliştirme süresini %30-%80 kısaltmasını söyleseniz size gülerdi” demektedir. Çünkü o zamanın normu istikrar ve mottosu da “bozulmadı ise tamir etme” idi. Günümüzde ise, karşı karşıya olduğumuz ortam ve şartların farklı olduğunu belirtmek gerekir. Küreselleşen ve değişime zorlayan ekonomi, herkese hem daha fazla hasar verme hem de daha fazla fırsat yaratma potansiyeli taşıyor.

Değişimin sürekli olduğu küresel dünyada, değişim ve öğrenme stratejik süreçler aracılığıyla kontrol edilmediği sürece, örgütler, istenmeyen yönler savrulabilirler. Bu nedenle, değişimin yönetici, danışman veya değişim ajanı aracılığıyla profesyonelce yönetilmesi gerekir (Coghlan, Rashford ve Figueiredo, 2016).

Yoğun ve kapsamlı bir iş olan okul liderliğinin sürekli artan sorumluluklarının içerisinde, değişim yönetimi hep var olagelmıştır. Fiziksel çevrenin değişimi, müfredat yenilenmeleri, öğretim kadrosu ve personel değişimi, öğrenci yapısındaki değişim, beklenmedik değişimler ve en önemlisi okul çevresi ve yüksek öğretim çevrelerinde meydana gelen geniş kapsamlı değişimler neticesinde başkalaşan paydaş beklentileri, titizlik ve beceriyle yönetilmesi gereken önemli süreçlerdir. Okul lideri, değişimin olumlu ve kalıcı olmasında başlıca katalizör olmalıdır (Fullan, 2010; Hargreaves, 2011; Marzano ve Waters, 2010).

Lewin'in (1951) geliştirdiği değişim modelinde, karşıt güçlerin dinamik dengesi olarak ifade edilmektedir. Yani bir tarafta mevcut durumu değiştirmeye zorlayan güçler, karşı tarafta da değişimi sonlandırma yönünde gösterilen çaba vardır. Zıt yönlü bu güçler okul içi veya okul dışı kaynaklı olabildiği gibi lider kaynaklı da olabilirler. Okul lideri, değişime öncülük etmede ve direnci azaltmada aktif rol oynamak durumundadır. Lider okuldaki mevcut durumu değişime zorlayan ve değişime direnen güçler arasındaki bir denge olarak ele almalı, değişim potansiyeli ve direnci hesaplayarak, bu denge durumunu, varılmak istenen hedef doğrultusunda etkilemeye çalışmalıdır. Okul lideri bunu üç şekilde yapabilir: Değişime zorlayan etmenleri güçlendirebilir; direnme güçlerini zayıflatabilir veya değişime zorlayacak yeni etmenler ortaya koyabilir. Ancak, Lewin, karşıt güç odaklarından birini

zayıflatmadan diğerini artırmaya çalışmanın, örgütte tansiyon ve çatışmayı artıracağına dikkat çekmektedir. Değişime zorlayan güçleri artırmak bazen etkili olsa da, genellikle direnme yönündeki gücü azaltmak genellikle daha iyidir; çünkü değişim yönünde fazla güç uygulamak, artan dirence de sebep olabilmektedir. Bu durum, basitçe şu şekilde somutlaştırılabilir: Birisini iterseniz, O da sizi iter.



Şekil 1: Lewin'in Değişim Modeli

Lewin'in (1951), değişim modeline göre değişim, itici güçler ve direnme güçleri arasındaki denge birinin lehine bozulduğu zaman meydana gelir. Dengesizlik, davranış kalıbını çözer ve değişim meydana gelir. Değişim, bu güçler arasında tekrar denge sağlanıncaya kadar sürer. Bu süreç genel olarak üç aşamada gerçekleşir; çözme, değiştirme ve tekrar dondurma (Şekil 1).

Çözme: Bu süreç, örgütü mevcut durumunda tutma yönünde hareket eden güçleri azaltmayı ifade eder. Çözme, genellikle mevcut durumdaki yetersizlikleri ortaya koyan yeni veriler öne sürerek veya mevcut tutum, davranış ve değerlerin gücünü azaltarak başarılabilir. Krizler genelde çözme tetikler. Öğrencilerin okulu bırakma

oranlarında ciddi artış meydana gelmesi, yeni kayıt oranlarında düşüş, okul bölgesinde meydana gelen demografik değişiklikler, personel veya lider sirkülasyonunda ani artış, maliyetli bir dava veya beklenmedik bir öğretmen grevi muhtemel krizlere örnektir. Ancak tabii ki kriz olmadan da çözülme meydana gelebilir. İklim araştırmaları, finansal veriler ve kayıt hedefleri de okuldaki problem alanlarının tespit edilmesi ve değişimin fitilinin ateşlenmesi için kullanılabilir.

Yerleştirme: Çözülmenin meydana gelmesiyle, yeni tutum, davranış ve değerler geliştirilmesi için ortam hazır hale gelir. Personel seçimi ve işe alım süreçlerinin değiştirilmesi gibi bazı değişimler minimal seviyede olur ve pek az eleman etkilenir. Bununla birlikte, yeni değerlendirme sisteminin geliştirilmesi, görev ve sorumlulukların yeniden tanımlanması, okul çevrelerinin yeniden yapılandırılması neticesinde bazı öğretim elemanlarının başka okullara gönderilmesi gibi bazı değişimler ise makro seviyede olur ve daha çok işgören etkilenebilir.

Yeniden dondurma: Değişim sürecinde final adımı, yeni durumun kalıcı hale getirilmesi olan yeniden dondurmadır. Okul kültüründe, personel normlarında, okul politikasında değişim meydana getirmek veya okul yapısında geliştirmeler yapmak genelde bu aşamanın başarıyla tamamlanmasını sağlar.

2.2.4 Örgüt Geliştirme

Günümüzde örgütsel değişim denildiğinde, örgüt geliştirme kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgüt geliştirme, kavram olarak 1960'larda kullanılmaya başladıysa da uygulama olarak 70 yıl öncesine dayandığını söylemek mümkündür. Ancak bu süreçte kavramın ifade ettikleri önemli oranda değişime uğramıştır. Laboratuvar eğitimi ve T-grupları uygulaması şeklinde ortaya çıkan örgüt geliştirme, zaman içerisinde farklı formlara evrilerek, günümüzde örgütsel etkililik ve işgören sözleşmesi şeklinde uygulama alanı bulmaya başlamıştır (Anderson, 2016; Burke, 2008).

Örgüt geliştirme, örgüt kültürü üzerinde, davranış bilimi, araştırma ve teori yoluyla planlı bir değişim yaratma sürecidir. Örgütün problem çözme kapasitesini ve çevredeki değişimlere ayak uydurma kapasitesini, davranış bilimi danışmanları (değişim ajanı) yardımıyla artırma yönündeki uzun soluklu çabayı ifade eder. Örgüt geliştirmenin safhaları, sistem çapında veri toplama, teşhis koyma, eylem planlama,

müdahale ve değerlendirme şeklinde sıralanabilir (Cumming ve Worley, 2014). Beckhard (1969) örgüt geliştirmeyi, davranış bilimi verilerini kullanarak, (1) planlı müdahaleler ile (2) tepeden yönetilen, (3) örgütün etkililiğini ve sağlığını artırmak üzere, (4) örgüt çapında, (5) planlı değişimi hedefleyen bir süreç olarak tanımlamıştır.

Benzer ve daha güncel bir tanım ise, Anderson (2016, s. 3) tarafından şu şekilde yapılmıştır: “Örgüt geliştirme, sosyal bilimler ve davranış bilimi verileri ışığında yapılan müdahalelerle, örgütün etkililiğini artırma, bireysel ve örgütsel değişimi kolaylaştırma sürecidir”.

Örgütsel değişimi yönetirken temel enstrüman, planlı müdahaledir. Müdahaleler doğrudan bireylere, çalışma gruplarına, takımlara, birimlere veya örgütün tümüne yapılabilir (Burke, 2008). Smither, Houston ve McIntire (2016, s. 7-8), müdahale çeşitlerini şu şekilde örneklendirmişlerdir:

Müdahale Düzeyi	Müdahale
Birey	Yetenekli bir çalışan müdür konumuna terfi etmiş ancak yeni konumunda başarılı olması için gerekli kişiler arası iletişim becerilerinden yoksundur. Örgüt, çalışanın iletişim becerilerini artırmak üzere bir değişim ajanıyla anlaşır.
Çalışma grubu	Farklı altyapılardan gelen çalışanlardan oluşan çalışma grubunda, çatışma ve yanlış anlamalar meydana gelmektedir. Örgüt iklimini düzeltmek üzere, bir danışma firması ile anlaşılır.
Takım	Yeni bir çalışma için bir araya gelecek farklı birimlerden işgörenler ilk defa birlikte çalışacaklardır. Örgüt, örgütsel gelişim sürecine hakim bir çalışan liderliğinde, iki günlük bir takım kurma atölyesi düzenler.
Örgüt	Örgüt, çalışanların artan stres düzeylerini hafifletmek için, sağlık konularına dair seminerler, kişisel ve profesyonel danışma ve yerinde çocuk bakımı gibi hizmetleri içeren bir

sağlık programı uygulamaya koyar.

Örgüt geliştirme alanında, okula özel bir çalışmada Joyce ve Showers (2002), personel gelişimi aracılığıyla öğrenci başarısını önermektedirler. Bu okul geliştirme çalışması, dört aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, öğretmenler, öğrencilere öğrenmeyi öğretme konusunda eğitilirler. Sonra, eğitimi planlama ve akran koçluğu konusunda becerileri geliştirilir. Üçüncü aşama olarak, öğrendiklerini sınıf ortamında uygulamaya koyarlar. Son olarak da, öğrenilenlerin öğrenciye ne kadar yansıdığından hareketle değerlendirme yapılır.

2.3 Örgütsel Değişime Direnç

Yöneticiler, astların davranışlarını değiştirmeye çalıştıklarında, sıklıkla, gereğinden fazla bir değişime dirençle karşılaşır. Kişilerin ve birimlerin, iş yapmaktan daha ziyade, birbirleriyle kavga etmeye odaklandıkları görülür. Grup üyeleri arasında, “mantıklı” insanlar arasında olmaması gereken iletişim problemleri ve yanlış anlamalar olduğu gözlemlenir. Örgütün daha etkili olması için çabalayan yöneticiler, bireylerin ve grupların, bazen örgütün yaşamını da tehlikeye atacak şekilde, açıkça eski ve etkisiz davranış biçiminde ısrar ettiklerine şaşırarak şahit olurlar (Schein 2010).

Değişime direnme kavramı, araştırma ve uygulama literatüründe genellikle örgütteki teknoloji, üretim metotları, yönetim uygulamaları ve ücretlendirme sistemlerindeki değişim çabalarının, neden beklentinin altında sonuç verdiğini veya tamamen başarısız olduğunu açıklamak için kullanılır (Oreg, 2006). Coghlan, Rashford ve Figueiredo (2016) işgörenlerin, değişime direnç yönünde, dört aşamada psikolojik reaksiyon gösterildiğini belirtmektedirler:

Reddetme: Reddetme aşaması, değişime ilişkin veriler ilk ortaya çıktığında başlar. Değişimin gerekliliğinin reddedilmesi şeklinde olabilir. Değişim bilgisi ne kadar beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarsa o kadar çok reddedilme olasılığı yüksektir. Değişimin gerekli olduğu fikrinin kolayca özümsemeyebileceği kabul edilmeli, bu yönde davranış sergileyen bireyler için değişim, kendi inisiyatifleri dışında sürdürülmelidir. İleriki aşamalarda pozisyonlarını tekrar değerlendirmeleri beklenir.

Sıyrılma-kurtulma: Sıyrılma çabası, değişimin olacağına ve başlayacağına dair kanıtlar ortaya çıkınca başlar. Birey veya takım için, değişimden kaçınma veya ertelemeyi sağlayacak karşıt kanıtlar arayışı şeklinde olabilir. Öfke, değişim ajanlarına yöneltilebilir. Direnen bireyler, toplantı ve eğitimlere fiziksel olarak katılabilir ancak içinde yer almayabilirler. Çözümlemek için, reddetme aşamasındaki yöntemlerle birlikte, kaygılarını ciddiye alma, danışmanlık yapma ve dinleme şeklinde yaklaşım sergilenebilir.

Yapma: Yapma aşaması, değişim ihtiyacının kabul edildiği, hangi değişimlerin, nasıl, nerede ve kime ne maliyetle yapılacağına kararlaştırıldığı aşamada ortaya çıkar. Bu aşamada değişimin gerekli olup olmadığı değil, nerede ne kadar olacağı söz konusudur. Değişimin nasıl olacağı ve neye malolacağı konusunda pazarlık söz konusu olabilir.

Sürdürme: Kurallaştırılmış davranışı değiştirmek kolay değildir. Değiştirilen alışkanlıkların ve yeni durumun kalıcı olması için bazı pekiştireçler gereklidir. Bu aşamada başarılı olmak, yapılmış olan değişimin, alışkanlığa ve davranış biçimine dönüştürülmesi ile mümkündür.

Değişime zorlanma, okullar için sürekli tekrarlanan bir olaydır. Bununla birlikte, hem okul liderleri, hem de çalışanlar tarafından, değişime en azından belli bir oranda direnç gösterilmesi de kaçınılmazdır. İnsanoğlunun değişime direnmeye yatkınlığı vardır. Çünkü değişim, insanları, yaptıkları şeyleri yeni ve farklı bir şekilde yapmaya adapte olmaya zorlar (Fullan, 2009; Spector, 2011).

2.3.1 Değişime Direnmenin Nedenleri

Örgütte başlatılan tüm değişim girişimleri, miktarı farklı olmakla birlikte, bir dirençle karşılaşmaktadır. Bununla birlikte, işgörenler tarafından, değişime karşı ortaya koyulan direncin nedeni de değişimin konusu, kapsamı ve bağlamına göre farklılaşmaktadır.

Oreg (2006, s. 76-82) değişime direncin nedenini kişisel nedenler ve bağlamsal nedenler olarak ikiye ayırmaktadır:

Kişisel nedenler: Kişiler, isteğe bağlı veya dayatılan değişim olması fark etmeksizin, değişime direnme veya adapte olma tutumu konusunda birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Değişime direnç düzeyleri yüksek olan sabit karakterli bireyler, yaşamlarına değişim katma konusunda pek gönüllü değildirler. Bu mizaçtaki bireylere değişim dayatıldığında, kaygı, öfke ve korku gibi fazlaca olumsuz duygusal tepkiler vermeye meyillidirler. Bu da, değişime direnç düzeylerinin yüksek olmasına neden olur.

Bağlamsal nedenler: Değişime direncin bağlamsal nedenleri ise yaşanacak veya yaşanmakta olan değişimin şartlarına ve kapsamına özel olarak değişkenlik arz edebilir. Değişimin ön görülen sonuçları, bireyin güç ve saygınlık kaybı olasılığı, iş güvencesi kaygısı, içsel doyumun azalması kaygısı, değişimin uygulanma süreci, yöneticiye güven eksikliği, yetersiz bilgilendirilme gibi etmenler de değişime bağlamsal direnme nedenleri arasında sayılabilir. Sayılan nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan direnme türleri ise duygusal direnç, davranışsal direnç ve bilişsel direnç olarak üç kategoriye ayrılmıştır.

Bazı başka kaynaklarda ise (Fullan, 2009, Lunenburg, 2010; Spector, 2011), okul özelinde, değişime direnmenin en önemli nedenleri olarak, belirsizlik, kişisel kayıp kaygısı, grup direnci, bağımlılık, yöneticiye güven düzeyi ve önerilen değişimdeki yetersizlik sayılmaktadır:

Belirsizlik: Öğretmenler, öngörülen değişimden işleri ve yaşamlarının nasıl etkileneceği konusunda endişelendikleri için direnç gösterebilirler. Mevcut durumdan yeterince memnun olmasa bile, bireysel sorumluluk aralığını biliyor olması ve belli durumlarda sergileyeceği davranışlara müdürün göstereceği reaksiyonu tahmin edebiliyor olması, öğretmenin değişime direnmesine neden olabilir.

Kişisel kayıp endişesi: Doğru değişim, bütünsel olarak okul için yararlı olur. Ancak, bazı işgörenler için değişimin, güç, itibar, ücret kaybı veya diğer bazı çıkarların azalması gibi sonuçları olabilir. İşgören, değişimin kendi karar alma otoritesini, bilgiye erişebilirliğini, otonomisini ve konumunun mevcut avantajlarını azaltabileceğinden endişe edebilir.

Grup direnci: Gruplar, zaman içerisinde davranış ve performans normları oluştururlar. Bu normlar, grup üyelerinden beklenen davranışların sınırlarını belirler. Eğer liderin niyetlendiği değişim, grup normlarını tehdit ederse dirençle karşılaşması muhtemeldir. Grup içi bağlılık ne kadar fazla ise, direnç o denli yoğun olur. Yeterli bilgilendirme ve hazırlık yapılmadan girişilen değişim çabalarına karşı sendikal direniş, bu durumla açıklanabilir.

Bağımlılık: Tüm insanlar, yaşama, bağımlı bir şekilde başlar. Yani bağımlılık tüm insanların doğasında bir noktaya kadar vardır ve tamamen olumsuz bir şey değildir. Ancak diğerlerine bağımlı olma durumu olağan dışı bir düzeye taşınırsa, değişime direnmeye neden olabilir. Örneğin, performansı liderin geri bildirimlerine çok bağlı olan birey, yeni metod ve stratejileri, lider çok faydalı olacağını söylemediği takdirde, benimsemeyecektir.

Yöneticiye güven: Okullar, üyelerin lidere güven düzeylerinin ciddi oranda çeşitlilik gösterdiği örgütlerdir. Bir değişim önerildiğinde, eğer lidere güven az ise, ilk gösterilecek reaksiyon direnmedir. Diğer taraftan eğer lidere güven düzeyi yüksekse, üyeler, önerilen değişimi desteklemeye daha meyillidirler. Dahası, güvensizlik durumunda, üyeler değişimi anlamış ve ondan fayda sağlayacaklarına kanaat etmiş olsalar bile, değişime direnç gösterirler.

Değişimdeki Yetersizlik: Örgüt çalışanları, önerilen değişimdeki potansiyel problemleri fark ettiklerinde de direnirler. Eğer personel, direnme nedenlerini açık bir şekilde yöneticiyle paylaşırsa, bu direnme şekli okul için yararlı sonuçlar doğurabilir. Lider, yapılacak eleştiri ve önerileri, değişimi daha etkili kılmak için kullanabilir.

2.3.2 Değişime Direncin Üstesinden Gelme

Değişime dirençle baş etmek için alanyazında pek çok yöntem öne sürülmekle birlikte en popüler olan ve en sık başvurulan yöntemler şunlardır: Eğitim ve iletişim, yer alma ve katılım, kolaylaştırma ve destek, müzakere ve anlaşma, hileli yönlendirme ve dahil etme, açık ve örtük baskı (Anderson, 2011; Duke, 2011; Harvey, 2010).

Eğitim ve İletişim: Okul liderinin, değişimin gerekliliği konusunda mantıklı noktaları görmelerine yardımcı olmak üzere, çalışanlarla iletişim kurması direnci azaltabilir. İletişim, karşılıklı tartışmalar, resmi grup sunumları veya özel rapor ve yayınlar yoluyla olabilir. Bu yaklaşım, direncin arkasında yatan yetersiz iletişimin giderilmesi ve lider-üye karşılıklı güveninin tesis edilmesi şeklinde çalışır. Eğer güven olmazsa, değişimin de başarısız olması muhtemeldir.

Yer alma ve katılım: Değişimin planlama ve uygulama aşamalarında yer alan çalışanlar, değişime direnmeye daha az meyillidirler. Değişimi başlatmadan önce, lider, değişime karşı olanların, görüşlerini ifade etmelerine, potansiyel problemleri göstermelerine ve düzeltme önermelerine imkan tanır. Bu tarz bir dahil olma, direnci azaltabilir, kabullenmeyi sağlayabilir ve değişim kararının kalitesini yükseltebilir.

Kolaylaştırma ve destek: Değişim uygulanmaya başlanmadan önce, yöneticinin, destekçi ve kolaylaştırıcı bir liderlik sergileyeceğini açık etmesi önemlidir. Bu tip liderlik, üyelerin görüşlerini dinlemeyi, ulaşılabilir olmayı ve üyelerin, yerinde fikirlerini kullanmayı gerektirir. Destekçi liderler, iş ortamının daha memnuniyet verici ve eğlenceli olabilmesi için izledikleri yolu değiştirebilme erdemine sahiptirler.

Müzakere ve anlaşma: Liderler, potansiyel veya aktif direnci etkisizleştirmek için işbirliğini teşvik edebilirler. Örneğin, toplu sözleşme görüşmelerinde, okullar için istenen yeni programa destek olma karşılığında, çalışanlara bazı tavizler verilebilir. Bu ödünler, ücret artışı, ikramiye veya karar alma sürecinde daha fazla temsil edilme hakkı şeklinde olabilir. Okul lideri, onaylama, övgü, sorumluluk verme gibi standart taltif yöntemlerini de kullanabilir.

Hileli yönlendirme ve dahil etme: Hileli yönlendirme, okul liderinin, kimin ne miktarda ve ne kadar doğru bilgiye erişebileceği konusunda seçici olmaya karar vermesiyle ve bilgiyi, değişimin başarıya ulaşmasına hizmet edecek şekilde yaymasıyla ortaya çıkar. Dahil etme ise, değişime direnen grubun liderlerine, değişim kararında, kilit rol verilmesini ifade eder. Dahil edilenlerin tavsiyelerine daha iyi bir karara varmak için değil, desteklerini almak için kulak verilir. Hem hileli yönlendirme hem de dahil etme, direnme potansiyeli olanların fikirlerini değiştirmek için maliyetsiz yöntemlerdir. Ancak, hedef üyeler, aldatıldıklarının farkına varırlarsa,

durum ters tepebilir. Bu yöntem bir kez açığa çıktığında, liderin inandırıcılığı dramatik bir şekilde aşağı düşer.

Açık ve örtük baskı: Diğer yöntemler başarısızlığa uğradığında, son çare olarak baskıya başvurulabilir. Bazı değişimler acil uygulama gerektirir. Böyle bir durumda, eğer değişim öncüsü de kayda değer bir güç sahibi ise, ön görülen değişimin bir an önce uygulanması için baskı kullanılabilir. Çalışanlar, işlerini kaybetmekle, terfi olanaklarının azaltılmasıyla, ücret artışının kısıtlanmasıyla veya iş alanı değişikliğiyle tehdit edilebilirler. Ancak, baskının, korku, öfke, intikam, işe yabancılaşma gibi olumsuz etkileri olabilir. Bu da, düşük performans, iş doyumunun azalması ve çalışan sirkülasyonu gibi sonuçlar doğurabilir.

Knight (2009), eğitim örgütlerinde değişimi yönetmek ve değişime direncin üstesinden gelmek için çeşitli öneriler sıralamıştır:

1. Etki gücü yüksek öğretim uygulamaları arayışında olun. Yeni öğretim programı önerenlerin, öğretmenlerin önüne koyduklarının, öğrencilerin ve öğretmenlerin hayatlarına hatasız, pozitif bir tesirinin olacağından emin olmaları gerekir.
2. Önerilecek değişimi seçmek ve etkilerini gözlemlemek için veriler nesnel kullanın.
3. Öğretmenlere, nitelikli rehberlik sağlayın.
4. Net açıklamalar ve durumsal yorumları dengeli bir şekilde kullanın. Yeni yöntemleri belirgin bir şekilde sunun, ancak öğretmenlere yeni yöntemi kendi öğretim ortamına uydurmalarını sağlayacak esnekliği de sağlayın.
5. Öğretmenlere seçenekler sunarak ve fikirlerine değer vererek örgütsel bağlılık elde edin.
6. Aynı anda çok fazla değil, birkaç kritik öğretim uygulaması üzerine odaklanın. Çok fazla farklı yaklaşımı içeren öğrenme, öğretmenleri bunaltabilir.

7. Yönetici-öğretmen ilişkisinde güven sağlayın. Profesyonel öğrenme, en çok, destek ve güven tesis edildiğinde başarılı olur.

2.4 İlgili Araştırmalar

Yurt içinde yapılan çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile değişime direncin birlikte incelendiği araştırmalar sınırlıdır. Bu yüzden, yurt içinde bu iki alanla ilgili yapılan araştırmalar ayrı ayrı incelenmiştir. Yurt dışında ise örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişime direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcuttur. Tüm bu araştırmalara dair incelemelere, bu bölümde yer verilmiştir.

2.4.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çetin (2003), öğretmenlerin ne düzeyde ÖVD sergilediklerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya 2002-2003 eğitim-öğretim yılında, İstanbul İlindeki farklı okul kademelerinde görev yapan 719 öğretmen dâhil olmuştur. Veri toplama aracı olarak Organ'ın geliştirdiği ÖVD ölçeği Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, (1) diğerlerini düşünme ve yardım, (2) ileri görev bilinci, (3) nezaketen bilgilendirme, (4) örgütün gelişimine destek verme ve (5) gönüllülük ve centilmenlik olmak üzere beş alt boyut ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin ÖVD'nin tüm alt boyutlarında ortalama puanı 3.48 ve üzerinde bulunmuştur. Öğretmenlerin, ÖVD sergilemeye ilişkin algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Taşçı (2007), yaptığı araştırmada, öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklem grubunu, Niğde ilinde görev yapan 450 öğretmenden oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çetin (2011), okul müdürlerinin liderliği ile öğretmenlerin ÖVD düzeyi arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasına Ankara ilindeki 30 farklı okuldan 682 öğretmen dahil olmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, okul müdürlerinin liderlik seviyelerini, müdür-öğretmen ilişkisini ve öğretmenlerin ÖVD düzeyini ölçmek üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, müdürlerin etkileşimsel

liderliği ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Oğuz (2011), yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya Samsun il merkezinde görev yapan 204 ilköğretim okulu öğretmeni dahil olmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, 12 maddelik ÖVD Ölçeği ve 49 maddelik Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin genel olarak, ÖVD ile ilgili pozitif algıya sahip oldukları görülmektedir. ÖVD ölçeğinde, ortalama puan 3.79 çıkmıştır. Ayrıca, yöneticinin dönüşümcü liderlik kabiliyeti ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Zengin (2011), yaptığı çalışmada, örgütsel güven ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Van il merkezindeki ilköğretim okullarından tabakalı örneklem yöntemi ile seçilen 401 öğretmen bu araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırmaya dahil olan örneklem grubuna, örgütsel güven düzeyini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek üzere iki ölçek uygulanmıştır. Araştırma neticesinde, okullardaki örgütsel güven düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Baykal (2013), yaptığı çalışmada, okul iklimi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma kapsamında, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Üsküdar İlçesindeki liselerde görev yapan 350 öğretmenden oluşan bir örneklem grubuna kişisel bilgi formu, örgüt iklimi ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uygulanmıştır. Araştırma neticesinde, öğretmenlerin okul iklimi algılarının orta düzeyde olduğu, ÖVD algılarının ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin okul iklimi algıları ile ÖVD algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Elma ve Aytaç (2015), yaptıkları çalışmada, kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmışlardır. Öğretmenlerin ÖVD ile ilgili görüşlerini içeren 17 yüksek lisans ve doktora tezinin tarandığı araştırma bir meta analiz çalışması niteliğindedir. Araştırmanın örneklem grubunu toplam 8432 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde, kıdem değişkeninin, öğretmenlerin

örgütsel vatandaşlık davranışı algısında, 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenler lehine, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ÖVD sergileme sıklığının, 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha fazla olduğu saptanmıştır.

Sırıklıgil (2015), yaptığı araştırmada, kamu okullarında ve özel sektörde görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algısını incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İzmir İli sınırları içinde yer alan 25 özel ve kamu okulunda görev yapan toplam 334 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, özel sektörde görev yapan sözleşmeli öğretmenlerin ÖVD algısının, kadrolu ve ücretli görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz, Altınkurtve Yıldırım (2015) yaptıkları araştırmada, Türkiye'deki öğretmenlerin, ÖVD sergileme düzeylerine cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin etkisini incelemişlerdir. Araştırma, Türkiye'de 2003 ile 2014 yılları arasında ÖVD ile ilgili yapılmış araştırmaların tarandığı bir meta analiz çalışması şeklindedir. Çalışmaya 21 makale, 32 yüksek lisans tezi ve 4 doktora tezi dâhil olmuştur. Verilerin çözümlenmesi neticesinde, (1) cinsiyet değişkeni ile ÖVD arasında çok zayıf bir ilişki olmakla birlikte kadın öğretmenlerin ÖVD sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğu, (2) kıdem değişkeni ile ÖVD arasında zayıf bir ilişki olmakla birlikte 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin genel olarak ÖVD sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğu, (3) branş değişkeni ile ÖVD arasında zayıf bir ilişki bulunmakla birlikte sınıf öğretmenlerinin ÖVD sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İncelenen demografik değişkenler arasında, öğretmenlerin ÖVD düzeyini en çok etkileyen değişkenin kıdem olduğu, daha sonra sırası ile branş ve cinsiyet değişkeninin takip ettiği görülmektedir.

2.4.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bogler ve Somech (2004), İsrail'de ortaokul ve lise öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, öğretmenleri güçlendirme (yetkilendirme ve teşvik etme) ile

öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın örneklem grubunu 983 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçları, güçlendirmenin, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Jurewicz (2004), yaptığı araştırmada, ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, okul iklimi ve öğrenci başarısı ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma ABD'nin Virginia Eyaletinde yer alan 82 ortaokulda yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak, Okulda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Okul İklimi İndeksi ve 8. sınıf matematik ve İngilizce test sonuçları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile öğrencilerin İngilizce ve matematik başarıları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca okul iklimi ve ÖVD arasında da güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Oplatka (2009), eğitim-öğretimde örgütsel vatandaşlık davranışını incelediği çalışmada, ÖVD'nin öğretmenler, öğrenciler ve okul açısından sonuçlarını değerlendirmiştir. İsrail'de yapılan araştırmada, 50 ilkokul ve ortaokul öğretmeni (40 kadın, 10 erkek) yer almıştır. Katılımcıların, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarını ölçmek ve bunun öğretmen ve okul için çıktılarını değerlendirmek üzere, açık uçlu sorulardan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Sonuçlar, incelendiğinde öğretmenlerin, ÖVD'nin, kendileri, okul ve öğrenciler için olumlu sonuçları olduğunu düşündükleri görülmektedir. Öğretmenler zorunlu olmayan, ödüllendirilmeyen, ekstra rol davranışlarının, kendileri açısından, kendini gerçekleştirme ve yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olma sonuçlarını doğurduğunu düşünmektedirler. Ayrıca öğretmenler, ÖVD'nin öğrenciler açısından daha yüksek başarı seviyeleri, okul açısından ise artan okul disiplini ve imajı gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu düşünmektedirler.

Jimmieson, Hannam ve Yeo (2010), Avustralya'da yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının, okul yaşam kalitesi ve görev etkililiği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmaya toplam 55 okuldan 4. sınıf ve 7. sınıf düzeyi arasında görev yapan 170 öğretmen ve eğitim verdiği öğrenciler dahil olmuştur. Veri toplama aracı olarak, 13 maddelik ÖVD Ölçeği, altı maddelik Görev Etkililiği Ölçeği ve Okul Yaşam Kalitesi Anketi kullanılmıştır. Araştırma

neticesinde, ÖVD'nin, öğretmenlerin görev etkiliği ve okul yaşam kalitesi üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu gösterilmiştir.

Zeinabadi (2010) yaptığı çalışmada, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmaya toplam 652 öğretmen ve 131 okul müdürü dahil olmuştur. Veri toplama aracı olarak katılımcılara üç farklı ölçek uygulanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için 15 maddeden oluşan ÖVD Ölçeği, iş doyumunu ölçmek için 20 maddeden oluşan Minnesota Doyum Anketi ve örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın neticesinde, iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ÖVD ile istatistiki olarak anlamlı düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Gaddis (2016), yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticinin duygusal zekâsı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmaya, ABD'nin Missouri Eyaletinde, aynı okul bölgesinde yer alan 10 okul dâhil olmuştur. Veri toplama aracı olarak en az üç iş arkadaşının doldurduğu yöneticinin duygusal zekâ ölçeği ve öğretmenlerin kendilerinin doldurduğu ÖVD Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticinin duygusal zekâsının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Shapira-Lishchinsky ve Raftar-Ozery (2018), İsrail'de yaptıkları çalışmada, işe devamsızlığın hoş görülmesinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Araştırmaya, 304 farklı okuldan 304 öğretmen dâhil olmuştur. Araştırmada, özgün liderlik, etkileşimsel liderlik, okul iklimi, işe devamsızlığın hoş görülmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı unsurlarını ölçmek üzere beş farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, işe devamsızlığın hoş görülmesinin, etkileşimsel liderlik, okul iklimi ve ÖVD arasında arabuluculuk misyonu taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Purnawan, Jasfar ve Hady (2019), Endonezya'da yaptıkları çalışmada, dönüşümsel liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının, iş doyumu ile arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın örneklem grubunu, özel okullarda çalışan 445 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma neticesinde, öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki bulunmuştur.

2.4.3 Değişime Direnme ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Doğru ve Uyar (2012) yaptıkları araştırmada, MEB taşra örgütlerinin değişime direnme eğilimlerini incelemişlerdir. Araştırmaya, Konya İli Karatay, Meram, Selçuklu, Akşehir ve Çumra ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 300 yönetici ve 600 öğretmen ile Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan 87 müfettiş dâhil olmuştur. Veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen Değişime Direnç Anketi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, erkeklerin, kadınlara nazaran değişime daha açık oldukları belirtilmektedir. Ayrıca araştırma bulgularına göre, yönetici ve müfettişlerin değişim sürecinde, öğretmenlerin, değişime direnç gösterdikleri görüşünde oldukları görülmektedir.

Helvacı, Çankaya ve Bostancı (2013) yaptıkları araştırmada eğitim denetmenlerinin gözünden, öğretmenlerin değişime direnç sebeplerini ve düzeylerini incelemişlerdir. Araştırmaya 172 eğitim denetmeni katılmıştır. Veri toplama aracı olarak, öğretmenlerin değişime direnç nedenlerini tespit etmek üzere, Helvacı (2011) tarafından geliştirilen, beş boyuttan oluşan, 5'li Likert tipindeki Değişime Karşı Direniş Nedenleri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, denetmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime direnç nedenleri, bilgi yetersizliği, yeni görev alma konusundaki isteksizlik, okul liderinin değişimi yönetmede yetersiz kalması ve okul kapasitesinin yeterli olmaması olarak sıralanmıştır.

Çalık, Koşar, Kılınç ve Er (2013) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, değişime direnme davranışları ile öz yeterlilikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya Ankara il merkezindeki toplam 14 okulda görev yapan, 415 öğretmen dâhil olmuştur. Veri toplama aracı olarak, 17 maddeden oluşan Değişime Direnme Ölçeği ile 24 maddelik, Öğretmen Öz Yeterlilik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, değişime direnmenin, öğretmen öz yeterliliğinin tüm alt boyutlarıyla negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Okar (2018), yaptığı araştırmada, öğretmenlerin, örgütsel iklim algıları ve değişime direnme tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklem grubunu, Bolu il merkezindeki liselerde görev yapan 791 öğretmen dâhil olmuştur. Araştırmanın verilerini toplamak için, örgütsel iklim ölçeği ve değişime direnç ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, müdürlerin emredici ve kısıtlayıcı davranışları

arttıkça, öğretmenlerin değişime direnme tutumlarının düşük düzeyde arttığı; müdürlerin destekleyici davranışları arttıkça ise öğretmenlerin değişime direnme tutumlarının düşük düzeyde azaldığı tespit edilmiştir.

2.4.4 Değişime Direnme ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Hargreaves (2005), tarafından Kanada'da yapılan araştırmada, öğretmenlerin eğitimde değişime, duygusal olarak nasıl karşılık verdikleri incelenmiştir. Araştırmaya ilkökul, ortaokul ve lise düzeyinde 15 farklı okulda görev yapan 42 öğretmen dâhil olmuştur. Araştırmada, veri toplama aracı olarak, her bir katılımcıya değişime karşı hissettikleri duygularla ilgili iki sorunun yöneltildiği, yüz yüze görüşme yöntemi benimsenmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen bulgular, genç öğretmenlerin değişime daha açık olduğunu, kıdem arttıkça değişime direnç düzeyinin arttığını göstermiştir.

Starr (2011), yaptığı araştırmada, Avustralya'da eğitim alanında yapılan büyük çaplı değişimi, okul müdürlerinin gözünden incelemiştir. Araştırmaya, tüm okul kademelerinden, toplam 100 okul müdürü dâhil olmuştur. Veri toplama aracı olarak, yüz yüze ve telefonla röportaj yöntemi kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, okul müdürlerinin görüşlerine göre, değişimin önündeki engellerin, felsefi, psikolojik ve kültürel temelli olduğu görülmektedir. Okul liderleri kendilerini, pek rağbet görmeyen, neo-liberal değişimi, dayatmak durumunda kalan pazarlayıcılar olarak görmektedirler. Liderler, ayrıca, liderle ve değişim planlarıyla ilgili olumsuz düşüncelere sahip kişilerle, aralarında psikolojik bariyerler algıladıklarını belirtmektedirler. Son olarak liderler, resmi şikâyet ve davalar şeklinde artan dirençle karşılaştıklarını ifade etmektedirler.

Ibrahim, Al-Kaabi ve El-Zaatari, (2013) tarafından Birleşik Arap Emirliklerinde yapılan çalışmada, öğretmenlerin değişime direnmelerinin psikolojik, kişisel, okul kültürü ile ilişkili ve örgütsel nedenleri incelenmiştir. Araştırmaya farklı sınıf kademelerinde görev yapan 255 öğretmen dahil olmuştur. Veri toplama aracı olarak 39 maddelik beşli Likert tipindeki ölçek kullanılmıştır. Araştırma neticesinde, öğretmenlerin, değişimden yana oldukları ve değişim yöneticilerine güvendikleri ancak değişimin sonuçlarından çekindikleri için psikolojik olarak değişime hazırlanmaları gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

2.4.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Değişime Direnme ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Msweli-Mbanga ve Potwana (2006) yaptıkları çalışmada, katılım, değişime direnç ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmaya Güney Afrika'da üç farklı devlet kuruluşunda çalışan 363 kişi dâhil olmuştur. Araştırmada, katılım isteğini ölçmek için, 6 maddelik beşli Likert tipinde Katılım İmkânı Ölçeği, değişime direnci ölçmek için 5 maddelik beşli Likert tipindeki Değişime Direnç Ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için 15 maddelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ÖVD'nin değişime direnç ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Dahası, ÖVD'nin değişime direnmenin güçlü bir yordayıcısı olduğu gösterilmiştir.

Beal (2011), doktora tezi için yaptığı çalışmada, değişime direnme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve psikolojik sermaye değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya ABD Ordusu İnsan Kaynakları Komutanlığı çalışanı olan, 97 katılımcı dahil olmuştur. Katılımcılara, 16 maddelik ÖVD Ölçeği, 17 maddelik Değişime Direnme Ölçeği ve 24 maddelik Psikolojik Sermaye Ölçeği uygulanmıştır. Sonuçta, değişime direnme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede negatif yönlü ilişki bulunmuştur.

Bruin (2017), yönetim alanındaki yüksek lisans tez çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu çalışmada, 89 katılımcıya örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişime direnç düzeylerini ölçmek üzere, beşli Likert tipinde katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri iki anket uygulanmıştır. Araştırma neticesinde, ÖVD ile değişime direnme arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmacının “örgütsel vatandaşlık davranışı puanı yüksek olan katılımcıların, değişime direnç düzeyleri yüksek olacaktır” şeklindeki hipotezi doğrulanmamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi konularına ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Aynı zamanda öğretmenlerin, okul türü, cinsiyet, kıdem ve medeni hal değişkenlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ve değişime direnç düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda, araştırma, ilişkisel tarama tipinde bir çalışmadır.

İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişken arasında, birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeye yönelik araştırma modelidir (Karasar, 2013). İlişkisel tarama tipindeki araştırmalar, herhangi bir olay veya olguyu etkilediği düşünülen değişkenlerin etkisinin veya ilişki derecesinin, açığa çıkarılmasının amaçlandığı çalışmalardır (Kaya, Balay, Göçen, 2012). İlişkisel tarama modelinde, değişkenleri etkilemeye yönelik herhangi bir müdahalede bulunulmadan, durum mevcut haliyle ortaya konur (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2011).

3.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2016/2017 eğitim-öğretim yılında Çorum İli Merkezindeki toplam 96 resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 2905 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken, öncelikle basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kurt (2010) tarafından yapılan çalışma dikkate alınarak anlamlılık düzeyi 0.05, standart sapma 0.55 ve etki büyüklüğü $d = \pm 0.02 * \bar{x} = \pm 0.02 * 2.74 = 0.055$ alınarak basit seçkisiz örnekleme formülü kullanılmış ve Şekil 2'deki hesaplama yapılmıştır. Böylece; örneklem büyüklüğünün en az 340 olması gerektiği anlaşılmıştır. Hesaplanan bu değer dikkate alınarak örneklem büyüklüğünün 340'dan daha büyük bir değer olacak şekilde, 600 olması hedeflenmiş olup, araştırmanın sonunda 567 bireye ulaşmak mümkün olmuştur.

$$n_0 = \frac{\left(\frac{t_{\frac{\alpha}{2}, \infty}^2}{2}\right)^2 S^2}{d^2} = \frac{1,96^2 * 0,55^2}{0,055^2} = 384,13n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{384,13}{1 + \frac{384,13}{2905}} \cong 340$$

Şekil 2: Basit Seçkisiz Örneklem Formülü

Daha sonra, çalışmada, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri birer tabaka olarak düşünülerek tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örneklem tekniği, alt evrenlerin temsil edilmesinin güvence altına alınmasını sağlar (Gay, 1987). Örneklem tabakalara dağıtımında, oransal paylaşırma yöntemi kullanılmış olup, ulaşılması hedeflenen ve ulaşılan örneklem büyüklükleri Tablo 1’de sunulmuştur. Veriler toplanırken, tamamen tesadüfî bir seçim gerçekleştirilmiş olup, yaşadığı mahalle, cinsiyet ve yaş gibi oranlar dikkate alınarak, kitleyi temsil edecek nitelikte bir örneklem elde edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1: Araştırmanın Evren ve Örneklem Bilgileri

Okul Türü	Evrendeki Okul Sayısı	Evrendeki Öğretmen Sayısı	Tabaka Oranı %	UHÖB*	UÖB**
İlkokul	31	710	24.4	146	150
Ortaokul	36	1103	38.0	228	194
Lise	29	1092	37.6	226	223
Toplam	96	2905	100	600	567

* Ulaşılması hedeflenen örneklem büyüklüğü (tabakalı örneklem hesaplamasına göre)

** Ulaşılan örneklem büyüklüğü

3.3 Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada dört sorudan oluşan demografik özellikler anketi, Polat'ın (2007) Türkçeye uyarladığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Kurt'un (2010) Türkçeye uyarladığı Değişime Direnç Ölçeği kullanılmıştır.

3.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algısını ölçmek amacıyla, Polat'ın (2007) Türkçeye uyarlamasını yaptığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Polat, uyarlama çalışmasını, Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen, daha sonra Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990)

ve Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinden yapmıştır.

Ölçek, beşli Likert tipindedir. Maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında beş madde şeklinde derecelendirilmiştir. Polat (2007), uyarlamasını yaptığı ölçeğin uygulamasını ortaöğretim kurumlarında yapmıştır. Ancak ölçek maddeleri incelendiğinde ve ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşüne başvurulduğunda ölçeğin ilkokul ve ortaokul kademeleriyle de herhangi bir uyumsuzluğu bulunmadığı tespit edilmiş, bu nedenle tüm ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında uygulanabileceğine karar verilmiştir.

Polat tarafından yapılan uyarlama çalışması neticesinde, aslı 5 boyutlu olan ölçek, 4 boyutta toplanmıştır. Ölçeğin aslında ayrı ayrı yer alan, “yardımlaşma” ve “nezaket” boyutları “yardımlaşma” adı altında tek boyutta değerlendirilmiştir. Alanyazında yardımlaşma ve nezaket boyutlarının birbirleriyle oldukça ilgili oldukları belirtilmiştir. Aralarındaki fark, nezaket boyutunun olumsuzluk meydana gelmeden önce, yardımlaşma boyutunun ise bir olumsuzluk durumunda ortaya çıkmasıdır (Organ, 1988). Her iki davranış da diğerlerine yardımcı içermektedir. Bu nedenle iki boyutun tek boyutta birleştirilmesinin kabul edilebilir olduğu düşünülmüştür. Diğer boyutlar; centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ise ölçeğin aslıyla tutarlıdır. Ölçeğin “centilmenlik” alt boyutunu oluşturan dört madde, ters kodlanmıştır (Polat, 2007).

ÖVD Ölçeğinin güvenilirliği, ölçeğin tamamı ve her bir alt boyutu için ayrı ayrı hesaplanarak sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Ölçek güvenilirliğinin yapısal değerlendirmesinin hesaplanmasında, Cronbach’s Alpha değerinin, $0.60 \leq \alpha < 0.70$ değer aralığında olması ölçeğin yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu, $0.70 \leq \alpha < 0.90$ değer aralığında olması ise ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2013). ÖVD Ölçeği’nin güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 2’de verilen Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde ölçeğin tamamının ve her bir alt boyutunun yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 2:Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı Ölçeği Güvenirlilik Sonuçları

Boyut	Cronbach's Alpha	Değerlendirme
Yardımlaşma	0.836	Yüksek Derecede Güvenilir
Centilmenlik	0.761	Yüksek Derecede Güvenilir
Vicdanlılık	0.849	Yüksek Derecede Güvenilir
Sivil Erdem	0.784	Yüksek Derecede Güvenilir
Toplam	0.872	Yüksek Derecede Güvenilir

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi araştırmacı tarafından tekrar yapılmış; path diyagramına göre tüm maddelerin t değerlerinin anlam düzeyinin $\alpha=0.05$ için t tablo değeri 1.96 değerinden büyük olduğu görülmüştür. Böylece, maddelerin her birinin, ilgili modeli iyi temsil ettiği ve tüm maddelerin ölçekte kalması gerektiği söylenebilir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin, ÖVD Ölçeği için Path Diyagramı ekte sunulmuştur (EK-4). Ölçeğin, gözlem kümesiyle uyumunu değerlendirmek amacıyla uyum iyiliği değerlerine bakılmaktadır. ÖVD Ölçeği'nin, model veri uyumunu değerlendirmek amacıyla, uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Yapısal eşitlik modeli araştırmalarında kullanılan uyum indekslerine ilişkin değerlendirme ölçütleri (Baumgartner, ve Homburg, 1996; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006; Browne ve Cudeck, 1993) dikkate alınarak, ölçeğin, doğrulayıcı faktör analizi modeline, kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te sıralanmıştır.

Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Ana Uygulama	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Değerlendirme
Ki-kare (χ^2)	941.34		İyi Uyum
Karşılaştırmalı uyum indeksi	0.94	(0.90≤CFI≤0,95	Kabul edilebilir
Normlaştırılmış uyum indeksi	0.93	(0.90≤NFI≤0,95	Kabul edilebilir
Görel uyum indeksi (RFI)	0.92	(0.90≤RFI≤0,95	Kabul edilebilir
Standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü (SRMR)	0.063	(0.05≤SRMR≤0.10)	Kabul edilebilir uyum

3.3.2 Değişime Direnç Ölçeği

Öğretmenlerin değişime direnç düzeylerini ölçmek amacıyla, aslı Oreg'e (2006) ait olan, Kurt (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Değişime Direnç Ölçeği

kullanılmıştır. Değişime Direnç Ölçeği, beşli Likert tipindedir. Maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında beş madde şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçek, “rutini arama” duygusal tepki”, “kısa vadeli düşünme” ve “bilişsel katılık” olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. DD ölçeğinin, Oreg (2006) tarafından geliştirilen aslı, 17 maddeden oluşurken, Kurt’un yaptığı çalışmada, güvenilirlik analizinde, ölçeğin “rutini arama” alt boyutunda yer alan bir maddenin, madde toplam korelasyon katsayısı .30 altında çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır.

Değişime direnç ölçeğinin tamamına ve her bir alt boyutuna ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış sonuçlar Tablo 4’te sıralanmıştır.

Tablo 4:Değişime Direnç Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları

Boyut	Cronbach’s Alpha	Değerlendirme
Rutini Arama	0.610	Yeterli Derecede Güvenilir
Duygusal Tepki	0.656	Yeterli Derecede Güvenilir
Kısa Vadeli Düşünme	0.741	Yüksek Derecede Güvenilir
Bilişsel katılık	0.680	Yeterli Derecede Güvenilir
Toplam	0.804	Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 4’te verilen Değişime Direnç Ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach’s Alpha değerleri incelendiğinde, ölçeğin “rutini arama”, “duygusal tepki” ve “bilişsel katılık” alt boyutlarında yeterli derecede güvenilir, “kısa vadeli düşünme” alt boyutunda ve ölçeğin tamamında ise, yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Bu araştırma için ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve “bilişsel katılık” alt boyutunda bir maddenin t değeri 1.78 çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır. İlgili madde çıkarıldıktan sonra ölçeğin tüm maddelerinin, ilgili modeli iyi temsil ettiği görülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin, Değişime Direnç Ölçeği için Path Diyagramı ekte sunulmuştur (EK-5).

Ölçeğin, gözlem kümesiyle uyumunu değerlendirmek için uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Yapılan değerlendirmeye ilişkin sonuçlar Tablo 5’te verilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyededir (Baumgartner ve

Homburg, 1996; Bentler ve Bonett, 1980; Browne ve Cudeck, 1993; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006).

Tablo 5: Değişime Direnç Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Ana Uygulama	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Değerlendirme
Ki-kare (χ^2)	336.55		İyi Uyum
Karşılaştırmalı uyum indeksi	0.95	(0.90≤CFI≤0,95	Kabul edilebilir
Normlaştırılmış uyum indeksi	0.93	(0.90≤NFI≤0,95	Kabul edilebilir
Görel uyum indeksi (RFI)	0.91	(0.90≤RFI≤0,95	Kabul edilebilir
Standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü (SRMR)	0.056	(0.05≤SRMR≤0.10)	Kabul edilebilir uyum

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini incelemede, doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılarak, model uyumu ve ölçekten çıkarılması gereken madde olup olmadığı tartışılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılarak iç tutarlılık anlamındaki Cronbach's alpha değeri hesaplanmıştır. Verilerin analizinde, ölçek puanları için normallik analizleri gerçekleştirilmiştir. Normallik analizlerinde temel olarak Kolmogrow Smirnow testi kullanılmış olup, Çarpıklık katsayısı, Basıklık katsayısı, Box-Plot grafikleri ve Q-Q plot grafikleri hem ölçek puanlarının tamamı hem de demografik sorulara ait gruplara göre ayrıntılı olarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre normallik varsayımlarının büyük ölçüde sağlanmadığı görülmüş ve bu nedenle parametrik olmayan istatistiksel testlerin kullanılması gerektiğine karar verilmiştir. Kategorik özelliğe sahip demografik değişkenler için, frekans tabloları elde edilmiş ve frekans tablosundaki gruplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığı, Ki-Kare uyum iyiliği testleri ile istatistiksel olarak sınanmıştır. Ölçek ve alt ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri Medyan, Ortalama ve Standart sapma değerleri hesaplanarak birlikte değerlendirilmiştir. Ortalama ve Standart Sapmanın dışında, Medyan değerlerinin de elde edilmesinin nedeni, verilerin normal dağılıma uymamasından dolayı, parametrik olmayan yaklaşımların da geçerli olmasından kaynaklanmaktadır. Demografik özelliklerin, ölçek ve alt ölçek puanlarına istatistiksel etkisinin olup olmadığının incelenmesinde; ikili grup karşılaştırmaları için Mann-Whitney U testi ve ikiden fazla grup karşılaştırmalarında

ise Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. ÖVD Ölçeği ile DD Ölçeği arasındaki ilişkileri incelemek için Spearman'ın sıra korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Verilerin analizinde, Lisrel ve SPSS 21 paket programları kullanılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve değişime direnç düzeyleri, ilgili ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin tespit edilmesi için aritmetik ortalama ve medyan değerleri birlikte incelenmiştir. Elde edilen puanlara ilişkin aritmetik ortalama ve Medyan istatistiklerinin yorumlanmasında Tablo 6'da verilen değerlendirme ölçütleri kullanılacaktır (Özdamar, 2013).

Tablo 6: Beşli Likert Tipi Değerlendirme Aralıkları

<u>Merkezi Eğilim</u>	<u>Aralıklar</u>
1.00 - 1.79	Çok Zayıf
1.80 - 2.59	Zayıf
2.60 - 3.39	Orta
3.40 - 4.19	Yüksek
4.20 - 5.00	Çok Yüksek

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR

4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğu ortaokul ve lisede çalışan (% 73,5), cinsiyeti erkek olan (% 57), 11 ve daha fazla yıl öğretmenlik tecrübesine sahip (% 82) ve medeni durumu evli olan (% 90,8) bireylerden oluşmaktadır.

4.2 Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular

4.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için elde edilen tanımlayıcı istatistikler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Öğretmenlerin ÖVD Algularına İlişkin Tamamlayıcı İstatistikler

Boyutlar	Medyan	$\bar{X} \pm Ss$
Yardımlaşma	4.13	4.11 \pm 0.59
Centilmenlik	4.25	4.22 \pm 0.73
Vicdanlılık	4.50	4.32 \pm 0.73
Sivil Erdem	4.00	3.92 \pm 0.62
Toplam	4.20	4.14 \pm 0.47

Tablo 7 incelendiğinde; katılımcı öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin, genel olarak yüksek ($\bar{X}=4.14$) düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin boyutlara göre dağılımı incelendiğinde sırasıyla; vicdanlılık ($\bar{X}=4.32$), centilmenlik ($\bar{X}=4.22$), yardımlaşma ($\bar{X}=4.11$) ve sivil erdem ($\bar{X}=3.92$) olduğu görülmektedir

Mevcut araştırmada ortaya koyulan, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı özellikleri, genel bir yaklaşım ile karşılaştırmalı olarak ele alındığında; en güçlü boyutların, önem sırasına göre, vicdanlılık ve centilmenlik olduğu, diğerlerine nazaran daha zayıf ÖVD boyutlarının ise sivil erdem ve yardımlaşma olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün etkililiği

üzerindeki olumlu katkıları göz önüne alındığında (Koys, 2001; Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume, 2009), okul açısından ÖVD'nin değerli bir kaynak olduğu düşünülebilir. Ayrıca, okulun amaçlarını daha üst düzeyde gerçekleştirmesi adına, okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini artırarak ÖVD'nin geliştirilmesinin, örgüt başarısına katkı sağlaması beklenebilir.

4.2.2 Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular

Okul türü, cinsiyet, kıdem ve medeni durum demografik özelliklerinin, ÖVD puanları üzerinde, istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olup olmadığı incelenmiş ve elde edilen sonuçlar, her bir faktör için tablolar hazırlanarak sunulmuştur.

Okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılığı sınamak için, Kruskal Wallis Testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt boyutlar	Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Medyan	$\bar{X} \pm Ss$	χ^2	p
Yardımlaşma	İlkokul	150	311.08	4.25	4.18 ± 0.59	11.55	0.003
	Ortaokul	194	295.15	4.13	4.15 ± 0.57		
	Lise	223	256.09	4.13	4.03 ± 0.59		
Centilmenlik	İlkokul	150	316.52	4.50	4.37 ± 0.62	9.13	0.010
	Ortaokul	194	280.32	4.25	4.24 ± 0.64		
	Lise	223	265.32	4.25	4.10 ± 0.85		
Vicdanlılık	İlkokul	150	333.49	4.75	4.50 ± 0.62	20.00	0.000
	Ortaokul	194	273.41	4.25	4.31 ± 0.68		
	Lise	223	259.92	4.25	4.22 ± 0.80		
Sivil Erdem	İlkokul	150	346.98	4.00	4.14 ± 0.61	31.65	0.000
	Ortaokul	194	268.99	4.00	3.88 ± 0.61		
	Lise	223	254.69	4.00	3.80 ± 0.61		
Toplam	İlkokul	150	335.92	4.30	4.28 ± 0.42	24.79	0.000
	Ortaokul	194	283.07	4.15	4.15 ± 0.45		
	Lise	223	249.88	4.10	4.04 ± 0.50		

*p<0.05

Tablo 8 incelendiğinde, okul türü değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında; yardımlaşma ($\chi^2= 11.55$, p<.05), centilmenlik

($\chi^2=9.13$, $p<.05$), vicdanlılık ($\chi^2= 20.00$, $p<.05$), sivil erdem ($\chi^2= 31.65$, $p<.05$) ve toplam ($\chi^2= 24.79$, $p<.05$) boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan ikili karşılaştırmalarda bütün alt boyutlarda ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul türü değişkenine göre en yüksekte en düşüğe doğru örgütsel vatandaşlık düzeylerinin sırası ile ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda öğretmenin görev yaptığı okul kademesi yükseldikçe, örgütsel vatandaşlık davranış düzeyinin düştüğü söylenebilir. Öğrencilerin yaşları büyüdükçe, daha fazla özerklik kazanmaları ve daha az yönerge ve desteğe ihtiyaç duymaları, bunun nedenlerinden birisi olabilir. Ayrıca, ilkokullarda görev yapan öğretmenler arasında branş farkı olmadığı ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler arasında branş çeşitliliğinin, liselere nazaran daha az olduğu göz önünde bulundurulduğunda, işbölümü ve görev ve sorumlulukların eşit paylaşımı açısından, branşlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu düşünülebilir.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılığı sınamak için, Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Medyan	$\bar{x} \pm Ss$	U	p
Yardımlaşma	Kadın	244	295.36	4.13	4.15 \pm 0.55	36635.0	0.15
	Erkek	323	275.42	4.13	4.08 \pm 0.62		
Centilmenlik	Kadın	244	289.14	4.25	4.25 \pm 0.70	38153.0	0.51
	Erkek	323	280.12	4.25	4.20 \pm 0.75		
Vicdanlılık	Kadın	244	281.21	4.50	4.30 \pm 0.76	38726.0	0.72
	Erkek	323	286.11	4.50	4.34 \pm 0.71		
Sivil Erdem	Kadın	244	275.32	4.00	3.89 \pm 0.63	37289.0	0.27
	Erkek	323	290.55	4.00	3.94 \pm 0.62		
Toplam	Kadın	244	285.52	4.15	4.15 \pm 0.45	39034.0	0.85
	Erkek	323	282.85	4.20	4.13 \pm 0.49		

* $p>0.05$

Tablo 9 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında; yardımlaşma (U= 36635.0, p>.05), centilmenlik (U= 38153.0, p>.05), vicdanlılık (U= 38726.0, p>.05), sivil erdem (U= 37289.0, p>.05) ve toplam (U= 39034.0, p>.05) boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılığı sınamak için, Kruskal Wallis Testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt boyutlar	Kıdem (yıl)	N	Sıra Ortalaması	Medyan	$\bar{X} \pm Ss$	χ^2	p
Yardımlaşma	1-10	102	295.59	4.13	4.17 ± 0.51	1.957	0.376
	11-20	246	273.22	4.13	4.08 ± 0.57		
	21 +	219	290.71	4.25	4.11 ± 0.64		
Centilmenlik	1-10	102	267.48	4.25	4.16 ± 0.72	2.098	0.350
	11-20	246	281.28	4.25	4.20 ± 0.75		
	21 +	219	294.75	4.25	4.27 ± 0.72		
Vicdanlılık	1-10	102	258.29	4.38	4.26 ± 0.66	11.370	0.003
	11-20	246	269.47	4.25	4.30 ± 0.68		
	21 +	219	312.30	4.75	4.38 ± 0.81		
Sivil Erdem	1-10	102	255.99	3.75	3.84 ± 0.63	13.191	0.001
	11-20	246	268.34	4.00	3.87 ± 0.62		
	21 +	219	314.64	4.00	4.02 ± 0.61		
Toplam	1-10	102	270.21	4.10	4.12 ± 0.46	6.181	0.045
	11-20	246	270.54	4.15	4.11 ± 0.44		
	21 +	219	305.54	4.25	4.18 ± 0.51		

*p<0.05

Tablo 10 incelendiğinde, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında; vicdanlılık ($\chi^2= 11.370$, p<.05), sivil erdem ($\chi^2= 13.191$, p<.05) ve toplam ($\chi^2= 6.181$, p<.05) boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan ikili karşılaştırmalarda, vicdanlılık, sivil erdem ve ÖVD toplam boyutlarında, 20 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlerle, 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenler arasında, örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Kıdem değişkenine göre, 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin, 20 yıl ve daha az kıdeme sahip öğretmenlere göre, daha yüksek örgütsel vatandaşlık düzeyine sahip

oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, kıdem değişkeninin yardımlaşma ve centilmenlik alt boyutları üzerinde istatistiksel bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Yani, mesleki kıdem arttıkça, öğretmenlerin daha vicdanlı, sivil erdemli ve genel anlamda ÖVD düzeyleri yüksek bireyler haline geldikleri söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılığı sınamak için, Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyutlar	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Medyan	$\bar{X} \pm Ss$	U	p
Yardımlaşma	Bekâr	52	294.23	4.19	4.14 ± 0.56	12858.000	0.635
	Evli	515	282.97	4.13	4.11 ± 0.59		
Centilmenlik	Bekâr	52	284.02	4.25	4.20 ± 0.78	13389.000	0.999
	Evli	515	284.00	4.25	4.22 ± 0.73		
Vicdanlılık	Bekâr	52	295.25	4.50	4.37 ± 0.74	12805.000	0.597
	Evli	515	282.86	4.50	4.32 ± 0.73		
Sivil Erdem	Bekâr	52	311.67	4.00	4.01 ± 0.55	11951.000	0.196
	Evli	515	281.21	4.00	3.91 ± 0.63		
Toplam	Bekâr	52	298.55	4.20	4.17 ± 0.44	12633.500	0.501
	Evli	515	282.53	4.20	4.13 ± 0.47		

*p<0.05

Tablo11 incelendiğinde, medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında; yardımlaşma (U= 12858.0, p>.05), centilmenlik (U= 13389.0, p>.05), vicdanlılık (U= 12805.0, p>.05), sivil erdem (U= 11951.0, p>.05) ve toplam (U= 12633.5, p>.05) boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır.

4.3 Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Bulgular

4.3.1 Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişime Direnç Ölçeği için elde edilen tanımlayıcı istatistikler Tablo12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Değişime Direnme Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	Medyan	$\bar{X} \pm Ss$
Rutini Arama	2.25	2.32 \pm 0.66
Duygusal Tepki	3.00	2.88 \pm 0.70
Kısa Vadeli Düşünme	2.25	2.45 \pm 0.72
Bilişsel Katılık	3.33	3.23 \pm 0.81
Toplam	2.67	2.69 \pm 0.51

Tablo 12'deki tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel değişime direnç düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir (Medyan=2.67, Ortalama \pm Standart Sapma= 2.69 \pm 0.51). Alt boyutlara bakıldığında ise öğretmenlerin "rutini arama" ve "kısa vadeli düşünme" alt boyutlarında değişime direnç düzeylerinin düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte; "Duygusal tepki" ve "bilişsel katılık" alt boyutlarında ise öğretmenlerin değişime direnç düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak; öğretmenlerin genel olarak, duygusal tepki ve bilişsel katılık kaynaklı değişime düzeyleri orta seviyede iken, rutini arama ve kısa vadeli düşünmeden kaynaklı değişime direnç düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

4.3.2 Araştırmanın Bağımsız Kategorik Değişkenlerine Göre

Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Direnç Düzeyine İlişkin Bulgular

Okul türü, cinsiyet, kıdem ve medeni durum demografik özelliklerinin, değişime direnç puanları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olup olmadığı incelenmiş ve elde edilen sonuçlar her bir faktör için tablolar hazırlanarak sunulmuştur.

Okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için, Kruskal Wallis Testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt boyutlar	Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Medyan	$\bar{X} \pm Ss$	χ^2	p
Rutini Arama	İlkokul	150	238.82	2.00	2.15 ± 0.66	19.397	0.000
	Ortaokul	194	284.15	2.25	2.31 ± 0.62		
	Lise	223	314.26	2.50	2.44 ± 0.67		
Duygusal Tepki	İlkokul	150	234.50	2.63	2.68 ± 0.66	30.166	0.000
	Ortaokul	194	273.17	2.75	2.84 ± 0.74		
	Lise	223	326.72	3.00	3.05 ± 0.66		
Kısa Vadeli Düşünme	İlkokul	150	240.86	2.25	2.27 ± 0.63	18.951	0.000
	Ortaokul	194	281.28	2.25	2.44 ± 0.72		
	Lise	223	315.38	2.50	2.59 ± 0.76		
Bilişsel Katılık	İlkokul	150	278.36	3.00	3.20 ± 0.83	3.756	0.153
	Ortaokul	194	270.05	3.00	3.18 ± 0.82		
	Lise	223	299.93	3.33	3.31 ± 0.80		
Toplam	İlkokul	150	230.21	2.47	2.53 ± 0.48	30.884	0.000
	Ortaokul	194	277.79	2.67	2.66 ± 0.49		
	Lise	223	325.58	2.73	2.82 ± 0.52		

*p<0.05

Tablo 13 incelendiğinde, okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri arasında; rutini arama ($\chi^2= 19.397$, $p<.05$), duygusal tepki ($\chi^2= 30.166$, $p<.05$), kısa vadeli düşünme ($\chi^2= 18.951$, $p<.05$) ve toplam ($\chi^2= 30.884$, $p<.05$) boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan ikili karşılaştırmalarda, farklılık gözlemlenen bütün alt boyutlarda, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin değişime direnç düzeyleri arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Okul türü değişkenine göre en yüksekten en düşüğe doğru değişime direnç düzeylerinin sırası ile lise, ortaokul ve ilkokulda çalışan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda öğretmenin görev yaptığı okul kademesi yükseldikçe, öğretmenin değişime direnç düzeyinin yükseldiği söylenebilir. Bununla birlikte, okul türü değişkeninin, bilişsel katılık alt boyutunu istatistiksel anlamlılık seviyesinde etkilemediği belirlenmiştir ($p>0.05$).

Cinsiyet değişkenine göre değişime direnç düzeyleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Medyan	$\bar{X} \pm Ss$	U	p
Rutini Arama	Kadın	244	269.38	2.25	2.26 ± 0.62	35837.500	0.062
	Erkek	323	295.05	2.25	2.36 ± 0.69		
Duygusal Tepki	Kadın	244	279.14	2.75	2.85 ± 0.67	38220.000	0.536
	Erkek	323	287.67	3.00	2.90 ± 0.73		
Kısa Vadeli Düşünme	Kadın	244	267.90	2.25	2.37 ± 0.67	35477.500	0.040
	Erkek	323	296.16	2.50	2.51 ± 0.76		
Bilişsel Katılık	Kadın	244	284.40	3.33	3.24 ± 0.81	39308.000	0.959
	Erkek	323	283.70	3.33	3.23 ± 0.82		
Toplam	Kadın	244	272.09	2.60	2.64 ± 0.46	36500.500	0.132
	Erkek	323	293.00	2.67	2.72 ± 0.55		

*p<0.05

Tablo 14 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri arasında; sadece kısa vadeli düşünme (U= 35477.5, p<.05) boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu bulguya göre, cinsiyeti erkek olan öğretmenlerin, kadın olan öğretmenlere göre, kısa vadeli düşünme kaynaklı değişime direnç düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri arasında; rutini arama (U= 35837.5, p>.05), duygusal tepki (U= 38220.0, p>.05), bilişsel katılık (U= 39308.0, p>.05), ve toplam (U= 36500.5, p>.05), boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için, Kruskall Wallis Testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Alt boyutlar	Kıdem (yıl)	N	Sıra Ortalaması	Medyan	$\bar{X} \pm Ss$	χ^2	p
Rutini Arama	1-10	102	270.67	2.25	2.28 ± 0.74	2.024	0.363
	11-20	246	294.65	2.25	2.34 ± 0.61		
	21 ve üzeri	219	278.25	2.25	2.31 ± 0.68		
Duygusal Tepki	1-10	102	271.92	2.75	2.82 ± 0.68	0.857	0.652
	11-20	246	289.58	3.00	2.91 ± 0.68		
	21 ve üzeri	219	283.36	2.75	2.88 ± 0.73		
Kısa Vadeli Düşünme	1-10	102	280.03	2.25	2.45 ± 0.74	2.556	0.279
	11-20	246	296.07	2.50	2.49 ± 0.67		
	21 ve üzeri	219	272.29	2.25	2.41 ± 0.75		
Bilişsel Katılık	1-10	102	264.05	3.00	3.13 ± 0.78	6.691	0.035
	11-20	246	303.97	3.33	3.34 ± 0.78		
	21 ve üzeri	219	270.86	3.00	3.17 ± 0.86		
Toplam	1-10	102	268.75	2.67	2.64 ± 0.57	5.087	0.079
	11-20	246	301.68	2.67	2.73 ± 0.46		
	21 ve üzeri	219	271.25	2.60	2.66 ± 0.54		

*p<0.05

Tablo 15 incelendiğinde, , kıdem değişkenine göre öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri arasında, bilişsel katılık ($\chi^2= 6.691$, $p<.05$) boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan ikili karşılaştırmalarda, 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, daha az ya da çok kıdemlilere göre, bilişsel katılık kaynaklı değişime direnç düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni, mesleki olgunluğa erişmiş, ancak yaşları da hala genç olan öğretmenlerin, mesleğe yeni başlayan öğretmenlere nazaran, fikren katılmadıkları değişime, direnme davranışı sergileyebilmek için yeterli tecrübe ve özgüven sahibi olmaları olabilir. Öğretmenlerin değişime nasıl karşılık verdiklerinin incelendiği bir çalışmada, orta düzeyde kıdeme sahip öğretmenlerin, daha az ve daha fazla kıdem sahibi öğretmenlere kıyasla, daha rahat, daha olgun ve iş güvencesiyle ilgili daha özgüvenli oldukları tespit edilmiştir (Hargreaves, 2005). 21 yıl ve üzerinde kıdem sahibi olanların, değişime orta düzeyde kıdeme sahip olanlara nazaran bilişsel katılık düzeyinde daha az direnme davranışı sergilemelerinin nedeni ise; mesleğin sonlarına yaklaşmış olmaları; bu nedenle değişim sürecinde kendilerine fazla rol verilmemesi ve kendilerinden beklentinin nispeten daha düşük olması; dolayısıyla, değişime direnme ihtiyacı hissetmemeleri şeklinde yorumlanabilir.

Bununla birlikte, kıdem değişkene göre öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri arasında; rutini arama ($\chi^2= 2.024$, $p>.05$), duygusal tepki ($\chi^2= 0.857$, $p>.05$), kısa vadeli düşünme ($\chi^2= 2.556$, $p>.05$) ve toplam ($\chi^2= 5.087$, $p>.05$) boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Medeni durum değişkenine göre, değişime direnç düzeyleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için, Mann-Whitney U Testi uygulanmış ve elde edilen bulgular Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Direnç Düzeylerine İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Alt boyutlar	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Medyan	$\bar{X} \pm Ss$	U	p
Rutini Arama	Bekâr	52	288.43	2.25	2.36 ± 0.67	13159.500	0.836
	Evli	515	283.55	2.25	2.31 ± 0.66		
Duygusal Tepki	Bekâr	52	282.62	3.00	2.87 ± 0.65	13318.000	0.949
	Evli	515	284.14	3.00	2.88 ± 0.71		
Kısa Vadeli Düşünme	Bekâr	52	295.48	2.50	2.46 ± 0.71	12793.000	0.593
	Evli	515	282.84	2.25	2.45 ± 0.73		
Bilişsel Katılık	Bekâr	52	283.19	3.33	3.22 ± 0.73	13348.000	0.970
	Evli	515	284.08	3.33	3.24 ± 0.82		
Toplam	Bekâr	52	290.85	2.67	2.69 ± 0.46	13034.000	0.752
	Evli	515	283.31	2.67	2.67 ± 0.52		

* $p<0.05$

Tablo 16 incelendiğinde, medeni durum değişkenine göre, öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri arasında; rutini arama ($U= 13159.5$, $p>.05$), duygusal tepki ($U= 13318.0$, $p>.05$), kısa vadeli düşünme ($U= 12793.0$, $p>.05$), bilişsel katılık ($U= 13348.0$, $p>.05$) ve toplam ($U= 13034.0$, $p>.05$) boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır.

4.4 Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Değişime Direnç Ölçeği arasındaki ilişki tüm alt boyutlarıyla birlikte Spearman’ın sıra korelasyon katsayısı kullanılarak incelenmiştir ve elde edilen bulgular Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

	Rutini Arama	Duygusal Tepki	Kısa vadeli Düşünme	Bilişsel Katılık	DD Toplam
Yardımlaşma	-0.157**	-0.132**	-0.181**	0.085*	-0.129**
Centilmenlik	-0.319**	-0.249**	-0.306**	-0.036	-0.337**
Vicdanlılık	-0.121**	-0.094*	-0.149**	0.078	-0.112**
Sivil Erdem	-0.202**	-0.087*	-0.162**	0.080	-0.142**
ÖVD toplam	-0.247**	-0.195**	-0.257**	0.049	-0.235**

*p<0.05; **p<0.01

Tablo 17’de gösterilen ÖVD’nin “yardımlaşma” alt boyutu DD Ölçeği arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yardımlaşma davranışı ile değişime direnme ve tüm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Bu ilişki, “rutini arama”, “duygusal tepki”, “kısa vadeli düşünme” alt boyutları ve ölçek toplam boyutuyla negatif yönlü bir ilişki iken “bilişsel katılık” alt boyutu ile pozitif yönlü bir ilişkidir. Yani, yardımlaşma düzeyi yüksek olan öğretmenlerin, “rutini arama”, “duygusal tepki”, “kısa vadeli düşünme” alt boyutlarında ve genel olarak değişime direnç düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, yardımlaşma davranışı arttıkça, öğretmenlerin değişime daha açık hale geldiği düşünülebilir. Bununla birlikte, ilişki düzeyi ($r=0.085$) ve anlamlılık düzeyi ($p=0.042$) değişime direnme toplam boyutuna ve diğer alt boyutlara kıyasla daha düşük olmakla birlikte, ÖVD’nin “yardımlaşma” alt boyutu ile DD’nin “bilişsel katılık” alt boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

ÖVD’nin “centilmenlik” alt boyutu ile değişime direnç arasındaki ilişki incelendiğinde, ÖVD’nin centilmenlik alt boyutu ile DD’nin “rutini arama”, “duygusal tepki”, “kısa vadeli düşünme” alt boyutları ve DD toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0.01$). Bu ilişkilerin tümü negatif yönlüdür. Bu ilişki, centilmenlik davranışı sergileyen öğretmenlerin değişime direnç düzeylerinin düşük olduğu; başka bir deyişle, değişime açık oldukları şeklinde yorumlanabilir. ÖVD’nin “centilmenlik” alt boyutu ile en yüksek korelasyona sahip olan değişkenin DD toplam boyutu ($r= -0.337$) olduğu, nispeten en düşük ilişki düzeyine sahip boyutun ise “duygusal tepki” alt boyutu ($r= -0.249$) olduğu

görülmektedir. Ancak ÖVD'nin "centilmenlik" alt boyutu ile DD'nin "bilişsel katılık" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 17'de gösterilen, ÖVD'nin "vicdanlılık" alt boyutu ile değişime direnme arasındaki ilişkiye bakıldığında, ÖVD'nin "vicdanlılık" alt boyutu ile DD'nin "rutini arama", "duygusal tepki", "kısa vadeli düşünme" alt boyutları ve DD toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Bu ilişkiler negatif yönlüdür. Başka bir ifade ile öğretmenlerin vicdanlı davranışlar sergileme düzeyleri arttıkça, değişime direnç düzeylerinin düştüğü söylenebilir. ÖVD'nin "vicdanlılık" alt boyutu ile DD'nin "bilişsel katılık" alt boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

ÖVD'nin "sivil erdem" alt boyutu ile değişime direnç arasındaki ilişki incelendiğinde, ÖVD'nin sivil erdem alt boyutu ile DD'nin "rutini arama", "duygusal tepki" ve "kısa vadeli" düşünme alt boyutları ve DD toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Bu ilişkilerin negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Yani, bireylerin sivil erdem davranışları sergileme düzeyleri yükseldikçe, değişime direnç düzeylerinin düştüğü söylenebilir. ÖVD'nin "sivil erdem" alt boyutu ile DD'nin "bilişsel katılık" alt boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 17'de sunulan ÖVD toplam boyutu ile DD arasındaki ilişki incelendiğinde ÖVD toplam boyutu ile DD'nin "rutini arama", "duygusal tepki", "kısa vadeli düşünme" alt boyutları ve DD toplam boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0.01$). Bu ilişkilerin tümü negatif yönlüdür. Yani, öğretmenlerin ÖVD sergileme düzeyleri arttıkça değişime direnç düzeylerinin düştüğü, değişime daha açık hale geldikleri söylenebilir. ÖVD ile DD'nin "bilişsel katılık" alt boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

ÖVD, değişime direnmeyi etkilemesi olası, pek çok değişkenden sadece biridir. Bu çalışmada, değişime direnmeye, ÖVD'nin etkisi tek başına incelenmiştir ve bu nedenle ilişki düzeyi düşük seviyede görünmektedir. Ancak bu ilişkinin önem düzeyinin düşük olduğunu göstermez.

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç ve Tartışma

Araştırma kapsamında, öncelikle, öğretmenlerin görev yaptığı okul türü (ilkokul, ortaokul, lise), cinsiyet, kıdem ve medeni durum değişkenleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçların ilki göstermektedir ki, öğretmenlerin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri oldukça yüksektir ($\bar{X}=4.14$). Literatürde de bu bulguyu destekleyen çok sayıda araştırma mevcuttur: Çetin (2003), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını araştırdığı çalışmada, öğretmenlerin ÖVD'nin tüm alt boyutlarına ilişkin puanlarının yüksek ($\bar{X}\geq 3.48$) olduğunu ortaya koymuştur. Oğuz (2011), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı puanının yüksek ($\bar{X}=3.79$) olduğunu göstermiştir. Oplatka (2009), eğitim-öğretimde örgütsel vatandaşlık davranışının rolünü araştırdığı, açık uçlu sorulardan oluşan röportaj şeklinde yürüttüğü çalışmada, öğretmenlerin genel olarak ÖVD algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Zengin (2011), okul iklimi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının tüm boyutlarda yüksek ($\bar{X}\geq 3.88$) olduğu sonucunu bulmuştur.

Aynı zamanda, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi ve kıdem değişkenleri de örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde anlamlı farklılıklar yaratmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi yükseldikçe, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı azalmaktadır. Bir başka deyişle, ilkokulda görev yapan öğretmenler ortaokulda görev yapan öğretmenlerden, ortaokulda görev yapan öğretmenler de lisede görev yapan öğretmenlerden daha fazla ÖVD sergilemektedirler. Yılmaz, Altınkurt ve Yıldırım (2015) da toplam 4250 öğretmenin dahil olduğu, 10 farklı araştırmanın tarandığı, meta analiz çalışmasında

benzer bir sonuç bulmuşlardır. Ayrıca, Kepenek (2008), Yılmaz ve Taşdan (2009), Titrek, Bayrakçı, Zafer'in (2009) ve Zengin (2011)de yaptığı araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılarak, ilköğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin ortaöğretim kademesinde görev yapan öğretmenlere nazaran, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit etmişlerdir. Bu durum, yaşça daha küçük öğrencilere hizmet veren öğretmenlerin, daha fazla ebeveyn rolü üstlenme ve öğrencilerin sorumluluklarını paylaşma ihtiyacı hissetmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bunun yanı sıra, ilkokuldan liseye doğru gidildikçe branşlaşmanın artması ve aynı öğrenci grubuyla geçirilen zamanın azalması, öğretmen-öğrenci arasındaki etkileşimin ve aradaki duygusal bağın azalmasına neden olmaktadır. Bu durum da, öğretmenlerin, ilkokuldan liseye gidildikçe örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinde düşüş olmasının nedenlerinden birisi olabilir. Ayrıca, liseden ilkokula gidildikçe branş çeşitliliğinin azalması dolayısıyla, görev ve sorumlulukların daha dengeli biçimde paylaşılmasının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyine olumlu etkisinin olduğu düşünülebilir.

Araştırma sonuçlarından bir diğeri, kıdem değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi ile arasında, bazı alt boyutlarda ve ölçek toplam puanında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, öğretmenlerin kıdemi arttıkça, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları sergileme düzeyleri ve toplam örgütsel vatandaşlık davranışı puanları da artmaktadır. Bunun nedeni, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, bir işveren olarak, okulla ilişkilerinin geliştiği varsayımı olabilir. Zengin (2011), yaptığı araştırmada benzer bir bulgu elde etmiş; 16 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algı düzeylerinin, daha az kıdeme sahip öğretmenlere nazaran daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Kepenek (2008) de yaptığı araştırmada yaşı daha büyük olan öğretmenlerin daha genç öğretmenlere nazaran örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Ancak literatürde aksi yönde sonuç veren çalışmalar da mevcuttur. Yılmaz ve Taşdan (2009) yaptıkları araştırmada kıdem değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır.

Mevcut araştırma kapsamında incelenen, cinsiyet değişkeni ve medeni durum değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Polat (2009), Yılmaz ve Taşdan (2009), Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009), Çetin (2011) de benzer çalışmalarda, cinsiyet değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Ancak Kepenek (2008), araştırmasında, aksi yönde bir bulguya ulaşmış ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucuna varmıştır.

Değişime direnme ilgili sonuçlar, öğretmenlerin genel olarak değişime direnç düzeylerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni değişime direnme ölçek genelinde; cinsiyet değişkeni “kısa vadeli düşünme” alt boyutunda; kıdem değişkeni ise “bilişsel katılım” alt boyutunda anlamlı farklılık yaratmaktadır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, değişime direnç düzeyi, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi yükseldikçe artmaktadır. Bir başka deyişle, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri de lisede görev yapan öğretmenlere göre daha düşüktür.

Araştırma sonuçlarından bir diğeri, cinsiyet değişkeninin, öğretmenlerin genel anlamda değişime direnç düzeyleri ve “rutini arama”, “duygusal tepki”, “bilişsel katılım” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yaratmadığını göstermektedir. Ancak cinsiyet değişkeni ile değişime direnmenin “kısa vadeli düşünme” alt boyutunda zayıf bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, kadın öğretmenlerin kısa vadeli düşünmeden kaynaklı değişime direnç düzeylerinin, daha düşük olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda, kıdem değişkeninin öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri üzerinde, sadece “bilişsel katılım” alt boyutunda anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir. Kıdem olarak mesleğin ortalarında bulunan öğretmenlerin, daha az ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlere nazaran, bilişsel katılım boyutunda değişime direnç düzeylerinin, daha yüksek olduğu görülmektedir. Kıdem değişkeni, değişime direnmenin diğer alt boyutları ve değişime direnme ölçek genelinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Demirtaş (2012) da ilköğretim okullarının değişime

açıklığını incelediği benzer bir çalışmada benzer bir sonuç bulmuştur. Araştırma sonuçları, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin değişime direnç düzeylerinin düşük olduğunu; 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ise en yüksek değişime direnç düzeyine sahip olduğunu göstermiştir. Gürses ve Helvacı'nın (2011) yaptıkları çalışmada ortaya çıkan sonuçların da, mevcut çalışma sonuçları ile paralellik gösterdiği yönler vardır. İzmir ilinde, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada, 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerin, değişime direnç düzeylerinin daha az kıdeme sahip öğretmenlerden daha düşük olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada, medeni durum değişkeni ile öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişki de incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin bekar veya evli olmasının değişime direnç düzeyi açısından anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik, önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırma kapsamındaki bulgular, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ile değişime direnç düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bir başka ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan bireylerin değişime direnç düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Msweli-Mbanga ve Potwana (2006) ve Beal (2011) da yaptıkları araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişime direnç düzeyi arasında, negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

5.2 Öneriler

Araştırma sonuçlarından yola çıkılarak, eğitim yöneticilerine yönelik geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Araştırma sonuçları, ilkokuldan liseye doğru, okul kademesi arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinin düştüğünü; değişime direnç düzeyinin ise arttığını göstermektedir. Yani ilkokul öğretmenlerinin en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve en düşük değişime direnç düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Bu açıdan, eğitim sisteminde makro düzeyde bir değişim planlanırken, uygulamanın ilk olarak,

ilkokul düzeyinde başlatılması, değişimin başarılı bir şekilde uygulanması için fayda sağlayabilir.

2. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel değişime olumlu katkı sağlamakta, değişime direnci azaltmaktadır. Bu açıdan, öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği bir örgüt iklimi oluşturmak; örgütsel adalet, güven, eşitlik, yönetime katılım gibi örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini geliştirmek örgüt çıkarları için önemlidir.
3. Araştırma sonuçları, kıdemi fazla olan öğretmenlerin, vicdanlılık, sivil erdem davranışları ve toplam örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin, kıdemi daha az öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi yüksek olan kıdemli öğretmenlerin, değişime direnç düzeylerinin daha düşük olması muhtemeldir. Bu açıdan, örgütsel değişim sürecinde kilit roller için daha kıdemli öğretmenlerin tercih edilmesi, değişimin başarıya ulaşmasında fayda sağlayabilir.

Gelecekte örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişime direnç konularında çalışma yapacak araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişime direnç düzeylerinin, okul müdürleri veya diğer öğretmenler tarafından değerlendirildiği veya değişim sürecinde, iş başında değişim ajanı tarafından gözlemsel veya deneysel yöntemle değerlendirildiği bir araştırma modeli ile konuya katkı sağlanabilir.
2. Kamu okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yurt çapında yapılmış araştırmaların incelendiği geniş çaplı bir meta analiz çalışmasının yapılması güvenilir sonuçlar verecektir.
3. Türkiye'deki kamu okullarında ve özel okullarda görev yapan öğretmenler arasında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve/veya değişime direnç düzeyi açısından farklılık olup olmadığının tespiti için, kamu okulları ve özel

okullarda çalışan öğretmenleri kapsayan bir araştırma önemli sonuçlar ortaya koyabilir.



KAYNAKÇA

- Allen, T.D. ve Rush, M.C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247–260.
- Anderson, A. (2011). Engaging resistance: How ordinary people successfully champion change. CA: Stanford University Press.
- Anderson, D. L. (2016). Organization development: The process of leading organizational change. CA: Sage Publications.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal gelişimi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*.12(2), 11-26.
- Balcı, A. (2001). Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknikler ve ilkeler (3. baskı). Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Basım, H. N. Şeşen, H. Sözen, C. ve Hazır, K. (2009). Çalışanların öğrenen örgüt algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 55-66.
- Bateman, T. S. ve Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baumgartner, H. ve Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Baykal, K. B. (2013). Okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Beal III, L. (2011). A case study of the US army human resources command in army business transformation: Measuring psychological capital, resistance to change, and organizational citizenship behavior to understand the role of positive organizational behavior in the context of organizational change (Doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi. (UMI No. 3499887)
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/fulltext/1981-06898-001.pdf>
- Blankstein, A. M. (2010). Failure is not an option: 6 principles for making student success the only option (2.baskı). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3), 277-289. doi: 10.1016/j.tate.2004.02.003

- Bolino, M. C. Hsiung, H. H. Harvey, J. ve LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56. doi: 10.1037/a0037583
- Bolino, M. C. Klotz, A. C. Turnley, W. H. (2018). The unintended consequences of organizational citizenship behaviors for employees, teams, and organizations. Podsakoff, P. M. Mackenzie S. B. ve Podsakoff N.P. (Ed.). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press.
- Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L. ve Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and psychology*, 20(2), 303-324. doi: 10.1007/s10869-005-8266-0
- Brimley, V. ve Garfield, R. R. (2009). *Financing education in a climate of change* (10. baskı). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Browne, M. W.ve Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. Bollen, K. A. Long, J. S. (Ed.). Testing structural equational models içinde (s. 136-136). *Sage focus editions*.
- Bruin, E. D. K. (2017). I care therefore I resist." How organisational citizenship behaviour is related to resistance to change (Yüksek lisans tezi) Open Universiteit Nederland.
- Bulach, C.ve Lunenburg, F. C. ve Potter, L. (2008). Creating a culture for high-performing schools: A comprehensive approach to school reform. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Burke, W. W. (2008). A contemporary view of organization development. Cummings, T. G. (Ed.). *Handbook of organization development*(s. 13-38). LA: Sage Publications.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Coghlan, D. Rashford, N. S.ve de Figueiredo, J. N. (2016). *Organizational change and strategy: An interlevel dynamics approach* (2. baskı), London: Routledge.
- Creemers, B. (2011). Improving quality in education: Dynamic approaches to school improvement. New York, NY: Routledge.
- Cummings, T. G. ve Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10. baskı). Cengage learning.
- Çalık, T. Koşar, S. Kılınç, A. Ç. Er, E. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime direnme davranışları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6)4, 1-16.
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, M. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 17, 39-54.
- Çetin, Ş. (2011). Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *HAYEF: Journal of Education*, 2(1), 63-77.
- D'Augustino, S. (2011). Adaptation, resistance, and access to instructional technologies: Assessing future trends in education. Hersey, PA: IGI Global.

- de León, M. C. D. ve Finkelstein, M. A. (2016). Organizational Citizenship Behaviour and Well-being. *International journal of psychology and psychological therapy*, 16(3), 35-48.
- Deery, S. Rayton, B. Walsh, J. ve Kinnie, N. (2017). The costs of exhibiting organizational citizenship behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. doi: 10.1002/hrm.21815
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1), 18-32.
- Dievernich, F. E. P. Gong, J. ve Tokarski, K. O. (2015). *At the Heart: Human Beings in Organizations*. Dievernich. J. Gong ve K. O. Tokarski (Ed.). Change Management and the Human Factor içinde (s. 1-8). Springer International Publishing.
- DiPaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The high school journal*, 88(3), 35-44. doi: 10.1353/hsj.2005.0002
- DiPaola, M. ve Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of school Leadership*, 11(5), 424-447.
- Doğru, S. ve Uyar, M. (2012). Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma (Konya ili örneği). *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 119-143.
- Duke, D. L. (2011). *The challenges of school district leadership*. New York, NY: Routledge.
- Elma, C. (2013). The predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 157-175.
- Elma, C. ve Aytaç, T. (2015). Effect of seniority on teachers' organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Mevlana International Journal of Education*, 5(1), 58-76.
- Emami, M. Alizadeh, Z. Nazari, K. ve Darvishi, S. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-505.
- Evans, R. (1996). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real-life problems of innovation*. The Jossey-Bass Education Series. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Farooqui, M. R. (2012). Measuring organizational citizenship behavior (OCB) as a consequence of organizational climate (OC). *Asian Journal of Business Management*, 4(3), 294-302.
- Fullan, M. (2009). *The challenge of change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fraenkel, J. R. Wallen, N. E. ve Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education*, (8. baskı). New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Gaddis, A. K. (2016). *Teacher organizational citizenship behavior and principal emotional intelligence: How they relate and interact* (Doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi. (UMI No. 10163094).
- Gay, L.P. (1987) *Educational research competencies for analysis and applications*. Columbus: Merrill Publishing Comp.

- Gibson, J. L. Ivancevich, J. M. Donnelly, J. H. ve Konopaske (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14. baskı). New York, NY: McGraw-Hill.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Gürses, G.ve Helvacı, M. A. (2011). The causes of resistance to changes by teachers in schools. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1540-1563.
- Hargreaves, A. (2011). *Second international handbook of educational change*. New York, NY: Springer.
- Hargreaves, A. (2005). Educational change takes ages: Life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change. *Teaching and teacher Education*, 21(8), 967-983. doi: 10.1016/j.tate.2005.06.007
- Harvey, T. (2010). *Resistance to change: A guide to harnessing its positive power*. Lanham, MD: Roman & Littlefield.
- Helvacı, M. A. (2011). Değişime karşı direniş nedenlerini belirleme ölçeği. *E-Journal of New World Sciences Academy*. 6(3), 2033-2047.
- Helvacı, M. A.Çankaya, İ. ve B.Bostancı, A. (2013). Eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri ve düzeyleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 6(1), 120-135.
- Ibrahim, A. S. Al-Kaabi, A.ve El-Zaatari, W. (2013). Teacher resistance to educational change in the United Arab Emirates. *International Journal of Research Studies in Education*, 2(3), 25-36.doi: 10.5861/ijrse.2013.254
- Jimmieson, N. L. Hannam, R. L. ve Yeo, G. B. (2010). Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: Implications for student quality of school life. *British journal of Psychology*, 101(3), 453-479. doi: 10.1348/000712609X470572
- Jones G. R.(2013), *Organizational theory, design, and change* (7. baskı), Boston, MA: Pearson Education.
- Joyce, B. R. ve Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development* (3. baskı). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Jurewicz, M. M. (2004), *Organizational citizenship behaviors of middle school teachers: A study of their relationship to school climate and student achievement* (Doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi. (UMI No. 3122331)
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi* (25. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Kark, R. ve Waismel-Manor, R. (2005). Organizational citizenship behavior: what's gender got to do with it? *Organization*, 12(6), 889-917. doi: 10.1177/1350508405057478
- Kataria, A. Garg, P.ve Rastogi, R. (2012). Employee engagement and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(1). 102-113.
- Kaya, A. Balay, R.ve Göçen, A. (2012). The level of teachers' knowing, application and training need on alternative assessment and evaluation techniques. *Journal of Human Sciences*, 9(2), 1229-1259.
- Kepek, Ö. (2008). Öğretmenlik meslek etik ilkelerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi (Kocaeli ili örneği), (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya.

- Knight, J. (2009). What can we do about teacher resistance? *Phi Delta Kappa*, 90(7), 508-513.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Koys, D. J.(2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
- Kumari, P.ve Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behaviour on organizational effectiveness. *Internafional Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Kurt, C. B. (2010). *Öğretmenlerin epistemolojik inançları ve değişime direnme tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lægaard J. ve Bindslev M. (2006). *Organizational theory*. Ventus Publishing ApS.
- LePine, J. A. Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52. doi: 10.1037//0021-9010.87.1.52
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social sciences*. New York, NY: Harper & Row.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Ludvigsen, S. R. (2011). *Learning across sites: New tools, infrastructures, and practices*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Lunenburg, F. C. (2010). Forces for and resistance to organizational change. *National forum of educational Administration and supervision journal*, 27(4),1-10.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. O. (2008). *Educational administration: Concepts and practices*. Thousand Oaks, CA: Wadsworth/Cengage Learning.
- Marsh, H. W. Hau, K. T. Artelt, C. Baumert, J. ve Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- Marzano, R. J. ve Waters, T. (2010). *District leadership that works: Striking the right balance*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Msweli-Mbanga, P.ve Potwana, N. (2006). Modelling participation, resistance to change, and organizational citizenship behaviour: A South African case. *South African Journal of Business Management*, 37(1), 21-29.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(3), 377-403.
- Okar, M. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile değişime direnme tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385-423.

- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International journal of educational management*, 23(5), 375-389. doi: 10.1108/09513540910970476
- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Oreg, S. ve Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of applied Psychology*, 96(2), 337-349. doi: 10.1037/a0021100
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D. W. (2018). *The roots of organizational citizenship behavior*. Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. (Ed.). *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (s.7-18) içinde. New York: Oxford University Press.
- Organ, D. W. ve Lingl, A. (1995) Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*. 135 (3), 339-350.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48 (4), 775-802.
- Özdamar, K. (2013). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi* (cilt 1). Ankara: Nisan Kitapevi.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1989). A second generation measure of organizational citizenship behavior. Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, N. P. Whiting, S. W. Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122. doi: 10.1037/a0013079
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591-1596. doi: 10.1016/j.sbspro.2009.01.280

- Purnawan, Y. Jasfar, F. ve Hady, H. (2019). The effect of transformational leadership, work environment and organizational citizenship behavior on work satisfaction and its implications to the quality of service (Study in some private school in Banten province). *Archives of Business Research*, 7(4). doi: 10.14738/abr.74.6292.
- Robinson, R. (2010). Employment regulations in the workplace: Basic compliance for managers. New York, NY: M. E. Sharpe.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: ALFA Basım Yayım Dağıtım.
- Schnake, M. E. ve Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Baskı). John Wiley & Sons.
- Senior, B. ve Fleming J. (2006). *Organizational change* (3. Baskı), San Fransisco: Pearson Education
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shapira-Lishchinsky, O. ve Raftar-Ozery, T. (2018). Leadership, absenteeism acceptance, and ethical climate as predictors of teachers' absence and citizenship behaviors. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 491-510. doi: 10.1177/1741143216665841
- Sırıklıgil, E. (2015). *Özel ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı algısı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Smith, C. A. Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smither, R. Houston, J. ve McIntire, S. (2016). *Organization development: Strategies for changing environments*. New York, NY: Routledge.
- Smylie, M. A. (2010). *Continuous school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Somech, A. (2016). The cost of going the extra mile: The relationship between teachers' organizational citizenship behavior, role stressors, and strain with the buffering effect of job autonomy. *Teachers and Teaching*, 22(4), 426-447. doi: 10.1080/13540602.2015.1082734
- Spector, B. (2011). *Implementing organizational change: Theory into practice* (uluslar arası baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Starr, K. (2011). Principals and the politics of resistance to change. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 646-660. doi: 10.1177/1741143211416390
- Taşçı, S. K. (2007), *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Türk Dil Kurumu, (2018). *Güncel türkçe sözlük*. Erişim adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c027f22692167.28737545

- Titrek, O. Bayrakçı, M.ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-28.
- Yangın, D. ve Elma, C. (2017). The relationship among interactional justice, manager trust and teachers' organizational silence behavior. *Universal Journal of Educational Research* 5(3), 325-333. doi: 10.13189/ujer.2017.050304
- Yılmaz, K. Altınkurt, Y. ve Yıldırım, H. (2015). Türkiye’deki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin etkisi: Bir meta analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 40(178). doi: 10.15390/EB.2015.4033
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*. 47(1), 108–126. doi: 10.1108/09578230910928106
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003. doi: :10.1016/j.sbspro.2010.07.225
- Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

EKLER

EK-1: Anket çalışma izni

T.C.
ÇORUM VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43436584-44-E.6533652
Konu :Anket Çalışma İzni (Çetin ÇEREZCİ)

09/05/2017

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) 21.04.2017 tarih ve 49933177-302.08-E.9878 sayılı yazınız.
b) Valilik Makam'ının 05.05.2017 tarih ve 43436584-44-E.6367614 sayılı oluru.

Üniversitesiniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Çetin ÇEREZCİ "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasında kullanmak üzere Çorum İl Merkezinde bulunan ilkökul, ortaokul ve lise müdürlüklerinde görev yapan öğretmenlerin katılımıyla anket çalışmasını yapılabilmesi için gerekli iznin verilmesi ilgi (a) yazı ve eklerinde talep edilmiştir.

Söz konusu çalışmanın yapılmasının uygun görülüp görülmediğini gösteren Valilik Makam'ının ilgi (b) oluru ve komisyon tutanağı ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Adem SAÇAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Valilik Makam'ının oluru (2 sayfa)
2-Komisyon Tutanağı (1 sayfa)

*Çorum Elektronik İmza Sistemi No: 09.05.2017


A. Önder
Araştırmacı

Çatalbaşı mah. Eysel Hoca cad. No:8 Çorum
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: irtis@kayitci.meb.gov.tr

Ayranık Mah. İki Kız A.Önder ÖNDER Araştırmacı
Tel: (0 364) 2260747-160
Faks: (0 364) 2262263

Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır. İhtiyaç halinde tebliğ adresinden 95C7-80C2-3C0A-9D3B-B260 koda ile tebliğ edilebilir.

T.C.
ÇORUM VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43436584-44-E.6567614
Konu : Anket Çalışma İzni (Çetin ÇEREZCİ)

05/05/2017

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı 2012/13 sayılı genelgesi,
b) Valilik Makamı'nın 24.01.2017 ve 43436584-125.99-E.942683 sayılı kararı,
c) Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü'nün 21.04.2017 tarih ve 49933177-302.08-E.9878 sayılı yazısı.

Okul/Kurumlarımızda yapılacak Araştırma, Yarıgma ve Sosyal Etkinlikler Bakanlığımız İlgi (a) Genelge hükümlerine göre yapılmaktadır.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Çetin ÇEREZCİ "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasında kullanmak üzere Çorum İl Merkezinde bulunan ilkokul, ortaokul ve lise müdürlüklerinde görev yapan öğretmenlerin katılımıyla anket çalışmasını yapabilmeleri için gerekli izin verilmesi ilgi (c) yazı ve eklerinde talep edilmiştir.

İlimiz okul/kurumlarında yapılacak olan Araştırma, Yarıgma ve Sosyal Etkinliklerin mübacaat evraklarının incelenip değerlendirilmesi ilgi (b) Valilik Makamı'nın olurları görevli komisyon üyelerince yapılmaktadır.

Yapılacak olan çalışmanın;

a) Araştırmanın ve veri toplama araçlarının Anayasa, Millî Eğitim Temel Kanunu ve Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olacak; millî ve manevî değerlere aykırı, kişilik haklarını ihlâl eden, cinsiyet, din,dil, renk gibi farklılıkları istismar eden, İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi ve Uluslararası bağlayıcılığı olan diğer belgelere suç kabul edilen hususları içeren, kişisel ve ailevi mahremiyeti ifşa eden sözcü, ifade, resim ve simgeler yer almaması,

b) Veri toplama araçlarında kişi, kurum ve kuruluşların reklamını veya tanıtımını yapan ifade ve öğelerin bulunmaması,

c) İlgili okul müdürlüklerince yapılacak olan çalışmanın;

1-Çalışmayı yapacak ilgilinin okul müdürlüklerine mübacaat etmesi halinde çalışmasını yapması;

2-Katılıma gönüllülük esasına göre olmasının sağlanması;

3-Tarih ve saatlerin eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde planlanması;

4 İlgi (b) komisyon üyelerince incelenmesi yapılarak mühürlenmiş üç (3) sayfadan oluşan anket formuna göre yapılması;

5-2016-2017 Eğitim-Öğretim yılı içerisinde tamamlanması;

6-çalışmanın yapıldığı okul müdürlüklerince çalışmanın bitmesini müteakip, çalışma ile ilgili müdürlüğümüze herhangi bir belgeyle gönderilmemesi;

yapılacak olan çalışmanın yukarıda belirtilen hususlar doğrultusunda yapılması Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Seyit Ali BÖYÜK
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
05/05/2017
Adem SAÇAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Valilik Elektronik İmza ve Tarih: 05.05.2017
A. Osman ÖNDER
Araştırmacı

Çalışma mah. Eşref Hoca cad. No:8 Çorum
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: iletisim@meb.gov.tr

Ayranlıbağlı için: A. Osman ÖNDER, Araştırmacı
Tel: 0364 2260747-100
Faks: 0364 2262264

Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır. http://www.muhur.gov.tr adresinden 73169-14616-32146-89654-61054 kodları ile teyit edilebilir.

EK-2: Etik kurul kararı



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
16.03.2017	3	2017/ 41

KARAR NO:
2017 – 41

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü öğretim üyelerinden Doç.Dr. Cevat ELMA'nın danışmanlığında yapılacak olan "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Örgütsel Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışması okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü öğretim üyelerinden Doç.Dr. Cevat ELMA'nın danışmanlığında yapılacak olan "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Örgütsel Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oybirliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR.

EK-3: Araştırma Ölçekleri

Değerli meslektaşım,

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, ankette yer alan her bir ifadeyi dikkatlice okuduktan sonra, sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Çalışmanın etkililiği açısından lütfen hiçbir ifadeyi cevapsız bırakmayınız. Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Çetin ÇEREZCİ

BÖLÜM-I

Kişisel Bilgiler

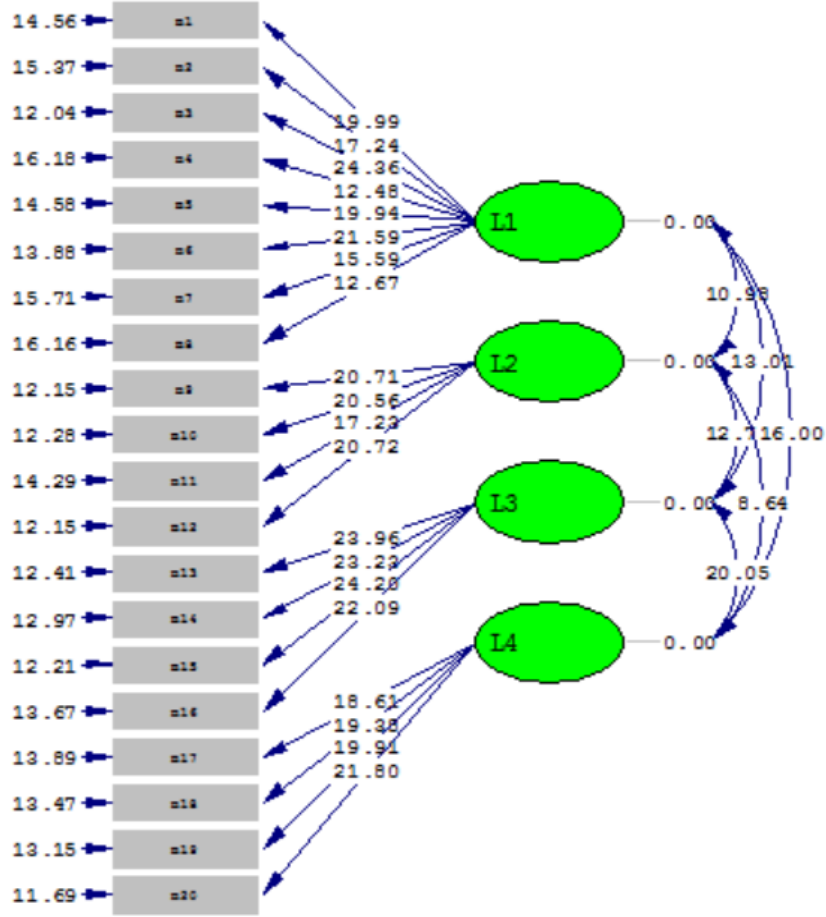
Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
Kıdem: 1-10 yıl () 11-20 yıl () 21+ yıl ()
Medeni Durum: Bekar () Evli ()
Çalıştığınız okul türü: İlkokul () Ortaokul () Lise ()

BÖLÜM – II Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği <u>Açıklama:</u> Aşağıdaki her bir ifadeye katılma düzeyinizi, size uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyerek belirtiniz	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. İş yükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.	()	()	()	()	()
2. Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın yerine derse girerim.	()	()	()	()	()
3. Öğretmen arkadaşlarımdan sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırım.	()	()	()	()	()
4. Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	()	()	()	()	()
5. Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımdan fikirlerini alırım.	()	()	()	()	()
6. Öğretmen arkadaşlarımdan haklarını korumaya özen gösteririm.	()	()	()	()	()
7. Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	()	()	()	()	()
8. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce	()	()	()	()	()

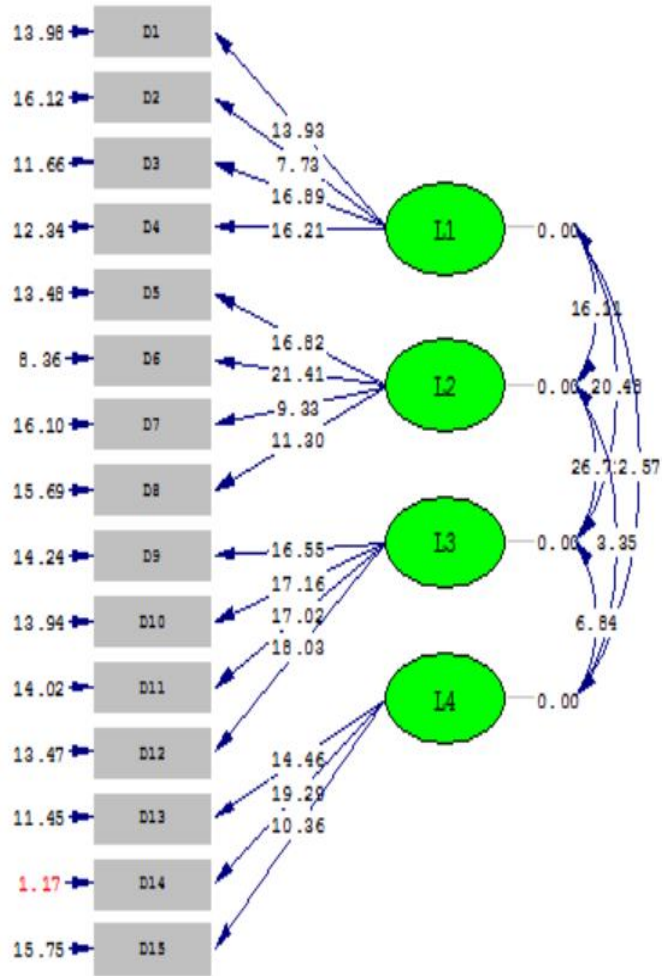
yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.					
9. Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçiririm.	()	()	()	()	()
10. Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	()	()	()	()	()
11. Etrafımdakilere sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.	()	()	()	()	()
12. Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	()	()	()	()	()
13. İşime zamanında gelirim.	()	()	()	()	()
14. Teneffüs aralarını asla uzatmam.	()	()	()	()	()
15. Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.	()	()	()	()	()
16. Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	()	()	()	()	()
17. Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımla bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	()	()	()	()	()
18. Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	()	()	()	()	()
19. Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	()	()	()	()	()
20. Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	()	()	()	()	()
BÖLÜM – III Değişime Direnç Ölçeği					
1. Genellikle değişikliklerin olumsuz bir şey olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()
2. Rutin bir günü beklenmedik olaylarla dolu bir güne tercih ederim.	()	()	()	()	()
3. Yeni ve farklı şeyler denemektense aynı eski şeyleri yapmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
4. Sürpriz yaşamaktansa sıkılmayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
5. İş yerimde yapılmakta olan şeylerin usullerine ilişkin önemli bir değişiklik olacağına dair bilgilendirilirim, muhtemelen gerginlik hissederim.	()	()	()	()	()
6. Bir değişim planına ilişkin olarak bilgilendirildiğim zaman, biraz gerilirim.	()	()	()	()	()
7. İşler planlara uygun gitmediği zaman,	()	()	()	()	()

kendimi stresli hissedirim.					
8. Eğer (müdüş veya eğitimin üst kademeleri tarafından) öğretmenleri değerlendirme kriterleri değerştirilirse, bu durum beni muhtemelen rahatsız eder, ama elimden gelenin en iyisini yaptığımı düşündüğüm için daha fazla çaba harcama zorunluluğu hissetmem.	()	()	()	()	()
9. Planları değerştirmek benim için gerçekten rahatsız edici bir durumdur	()	()	()	()	()
10. Sık sık, hayatımı iyileştirebilme potansiyeline sahip değerşiklikler hakkında bile kendimi birazcık rahatsız hissedirim.	()	()	()	()	()
11. Birisi beni bir şeyi değerştirmeye zorlarsa, aslında o değerşikliğin benim hayatıma yararı olacağını düşünsem bile direnmeye meyilliyimdir.	()	()	()	()	()
12. Bazen kendimi benim için iyi olacağını bildiğim değerşikliklerden kaçınırken bulurum.	()	()	()	()	()
13. Bir sonuca vardığımda, düşünceyi değerştirmem pek olası değerildir.	()	()	()	()	()
14. Düşüncemi kolayca değerştirmem.	()	()	()	()	()
15. Görüşlerim zaman geçse bile çok tutarlıdır.	()	()	()	()	()

EK-4: ÖVD Ölçeği için Path Diyagramı



EK-5: Değişime Direnç Ölçeği için Path Diyagramı



Chi-Square=332.79, df=84, P-value=0.00000, RMSEA=0.072