

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM  
DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇ KAYNAKLARI İLE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL KİMLİK ALGILARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Süheyla ORAN ÇINAR




Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hamit ÖZEN

Eskişehir, 2019

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Süheyla ORAN ÇINAR tarafından hazırlanan **Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi** başlıklı bu tez, **10/06//2019** tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı Adı SOYADI</u>	<u>İmza</u>
Jüri Başkanı :	Doç. Dr. Gökhan KILIÇOĞLU	
Danışman :	Dr. Öğr. Üyesi Hamit ÖZEN	
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN	

Prof. Dr. Eyüp ARTVİNLİ  
Enstitü Müdürü

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

**Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Kimlik Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi** başlıklı tezin bizzat tarafımda hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığımı ve hiçbir “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.



10/06/2019

Süheyla ORAN ÇINAR

## Teşekkür

Tez çalışmama başladığım günden itibaren bilgisi ve tecrübesiyle bana yön veren ve vaktini benim için ayıran tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hamit Özen'e,

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde dersine girip bilgi ve birikimlerinden faydalandığım başta Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. Cemil Yücel olmak üzere tüm değerli hocalarıma,

Geliştirmiş / Türkçe 'ye uyarlamış oldukları ölçekleri kullanmama izin veren Sayın Dr. Öğr. Üyesi Demet Zafer Güneş'e, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Fatma Kasap Çobanoğlu ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Asım Özdemir'e,

Tez araştırma süresi boyunca her türlü kolaylığı sağlayan ve bilgisini benimle paylaşan Okul müdürüm Sedat Aslan ve müdür yardımcım Seval Doğan'a,

Okullarında uygulama yapmamda kolaylık sağlayan okul müdürlerine ve ölçekleri doldurarak vaktini ayıran tüm öğretmen arkadaşlarıma,

Tez çalışmam boyunca bana her türlü desteğini veren ve daima yanımda olan başta eşim Oğuzhan Çınar olmak üzere canım aileme teşekkürü bir borç bilirim.

## İçindekiler

Teşekkür.....	i
İçindekiler .....	ii
Tablolar Listesi.....	vii
Şekiller Listesi.....	x
Özet .....	1
Abstract .....	3
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>5</b>
1. Giriş.....	5
1.1. Problem Durumu .....	5
1.2. Araştırmanın Amacı .....	7
1.3. Araştırmanın Önemi .....	8
1.4. Varsayımlar .....	9
1.5. Sınırlılıklar.....	9
1.6. Tanımlar.....	9
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>11</b>
2. Kuramsal Çerçeve .....	11
2.1. Güç.....	11
2.1.1. Güç ile ilgili temel kavramlar .....	12
2.1.1.1. Güç ve otorite (Yetke) .....	13
2.1.1.2. Güç ve yetki.....	14
2.1.1.3. Güç ve etki(leme) .....	15
2.1.1.4. Güç ve kuvvet.....	16
2.1.2. Güç kaynakları.....	17
2.1.2.1. Ödüllendirme gücü .....	17
2.1.2.2. Zorlayıcı güç.....	18
2.1.2.3. Yasal güç .....	19

2.1.2.4. Uzmanlık gücü.....	20
2.1.2.5. Karizmatik güç .....	21
2.1.3. Eğitim örgütlerinde güç kullanımı.....	21
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	23
2.2.1. Örgütsel vatandaşlık davranışının tarihsel gelişimi ve teorileri .....	25
2.2.1.1. Chester Barnard'ın katkıları .....	25
2.2.1.2. Roethlisberger ve Dickson'un katkıları.....	26
2.2.1.3. Katz ve Kahn'ın katkıları .....	26
2.2.1.4. Gouldner'in katkıları – Karşılıklılık Norm Teorisi .....	27
2.2.1.5. Blau ve Sosyal Mübadele (Takas) Teorisi.....	27
2.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan davranışlar .....	28
2.2.2.1. Örgütsel spontanlık.....	28
2.2.2.2. Psikolojik sözleşme .....	29
2.2.2.3. Ekstra rol davranışları.....	29
2.2.2.4. Prososyal örgütsel davranış .....	30
2.2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları .....	32
2.2.3.1. Özgecilik.....	34
2.2.3.2. Vicdanlılık .....	35
2.2.3.3. Centilmenlik (Hoşgörülü olma).....	36
2.2.3.4. Nezaket .....	36
2.2.3.5. Sivil erdem.....	37
2.2.4. Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri (Hazırlayıcıları) .....	38
2.2.4.1. Çalışan özellikleri.....	38
2.2.4.1.1. Çalışan tutumları .....	38
2.2.4.1.2. Yapısal değişkenler .....	40
2.2.4.1.3. Çalışan rol algılamaları .....	40
2.2.4.1.4. Demografik özellikler.....	40

2.2.4.2. İş özellikleri .....	41
2.2.4.3. Örgüt özellikleri.....	41
2.2.4.4. Liderin özellikleri .....	42
2.2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışının çıktıları .....	42
2.2.6. Eğitim örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı.....	44
2.3. Örgütsel Kimlik Algısı .....	46
2.3.1. Kimlik kavramı.....	46
2.3.2. Kimlik türleri .....	46
2.3.2.1. Bireysel kimlik .....	47
2.3.2.2. Sosyal kimlik .....	47
2.3.2.3. Örgütsel Kimlik .....	48
2.3.3. Örgütsel İmaj .....	50
2.3.4. Örgütsel Özdeşleşme .....	50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	51
3. YÖNTEM.....	51
3.1. Araştırma Deseni .....	51
3.2. Evren ve Örneklem .....	51
3.3. Veri Toplama Araçları .....	53
3.3.1. Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ölçeği .....	54
3.3.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği.....	55
3.3.3. Algılanan örgüt kimliği ölçeği.....	55
3.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	56
3.4.1. Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik sonuçları .....	56
3.4.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik sonuçları.....	57
3.4.3. Algılanan örgüt kimliği ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik sonuçları.....	58
3.5. Verilerin Toplanması .....	59

3.6. Verilerin Çözümlemesi.....	59
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	62
4. Bulgular.....	62
4.1. Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanma Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi.....	62
4.1.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular .....	63
4.1.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular.....	64
4.1.3. Branş değişkenine ilişkin bulgular .....	65
4.1.4. Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular .....	66
4.1.5. Okul hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular .....	68
4.1.6. Öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular .....	69
4.1.7. Görev yapılan kurum değişkenine ilişkin bulgular .....	70
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi .....	71
4.2.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular .....	72
4.2.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular.....	72
4.2.3. Branş değişkenine ilişkin bulgular .....	73
4.2.4. Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular .....	74
4.2.5. Okul hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular .....	74
4.2.6. Öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular .....	75
4.2.7. Görev yapılan kurum değişkenine ilişkin bulgular .....	76
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik Algısı Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi .....	76
4.3.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular .....	77
4.3.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular.....	78
4.3.3. Branş değişkenine ilişkin bulgular .....	79
4.3.4. Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular .....	81
4.3.5. Okul hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular .....	82



4.3.6. Öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular .....	83
4.3.7. Görev yapılan kurum değişkenine ilişkin bulgular .....	84
4.4. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kimlik Algısı Arasındaki İlişki .....	84
4.5. Regresyon Analizi .....	91
4.5.1. Güç kaynakları alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki basit doğrusal regresyon sonuçları.....	91
4.5.2. Güç kaynakları alt boyutları ile örgütsel kimlik algısı arasındaki basit doğrusal regresyon sonuçları .....	92
BEŞİNCİ BÖLÜM .....	94
5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....	94
5.1. Sonuç .....	94
5.2. Tartışma .....	96
5.3. Öneriler .....	103
5.3.1. Okul müdürlerine öneriler .....	104
5.3.2. Araştırmacılara öneriler .....	104
5.3.3. Bakanlığa öneriler.....	105
KAYNAKÇA .....	106
EKLER .....	122
ÖZGEÇMİŞ .....	133

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	33
3.1	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler	52
3.2	Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeğindeki Maddelerin Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına Göre Dağılımı	54
3.3	Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeğindeki Maddelerin Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına Göre Dağılımı	55
3.4	Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği'nin Faktör Yük Değerleri ve Güvenirlik Katsayıları	56
3.5	Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları	57
3.6	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları	57
3.7	Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	58
3.8	Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları	59
3.9	Normallik Testi Sonuçları	60
4.1	Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeği için Tamamlayıcı İstatistikler	62
4.2	Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması	63
4.3	Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırması	64
4.4	Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Branşına Göre Karşılaştırması	65
4.5	Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması	67

4.6	Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması	68
4.7	Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması	70
4.8	Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırması	71
4.9	Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Tamamlayıcı İstatistikler	72
4.10	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması	72
4.11	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırması	73
4.12	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Branşına Göre Karşılaştırması	73
4.13	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması	74
4.14	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması	75
4.15	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması	75
4.16	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırması	76
4.17	Algılanan Örgüt Kimliği için Tanımlayıcı İstatistikler	77
4.18	Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırması	77
4.19	Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırması	78
4.20	Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Branşına Göre Karşılaştırması	79
4.21	Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması	81

4.22	Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması	82
4.23	Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması	83
4.24	Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırması	84
4.25	Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kimlik Algısı Arasındaki İlişki (Korelasyon) Katsayıları	90
4.26	Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu	92
4.27	Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik Algılarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu	93

## Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
1	Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Kavramı	32

## Özet

### Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Süheyla ORAN ÇINAR

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hamit ÖZEN

2019

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin örgütsel güç kullanımları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

**Yöntem:** Bu çalışmada, örgütsel güç kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algısı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Eskişehir Odunpazarı İlçesinde görev yapan 366 ilkokul ve ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Bu çalışmada veriler “Kişisel Bilgiler Formu”, “Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ve “Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistikler, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi, Spearman Korelasyon Analizi ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

**Bulgular:** Bu çalışmada okul müdürlerinin güç kaynaklarının Uzmanlık Gücü ( $\bar{x}=4,04$ ), Karizmatik Güç ( $\bar{x}=3,89$ ), Ödüllendirme Gücü ( $\bar{x}=3,87$ ), Yasal Güç ( $\bar{x}=4,17$ ) ve Zorlayıcı Güç ( $\bar{x}=3,99$ ) boyutlarında *katılıyorum* düzeyinde; Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ( $\bar{x}=3,77$ ) *katılıyorum* düzeyinde ve. Öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarının Yönetim ( $\bar{x}=4,02$ ), Öğretmen ( $\bar{x}=4,03$ ), Öğrenci ( $\bar{x}=4,02$ ) ve Çevre ( $\bar{x}=3,78$ ) boyutlarında *katılıyorum* düzeyinde olduğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan tüm değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutları arasında pozitif düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyon değeri ( $r$ ) 0,44 iken; Güç kaynakları ile örgütsel kimlik algısı arasındaki korelasyon değeri ( $r$ ) 0,71; Örgütsel kimlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyon değeri ( $r$ ) ise 0,48 olarak ölçülmüştür. Güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında oluşturulan regresyon modeline göre, güç

kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının %19'unu açıkladığı; güç kaynakları ile örgütsel kimlik algısı arasında oluşturulan regresyon modeline göre, güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarının %55'ini açıkladığı görülmüştür.

**Sonuç ve Öneriler:** Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin ve örgütsel kimlik algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Güç kaynakları ile cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okul türü arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Erkek öğretmenlerin daha fazla uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynağını hissettikleri; uzmanlık gücünün en fazla Türkçe öğretmenleri tarafından algılandığı, diğer güç türlerinin ise en fazla Sosyal Bilgiler öğretmenleri tarafından algılandığı görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile branş ve okul hizmet süresi arasında anlamlı farklılıklar görülmüş; örgütsel kimlik algısı ile yaş, branş, mesleki kıdem ve okul türü arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Sosyal bilgiler öğretmenlerinin en çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri, PDR öğretmenlerinin ise en düşük örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada elde edilen bulguların göz önünde bulundurularak, okul müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel kimlik algılarını yüksek tutacak bir ortam hazırlaması gerekmektedir. Araştırmada elde edilen verilerin daha kapsamlı olabilmesi için farklı okul türleri araştırmaya dâhil edilerek eğitim kurumları arasında karşılaştırma yapılabilir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel güç kaynakları, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Örgütsel kimlik algısı

## Abstract

### **An Analysis of the Relationship between the School Principals' Power Sources and Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Identification Perceptions**

Süheyla ORAN ÇINAR

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Educational Sciences

Advisor: Assist. Prof. Dr. Hamit ÖZEN

2019

**Purpose:** The purpose of this study is to examine the relationship between the school principals' use of power sources, teachers' organizational citizenship behaviors and organizational identification perceptions. Also, it is to be examined how the power sources predict the organizational citizenship behaviors and organizational identification perceptions.

**Method:** In this study, the relational model was used in order to identify the relationship between the power sources, organizational citizenship behavior and organizational identity perceptions. The sample used in the study is composed of 366 primary and secondary school teacher in Odunpazarı district of Eskisehir. The data was collected from "Personal Info", "Principals' Sources of Organizational Power Scale", "Organizational Citizenship Behavior Scale" and "Organizational Identification Perceptions Scale". The data analysis was done with the help of descriptive statistics, Mann Whitney U Test, Kruscal Wallis Test, Spearman Correlation Analysis and Simple Linear Regression Analysis.

**Results:** In this study, principals' power sources use have been found at "I agree" level in the dimensions Expert power ( $\bar{x}= 4,04$ ), referent power ( $\bar{x}=3,89$ ), Reward Power ( $\bar{x}=3,87$ ), Legitimate power ( $\bar{x}= 4,17$ ) and Coercive power ( $\bar{x}=3,99$ ). Teachers' organizational citizenship behaviors have been found at "I agree" level ( $\bar{x}= 3,77$ ). Teachers' organizational identification perceptions have been found at "I agree" level in the dimensions "Administration ( $\bar{x}=4,02$ ), Teacher ( $\bar{x}=4,03$ ), Student ( $\bar{x}=4,02$ ) and Environment ( $\bar{x}=3,78$ ). It has been seen that there are positive correlatios between all the variables used in the study and the sub-dimensions of the variables. The correlation value between the power sources and organizational citizenship behavior is



0,44; the correlation value between the power sources and organizational identification is 0,71 and the correlation value between the organizational identification and organizational citizenship Behavior is 0,48. The regression model shows that power sources explain the %19 of teachers' organizational citizenship behaviors and the %55 of teachers' organizational identification perceptions.

**Conclusion and Suggestions:** At the end of the study, it has been seen that the principals' use of organizational power sources, teachers' organizational citizenship behaviors and organizational identification perceptions are at high level. There are statistically significant differences between the power sources and gender, branch of teachers, seniority of the teachers, and school type. Male teachers feel much expert power and referent power than female teachers; Turkish language teachers feel the most expert power while the Social Studies teachers feel the most of the other four power sources. Statistically significant differences have been seen between the branch and the period of service and the organizational citizenship behaviors. There are significant differences between age, branch, seniority of the teacher, school type and the organizational identification perceptions. Social studies teachers exhibit the most organizational citizenship behaviors, while the psychological counseling and guidance teachers exhibit the least. Teachers in secondary schools have higher organizational identification perceptions. Considering the results of the study, principals have to prepare the best environment for the teachers so that they can have a higher organizational citizenship behaviors and organizational identification perceptions. In order to have a more broad view of the data, this research can be conducted in different school types so as to compare the results.

**Keywords:** Power sources, Organizational citizenship behavior, Organizational identification

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemleri, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

En az iki kişinin belirli ortak amaçları gerçekleştirmek için bir arada bulunduğu sistem olan örgütler, hizmet ettiği alan ve taşıdıkları amaçlarla birbirinden farklılaşmaktadırlar. Her örgüt belirlemiş olduğu amaçlara yönelik çalışmalar yaparak ayakta kalmaya ve gelişmeye çalışır. Toplumların gelişebilmesi ve değişebilmesinde önem taşıyan kurumlar olan okulların da sahip olduğu değerleri koruyabilmesi ve gelişebilmesi için belirlediği eğitsel, yönetsel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışması gerekmektedir. Bunun olabilmesi için öncelikle okulun kendi kültürünü oluşturması, çalışanlara görevlerini yapabilecekleri bir huzur ortamı sunması ve eğitim – öğretimin daha kaliteli olabilmesi için uygun imkanların sağlanması gerekmektedir. Tüm bunların yerine yetirilmesinde en önemli görev okul yönetimine, dolayısıyla da okul müdürlerine düşmektedir.

Bir örgütün etkinliğini ve etkililiğini sürdürebilmesinin temel yolu iyi yönetilmesinden geçer. Belli bir amaç ve hedefi yerine getirmek amacıyla bir araya gelmiş olan bir grubu yönetebilmek için yöneticilerin sahip oldukları gücü etkili bir şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Yöneticiler çalışanların davranışlarını biçimlendirirken güç ve yetkilerini kullanırlar. Yönetim açısından bakıldığında, çalışanların davranışlarının biçimlendirilmesi hususunda yönlendirilmeleri, kendilerine verilen işleri eksiksiz ve zamanında yapabilmeleri için yöneticinin güç kullanımı önem arz etmektedir (Karaman, 1999, s. 121). Yönetim, bir bakıma, güç kullanma olayıdır (Koçel, 2001, s. 449). Öğretmenlerinin motivasyonlarını ve farkındalık düzeylerinin artabilmesi için okul müdürleri sahip oldukları gücün farkında olmalı ve doğru güç tipini en doğru zamanda ve en doğru şekilde kullanabilmelidir (Demirel, 2012, s. 5).

Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkilemek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklamaktadır. Alanyazında güç kaynaklarıyla ilgili sınıflamalardan en yaygın olanı French ve Raven tarafından hazırlanan sınıflandırma olup, güç kaynakları

ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere beş gruba ayrılmıştır (French ve Raven, 1959, s. 263). Yöneticinin kullanmış olduğu güç türü, çalışanlarıyla olan ilişkisini belirleyeceği için, elindeki güç kaynaklarını etkin biçimde kullanan okul müdürleri çevresindekileri de istediği davranışları yapmaları konusunda yönlendirebilme ve etkileme becerisine sahip olacaktır (Demirel, 2012, s. 6).

Yöneticilerin kullandığı gücün algılanış tarzı çalışanların kaliteli bir hizmet üretebilmeleri, verimli çalışabilmeleri ve yöneticilerine güven duymaları açısından önemlidir. Yöneticilerin uygulayacağı güç kaynakları örgütsel çıktıları olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Yöneticilerin kullanacağı güç kaynağının, o örgütün yaşamındaki temel belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012a, s. 1833). Mintzberg'e (1983, s. 4) göre güç, örgütsel çıktıları etkileme becerisidir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı bir bakıma yöneticilere karşılık vermenin bir ifadesidir (Moorman, 1993, s. 774). Çalışanlar örgütlerine minnet duydukça, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri artmaktadır; örgütlerinden beklentileri karşılandığı sürece buna karşılık olarak fazladan rol davranışı sergilemeye devam edeceklerdir (Çelik, 2007, s. 94). Bunun tersi olduğunda da performansları da düşecektir.

Alanyazında 1980'lerden bugüne kadar araştırılan ve araştırılmaya devam eden bir kavram olan örgütsel vatandaşlık davranışı, ilk olarak Smith, Organ ve Near (1983, s. 653) tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının Organ (1988, s. 25) tarafından belirlenen ve özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Bir kurumda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme eğilimleri, o kurumun başarısını, verimliliğini ve etkililiğinin artmasında rol oynamaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyebilecekleri, kendilerini güven içinde hissedebilecekleri bir kurum ortamı oluşturması önem arz etmektedir.

Yöneticilerin kullandıkları güç türü, çalışanların örgütsel kimlik algılarını da etkileyebilmektedir. Örgüt çalışanlarının çalıştıkları örgüte ilişkin duygu, düşünceleri ve algıları "örgütsel kimlik" kavramıyla açıklanabilir. Örgütsel kimlik, bireylerin örgütleri hakkındaki hisleri, düşünceleri ve algıları ile ilgilidir (Hatch ve Schultz, 1997, s. 357). Gioia'ya (1998) göre, kimlik kavramı yaşamda ilk akla gelen "ben kimim?" sorusunun karşılığı olup, bu sorudan başka önemli bir soru bulunmamaktadır (Gioia, 1998, s. 17). Kimlik kavramı pek çok farklı alanda araştırılan bir konu olmasına karşın, yönetim ve organizasyon alanında ilk olarak Albert ve Whetten (1985, s. 288) tarafından ele

alınmıştır. Bir kurumun başarılı olmasının ilk şartlarından birisi sağlam bir kimliğe sahip olmasıdır. Kurumlar, sahip oldukları bu kimlikle ne olduklarını ve ne olabileceklerini tasarlayabilirler. Kimliksiz bir kurum düşünülemez ve kurumlar kimlikleriyle diğer kurumlarla rekabet edebilir ve kendini tanıtırlar. Kurumların ve kurum çalışanlarının sahip oldukları kimlikler, örgütün etkileşim halinde olduğu diğer grupları, kimlikleri doğrultusunda olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bundan dolayı, kurumların uygun ve başarılı bir kimliğe sahip olması önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, bu araştırmada üzerinde durulması gereken noktalar şöyledir: Okul müdürleri hangi güç kaynaklarını tercih eder? Öğretmenlerin müdürlerin kullandığı güç kaynaklarına karşı tepkileri nasıldır? Aynı şekilde öğretmenlerin cinsiyeti, branşı, kıdemi vb. değişkenler müdürlerin güç kullanımına karşı tepkilerini nasıl etkiler? Müdürlerin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkiler mi? Müdürlerin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarını etkiler mi? Müdürlerin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin örgütsel kimlik ya da örgütsel vatandaşlık sergileme düzeylerini yordamakta mıdır?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının gereklerini yerine getirme konusunda istekli olmalarında ya da okulun sahip olduğu kimliği içselleştirebilmelerinde, okul müdürlerinin etkisi büyüktür. Okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanma düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme düzeyleri ya da örgütsel kimlik algılarının belirlenmesi kurumlardaki düzenli bir işleyişin ya da sistemin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Okul müdürlerinin hangi güç kaynağını kullandıkları, kullanmış oldukları güç kaynaklarından hangisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını ya da örgütsel kimlik algılarını sergileme düzeylerini ne derece açıkladığının belirlenmesi önemlidir.

Bu nedenle bu araştırmada, (1) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek, (2) Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olup olmadığını tespit etmek, (3) Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarına etkisi olup olmadığını tespit etmek, (4) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algısı arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmek ve (5) okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının

örgütsel vatandaşlık davranışı ya da örgütsel kimlik algısının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ve örgütsel kimlik algıları;
  - a. Cinsiyet,
  - b. Yaş,
  - c. Branş,
  - d. Eğitim Durumu,
  - e. Okuldaki Hizmet Süresi,
  - f. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi,
  - g. Görev Yapılan Kurum değişkenlerine göre değişmekte midir?
2. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları;
  - a. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve
  - b. Örgütsel kimlik algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bir eğitim kurumunun belirlenen amaçlarına ulaşmasında, okul müdürlerinin kullandığı güç kaynaklarının öğretmenler tarafından ne derece karşılandığı nasıl algılandığı önemlidir. Müdürlerinin sahip oldukları güçten en başta etkilenecek kişilerden biri olan öğretmenlerin gücü algılama şekilleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel kimlik algılarının gelişmesinde etkili olmaktadır. Demokratik bir yönetim tarzının oluşabilmesi için, eğitim kurumları yöneticileri olan müdürlerin kullandıkları güç kaynaklarının belirlenmesi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algılarına etkisinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bundan dolayı, yapılacak olan bu çalışmanın yönetim ve organizasyon alanında yapılacak çalışmalar ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ya da örgütsel kimlik algılarının artması için gerekli adımların atılabilmesi için gereken veriyi sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu araştırma güç kaynaklarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki nadir araştırmalardan biri olacağından ve güç kaynaklarıyla örgütsel kimlik algısı arasındaki özellikle ülkemizde yapılan ilk çalışma olması bakımından önem arz etmektedir.

Güç ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili alanyazında pek çok çalışma bulunmasına rağmen, her iki kavramın birbirleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az çalışma vardır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012a, s. 1836; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016, s. 120; Çevik, 2018, s. 4; Demir, 2014, s. 5; Demirel, 2012, s. 4). Çalışmalardan 4 tanesi eğitim kurumlarda yapılmışken, bir tanesi ise konaklama işletmelerinde (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016, s. 120) yapılmıştır. Güç kaynakları ile örgütsel kimlik algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından göz önünde bulundurularak yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesinde izlenecek politikaların belirlenmesinde ya da öğretmen ya da okul müdürlerinin hizmet içi eğitiminde bir temel oluşturabileceği düşünülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularını içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma 2017 – 2018 Eğitim – Öğretim yılında elde edilen veriler ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, Eskişehir ili merkez ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu eğitim kurumlarında görev yapan örnekleme dahil edilen öğretmenlerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

*Güç*: Bir kişinin yapmak istediklerini başka bir kişiye istediği şekilde yaptırmasıdır (Salancik ve Pfeffer, 1977, s. 4).

*Güç Kaynakları*: Gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına verilen cevaptır (Ağçay, 2015, s. 54).

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*: Örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak göz önünde bulundurulmayan, ancak örgütün fonksiyonlarını etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esaslı birey davranışlardır (İşbaşı, 2000, s. 4; Organ, 1988, s. 4).

*Örgütsel Kimlik:* Bir örgütün nasıl tanındığına ve insanların örgütü nasıl tanımlamasına, hatırlamasına ve anlatmasına izin verdiği anlamlar bütünüdür (Akatay, 2009, s. 301).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde, örgütsel güç, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algısına ilişkin alanyazına ve yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Güç

Güç konusu hemen hemen tüm bilimlerin ilgi alanına girmiş olup, alanyazında en tartışmalı konulardan biri haline gelmiştir. Russell'a göre; nasıl ki "enerji" fizik bilimi için temel bir kavramsa, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramlarından biridir (Russell, 1976, s. 15). Güç, en basit tabiriyle bir kişinin yapmak istediklerini başkasına istediği şekilde yaptırması olarak tanımlanabilir (Salancik ve Pfeffer, 1977, s. 4). Hodgkinson'a göre güç, yönetim bilimleri sözlüğünün ilk terimidir (Begley ve Leonard, 2005, s. 7). Bir kişi diğer insanlarda değişimle sonuçlanabilecek herhangi bir eylemi gerçekleştirebiliyorsa, bu durumda o kişinin diğer insanlar üzerinde güce sahip olduğu söylenebilir (Bağcı ve Bursalı, 2011, s. 10).

Güç, herhangi bir kişiye normal olarak yapmayacağı bir şeyi yaptırmak ya da normal olarak yapacağı bir şeyi engellemek anlamına gelir (Aytürk, 1999, s. 115). Karşılıklı etkileşimin olduğu hemen her ortamda güç kavramına rastlanır. Herhangi bir sosyal ortamda ya da örgüt ortamında bir arada bulunan insanların birbirlerine olan bağımlılığı, gücün ortaya çıkmasına neden olur. Taraflar arasında birinin diğerine olan üstünlüğü, güçlü ya da zayıf olanı ortaya çıkarır. Böyle bir durumda güç, güçlü olanın zayıf olanı istediği davranışlara yönlendirebilme becerisi olarak tanımlanabilir.

Güç tek bir kişi tarafından hissedilen bir algı olmayıp, iki veya daha fazla kişi arasındaki sosyal ilişkidir. Kişinin sahip olduğu güç, kullanan kişi tarafından değil, başkalarının o gücü ne kadar hissettiği ya da gördüğü kadardır. Yani kişiye gücü veren başkalarıdır ve o kişi ancak başkalarının gördüğü ve algıladığı kadar güç sahibidir (Can ve Çelikten, 2000, s. 275).

Güç kavramı bir kişinin bir diğerini ya da çevresindekileri etkilemesi, onları harekete geçirmesi ve onlara istediğini yaptırması olarak tanımlandığı gibi (Bursalıoğlu, 2000, s. 182), yöneticinin çalışanlarını kendi istediği yönde davranışlara sevk edebilme yeteneği olarak da tanımlanır (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 546; Koçel, 2005, s. 565). Buradaki güç ilişkisi sadece kişiler arasında değil, gruplar, örgütler, ülkeler ve hatta



ülke grupları arasındaki güç ilişkileri için de geçerli olabilir. Varoğlu'na (2013, s. 170-171) göre, güç ilişkisinin bir takım özellikleri vardır:

1. *Güç ilişkisi bir bağımlılık ilişkisidir:* Bir taraf diğer taraftan mutlaka bir bekler ve bir şeyler elde etmek ister.
2. *Güç ilişkisi hep tek yönlü işlemez:* Bağımlılıklar karşılıklı olup bir gün bir taraf diğerinden bir şey isterken, başka bir gün karşı taraf bir şey isteyebilir.
3. *Güç, el değiştirebilir:* Zaman içinde gücü olmayan taraf, gücü elinde tutan taraf olabilir.
4. *Gücün varlığından bahsedebilmek için gücün mutlaka belirli bir şekilde uygulanmasına gerek yoktur.* Önemli olan, kişinin bir başka kişi üzerinde güç uygulayabilme potansiyeline sahip olduğuna inanmasıdır.
5. *Taraflar arasındaki güç dengesizliği ne kadar büyük ise, bu dengesizlikten kurtulma ve bunu kendi avantajına çevirme çabaları da o kadar yoğundur:* Güç sahibi, gücünü paylaşmak durumunda kalabilmektedir.

Gücün nitelikleriyle ilgili olarak Güney (2000, s. 23)'e göre gücün üç temel niteliği bulunmaktadır:

1. *Güç, göreceli olarak ölçülebilen bir özelliktir:* Kişinin sahip olduğu güç başka bir kişiye göre değerlendirilir.
2. *Güç Dengelidir:* Gücü sadece etkileyen ya da etkilenen taraf belirlemeyip her iki taraf belirlemektedir.
3. *Güç sadece kabul edilen bölgede etkilidir:* Her yerde ve her zaman geçerli olan tek bir güç türü yoktur. Herhangi bir kişinin güç alanının genişlemesi, başka bir kişinin güç alanının daralmasına neden olacağından, herkes için geçerli olan standart bir güç biçimi yoktur.

### **2.1.1. Güç ile ilgili temel kavramlar**

Güç kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, güçle aynı anlamda gözükken kavramların açıklanması ve birbirleri arasındaki farkların belirlenmesi önemlidir. Otorite, yetki, etki ve kuvvet kavramlarının güç kavramıyla ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bu bölümde söz konusu kavramların güç ile olan ilişkisi incelenecektir.

### 2.1.1.1. Güç ve otorite (Yetke)

Otorite kavramı, güce göre daha dar kapsamı olan bir kavram olup, gücün meşrulaşmış ya da kurumsallaşmış hali olarak da görülebilir. Güç, kişisel özelliklerden kaynaklanırken, otorite ise, örgüt içindeki sahip olunan mevkiden kaynaklanır. Bu nedenle her güç bir otorite değildir; fakat güç otorite gibi bir araca sahip olursa, daha çok etkili, derin ve sürekli olur (Özaslan, 2006, s. 36). Bir yöneticinin otorite sahibi olması, astlarına verdiği emirlerin yerine getirilip getirilmemesine bağlıdır. Çünkü bir yöneticiye otorite sahibi olma hakkı verilse de, önemli olan bu otoritenin astlar tarafından kabul edilip edilmediğidir (Diş, 2015, s. 12).

Weber'e göre güç, "bir kişinin sosyal ilişkide diğerlerine karşı dayanıklılığını gösterebilme ihtimali" iken, otorite ise "belirli bir grubun, verilen komutlara itaat etme durumudur" (Hoy ve Miskel, 2010, s. 203). Otorite, sahip olunan gücün etkileme amacıyla meşru bir şekilde kullanımıdır (Aslanargun, 2009, s. 15). Fransız yönetim düşünürü Henri Fayol otoriteyi, "bir emir verme ve itaat bekleme hakkı" biçiminde ifade etmiştir. Ona göre, bu hak belirli bir mevkie atama ya da seçimle getirilen kişiye mevkiinden doğan bir haktır. Böyle bir durumda, otorite formal otoritedir (Şimşek, 2002, s. 185). Otorite, "organizasyon ve grubun yöneticiye verdiği bir hak" olarak kabul edilebilir. Yani, "emir verme ve bu emrin gereklerini yerine getirmeyi bekleme" hakkıdır. Eğer bu hak yöneticiye mevkiinden dolayı verilmişse otorite formaldır; ancak herhangi bir mevki karşılığı değil de sadece kendilerini yönetmeleri amacıyla verilmişse, o zaman bu otorite informaldır (Güney, 1997, s. 30).

Otorite kavramının bazı özellikleri şunlardır (Daft, 2008, s. 500; Özkalp ve Kirel, 2011, s. 546 – 547):

1. *Otorite, bireyin herhangi bir bireysel özelliğinden değil, örgüt içindeki pozisyonundan kaynaklanır.* İnsanlar, otoriteye kişisel özellikleri veya kaynaklardan değil, işgal ettikleri pozisyondan dolayı sahip olurlar.
2. *Otorite, astlar tarafından kabul edilir.* Astlar, pozisyon sahibi kişilerin bu otoriteyi sergileme konusunda yasal bir hakka sahip olduklarına inandıkları zaman otoriteye boyun eğlerler.
3. *Otorite, yukarıya doğru doğru bir akış gösterir.* Otorite, en alt tan en üst pozisyona doğru artar ve emir komuta zinciri boyunca varlığını korur.

Güney (1997, s. 30)'e göre, güç ile otorite arasındaki ilişki ve farklar şu şekilde sıralanabilir:

1. Otorite, gücün bir kullanım biçimidir. Yani güç, otoriteyi de kapsayan geniş bir kavramdır.
2. Güç, bir hak olmaktan öte, bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Otorite ise, bir şeyi yapabilme hakkıdır.
3. Güç ve otoritenin derecesi, genellikle bunu hisseden astlar tarafından belirlenir.
4. Bir yöneticinin otorite sahibi olması, onun güç sahibi olmasını anlamına gelmez. Çünkü bir yöneticinin otoriteye sahip olma hakkı olmasına rağmen, astlara bunu her zaman aktaramayabilir.

Sonuç olarak, güç genellikle bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanırken, otorite bireyin biçimsel örgüt içindeki mevkiinden ve o mevkiinin vermiş olduğu yasal hak ve sorumluluklardan oluşur (Aldemir, 1983, s. 62).

### **2.1.1.2. Güç ve yetki**

Güç kavramıyla ilişkili bir diğer kavram olan yetki, üstlerin astlarına emir verebilme ve astların davranışlarını belirleme hakkı olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2002, s. 187). Yetki, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur; verilen bir görevle alakalı bir çalışmayı yapmak için sağlanan hak ve güçlerin toplamıdır. (Özalp, 1985, s. 232 – 233). Yetki kavramı, kurumsallaşmış otorite ile aynı anlamda kullanılan bir kavram olup, örgütlerde belirli bir makama ait olan veya makamı işgal eden belirli bir kişiye verilen “karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme” hakkıdır (Bursalıoğlu, 2000, s. 182). Weber’e göre yetki, belirli bir kaynaktan verilen emirlerin başka bir grup insan tarafından yerine getirilmesi olanağıdır (Grimes, 1978, s. 725). Çolak (2007, s. 19), yetki ile güç arasındaki ilişki ve farkları şu şekilde ifade eder:

1. Yetki, daha çok mevkiiyle alakalı olup, bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili bir iştir.
2. Yetki ile sorumluluk bir arada yer alırlar. Ama güç ile sorumluluk arasında bu kadar kuvvetli bir ilişki yoktur.
3. Yetki devredilebilir ve bir görevin yapılması ile ilgilidir. Üst yönetici belli konularda yetkisini alt kademeye devredebilir. Güç konusunda devretme pek mümkün değildir. Güç kişinin özelliklerine bağlı olduğu için kişinin gücünü başkasına devredemez.
4. Güç daha çok özel amaçlara dayanır. Yetki ise grubun amaçlarına dayanmakta ve yönetenlerle yönetilenlerin amaçlarına dönüktür.

Yetkinin olmaması durumunda çalışanlar arasında belirsizlikler meydana gelir. Bu da örgütsel yaşama zarar verir. Yetkinin yapısal içeriğinde şu özellikler yer alır (Güney, 2015, s. 10):

1. Yetki, örgüt tarafından kişiye verilen yasal bir güçtür.
2. Yetki, sınırları önceden belirlenen görevlerin gerçekleştirilmesine yöneliktir.
3. Yetki, örgütsel amaç ve hedeflere göre verilir.
4. Yetki, kişisel duygu ve düşüncelere göre belirlenmez.
5. Yetki, örgütsel sınırlar içinde geçerlidir.
6. Yetki, ödüllendirme ve cezalandırmayı da kapsar.

Yöneticilerin yetkisi olabilir; ancak güç sahibi olmayabilirler. Ancak yetkisi olmayan bir kimse güç sahibi de olabilir. Her iki durumda da örgüt içerisinde bir dengesizlik hali oluşur. Güç ve yetkinin dengelenmemesi durumunda, örgüt içindeki bölümlerde de çatışmaya çıkabilir. Hatta aşırı durumlarda bu dengesizlikten dolayı örgüt çöküşe de geçebilir (Özaslan, 2006, s. 36). Etkili bir okulda yöneticiler yetkilerini uygun bir zamanda ve uygun bir biçimde kullanırlar. Başarılı bir yönetici tüm yetkileri kendinde toplamadan, yetkilerinin bir kısmını devrederler. Yetki devri, yetkinin doğru yer ve doğru zamanda kullanılmasının önemli bir özelliğidir. Etkili bir okul yönetiminde, yetki okul genelinde dağıtılır ve böylece birçok kişi karar alma sürecine katkı sağlamaktadırlar (Polat, 2010, s. 21).

### **2.1.1.3. Güç ve etki(leme)**

Etki ya da etkileme kavramı güç ile oldukça yakın anlama sahiptir. Alanyazında çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmakta bazen de karıştırılmaktadır. *Etki (influence)* sözcüğü Latince "fluere", yani "akmak" sözcüğünden gelmektedir. İnsanları etkilemek demek, onların bir anlamda etkileyenle birlikte akmaları anlamına gelir. Etkileme üst konumundaki kişinin güç veya otoritesini kullanırken yararlandığı bir süreç olarak da belirtilebilir (Cusins, 1997, s. 103).

Etki kavramı, bir anlamda, yöneticilerin sahip oldukları gücü, astlarına iş yaptırabilmek için kullanmaları durumu olarak ifade edilebilir. Etkileme, bir davranışın istenilen şekilde gerçekleştirilmesini başlatmak ve istenilen şekilde sonuçlandırmak için gücün varlığını gösterirken davranışın istenilen şekli alma süreci olarak da ifade edilebilir (Çolak, 2007, s. 22). Güç bir kaynak, etki ise bu kaynağın kullanılması sonucunda ortaya çıkan sonuç olarak ifade edilebilir (Özaslan, 2006, s. 36).

Etkileme; genel anlamda bir kişinin gücünü kullanırken faydalandığı bir süreçtir; gayri resmi olan bu süreç sonunda etkileme eylemi ile bir kişinin ya da bir grubun amacı doğrultusunda sosyal kontrol sağlama amacı görür. Güç, ilişkilerde daha çok resmî olana, etki ise gayri resmî olana yöneliktir (Çalışkur, 2016, s. 33). Etkileme sürecinde iki kişiden biri daha baskın olup baskın olan kişi diğerinin davranışlarında değişmelere sebep olmaktadır. Davranışlarında değişmeler olan kişi karşısındakinin gücünü kabullendiğini göstermiş olur. Güç, başkasının davranışını etkilemede temel kaynaktır. Bu kaynağın kullanımı sonucunda ise etki oluşmaktadır. Güç kendi istek, arzu ve çıkarlarımız doğrultusunda eylemlerin sonuçları belirleyebilme yeteneğidir. Etki ise, bu sonuçların gerçekleşmesini ifade eder (Güney, 2015, s. 244).

Güç ile etkileme arasında birbirini güçlendirme yönünde bir ilişki mevcuttur. Buna göre, başkalarını etkileyebilmek kişinin gücünü arttırırken, kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı da yükselmektedir (Eren, 2001: s. 374). Güce sahip olan bir yönetici, astlarını daha kolay etkileyebilir. Buna karşın, etkileme yeteneği yüksek olan bir yönetici daha fazla güce sahip olabilecektir (Sarıtış, 1991, s. 5). “Yöneticiler etkiyi nasıl kullanmalı?”, “Saygı ilişkisi nasıl kurulmalı?” sorularına yönelik yapılan araştırmalar sonucunda şu cevaplar bulunmuştur (Cusins, 1997, s. 104 - 108):

1. Tüm kurallar her zaman uygulanmalı ve bunun yapıldığını herkes görmeli,
2. Tutulamayacak bir söz hiçbir zaman verilmemeli ve bağlı kalınamayacak bir anlaşma yapılmamalı,
3. Çalışanlar ve yöneticiler sürekli olarak bilgilendirilmeli
4. “Düşmanca duygulardan arınmış” bir çalışma ortamı sağlanmalı,
5. Çalışanların kendini özel hissetmeleri sağlanmalı.

Okul müdürlerinin etkileyebilme yeterliğine ulaşabilmesi, öğretmenlerin görevlerini istekle yerine getirmeye yönlendirebilecek biçimde davranışlarına yansıtılabilmekle olanaklıdır. Okul müdürünün daha kapsamlı bir etkileme gücünün olması, onun daha etkili ve verimli olmasını sağlar (Sarıtış, 1991, s. 77).

#### **2.1.1.4. Güç ve kuvvet**

Kuvvet kavramı da güç ile eş anlamlı kullanılmasına rağmen, bu iki kavram arasındaki fark, bireyi etkileme sürecinde başlangıç – süreç – sonuç ilişkisi üzerinde görülebilmektedir. Kuvvet en basit tabiriyle gücün uygulanmış şekli olarak tanımlanabilecekken; güçte ise, yöneticinin istek ve talimatına uyulmaktadır. Yani

A'nın verdiği talimat uyarınca B davranış göstermektedir. Oysa kuvvette, B, A'nın talimatına uymamakta fakat A'nın fiilen uyguladığı önlemler (kuvvet) karşısında uymak zorunda kalmaktadır. (Koçel, 2005: s. 567). Kuvvet, gücün bir şekilde ifade edilme şeklidir. Bir olayı başlatabilmek için bireyleri etkilemek gerekmekte, etkilemeyi sağlamak için güç temellerinin bulunması ve sonuç almak için bu gücü kullanmak gerekmektedir ki buna kuvvet adı verilmektedir (Karaman, 1999: s. 77).

### **2.1.2. Güç kaynakları**

Güç kaynakları, gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına verilen cevaptır. Güç kaynağı, bilgiden, görünümünden, fiziksel kuvvetten, paradan, yetkiden, beceriden, daha önce edinilmiş deneyimden, önderlik becerilerinden, örgüt içinde geçmişte gösterdiği başarı gibi etkenlerden oluşmaktadır (Ağçay, 2015: s. 54). Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflamalar bulunmaktadır. Bu araştırmada French ve Raven (1959, s. 263) tarafından yapılan sınıflandırma temel ele alınmıştır. French ve Raven'e (1959: s. 263) göre liderlerin gücünü alabileceği beş güç kaynağı yer almaktadır:

- a) Ödüllendirme Gücü (Reward Power)
- b) Zorlayıcı Güç (Coercive Power)
- c) Yasal Güç (Legitimate Power)
- d) Uzmanlık Gücü (Expert Power)
- e) Karizmatik Güç (Referent Power)

#### **2.1.2.1. Ödüllendirme gücü**

Ödüllendirme Gücü, yöneticinin çalışanları istenen davranışları göstermesi durumunda ödüllendirme yetkisidir. Bu tür güç, kuvvetini ödüllerin çekiciliğinden ve adaletli dağılımından alır (Hoy ve Miskel, 2010, s. 208). Bu gücün temelinde yöneticiler yer almaktadır. Yöneticiler, bulunduğu pozisyonları gereği, astlarına maaş, terfi ve eğitim gibi maddi ödüller sunabilmekte ya da bunların tam tersi cezalandırabilmektedirler. Ödüllendirme gücünde astların etkilenmesi durumunun başarıya ulaşabilmesi için, üzerinde kontrolü tuttuklarına inanmaları gerekir (Aydın, 2016, s. 12).

Astların ücretlerinde artış sağlama, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, onları terfi ettirme, takdir etme, işlerini daha çekici hale getirme, başarılarını övme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücünün kaynağını oluşturur.

Eğer yönetici, bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Şimşek, 2002, s. 184). Ödül gücünün adil ve etkili kullanımı, olumlu sonuçların oluşmasını sağlayabilir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012b, s. 60).

Yöneticilerin ödüllendirme gücünü etkili kullanımı iki koşula bağlıdır (Özaslan, 2006, s. 19):

1. Yöneticiler yüksek ücret, övgü ve atama gibi astların değer verdiği ödülleri verebilecek durumda olmalıdır.
2. Astlar ödülleri elde edebilmek için yöneticinin isteklerine uymaları gerektiğine ve bu ödülleri ele geçirme imkânlarının yüksek olduğuna inanmalıdırlar.

Ödüllendirme gücünü kullanırken, yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidirler (Karaman, 1999, s. 50):

1. Ortalama bir firmada ödül miktarı fazla değildir.
2. Ceza ve ödül ancak kısa süreli etkilidir, uzun süreli değildir.
3. Yönetici ödül ve cezaların tek dağıtıcısı olmaz. Kimi zaman kişiler yönetim tarafından cezalandırılrsa da, arkadaş grubu tarafından ödüllendirmeyi daha çok tercih edebilmektedir.
4. Ödül-ceza yaklaşımı, özellikle ödül para olduğunda, insanların istenilen davranışı göstermesini sağlamada diğer yollardan daha etkili olabilmektedir.

#### **2.1.2.2. Zorlayıcı güç**

Robbins ve Judge'a (2015, s. 421) göre, zorlayıcı güç, temelini korkudan almaktadır. Zorlayıcı güç, uygulamaya, uygulama endişesine, birine acı çektirmeye, fiziksel baskıya, temel psikolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının sağlanması için kontrole bağlıdır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağı olup bu anlamda, yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır (Koçel, 2005, s. 568). Zorlayıcı güç, yöneticilerin çalışanları istenmeyen davranışları cezalandırarak etkileme yetkisidir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 209).

Ödül gücünün karşıtı olup cezalandırmayı temel alan zorlayıcı güç, liderin emirlerine karşı gelinmesi durumunda astları kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 76). Ödül gücü ile zorlayıcı güç birbirine benzer ancak French ve Raven'a göre, ödül gücü ast üzerindeki etkiyi arttırırken,

zorlayıcı güç ise daraltmaktadır (French ve Raven, 1959, s. 264). Bu güç kaynağının uygulanmasına şöyle örnek verilebilir (Robbins, 1997, s. 157):

Örgütsel düzeyde, B'nin işine değer verirken, eğer A şahsı B'yi işten çıkarabilirse ya da açığa alırsa, A'nın B üzerinde zorlayıcı gücü vardır. Benzer bir şekilde; eğer A, B'nin yapmak istemediği görevleri B'ye yaptırabilirse ya da B'ye onu küçük düşürecek şekilde davranabilirse, A B'ye zorlayıcı güç uygulamaktadır.

Zorlayıcı gücün uygulama şekilleri ise sosyal hayatta acı çekme, endişe yaratma, hareketleri kısıtlama ve nihayet öldürme, fiziksel olarak değişime uğratma, örgütlerde; işten soğutma, çeşitli uyarı cezaları uygulama, olumsuz eleştiri yapma, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, kişiyi afişe etme, işe son verme, maaş ve ücretlerde kesinti yapma, rütbe tenzili gibi cezaları içermektedir (Koçel, 2001, s. 314). Ancak burada dikkat edilmesi gereken, bu güç kaynağının gerektiği kullanılması gerektiğidir. Yöneticinin aşırı güç kullanımı istenmeyen sonuçların doğmasına da neden olabilir.

### **2.1.2.3. Yasal güç**

Yasal güç, yöneticilerin çalışanların davranışlarını resmi pozisyonundan güç olarak etkileme yetkisidir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 209). Yasal güç, örgüt içerisinde pozisyona dayalı olarak kaynakları kullanmak ve kontrol edebilmek için verilen resmi otoriteyi temsil etmektedir (Robbins ve Judge, 2015, s. 422). Yasal güç, seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel (resmi) bir yetkiyi (otoriteyi) ifade eder (Şimşek, 2002, s. 184).

Yasal güç, bir yöneticiye yasayla verilmiş yönetme gücüdür. Bu yönetme gücünün içeriğini, yöneticiye verilen örgüte ilişkin işleri yapma ve yaptırma hakkı oluşturur. Genellikle yasalar bu gücü, örgütteki en üst yöneticiye; bazen de, en üst yönetici ile alt yöneticilere verirler. Okulda ast makamların yönetsel gücünün kaynağı, en üst makama verilen yasal güçtür (Başaran, 2000, s. 65).

Bu güç türü, kişinin örgüt içerisindeki mevkiinden elde ettiği güçtür. Yasal güç bir bakıma yetkiyi içerir. Yani astlar, üstlerinin istediklerini yapmak zorunda olduklarına ve üstlerin de bu konuda hak sahibi olduklarına inanırlar. Yasal güç ödüllendirme ve cezalandırma gücünü de içerir, ancak onlardan daha geniş bir alanı kapsar (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s. 272).



#### **2.1.2.4. Uzmanlık gücü**

Uzmanlık gücü, yöneticinin bilgi ve becerisine dayanır. Çalışanlar, yöneticinin sahip olduğu bilgi, birikim ve deneyimin işlerine yardımcı olduğunu bilirler (Hoy ve Miskel, 2010, s. 209). Eğer bir yönetici bilgili veya deneyimli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını artıracaktır (Koçel, 2005, s. 569). Bir kişinin belli bir konudaki uzmanlığı diğer insanların ona bağımlı olmasını sağlayacağı için, kişilere güç ve yaratıcılık katar (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 549).

Yöneticiler, sahip olduğu bilgi ve beceriden kaynaklanan uzmanlık gücünü kullanarak, çalışanlarını kontrol edebilir ve çalışanları istediği şekilde yönlendirebilirler. Çalışanlar, sahip olmadığı bilgi ya da deneyime yöneticilerinin sahip olduklarına inandığında, uzmanlık gücünü kabul eder ve onların kontrolüne girerler. Uzmanlık gücü görecelidir, kesin değildir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002, s. 174). Kulu (2008, s. 22)'ya göre;

1. Uzmanlık gücünü kullanan lider, çalışanlar arasında tutumsal bir bütünlük oluşturmalı ve güdülemeyi içselleştirmelidir.
2. Uzmanlık gücü, liderin bilgisi ve en iyi tepkiyi verebilme konusundaki algılarına bağlıdır.
3. Uzmanlık gücü, lider yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında ise azalır.
4. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir.
5. Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren bir yönetici, uzmanlık gücünü kısa sürede kaybedecektir.
6. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için doğru adımları atabilmelidir.

Örgüt içinde işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesi, görevlerin aksatılmadan yapılması için işi bilen, yapılan iş ile ilgili deneyimi olan kişiler, diğer elemanlarca saygı görürler. Örgüt içinde uzman kişilerin bulunması örgütsel gelişimin sağlanması açısından önemlidir (Diş, 2015, s. 18 – 19).

### **2.1.2.5. Karizmatik güç**

Karizma, doğuştan gelebileceği gibi sonradan da elde edilebilecek bir özelliktir. Karizma, rahat olmayı, kendine güven duymayı, elektriksel bir enerji ya da canlılığı içerir. Bu anlamda karizma, bireyin başkalarına tepki vermesinden çok başkalarının bireye tepki vermesini sağlama yeteneğidir (Özaslan, 2006, s. 20).

Karizmatik güç, yöneticinin çalışanların davranışını isteyerek ve kendini onunla özdeşleştirilmesiyle etkileyebilme becerisidir. Karizmatik güce sahip olan kişi beğenilen, saygı duyulan ve model alınan bir kişidir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 209). Eğer bir kişi seviliyor, saygı duyuluyor ve ona hayran kalınıyorsa, o kişinin hayranları üzerinde gücü ve etkisi olduğu söylenebilir, çünkü kişiler ondan memnundurlar (Robbins ve Judge, 2015, s. 422).

İnsanlar karizmatik güce sahip olanlardan kolay etkilenirler. Etkilenen kişiler ise etkilendiklerine benzemeye çalışırlar. Onların tutum ve davranışlarını taklit ederler. Onlar gibi giyinir ve onların kullandıkları eşyaları kullanmaya çalışırlar (Güney, 2015, s. 248).

Bir bireyde, başka bir kişinin beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona benzemeye çalışıyorsa, o bireyin taşıdığı güç karizmatik güçtür (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 529-530).

Karizmatik güçte hiçbir baskı ya da zorlama olmadan, çalışanlar yöneticilerine hayranlık duyarak onları takdir eder; onlarla saygı, sevgi ve güven esasına dayalı ilişkiler kurarlar. Bu nedenle, karizmatik güç, etkisi çok yüksek olan bir güç çeşididir (Bayrak, 2001, s. 27-28).

### **2.1.3. Eğitim örgütlerinde güç kullanımı**

Örgütler, belirli amaçlara ulaşmak ve örgütsel etkililiği sağlayabilmek için farklı strateji ve politikalar izlerler. Bir örgütün amacına ulaşması, üyelerinin etkili çalışması ile mümkün olabilmektedir (Aslanargun, 2009, s. 3). Yöneticiler, örgütteki karar alma sürecinde, politikaların belirlenmesinde, çalışanların amaçlara uygun bir şekilde yönlendirilmesinde aktif rol oynarlar. Yöneticilerin çalışanları etkileme ve onları ortak amaçlar altında toplayabilmesi için kişisel özelliklerinin yanı sıra sahip olduğu resmi yetkilerini de kullanması gerekmektedir (Sezgin ve Koşar, 2010, s. 274). Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanlarını etkileyebilmesi ve örgütsel amaçlara yönlendirebilmeleri için sahip oldukları gücü etkili bir şekilde kullanmaları gerekir (Altınkurt ve Yılmaz, 2013, s. 2). Yöneticiler, amaçlar doğrultusunda madde ve insan kaynaklarını harekete

geçirmek için çeşitli güç kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Bunun için de örgütteki çalışanların yönlendirilmesi ve güdülenmeleri gerekmektedir.

Yöneticinin kullandığı gücün, algılanış tarzı, onların kaliteli bir hizmet üretmeleri ve verimli çalışabilmeleri ve yöneticilerine güven duyabilmeleri açısından önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin uygulayacağı güç kaynakları, örgütsel çıktıları olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Yani, bir örgütte yöneticilerin kullandığı güç kaynağının, o örgütün yaşamındaki temel belirleyicilerden biri olduğu söylenebilir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012a, s. 1833). Buna benzer olarak, Mintzberg (1983, s. 4) gücü, örgütsel çıktıları etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır.

Okullarda gücü kullanan kişiler olan okul müdürlerinin etkili rehberlik yapabilmeleri, öğretmenlerin resmi görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayabilmeleri, hak edenleri ödüllendirebilmeleri ya da kişisel yetenek ve bilgilerini kullanarak onlara iş yaptırabilmeleri gerekmektedir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016, s. 75). Bunu yapabilmeleri için okul müdürleri sahip oldukları gücün farkında olarak hangi durumda hangi güç kaynağından yararlanabileceklerini bilmeleri gerekmektedir. Sermayesi insan olan okullarda, müdürlerin gücü doğru şekilde kullanımı örgütsel çıktıların sağlıklı olması açısından önemlidir.

Okul müdürlerinin personeline karşı sahip olduğu güç, bir satranç oyunundaki şahın gücüyle eş değerdir. Bu nedenle sahip olduğu gücün farkında olarak, bunu eğitimin amaçlarına en uygun bir biçimde kullanması önemlidir (Üstün, 2013, s. 1). Yönetici bu gücünü etkili bir şekilde kullanmazsa, böyle bir durumda hem bütün işleri kendisi yapmak durumunda kalır hem de çalışanlarına bu gücünü hissettiremez. Bu anlamda güç, yöneticiyi harekete geçiren en temel yönetim organı ve iş yaptırma aracı olarak da ifade edilebilir (Aslanargun, 2009, s. 24).

Yöneticilerin başarısı, başkalarını etkileyerek onları kendi istedikleri yönde davranışa sevk edebilme yeteneğine bağlıdır. Başkalarını örgütsel amaçlar yönünde davranmaya sevk edebilme yeteneği ise, yöneticinin yalnızca biçimsel yetki kullanan klasik bir yönetici olmasının ötesinde, önderlik özellikleri olan ve modern yöneticilerin sahip oldukları birtakım yeteneklerle donatılmış olmasını gerektirir (Şimşek 2002, s. 14-15). Kotter, yöneticilerin güçlerini başarılı bir şekilde kullanabilmeleri için şu özelliklere sahip olmaları gerektiğini ifade eder (Karaman, 1999, s. 88):

1. Güçlerin kaynağına duyarlıdırlar. Onların eylemleri kişilerin beklentileriyle tutarlıdır. Mesela, gücü iyi kullanan bir yönetici bir alandaki üstün gücünü başka bir alana uygulamaya çalışmaz.

2. Mevcut güç temellerinin her birinin farklı maliyetleri, riskleri ve faydaları vardır. Onlar hangi durumda ya da hangi kişiye hangi güç temeli uygunsu onu kullanırlar.
3. Güç temellerinin her birinin ayrı bir liyakate sahip olduğunu bilirler. Yöneticiler yeteneklerini ve güvenilirliklerini geliştirmeye çalışırlar ve dolayısıyla hangi metot en iyisi ise onu kullanmaya çalışırlar.
4. Bu yöneticiler gücü geliştirme ve kullanmasını sağlayan kariyer amaçlarına sahiptirler. Onlar yeteneklerini oluşturacak, insanların kendilerine bağımlı olduğunu hissettirecek ve onların rahat olabilecekleri iş ve güç türünü kullanan işler ararlar.
5. Olgun bir şekilde davranırlar ve oto kontrol kullanırlar. Onlar zorlayıcı ya da bencil güç kullanmaktan kaçınırlar ve etrafındaki kişiler üzerinde başarısız bir şekilde sert olmamaya çalışırlar.
6. İşlerin yaptırılması için gücün gerekli olduğuna inanır ve gücü kullanmakta kendilerini rahat hissederler.

## **2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık kavramı 1980'lerden itibaren araştırılmaya başlanan bir kavram olup, temellerinin ortaya çıkmasında pek çok teorisyenin katkıları bulunmaktadır. İlk kez Smith, Organ ve Near (1983 s. 653) ve Bateman ve Organ (1983, s. 589) tarafından kullanılmaya başlanan örgütsel vatandaşlık davranışı daha sonra Organ (1988, s. 25) tarafından boyutları ve teorisinin geliştirilmesiyle alanyazında yer almaya başlamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak yer almayan; ancak örgütün fonksiyonlarını etkili ve verimli şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esaslı davranışlardır (İşbaşı, 2000, s. 4; Organ, 1988, s. 4). Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standart ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak göstermiş olduğu fazladan çaba ve rol davranışları olarak tanımlanmış ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireyi “iyi asker” olarak nitelendirmiştir (Organ, 1988, s. 5). Örgütsel vatandaşlık davranışında gönüllülük davranışı önemlidir. Gönüllülük, bireyin iş tanımı ya da rol davranışlarının gerektirdiği bir davranış olmayıp kişinin tercihiyle gelişen bir kavramdır (Altınbaş, 2008, s. 21). Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin formal iş gereklerinin dışındadır ve örgütün etkin faaliyet göstermesinde önemli bir yere sahiptir

(Bateman ve Organ, 1983, s. 589). Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin örgütü için hayati önem taşıyan ancak formal iş tanımlarında ya da rol gereklerinde yer almayan eylemlerin gerçekleştirilmesi davranışıdır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 710). Benzer bir şekilde, Altinkurt ve Yılmaz (2012a, s. 1835), örgütsel vatandaşlık davranışını, bireylerin iş tanımında yer almayan ve davranışın sergilenmesi çalışanın üstleri tarafından beklenmeyen; ancak çalışan tarafından gerçekleştirilen rol fazlası davranışlar olarak ifade etmişlerdir.

Kurumlarda davranışlar iki türlü ortaya çıkmaktadır. Birincisi, bireyin iş tanımı gereğince yapmış olduğu görevler olup *biçimsel rol davranışı* olarak adlandırılırken diğeri ise, bireyin rol tanımlarında yer almayan, gönüllülük esasıyla üstlendiği görevler olan *ekstra (fazladan) rol davranışları* olarak da adlandırılan davranışlardır. Biçimsel rol davranışları bireyin kendi inisiyatifinden ziyade yönetim tarafından belirlenen davranışlar iken, ekstra (fazladan) rol davranışları ise bireyin sahip olduğu örgütsel vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır ve bireyin bu davranışı sonucunda herhangi maddi bir beklentisi yoktur (Aktan, 2015, s. 26 – 27).

Bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olup olmadığı üç önemli özelliğinin olup olmamasına bağlıdır (Çetin, 2004, s. 3):

1. Sergilenen davranış biçimsel rol davranışının bir parçası olmaktan öte, isteğe bağlı davranışların bir bütünüdür. Yani, birey iş sözleşmesinde tanımlanan bir görevi tamamlama amacı gütmeyen, kişisel seçimlerine dayalı olarak “gönüllü bir biçimde” bir davranış sergilerse, örgütsel vatandaşlık davranışından bahsedebiliriz.
2. Yapılan bir işin karşılığında ödüllendirilme beklentisi ya da yapılmadığında cezalandırma beklentisi yoktur. Yani, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün ödül ve ceza sisteminden bağımsızdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ödül kazanmak ya da ceza almak amacı gütmeyen.
3. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin bir bütün olarak örgütü geliştirme faaliyetlerini temsil eder. Yani, örgütsel vatandaşlık davranışları genel itibarıyla önemsiz görünen davranışlardır, ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün gelişmesini sağlayan ve geleceğe yönelik olan davranışlardır. Bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkinliği arttırmaya çalışan bireylerin gösterdiği davranışlar olduğu da söylenebilir.

Samancı (2006, s. 28)'ya göre, örgütsel vatandaşlık davranışının 3 özelliği bulunmaktadır:

1. Davranışlar resmi zorunlulukların ve iş tanımlarının ötesine geçer,
2. Davranışlar gönüllülük esasına dayanır. Çalışanlar davranışlarını hiçbir zorlama olmadan bilinçli ve istekli olarak yaparlar,
3. Bu tür davranışların örgütün biçimsel ödül sisteminde yer almasına gerek yoktur.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, diğerlerine yardım etme, örgütü koruma, hafta sonları ya da geç saatlere kadar çalışma, potansiyelinin üzerinde performans gösterme, işte yaşanan olumsuzluklara görmezden gelme, vb. davranışları içermektedir. (Podsakoff , MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000, s. 526).

Örgütsel vatandaşlık davranışının etkileri olarak; idari verimliliği artırma, iş arkadaşının verimliliğini artırması, çalışma grupları arasında uyum sağlanması, kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılması, iş gücü devrinin azalması, örgütün çevresel değişikliklere daha iyi uyum sağlaması vb. şeklinde sıralanabilir (Podsakoff ve Mackenzie, 1997, s. 136-137).

### **2.2.1. Örgütsel vatandaşlık davranışının tarihsel gelişimi ve teorileri**

Örgütsel vatandaşlık davranışının kurumsal çerçevesinin daha iyi anlaşılabilmesi için alanyazında yapılan geçmiş çalışmaların ve bu çalışmalarla birlikte ortaya çıkan teorilerin incelenmesi gerekmektedir. Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışının temellerinin oluşmasında katkısı olan alanyazında yapılan çalışmalardan ve teorilerden bahsedilecektir.

#### **2.2.1.1. Chester Barnard'ın katkıları**

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk olarak 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından ele alınan bir kavramdır. Barnard, bireylerin biçimsel rol davranışları dışında sergiledikleri ekstra (fazladan) rol davranışları kavramını kullanmıştır. Bu yönüyle Chester Barnard'ın katkılarının Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yaptığı çalışmalara temel oluşturduğu söylenebilir (Çetin, 2004, s. 3; İşbaşı, 2000, s. 7).

Barnard örgütü “toplular işbirliği çabaları” kavramıyla tanımlamış ve örgütü kişilerin değil, bu kişilerin işbirliğiyle ve gönüllü olarak örgüt içerisinde gösterdiği davranışların meydana getirdiğini ifade etmiştir (Barnard, 1976, s. 83). Barnard, örgüt tanımında iki husus üzerinde durmuştur. Bunlardan birinci önemli husus, işbirliği yapma isteğidir (willingness to cooperate). Gönüllülük kavramı işbirliği amaçlı gösterilen çabalar olarak ifade edilebilir (Gündüz, 2008, s. 14). İkinci önemli husus ise, biçimsel olmayan organizasyon yapısıdır. Barnard'ın burada gönüllülüğe bağlı

yapıldığını ifade ettiği biçimsel olmayan organizasyon yapısı biçimsel otoriteyi yasallaştırarak devamını sağlayarak, biçimsel otorite için emniyet sübabı olarak görev yapmaktadır (Organ, Podsakoff ve Mackenzie, 2006, s. 44-48). Organ'a göre, Barnard, biçimsel olmayan örgütlerin ve çalışanların örgütte gösterecekleri gönüllü davranışların önemi üzerinde durmuştur. Biçimsel olmayan organizasyon ve gönüllü yapılan davranışlar, biçimsel otoritenin sürekliliğini sağlayacaktır. Çalışanlar ne kadar fazla işbirliği amaçlı gönüllü davranış sergilerse, biçimsel otoriteyle ilgili sorunlar o kadar azalacaktır (Organ, 1988, s. 16).

### **2.2.1.2. Roethlisberger ve Dickson'un katkıları**

Roethlisberger ve Dickson, 1924 – 1932 yılları arasında yapılan Hawthorne Araştırmalarını değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda, organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konmuştur (Koçel, 2005, s. 227). Barnard (1976, s. 83) ile benzer olarak, Roethlisberger ve Dickson da organizasyonları biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonlar olarak ikiye ayırmıştır. Onlara göre, biçimsel organizasyonlarda kişilerin teknik üretimle ilgili görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için kişilerarası ilişkilerin nasıl olması gerektiği açıklayan sistemler, politikalar ve kurallar bulunmaktadır (Gürbüz, 2007, s. 27). Biçimsel olmayan organizasyonlarda ise daha yüksek işbirliği bulunmakta ve bu da biçimsel organizasyonun işini kolaylaştırmaktadır (İşbaşı, 2000, s. 9-10). Roethlisberger ve Dickson'a göre, her örgütte olan biçimsel olmayan grupların varlığı, örgütlerin etkin işbirliği için gereklidir. (Gündüz, 2007, s. 27).

### **2.2.1.3. Katz ve Kahn'ın katkıları**

Katz ve Kahn, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının gelişiminde katkısı olan araştırmacılardandır. 1966 yılında yayımlanan “Örgütlerin Sosyal Psikolojisi” adlı kitaplarında örgütsel etkililiğin sağlanması için üç çalışan davranışından bahsetmişlerdir (Çelik, 2007, s. 89):

1. Örgüte katılma ve örgütte kalma konusunda bireylerin ikna edilmesi,
2. Örgüt içerisinde kendilerine verilen görevlerin eksiksiz yapılması,
3. Ekstra (fazladan) rol davranışı göstermeleri...

Yukarıdaki davranışlardan özellikle üçüncü davranış örgütsel vatandaşlık davranışıyla daha yakından ilgilidir. İş arkadaşlarıyla işbirliği halinde olma, örgüte daha fazla katkıda bulunabilmek için kendini eğitime, sistemi koruma ve geliştirmeye yönelik

fikirler üretme ve örgütün daha iyi bir şekilde tanınmasını sağlayacak iklim yaratma bu kategori içinde yer alan davranışlardır (Organ, 1988, s. 21). Katz ve Kahn, çalışanların örgütsel başarı için fazladan çaba göstermelerinin gerekliliğine dikkat çekmişlerdir (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004, s. 77; Organ, 1990, s. 45).

Katz ve Kahn, ayrıca “vatandaşlık duyarlılığı (sense of citizenship)” kavramını ilk defa kullanmıştır. Buradaki kavrama göre, iyi bir vatanda, toplumda yer alan kanunlara uyar ve bunların yanı sıra örgütlerde de iş tanımlarında ve sözleşmelerinde yazılı olan kuralların ötesinde davranışlar göstererek “vatandaş duyarlılığı” göstermiş olur (Organ vd., 2006, s. 52).

#### **2.2.1.4. Gouldner’in katkıları – Karşılıklılık Norm Teorisi**

Gouldner “The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement” başlıklı makalesinde, “karşılıklılık normu” kavramını açıklamıştır. Gouldner’a (1960, s. 170) göre, bireyler kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir (Gouldner, 1960, s. 171). Gouldner’a göre karşılıklılık normu evrenseldir ancak elde edilen kazancın değeri, kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır (Gouldner, 1960, s. 173).

Karşılıklılık normunun örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, Gouldner’ın da ifade ettiği üzere “kişiler kendilerine yardım edenlere yardım ederler” düşüncesiyle bir çalışan örgütte kendisine memnuniyet sağlayanlara karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir diyebiliriz. Moorman’a (1993, s. 774) göre, çalışanlar, yöneticilerin adil davranış ve tutumlarına karşılık verme ihtiyacı duyduklarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olabilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir anlamda yöneticilere karşılık vermenin bir ifadesidir (Moorman, 1993, s. 774).

#### **2.2.1.5. Blau ve Sosyal Mübadele (Takas) Teorisi**

Gouldner’in (1960, 170-173) çalışmalarından etkilenen Blau, Sosyal Mübadele (takas) Teorisi’ni geliştirmiştir. Blau’ya göre, çalışanın örgütle olan ilişkisi ve bu ilişkilerdeki tarafların arasındaki etkileşim, ekonomik ve sosyal olmak üzere iki biçimde gerçekleşmektedir. Ekonomik etkileşimden doğan karşılıklı ilişkinin temelinde çalışanın yaptığı biçimsel kontrat yer alırken, sosyal etkileşimden doğan karşılıklı ilişkinin temelinde ise, kişinin kendisine gönüllü olarak iyi davranan bir kişinin yaptığı iyiliğe karşılık verme yükümlülüğü hissetmesi yer alır (Türker, 2006, s. 9). Buradaki karşılık



verme gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bireyin gönüllü olarak yaptığı davranışlar sonucundaki elde edilecek kazanımlar kişinin takdirine bırakılmıştır. Sosyal Mübadele Teorisi'nin gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli özelliktir. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Gürbüz, 2007, s. 17).

Organ'a (1990, s. 51) göre, çalışanların, Sosyal Mübadele Teorisi'nde karşılık olarak yapabilecekleri tek şey, örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. İşverenler ile aralarındaki çalışma ilişkileri adil bir sosyal değişim temeline dayandığında, daha motive olarak ekstra (fazladan) rol davranışları sergilemektedirler (Organ, 1990, s. 51).

Kısaca, çalışanlar örgütlerine minnet duydukça örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Örgütlerinden beklentileri karşılandığı müddetçe de, buna karşılık olarak ekstra (fazladan) rol davranışları sergilemeye devam edeceklerdir. Bunun tersi durumunda ise, kendilerinden beklenen davranışları sergilemeyip performansları düşecektir (Çelik, 2007, s. 94).

### **2.2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan davranışlar**

Örgütsel vatandaşlık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, diğer kavramlarla olan benzerlikleri ve farklılıkların incelenmesi gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışına benzer davranışlar olarak örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, ekstra rol davranışları ve prososyal örgütsel davranış kavramları ifade edilebilir. Aşağıda, söz konusu kavramlar daha ayrıntılı bir şekilde ifade edilmeye çalışılacaktır.

#### **2.2.2.1. Örgütsel spontanlık**

Örgütsel spontanlık davranışları, Katz'ın (1964, s. 132 - 133) çalışmalarına dayanmaktadır (Katz, 1964, s. 132-133). Katz, örgütün varlığını sürdürebilmesi ve etkin bir şekilde işleyebilmesi için üç davranış tipinin gerekliliğinden bahsetmiştir:

1. Nitelikli personelin istihdam (elde) edilip, örgüt içinde tutulması,
2. Güvenilir rol performansı,
3. Yenilikçi ve spontan davranışlar (Türker, 2006, s. 5).

George ve Brief örgütsel spontanlığı, örgütün etkinliğine katkıda sağlayan gönüllü olarak gerçekleştirilen fazladan rol davranışları olarak tanımlamış ve beş çeşit örgütsel spontanlık davranışından bahsetmişlerdir: çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, organizasyonu koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kendini geliştirme ve iyi niyeti yaygınlaştırma (George ve Brief, 1992, s. 311). George ve Brief'e göre, örgütsel

spontanlık davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işleyişine katkıda bulunmaları açısından benzerlik göstermektedir. Ancak, örgütsel spontanlığın örgütsel vatandaşlıktan farkı ise şu şekilde ifade edilmiştir:

1. Örgütsel spontanlık davranışları, sadece ekstra (fazladan) rol davranışlarını içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise hem rol hem ekstra rol davranışlarını içermektedir.
2. Örgütsel spontanlık davranışı ödüllendirilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, formal ödül ve ceza sistemi dışında yer alan davranışlardır.
3. Örgütsel spontanlık sadece aktif davranışları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları hem aktif hem pasif davranışları içermektedir (George ve Brief, 1992, s. 313).

#### **2.2.2.2. Psikolojik sözleşme**

Psikolojik sözleşme, kurumlarda başarı ve verimliliği arttırmak, işveren ve iş gören arasında oluşabilecek iletişim sorunlarını önlemek amacıyla doğan bir sözleşmedir (Dağlı, 2016, s. 2). Psikolojik sözleşme, örgütlerin ve üyelerin birbirlerine karşı her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan ve konuşulmamış karşılıklı beklentilerin toplamıdır (Kalkan, 2013, s. 82). Psikolojik sözleşmenin temelinde, çalışanın ve yönetimin birbirlerine verdikleri ya da verdiklerini varsaydıkları bazı sözler ve vaatler yer almaktadır (İşçi, 2010, s. 3). Psikolojik sözleşmenin yazılı sözleşmeden farkı, taraflar tarafından sürekli yenilenerek takip edilmesidir (Dağlı, 2016, s. 1).

Psikolojik sözleşme, (1) çalışanlar örgütün olumlu davranışına karşılık verme zorunluluğu hissettiğinde, (2) çalışanlar olumlu bir davranışa yöneldikçe, örgüt içinde gelecekte daha iyi muamele görme ihtimali olduğunu anladığında, çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırır (Restubog, Hornsey, Bordia ve Esposito, 2008, s. 1378).

#### **2.2.2.3. Ekstra rol davranışları**

Rol davranışları, biçimsel rol davranışları ve ekstra rol davranışları olarak iki grupta incelenmektedir. Biçimsel rol davranışları, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için gereken, gerekliliği örgüt yönetimi tarafından kabul edilen ve çalışanların yerine getirmeleri konusunda emredilen, sözleşmelere de konu olan davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün resmi ödül ve ceza sistemi tarafından tanınmakta olup yerine

getirmeyenler cezalandırılmakta, yerine getirenler ise ödüllendirilmektedir (Ala, 2010, s. 12). Morrison, ekstra rol davranışları ile kurum içi rol davranışları arasındaki en önemli farkı ödüllendirme ve cezalandırma ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Kurum içi rol davranışları örgütün biçimsel ödül sistemiyle doğrudan ilişkili olup bireyler davranışları sonucunda ödüllendirilebilmekte ya da cezalandırılabilirlerdir. Ekstra rol davranışları da ödüllendirilse de, temelinde ödüllendirme amacı güdülmeyen yapılan olumlu yöndeki davranışlardır (Morrison, 1994, s. 1545).

Van Dyne, Cummings ve Parks'a göre, ekstra rol davranışları, örgüte fayda sağlayan ya da fayda sağlaması amaçlanan, isteğe bağlı ve mevcut rol beklentilerinin ötesinde gösterilen davranıştır (Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995, s. 218). Van Dyne ve LePine'ye (1998, s. 108) göre, ekstra rol davranışları, bireyin rol tanımlamalarında ve formal ödül sisteminde yer almayan ve bu davranıştan dolayı cezalandırılmayan, gönüllü ve örgüt yararına sergilenen olumlu yönde davranışlardır (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 108). Van Dyne ve diğerlerine (1995, s. 218) göre, bir davranışın ekstra rol davranışı olabilmesi için dört özelliği bulunması gerekmektedir:

1. Davranış, bireyin formal iş gereklerinin bir bölümü olmamalı, yani tanımlanmış rol gereklerinden biri olmamalıdır,
2. Birey davranışı kasıtlı olmalı, yani birey bir davranışı sergilemek için adım atmalıdır,
3. Davranış olumlu yönde olmalıdır,
4. Birey bir davranışı kendisinden başkasına fayda sağlaması amacıyla sergilemelidir (Van Dyne vd., 1995, s. 218).

#### **2.2.2.4. *Prososyal örgütsel davranış***

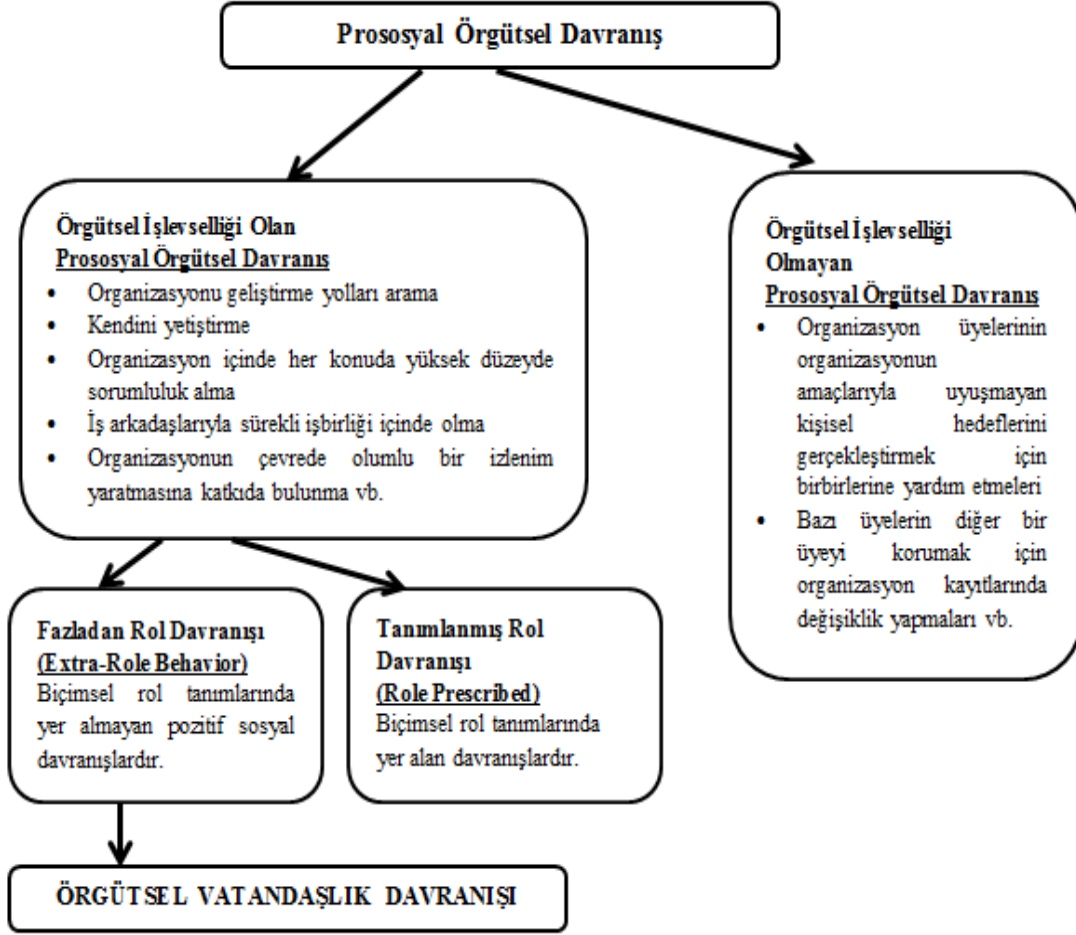
Prososyal örgütsel davranışlar, bir organizasyondaki birey tarafından gerçekleştirilen, birey, grup ya da organizasyonun yararını sağlama amaçlı olan davranışlar olarak tanımlanır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 711). Prososyal örgütsel davranışlar “ekstra rol davranışları” ve “tanımlanmış rol” davranışları olarak iki grupta incelenebilir. Tanımlanmış rol davranışları, bireyin biçimsel rol tanımlarında yer alan davranışları içermektedir. Ekstra (fazladan) rol davranışları ise, bireyin rol tanımlarında yer almayan davranışlar olup, örgütsel vatandaşlık davranışına yönlendiren davranışlar olarak kabul edilebilir (İşbaşı, 2000, s. 20).

Organ'a göre, prososyal örgütsel davranışların örgütsel vatandaşlık davranışından farkı, fazladan rol davranışlarının yanı sıra rol davranışlarını da

kapsamaktadır. Prososyal örgütsel davranışlar bazen ilişkideki diğer kişilerin çıkarını gözetererek örgüte zarar verebilecek uygulamalara neden olabilecekken, örgütsel vatandaşlık davranışı ise, her zaman örgütün yararına sergilenen gönüllülük esaslı davranışlar olmasıdır (Organ, 1990, s. 49).

Rotundo ve Sackett'e (2002, s. 68) göre, prososyal örgütsel davranışın 13 alt kategorisi bulunmaktadır:

1. İşle ilgili konularda iş arkadaşlarına yardım etme,
2. Hoşgörü gösterme,
3. Örgütsel amaçlara uygun bir şekilde müşterilere hizmet ya da ürün sunma,
4. Örgütsel amaçlara uygun olmayacak şekilde müşterilere hizmet ya da ürün sunma,
5. Müşterilerin örgütsel servis ya da hizmetlerle ilgili olmayan kişisel problemlerinde yardımcı olma,
6. Örgütsel değerlere, politikalara ve kurallara uyma,
7. Örgütsel süreç, idari faaliyetler veya örgütsel gelişim konularında önerilerde bulunma,
8. Uygun olmayan emir, prosedür ya da politikalara karşı çıkmama,
9. İş yaparken ekstra çaba gösterme,
10. Ek görevlendirmelere gönüllü olma,
11. Geçici sıkıntılara rağmen örgüte bağlı kalma
12. Örgütü güzel bir şekilde temsil etme,
13. İş arkadaşlarına kişisel sorunlarında yardımcı olma.



Şekil 1: *Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Kavramı (İşbaşı, 2000, s. 20).*

### 2.2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile alanyazında pek çok araştırmacı tarafından farklı boyutlar kullanılmıştır. Bu araştırmada Organ (1988, s. 25) tarafından yapılan sınıflandırma temel alınmış olup, Tablo 2.1.'de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili başka araştırmacılar tarafından yapılan boyutlar gösterilmiştir.

Tablo 2.1

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları*

Yıl	Araştırmacılar	Boyutlar
1983	Bateman, Thomas, Organ, Dennis W.	Uyumluluk, Özgecilik, Güvenilirlik, Hataların Üzerini Örtme, Şikayet Etmeme, İsraftan Kaçınma, İşbirliği, Diğerleriyle Soruları Tartışma, Dakiklik
1983	Smith, C. Ann, Organ, Dennis W., Near, Janet P.	Genel Uyum ve Özgecilik
1990	Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B., Moorman, Robert H, Fetter, Richard	Özgecilik, Uyumluluk, Hoşgörülü Olma, Nezaket ve Sivil Erdem
1991	Williams, Larry J., Anderson, Stella E.	Bireye Dönül Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (Özgecilik ve Nezaket), Örgüte Dönük Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (Uyumluluk, Hoşgörülü Olma ve Sivil Erdem)
1994	Van Dyne, Linn, Graham, Jill W., Dienesch, Richard M.	Örgütsel Sadakat, Örgütsel Kurallara Uyuma, Sosyal Katılım, Savunuculuk, İşlevsel Katılım
1995	Moorman, Robert H., Blakely, Gerald L.	Kişiler Arasında Yardımlaşma, Bireysel İnisiyatif, Bireysel Çaba ve Sadakatli Değişim
2000	Coleman, Venetta I., Borman, Walter C.	Bireylerarası Vatandaşlık Performansı, Örgüte Dönük Vatandaşlık ve İş/Görev Vicdanlılığı
2006	Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B.	Yardımlaşma, Uyumluluk, Hoşgörülü Olma (Centilmenlik), Nezaket, Sivil Erdem, Destekleme ve Huzuru Koruma
1988	Organ, Dennis	Özgecilik (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Nezaket (Courtesy), Centilmenlik (Sportmanship), Sivil Erdem (Civic Virtue)

*Kaynak:* Çankır, 2016, s. 80)'dan uyarlanmıştır.

### 2.2.3.1. Özgecilik

Özgecilik ya da diğer tabiriyle diğerkâmlık, kişinin herhangi bir karşılık beklemeden, başkalarının yararına yapmış olduğu özverili davranışlardır. Bir annenin hasta olan evladı için her şeyini ortaya koyması, yangında binada kalanları kurtarmak için gösterilen çaba ya da insanlara faydalı olabilmek için en ilkel kabilelerde her türlü zorluğa katlanılarak insana hizmette bulunmak birer diğerkâmlık davranışı örneğidir (Tevrüz, 2010, s. 2).

Özgecilik boyutu, alanyazında yardımseverlik olarak da nitelendirilmektedir. Podsakoff ve diğerlerine göre, özgecilik, bir çalışanın bir diğerine örgütü ilgilendiren bir konuyla alakalı olarak kendi isteğiyle yaptığı yardımlardır (Podsakoff vd., 1990, s. 115). Çalışanların özellikle işe yeni başlayan, işinde henüz uzmanlaşmamış olan ya da iş yükü daha ağır olan çalışma arkadaşlarına, yetiştirmeleri gereken işi bitirmeleri konusunda gönüllü olarak yaptıkları yardımlar özgecilik davranışına örnek olarak verilebilir (Ala, 2010, s. 16).

Özgecilik, işle ilgili çıkan problemlerin çözümünde çalışma arkadaşlarına yardımcı olma durumudur (Podsakoff ve Mackenzie, 1994, s. 351). Bir çalışanın, yaşadığı bir problem ya da rahatsızlığından dolayı işe gelememe durumunda, çalışanların gelmeyen arkadaşının işini üstlenerek özverili davranması, özgecilik davranışına örnek gösterilebilir (Çelik, 2007, s. 128). Özverili olma şeklinde gösterilen davranışlar, örgüt içindeki çalışanlar arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak sergilenmesine katkıda bulunmaktadır. Böylelikle, örgüt içinde çalışanlar arasında gerçekleşebilecek her türlü çatışma ya da gerginlikler azalmakta, çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kurulabilmektedir (Ala, 2010, s. 16). Arkadaşlarına yardımcı olan bir çalışan böylelikle de iş doyumuna ulaşabilmektedir. Dolayısıyla da, özgecilik davranışına ait davranışlar, kişiler arasındaki bağı hem kuvvetlendirmekte hem de yardımda bulunan çalışana bir şekilde katkıda bulunmaktadır (İnandı ve Büyüközkan, 2013, s. 1536).

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu, deneyimli öğretmenlerin göreve yeni başlayan öğretmenlere yardımcı olmaları, onları okulun işleyişiyle alakalı bilgilendirmeleri, öğretmenliğe daha kolay uyum sağlayabilmeleri konusunda yardımcı olmaları, kısacası onlara oryantasyon yapmaları vb. şekilde görülebilir (Karacaoğlu ve Güney, 2010, s. 139).

Özgecilik boyutunda, esas amaç örgütün etkinliğinin arttırmaktır. Bu nedenle de çalışanlar birbirlerine yardımcı olarak örgütün işleyişinde yaşanabilecek aksaklıkları

azaltmakta, böylelikle de çalışanlar arasında sürtüşmeler daha az yaşanmaktadır. Çalışanların sergiledikleri bu davranışlarla birlikte, örgütün kaynakları daha az israf edilerek, kıt kaynaklar daha verimli bir şekilde kullanılabilir (Turnipseed ve Murkison, 1996, s. 44).

### **2.2.3.2. Vicdanlılık**

İleri görev bilinci olarak da adlandırılan vicdanlılık boyutu, bir örgütteki çalışanların kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde katılım, kurallara ve düzenlemelere uyma vb. gibi konularda gönüllü olarak sergiledikleri bütün kurumun başarısına katkı sağlayacak davranışlarda bulunmasını ifade etmektedir (Farh, Zhong ve Organ, 1994, s. 242). Vicdanlılık, çalışanların, kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının üzerinde davranışlar göstererek fazladan rol davranışı göstermeleri konusunda gönüllü olmalarını ifade eder (Çetin, 2004, s. 20). Çalışanların zorunlu olmadıkları durumlarda, olumsuz hava koşullarında ya da hasta olduklarında bile işe gelmeleri, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (Geçgel, 2011, s. 42). Çalışanların örgütün faydasına olabilecek faaliyetleri için herhangi bir menfaat beklentisi içerisinde olmadan özverili davranışlar sergilemeleri vicdanlılık davranışının genel çerçevesini oluşturmaktadır (Ala, 2010, s. 17).

İleri görev bilinci yani vicdanlılık, özgecilik boyutuyla yardım etme davranışı içermesi açısından benzerlik göstermekte iken özel ve genel yararı bakımından farklılıklar taşımaktadır. Özgecilik zor durumda olana işini yapmasında yardımcı olma davranışını içerirken, vicdanlılık ise, daha çok kurumun kaynaklarının israf edilmemesi amacıyla elinden gelenin en iyisini yapmak ve verilen görevi en iyi bir şekilde yapmaya çalışmak gibi davranışları içermektedir (İslamoğlu, 2010, s. 33). Yani özgecilikte belirli bir kişiye yardım etme üzerine davranışlar tasarlanırken, vicdanlılıkta ise belirli bir kişiyi doğrudan etkileyecek davranışlar sergilenmemektedir (Schnake, 1991, s. 741) Eğitim kurumları açısından vicdanlılık, öğretmenlerin işe zamanında gidip gelmeleri, kurallara bağlılık göstermeleri, çalışma zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları, sınıf içinde öğretim için ayrılan zamanı etkili kullanması vb. davranışları içermektedir (Çağlayan, 2014, s. 424).



### **2.2.3.3. Centilmenlik (Hoşgörülü olma)**

Centilmenlik davranışı, örgüt içerisinde sıkıntı oluşturan olaylar karşısında şikâyet etmemek ve hoşgörülü olmak, çatışmaya sebep olma ihtimali olan olumsuz davranışlardan kaçınmak, ortaya çıkan önemsiz sorunlardan dolayı şikâyet etmemek demektir (İslamoğlu, 2010, s. 34). Sportmenlik olarak da adlandırılan centilmenlik davranışı, çalışanların örgüt içindeki herhangi bir olumsuzluk ya da istenmeyen durumları hoşgörüsüyle karşılamaları, şikâyet etmemeleri ve bu şekilde yaparak olumlu tutum göstermelerini ifade etmektedir (Allison, Voss ve Dryer, 2001, s. 283).

Bu boyutta, örgütteki çalışma barışı ve huzurun devamında gerekli olanı gönüllü bir şekilde ortaya koymak ve örgüt için faydalı bir adım atmak önem taşımaktadır (Beşiktaş, 2009, s. 59). Centilmenlik davranışlarının sergilenmesiyle birlikte, örgüt içinde huzur sağlanması ve çalışanların performanslarının artması mümkün kılınabilecektir. Bir örgütte centilmenlik davranışına sahip çalışanların fazla olması, örgütün daha hoşgörülü ve barışçıl bir ortamının olmasını sağlayacaktır (Ala, 2010, s. 18). Centilmenlik davranışlarının daha fazla sergilendiği örgütlerde, ortaya çıkan olumsuz davranışların ortadan kaldırılabilmesi için gerekli olan kaynakların israfi engellenerek, bu kaynaklar planlama, problem çözme, analiz vb. faaliyetlere aktarılır ve örgütsel etkinliğin artışı sağlanır (Organ, 1988, s. 12). Bireyler daha az şikâyet ettikçe ve ortaya çıkan sorunları hoşgörüsüyle karşıladıkça, örgütün etkinliğini arttırmak için harcanacak toplam zamanın artışı sağlanacaktır (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001, s. 429).

### **2.2.3.4. Nezaket**

Nezaket, örgütün diğer çalışanlarının işle ilgili yaşayabilecekleri problemlerin önlenmesini amaçlamaktadır (Somech ve Ron, 2007, s. 40 – 41). Nezaket boyutunda, örgüt içerisinde meydana gelebilecek sorunlar konusunda ya da alınan kararlardan etkilenecek çalışanları bilgilendirerek sorunların önlenmesi amaçlanmaktadır (İslamoğlu, 2010, s. 34). Örneğin, yeni bir durumda gönüllü olarak çalışanın karar alırken, alacağı bu karardan etkileneceğini düşündüğü çalışma arkadaşlarının fikir ve görüşlerini alması, aldığı kararları onların görüşlerine sunması nezaket boyutuna örnektir (Demirel, 2012, s. 16). Bir kurumda diğer çalışanları etkileme ihtimali olan kararları almadan önce diğerlerini bilgilendirmek, kararlar alındıktan sonra oluşabilecek problemlerin önlenmesi açısından önemli olup, ortaya çıkabilecek problemlerin çözümü için harcanacak zamanın daha yapıcı bir şekilde kullanılabilmesini sağlar (Çetin, 2004, s.

20). Nezaket, başkalarının haklarının kötüye kullanılmaması gibi iş ile ilgili problemlerin üstesinden gelme konusunda başkalarına yardımcı olma durumudur (Özdemir, 2010, s. 98).

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu ile ilgili olarak, öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumlu – olumsuz konularda onları bilgilendirmeleri, alınan kararlardan diğer öğretmenleri ve gerekli durumlarda okul idaresini ya da öğrenci ve velileri bilgilendirmeleri örnek verilebilir (Karacaoğlu ve Güney, 2010, s. 140).

Nezaket boyutu, özgecilik boyutuyla “yardımseverlik” açısından benzerlik göstermektedir. Aralarındaki fark, daha çok yardım eyleminin gerçekleşme zamanıyla alakalıdır. Özgeciliğe sorun ortaya çıktıktan sonra, soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etme davranışı gerçekleştirilirken, nezaket boyutunda ise sorunun ortaya çıkmasını engelleme ya da etkilerini azaltma amacıyla önceden somut adımlar atılarak yardım etme davranışı gerçekleştirilmektedir.

#### **2.2.3.5. Sivil erdem**

Organ’a göre iyi bir örgüt vatandaşı, sadece örgütün günlük yaşamına uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmayıp, örgütü ilgilendiren tüm konularda fikir geliştiren, ve geliştirdiği fikirleri sunmaktan çekinmeye bir kişi olmalıdır (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009, s. 6).

Sivil erdem, bireylerin örgüt yaşamına aktif ve sorumlu bir şekilde katılma şekli olarak ifade edilmektedir (Podsakoff ve Mackenzie, 1994, s. 351). Çalışanların örgütün sahip olduğu imaja katkı sağlayacak her türlü faaliyete katılımları, örgütün yaşamına olumlu yönde katkısı olacak her türlü davranışları sivil erdeme örnek olarak verilebilir. Sivil erdem davranışında örgütün gelişimine katkı önemlidir.

Çalışanların gönüllü olarak yönetime katılmaları, örgütün yararına olacak kararların alınması ve uygulanmasında yardımcı olmaları bu boyuta örnek olabilecek davranışlardır. Söz konusu davranışların örgüt içerisinde sergilenmesi çalışanlar arasında işbirliğini arttırabileceği gibi, örgüt içerisinde takım ruhunun sağlanması konusunda fayda sağlayabilecektir (Çelik, 2007, s. 134).

Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde, öğretmenlerin mesleki gelişimleri hem kurumları hem de kendileri açısından önemli olduğundan, hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmaları, kendi alanlarıyla ilgili gelişmeleri takip etmeleri, yeni eğitim

ve öğretim tekniklerini kullanmaları vb. davranışlar sivil erdem boyutuna örnek olarak gösterilebilir (Karacaoğlu ve Güney, 2010, s. 141).

#### **2.2.4. Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri (Hazırlayıcıları)**

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında rol oynayan ve alanyazında öncülleri ya da hazırlayıcısı olarak da ifade edilen birçok unsur bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler Podsakoff vd. (2000, s. 527 – 546) ile Organ ve Ryan' (1995, s. 775) göre, çalışan özellikleri (bireysel faktörler), işle (görevle) ilgili özellikler, örgüt özellikleri ve liderlik özellikleri olmak üzere dört ana başlık altında incelenmektedir.

##### **2.2.4.1. Çalışan özellikleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında rol oynayan unsurlardan birincisi çalışan özellikleridir. Çalışan özellikleri çalışanların tutumları, yapısal değişkenler, çalışanların rol algılamaları ve demografik özellikler olmak üzere dört alt başlıktan oluşmaktadır. Aşağıda bu kavramlar daha ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır.

###### **2.2.4.1.1. Çalışan tutumları**

Çalışan tutumları, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider desteği (güveni) ve iş tatminini içeren ahlaki bir kavramdır (Organ ve Ryan, 1995, s. 775; Podsakoff vd., 2000, s. 527-528). Çalışan tutumlarını içeren kavramların örgütsel vatandaşlık davranışında önemli bir yer tuttuğu düşünüldüğünden, bu kavramlar üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır. İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisiyle ilgili olarak, Bateman ve Organ (1983, s. 592), iş tatmini ile vatandaşlık arasında olumlu bir ilişkinin olabileceğini ve hatta iş tatmininin iş performansının vatandaşlık boyutu ile olumlu bir biçimde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Bateman ve Organ, 1983, s. 592).

Allen ve Meyer'e göre, örgütsel bağlılık çalışanların kurumlarıyla arasında kurdukları ve işlerinden kendi istekleriyle ayrılma ihtimalini azaltan psikolojik bağ olarak ifade edilmektedir. (Allen ve Meyer, 1996, s. 252). Çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça gerek örgütün belirlediği biçimsel davranışları gerekse de çalışanın kendiliğinden gösterdiği fazladan rol davranışları yerine getirme konusunda istekleri artacağından örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olarak kabul edilmektedir (Gürbüz, 2006, s. 62; Topeli, 2018, s. 50).

Temelleri Adams'ın eşitlik teorisine dayanan örgütsel adalet algısı, Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Samancı, 2006, s. 34). Örgütsel adalet algısı, örgütteki kaynakların eşit dağıtımıyla, çalışanlara adil muamele edilmesiyle ve süreçlere uyum sağlamayla ortaya çıkan bir kavramdır (Moorman, Niehoff ve Organ, 1993, s. 114). Bir örgütteki çalışanların örgütsel adalet algılamaları olumlu yönde olduğunda örgütsel bağlılıkları artmakta ve bununla birlikte performansları da yükselmektedir. Örgütsel adalet algıları olumsuz olduğunda ise, çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarında düşüş yaşanmakta ve böylelikle de verimlilik azalmaktadır. Eğer bir çalışan örgütte adaletsizlik hissederse, resmi rol tanımlamalarında belirlenen ödülleri elde edemeyeceğinin farkında olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri de düşecektir (İşbaşı, 2000, s. 84). Organ ve Konovsky, çalışanların kurumun kendilerine adil bir şekilde davranıldığını hissettiklerinde, ödül beklentisi olmadan vatandaşlık davranışlarını sergileme ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedir (Organ ve Konovsky, 1989, s. 159).

Örgüt içerisinde liderin sergilemiş olduğu destekleyici ve güven verici davranışların çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Örgütlerde, liderin problemlerin çözümünde çalışanlara desteğini sunması, onların örgütsel vatandaşlık davranışını daha kolay sergilemesine katkı sağlamaktadır (Jafari-Karfestani, Azizi-Shomami ve Maleki-Hasanvand, 2012, s. 840-841).

Örgütsel vatandaşlık davranışını oluşmasında etkili olan en önemli faktörlerden birisi olan iş tatmini, alanyazında en çok araştırılan değişkenlerden biri olarak kabul edilebilir. Swaminathan ve Jawahar (2013, s. 76), iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişkinin var olduğunu; Organ ve Konovsky (1995, s. 160), iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında yapılan araştırmalardan şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Olumlu bir iş tatminine sahip bireyler, daha çok fedakar davranışlarda bulunarak, daha sık yardım etme eğilimi içindedirler,
2. Olumlu bir iş tatminine sahip bir iş gören, yapmış olduğu işten daha fazla tatmin duygusu hissederek, diğer iş görenlerle daha olumlu ilişkiler içerisine girer. Bu durum sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışı çıktıları artış gösterir (Özdemir, 2005, s. 103).

#### 2.2.4.1.2. Yapısal değişkenler

Yapısal değişkenler Podsakoff ve diğerlerine (2000, s. 527) göre, vicdanlılık, anlaşılabilirlik, olumlu duygulanma ve olumsuz duygulanma olarak ifade edilmiştir.

Vicdanlılık, iş arkadaşlarıyla ilgili olarak tatmin üzerinde olumsuz bir etkiye sahip bir kavramdır. Organ'a göre, vicdanlı insanların kendisinden ve başkasından çok şey talep ederler ve bu taleplerin karşılanmaması durumunda eleştiri ve değişim yönünde kişiye baskı yapma yolu seçerlerse, bireyler arasında gerginlik yaşanabilir ve bu da örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz bir şekilde etkileyecektir (Organ ve Lingl, 1995, s. 339-351). Williams ve Shiaw, olumlu duygulara sahip bireylerin daha fazla yardım etme eğiliminde olduğu ve özgecilik boyutunun daha aktif olduğu ifade edilmiştir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003, s. 84).

#### 2.2.4.1.3. Çalışan rol algılamaları

Çalışanların rol algıları, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu yada olumsuz olmasında etkilidir. Podsakoff ve diğerlerine (2000, s. 530) göre, çalışanlardaki rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel vatandaşlık davranışlarından özgecilik, nezaket ve sportmenlik boyutlarıyla yüksek düzeyde ilişkili iken, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarıyla ilişkili değildir. Çalışan rollerindeki netlik çalışanların daha iyi performans ve daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine katkı sağlama potansiyeline sahiptir (Podsakoff vd. 2000, s. 530).

#### 2.2.4.1.4. Demografik özellikler

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyet değişkeni arasında yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiş olup genel bir yargıya varılamamaktadır. Podsakoff ve diğerlerine (2000, s. 531) göre, ödüllere karşı kayıtsız olma davranışı örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla olumsuz yönde ilişki göstermektedir. Çalışanların sahip oldukları yetenek, deneyim, eğitim durumları ve bilgi sahibi olma durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ise kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların mesleki yöneliminin ve bağımsızlık ihtiyacının örgütsel vatandaşlık davranışları ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu yargısına varılmıştır. (Podsakoff vd., 2000, s. 531).

#### **2.2.4.2. İş özellikleri**

İşin özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biridir. Çalışanlar, kendilerine tanımlanan rolleri ve yaptıkları işten daha fazla çaba gösterdiklerinde örgüte daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Çalışanlara verilen görevler, onların yetenek ve bilgi düzeylerinin yanı sıra sahip oldukları diğer özellikleriyle uyumlu olduğu takdirde, onların verilen işleri daha istekli bir şekilde yapmalarını sağlayarak kendilerini tatmin etmelerini ve böylelikle de daha olumlu yönde performans göstermelerini sağlayabilir (Sadıç, 2019, s. 64).

İş özellikleri 3 ana başlıkta incelenmektedir: görev geribildirimi, görev rutinliği ve içsel tatmin sağlayan görevler (Podsakoff vd., 2000, s. 528). Geri bildirim, personelin iyi performanslarının farkındalığını ifade ederken, görev rutinliği çalışanların görevin tekrarlayan doğası hakkındaki algıdır (Kılıçaslan, 2019, s. 17). Geri bildirim ve içsel tatmin sağlayan görevler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki varken, görevin rutinliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunmaktadır. İş özelliklerinin üç boyutunun da örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarıyla güçlü ilişkisi bulunmaktadır (Podsakoff vd., 2000, s. 528).

#### **2.2.4.3. Örgüt özellikleri**

Podsakoff ve diğerleri örgüt özelliklerini, örgütsel biçimleştirme, örgütsel esneklik, personellerin birbirine olan bağlılığı, örgütsel destek, ve liderin dışında verilen ödüller olmak üzere beş alt başlıkta incelemiştir (Podsakoff vd., 2000, s. 528). Çalışanlar, örgütün ne istediğini bildiklerinde ve örgüt için neyin önemli olduğunu algıladıklarında, örgütsel vatandaşlık davranışları da buna bağlı olarak artacaktır (Karaman ve Aylan, 2012, s. 43). Van Dyne ve diğerlerine göre, çalışanlar örgütün kaliteli hizmet ve servislere daha önem verdiğini bildiklerinde, daha kaliteli ve verimli çalışma gösterme davranışını gösterir; katılımın önemli olduğunu bildiklerinde ise, örgüte bağlanma ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme sıklıkları da artacaktır (Van Dyne vd., 1994, s. 774)

Bir örgütteki çalışanlar arasında dayanışma sağlamada, birbirleriyle dayanışma içinde çalışabilecek, birbirlerine bağlı ve destekleyici tutumlar sergileyecek çalışanların bir arada bulunması önemlidir. Yöneticiler bu nedenle, örgütün çalışanlarıyla bütünleşmesini sağlayarak, çalışanlar arasında uyumu ve dayanışmayı ve birbirleriyle olan bağlılıklarını arttırmalarını sağlamaları gerekmektedir; bunun gerçekleşmesi

sonucunda da çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ihtimallerinin artacağını da bilinmelidir (Samancı, 2006, s. 29).

#### **2.2.4.4. Liderin özellikleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında etkili olan son özellik lider özellikleridir. Bu özellikler, dönüştürücü liderlik, vizyonun belirlenmesi, uygun model sunulması, grubun hedeflerinin kabul edilmesi, yüksek performans beklentisi, entelektüel uyum, şartlı/şartsız ödül/ceza davranışı, liderin davranışlarının desteklenmesi, liderlik prosedürlerinin özelleştirilmesi, destekleyici lider davranışları ve lider – üye değişimidir (Podsakoff vd., 2000, s. 528-529).

Yukarıda bahsedilen özellikler iki alt grupta incelenmektedir. Birinci grupta dönüştürücü liderlik davranışları olan vizyonun belirlenmesi, uygun model sunulması, grubun hedeflerinin kabul edilmesi, entelektüel uyum, yüksek performans beklentisi yer almakta olup, bu özellikler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde bir ilişkiye vardır. İkinci grupta ise etkileşimli lider davranışlarına ait özellikler yer almaktadır. Bu özellikler ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında farklı yönde ilişkiler mevcuttur. Koşullu ödül davranışı ile liderin davranışlarının desteklenmesi arasında olumlu ilişkiler var iken, koşulsuz ceza davranışı ile olumsuz yönde bir ilişki mevcuttur. (Özdemir, 2005, s. 87).

Dönüştürücü liderlik davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile tutarlı ve anlamlı olumlu ilişkilere sahipken, etkileşimli lider davranışlarından ikisi önemli ölçüde ilişkilidir. Bunlardan birisi koşullu ödül davranışı, diğeri ise koşulsuz ceza davranışdır (Sadıç, 2019, s. 69). Bir örgütteki çalışanlar liderin ödüllere değer verdiğini bildiklerinde ve gösterecekleri performansın düzeyine göre yöneticiler tarafından ödüllendirileceğini düşündüklerinde, vatandaşlık davranışlarında artış olması mümkündür (Podsakoff vd., 2000, s. 532).

#### **2.2.5. Örgütsel vatandaşlık davranışının çıktıları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, son yıllarda araştırılmaya devam eden bir örgütsel kavram olup, öncelikle örgütte çalışanların performanslarını arttıracığına yönelik bir algı söz konusudur. Örgütün biçimsel ödül sistemine dahil edilmeyen ve örgütün fonksiyonlarının yerine getirmesinde önem taşıyan gönüllülük esaslı davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansın artmasında ve

örgütsel başarıdaki katkılarının olmasının nedenleri şu şekilde özetlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı:

1. Çalışanlar ve yöneticilerin verimliliğini artırır,
2. Eldeki kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasına olanak tanır,
3. Çalışanlar arasında koordinasyonu sağlar,
4. Örgütteki en iyi çalışanların örgütte kalmasına ve kaliteli çalışanların örgüte dahil olmasında etkili olur,
5. Örgütsel performansın devamını sağlar,
6. Örgütün çevresel değişikliklere daha kolay uyum göstermesini sağlar (Cohen ve Vigoda, 2000, s. 617; Podsakoff vd., 2000, s. 543-546).

Polat'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, kaynaklarını toplanması ve tasarrufunu kolaylaştırmakta, örgütün verimlilik ve performansını yükseltmekte, grup ve bireysel etkinliği arttırmakta, hizmet kalitesini arttırmakta, örgütsel masrafları azaltmakta ve örgütün çevreye kolayca uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Polat, 2007, s. 78).

Özdevecioğlu'na göre, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte üç açıdan etkisi bulunmaktadır. Birincisi, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlarda yardımlaşma davranışının artmasını sağlar. İkincisi, çalışanların örgüt içindeki sorumluluk alma davranışlarının artmasını sağlar. Üçüncüsü ise, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların olumlu tutum ve davranışlar göstermesini sağlar. Bu üç etkinin başarının sağlanmasında önemi büyüktür (Özdevecioğlu, 2003, s. 119). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz, 2007, s. 65-66):

1. Çalışanların yardımlaşmasını, işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmasını sağlaması,
2. Örgütün başarısı ve performansını olumlu yönde etkilemesi,
3. Çalışanlarda sorumluluk duygusunu arttırması,
4. Ücret, terfi ve performans değerlendirme gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlaması,
5. İşten çıkmaları azaltması.

Çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen örgütler, belirlemiş oldukları hedef ve amaçlara daha kolayca ulaşabilirler. Ayrıca çalışanlar yetenek ve bilgilerinin yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışlarını da sergiledikleri takdirde örgütün rekabet düzeylerinin artışı sağlayarak, performans artışı sağlayacaktır (Barutçu, 2019, s. 34).



Örgütsel vatandaşlık davranışının çıktılarının olumlu olduğu yönünde alanyazında pek çok çalışma mevcut olmasına karşın, Bolino, Turnley ve Niehoff (2004, s. 230) yapmış oldukları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının bazı olumsuz etkilerinin de olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu sonuçlardan bir kısmı şu şekilde sıralanabilir:

1. Çalışanların fazladan rol davranışları onlar için belirlenen biçimsel rol davranışlarının önüne geçebilir,
2. Örgütsel vatandaşlık davranışı davranışlarının desteklenmesi maliyetli olabilir,
3. Çalışanların rol karmaşası yaşamasına neden olabilir,
4. Çalışanların performans değerlendirmesinde eksiklikler olabilir
5. Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilenmesi yönünde baskı oluşmasına neden olabilir (Bolino vd., 2004, s. 230).

#### **2.2.6. Eğitim örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin verimli ve etkili bir şekilde işleyişini sürdürebilmesi için önem taşıyan örgütsel kavramlardan biridir. Bir eğitim örgütü olan okullarda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri, okulun başarısını üst seviyelere çıkarması ve amaçlarına katkıda bulunabilmesi açısından önemlidir (Dede, 2017, s. 91).

Bireysel ve örgütsel anlamda etkililiğe katkısı olan örgütsel vatandaşlık davranışının okulda öğretmenler tarafından sergilenmesi, okulun etkililiğine, eğitim başarısına, çalışanlar arasında iletişime olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Sezgin, 2005. s. 331).

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi durumunda, öğretmenlerde yardımlaşma davranışlarının artacağını ve böylelikle de yöneticilerin üretime daha çok üretime odaklanabileceği; öğretmenlerin okulda yaşanan bir sorun karşısında fikir sunmaları durumunda yönetime katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bireylerin takım ruhu, moral gibi etkenleri de içeren güdüleyici faktörler, örgüt içerisindeki grup çatışmalarının azalmasını ve birlikte çalışmanın da artmasıyla da çalışanlar arası koordinasyonun artmasını sağlayacaktır. Okul içerisinde ekstra görevler ve sorumluluklar almaya gönüllü olan bireylerin olması durumunda çevreye uyum daha kolay olabilecektir (Podsakoff ve Mackenzie, 1997, s. 135).

Çalışanlar yaptıkları işten doyum sağladıklarında ve kendilerine karşı dürüst davranıldığını hissettiklerinde, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları

sergileyebilirler. Bu nedenle, öğretmenlerin yönetime güven duymaları sağlanmalı ve yaptıkları işten doyuma ulaşmaları desteklenmelidir. Böylelikle de örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimalleri de arttırılabilir (Köprülü, 2011, s. 22).

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunu kapsayan davranışlar, öğretmenlerin karşılaşılan sorunlar karşısında meslektaşlarını bilgilendirmesi, alınan kararları ya da yapılan etkinlikleri diğer öğretmenlerle paylaşma, okul yönetime gereken bilgilendirmelerin yapılması, öğrenci ve velilerin gereken durumlarda bilgilendirilmesi vb. sayılabilir (Gökmen, 2011, s. 23).

Öğretmenlerin sınıf içinde kendilerine ayrılan zamanı etkili kullanması, işlerine tutarlı bir şekilde devam etmeleri, zamanında işe gelip kurallara riayet göstermeleri örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu kapsayan davranışlara örnek verilebilir (Sezgin, 2005, s. 331).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunu kapsayan davranışlar, okulun karar verme süreçlerine katılma, toplantı, forum ve eğitim sempozyumlarına (etkinliklerine) iştirak etme, örgütü tehdit edecek unsurları denetleyip fırsatları göz önünde bulundurma, örgütün düzenlediği sosyal etkinliklere katılma (Dipaola ve Hoy, 2005, s. 36); hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılma, eğitimle ilgili güncel yayınları takip etme, yeni yöntem ve teknikleri kullanma, kişisel ve mesleki gelişimine önem verme vb. (Sezgin, 2005, s. 331) davranışları içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı centilmenlik boyutu kapsamında öğretmenlerin işini severek ve özveriyle yapmaları, sorunları fazla gündeme getirmeden işini layıkıyla yerine getirmeye çalışmaları (Karacaoğlu ve Güney, 2010, s. 141), çalışanların işe karşı olumlu bir bakış açısı geliştirerek sorunları göz ardı ederek istekli bir şekilde işini yapmaları (Sezgin, 2005, s. 324) vb. davranışlar örnek gösterilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu kapsamında, öğretmenlerin gönüllü olarak diğer meslektaşlarına yardımda bulunması, çalışma arkadaşlarının performanslarını arttırmak amacıyla onları yönlendirmeleri, deneyimli personelin daha az deneyimli olan personele yardımcı olması gibi davranışlar örnek verilebilir (Çetin, 2004, s. 35; Gökmen, 2011, s. 22).

### **2.3. Örgütsel Kimlik Algısı**

Örgütsel kimlik algısı kavramının daha iyi ifade edilebilmesi için öncelikle kimlik kavramının açıklanmaya çalışılacaktır.. Kimlik kavramı ifade edildikten sonra kimlik türleri (bireysel kimlik, sosyal kimlik ve örgütsel kimlik) ifade edilecektir. Son olarak da örgütsel kimlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için gerekli olduğu düşünülen, örgütsel imaj ve örgütsel özdeşleşme kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **2.3.1. Kimlik kavramı**

Türk Dil Kurumu'na göre, kimliğin üç farklı anlamı bulunmaktadır:

1. Toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünü,
2. Kişinin kim olduğunu tanıtan belge, kimlik belgesi, tanıtma kartı, hüviyet,
3. Herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünü (TDK, s. 2150).

Yukarıdaki tanımlar göz önünde bulundurulduğunda, 2. Madde kimliğin maddi boyutuyla alakalı iken, diğerleri ise daha çok manevi boyutuyla alakalıdır. Kimlik, bizi biz yapan şeyleri içerir, yani varlığımızın bir özetidir. Kimlik, bir kişinin kim olduğunu, kim olmak istediğini, kim olabileceği ve hayattaki hedeflerinin ne olabileceğini, diğer insanlarla ilişkilerini ne şekilde sürdürebileceğini ve bir insan olarak toplumdaki yerini anlamasına yardımcı olur (Puusa ve Tolvanen, 2006, s. 29). Eflatun'a göre kimlik, her insanda farklı farklı biçimlerde ortaya çıkan bütüncül bir yapıdır (Ağlargoç, 2011, s. 6). Yani her bir bireyin kendine ait özelliklerini içeren, onu dışarıya ve çevresine tanıtan bir kimliği bulunmaktadır. Bireyler sahip oldukları bu kimlik doğrultusunda hareket eder ve diğer insanlardan da bu özellikleriyle ayrılırlar (Şanlı, 2014, s. 7). Alanyazında yer alan kimlik türlerine aşağıda daha detaylı bir şekilde değinilecektir.

#### **2.3.2. Kimlik türleri**

İster bir örgüt, bir grup ya da bir birey olsun uzun süreli etkileşime girmek için “biz kimiz?” ya da “ben kimim?” sorularının cevabını vermek durumundadır. Benzer bir şekilde, diğer varlıklarda etkileşime geçmek için en azından “onlar kim?” sorusunu cevaplamak durumundadır (Albert, Ashforth ve Dutton, 2000, s. 13). Kimlik, bireysel kimlik, sosyal kimlik ve örgütsel kimlik olarak üçe ayrılmıştır:

### **2.3.2.1. Bireysel kimlik**

Bireysel kimlik kişinin “Ben kimim?” sorusunu anlamaya çalışmasıyla birlikte ortaya çıkan bir olgudur. Eflatun’a göre, her bireyin kendi karakterini oluşturan bir benliği vardır ve her birey bütüncül bir kimlik yapısına sahiptir (Ağlargoç, 2011, s. 5-6). Bireysel kimlik, bireylerin kendileri hakkında ne düşündükleri yani kendilerini nasıl algıladıklarıyla ilgilidir (Skalen, 2004, s. 5). Bireysel kimlik ya da benlik kavramları alanyazında birbirlerinin yerine kullanılabilir. Kimlik, bireyin kim olduğunu tanımlayan, diğer bireylerle olan ilişkisine göre şekil alan bir yaratım ve temsildir. Benlik, daha çok bireyin kendiliğinin öz bilincinde olması halidir. Bireyin kendini algılayışı ve bu algısal perspektife duygulanım alanının bağlantısı hali iken kişisel kimlik ise; daha bütüncül algılanmakta olup sosyal olanın eklemlenmesini de içeren bir kurgu olarak ifade edilmektedir (Armağan, 2013, s. 2). Ashforth ve Mael’e göre bireysel kimlik, bireylerin sosyal hayatlarındaki rolleri, meslekleri ve görevlerinden kaynaklanan, farklılaştırıcı, geçici sürekli ve merkezi özellikler bütünüdür. Yani bireyi diğerlerinden ayıran, toplum içinde sahip olduğu statü, din, millet, meslek ve rolleri yani onu bir kategoriye bağlayan özelliklerin tamamı bireysel kimlik olarak ifade edilebilir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 20 – 21).

### **2.3.2.2. Sosyal kimlik**

Sosyal kimlik kuramı, Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiş bir kuram olup, bu kurama göre bireyler olumlu bir sosyal kimlik edinmek ya da kimliği korumaya çabalar (Tajfel ve Turner, 2004, s. 283) ve içine dahil oldukları gruplardan kendilerine farklı tanımlamalar kazandırarak kişiliklerine anlam katarlar. Örneğin bireyin kendisini hem bir ebeveyn, hem Fenerbahçe taraftarı, hem Türk, hem kan bağışısı, hem Atatürkçü hem de Milli Kütüphane çalışanı hissetmesi gibi (Ceylan ve Özbal, 2008, s. 84).

Sosyal kimlik kuramı, gruplarla özdeşleşmenin önemine dikkat çeker. Burada önemli olan kişilerin tutumlarının içinde buldukları grupların fikir ve davranışlarından etkilenmesi ve kişinin sahip olduğu fikirlerin ya da kim olduğuyla alakalı fikirlerin yine kendisini özdeşleştirdiği gruptan etkilenmesidir. Sosyal kimlik kuramında bir bakıma anlatılmak istenen kişilerin özgüven ve imajlarını korumaya güdülenmeleridir. Örnek olarak kişinin kendisini özdeşleştirdiği grubun başarılı olması durumunda gururlanması gibi... (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 264). Demirtaş’a (2003, s. 129-130) göre, sosyal kimlik kuramının temel varsayımları şunlardır:

1. Bireyler, kendilerini üyesi oldukları sosyal gruba göre tanımlar ve değerlendirirler, kendilerini sınıflandırır, bu sınıflandırma sonunda da kendilerini koydukları, yetiştirdikleri grupla özdeşleştirirler. Bu özdeşleşme sonunda sosyal kimlikleri oluşur.
2. Sosyal çevredeki diğer gruplar, bireye, kendi grubunun konumunu değerlendirmesi için bir temel oluşturur. Üyesi olunan grubun konumu, benzeri diğer gruplarla yapılan *sosyal karşılaştırma* sonucu belirlenir.
3. İnsanlar, olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için bu sosyal karşılaştırmayı gerçekleştirirken, kendi gruplarını kayırarak algılama ve diğer grubu da küçümseme yönünde bir yanlılık gösterirler, bu sürece *grup kayırmacılığı* adı verilir.
4. Bireyin sosyal kimliğinin, olumlu olup olmaması üyesi olduğu grubun öznel konumuna, yapısına bağlıdır. Grubun toplumsal konumu çok iyi olmasa da, çoğunlukla sosyal kimliğin olumlu olmasını sağlar.

### 2.3.2.3. Örgütsel Kimlik

Örgütsel kimlik üzerine yapılan araştırmalar, bir örgütteki bireylerin kendilerini nasıl bir grup üyesi, örgüt ya da daha büyük bir topluluk üyesi olarak algıladıklarını anlama üzerine kurulmuştur (Ravasi ve van Rekom, 2003, s. 119). Albert ve Whetten'e (1985, s. 288) göre örgütsel kimlik, örgüt üyeleri tarafından algılanan, süregelen, merkezi ve benzersiz örgüt özellikleridir. (Tüzün, 2006, s. 49). Yani örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin, örgütün farklı bir kimliğe sahip olduğuna, örgütün merkezi olmasına dair inançları ve örgütteki üyelerin örgüte ilişkin sahip oldukları görüşler ile oluşmaktadır. Whetten'e göre örgütsel kimlik kavramı, örgütü diğer örgütlerden ayıran merkezi ve kalıcı nitelikler olarak tanımlanabilir (Whetten, 2006, s. 220). Örgütsel kimlik, bir örgütün nasıl tanındığına ve insanların örgütü nasıl tanımlamasına, hatırlamasına ve anlatmasına izin verdiği anlamlar bütünüdür (Akatay, 2009, s. 301).

Örgütsel kimlik, çalışanlar ve örgüt arasında psikolojik bir bağ yaratarak eşgüdüm sağlar ve çalışanlar arasında güven ve işbirliği duygusu ön plana çıkararak artış sağlar, böylelikle de örgütün belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşması için çalışanların gerekli çabayı göstermeleri için onları motive eder (Tüzün ve Çağlar, 2008, s. 1015). Hepkon (2003, s. 176-177), örgütsel kimliğin pek çok avantajından bahsetmiştir:

1. Örgütsel kimlik çalışanları motive eden bir kuvvet rolü oynayabilir,

2. Örgütsel kimlik, çalışanların kültüre daha büyük duyarlılıkla uyum göstermelerini sağlar,
3. Örgütsel kimlik, şirketlerin yüksek imaja sahip yöneticileri kendisine çekmesine yardımcı olabilir,
4. Bir şirketin paydaşları örgütsel kimliğin yansımaları sayesinde örgütün iş kapasitesini, yönetim gücünün, rekabetçi farkının ve ürün ile hizmet çeşitliliğinin farkına varabilirler,
5. Örgütsel kimlik aracılığıyla tüketiciler ürün kalitesi konusunda bilgilendirilebilirler ve böylelikle de bir şirketin ürünleri ve markalarına destek sağlar,
6. Örgütsel kimlik kurumsal paydaşların bağlılığını sağlayan güçlü kurumsal marka oluşumunu sağlar,
7. Finansal topluluğun bir şirketi daha iyi tanımasını ve yatırımcıların dikkatini çekerek şirketin varlıklarının daha adil bir biçimde değerlendirilmesini sağlayıp, şirketin sermaye piyasalarına erişim şansını arttırabilir.

Çalışanların örgüt kimliğinin ne olduğuna dair bireysel inançları ya da örgütün farklı veya tanımlanan özellikleri hakkındaki mevcut inançları örgütsel kimlik algısını etkilemektedir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994, s. 244). Örgütsel kimlik algısı, çalışanların örgütün karakteri hakkındaki değerlendirmesiyle ilgili olup, çalışanların çalıştıkları örgütü tanımlamakta kullandıkları kavramlarla ve kendilerini nasıl tanımladıklarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir (Akatay, 2009, s. 302). Albert ve Whetten'e göre örgütsel kimliğin üç temel özelliği bulunmaktadır (Amon, 2004, s. 28):

1. Örgütün işine yönelik olarak örgüt üyeleri tarafından merkeze alınan özellik,
2. Örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellik,
3. Örgüt üyeleri tarafından kalıcı ve devamlı kabul edilen, örgütün geçmişi ile geleceği arasında bağ kuran özellik.

Bergami ve Bagozzi'ye (1996, s. 4-6) göre örgütsel kimlik algısı üç yönlü düşünülmektedir:

3. Bireyin kendini ve çalıştığı örgütü sınıflandırması,
4. Bu sınıflandırma sonucundaki anlamlı çakışmayı bulmak,
5. Bireyin kendine özgü bireysel kimliği ile örgütsel kimliği arasındaki çakışmanın derecesiyle ilgili bir bilgiye sahip olmasıdır (Ertürk, 2003, s. 20).

### **2.3.3. Örgütsel İmaj**

İlk olarak 1955 yılında Sidney Levy tarafından ortaya konan imaj kavramı, kişi ve grupların belli objeler hakkındaki inanç, tutum ve izlenimlerinin toplamı olarak tanımlanmıştır (Kurtuldu ve Keskin, 2002, s. 334). Dutton ve Dukerich'e (1991, s. 542) göre örgütsel imaj, başkalarının örgütü nasıl gördüğüyle ilgili bir kavramdır (Dutton ve Dukerich, 1991, s. 542). Örgütsel imaj, bir örgütün logosunu görünce ya da adını duyunca, bireylerin o örgüt ile aklına gelen zihinsel resimdir (Gray ve Balmer, 1998, s. 696).

Örgütsel imaj, bir örgütteki en üst yöneticinin almış olduğu karardan, en alt kademedeki bir çalışanın davranışlarına kadar tüm etkenlerin birleşimiyle meydana gelir. Örgütün, kurulduğu tarihten günümüze kadar üretmiş olduğu ürün ve hizmet kalitesi, vermiş olduğu hizmetler, düzenlediği etkinlikler, kazandığı başarılar, çevre ilişkilerindeki duyarlılığı, topluma olan sorumluluğunu yerine getirmesi vb. gibi pek çok unsurun bir araya gelmesiyle oluşur (Zorlu, 2000, s. 11).

Örgütsel imaj, bir örgütün başarısı, etkinlikleri ve eylemleri ile ilgili paydaşların bilgi, duygu, inanç ve tecrübelerinin etkileşiminin bir sonucudur. İyi bir imaja sahip olan bir örgüt, rakiplerinden daha fazla gelir elde edebilir, daha nitelikli insanların çalışmak istediği bir yer olabilir, yatırımcıları çeker; yani, müşterilerin karar verme süreci ve davranışlarını etkiler (Cerit, 2006, s. 344-345).

### **2.3.4. Örgütsel Özdeşleşme**

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel kimliğin bir sonucu olarak ortaya çıkan, kişinin benliğini bir örgüt kimliği açısından tanımlaması durumudur (Tüzün ve Çağlar, 2008, s. 1014). Alanyazında kimlik ve özdeşleşme kavramlarının tanımları arasında bir karmaşa bulunmaktadır. Kimlik, "ben kimim?" ya da "biz kimiz?" sorusuna yanıt ararken (Albert, Ashforth ve Dutton, 2000, s. 13), örgütsel özdeşleşme ise, örgütün başarı ya da başarısızlığı karşısında örgüte aidiyetini ya da gruba bağlılığının algılanması durumudur (Ashforth ve Mael, 1989, s. 34), yani örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Ashforth ve Mael, 1989, s. 23). Dutton ve diğerleri, örgütün tanımı ve bireyin kendini tanımlaması arasındaki bilişsel bağlantı üzerinde durmuşlar ve örgütsel özdeşleşmeyi öz tanımlama süreci olarak görmüşlerdir. Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kurumlarını tanımlamakta kullanmış oldukları kavramlar ile kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Dutton vd., 1994, s. 240).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın deseni, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, araçların geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgi verilmektedir.

#### 3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile algılanan örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır.

İlişkisel tarama yöntemi, iki ya da daha çok sayıda değişkenin arasındaki değişimin varlığını/derecesini belirlemeye yönelik yöntemler olup, bu modellerde değişkenler arasında korelasyon ya da karşılaştırma yapılabilme olanağı bulunmaktadır (Kuzu, 2013, s. 13).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Eskişehir İli Odunpazarı ilçesindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER)'nden, 1800503615 sayılı başvuru ile Eskişehir Odunpazarı ilçesindeki ilkokul ve ortaokullardaki toplam öğretmen sayısı bilgisine ulaşılmıştır. BİMER'den alınan rapora göre, Eskişehir Odunpazarı ilçesinde 1153'ü ilkokulda, 1206'sı ortaokulda olmak üzere toplam 2359 adet öğretmen görev yapmaktadır.



Tablo 3.1

*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler*

Değişken	Düzey	N	%	
Cinsiyet	Kadın	223	60,9	
	Erkek	143	39,1	
Yaş	21 – 30 Yaş	20	5,5	
	31 – 40 Yaş	140	38,3	
	41 – 50 Yaş	160	43,7	
	51 Yaş ve Üstü	46	12,6	
Branş	Türkçe Öğretmeni	21	5,7	
	İngilizce Öğretmeni	27	7,4	
	Matematik Öğretmeni	28	7,7	
	Sınıf Öğretmeni	190	51,9	
	Sanat (Resim, Müzik ve Tek. Tas. Öğrt.) ve Beden Eğitimi Öğretmeni	21	5,7	
	Okul Öncesi Öğretmeni	22	6,0	
	Psikolojik Danışma ve Rehberlik Öğretmeni	18	4,9	
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	14	3,8	
	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	11	3,0	
	Fen Bilimleri Öğretmeni	14	3,8	
	Eğitim Durumu	Eğitim Fakültesi	263	71,9
		Eğitim Yüksekokulu	31	8,5
Eğitim Enstitüsü		7	1,9	
Fen-Edebiyat Fakültesi		28	7,7	
Yüksek Lisans / Doktora		37	10,1	
Okuldaki Hizmet Süresi	1 – 5 Yıl	187	51,1	
	6 – 10 Yıl	80	21,9	
Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	11 – 15 Yıl	46	12,6	
	16 – 20 Yıl	28	7,7	
	21 Yıl ve Üstü	25	6,8	
	1 – 10 Yıl	57	15,6	
Görev Yapılan Kurum	11 – 20 Yıl	169	46,2	
	21 – 30 Yıl	106	29,0	
	31 Yıl ve Üstü	34	9,3	
Görev Yapılan Kurum	İlkokul	244	66,7	
	Ortaokul	122	33,3	
	Toplam	366	100	

Örneklem büyüklüğü (ss) hesaplanırken,

$$SS = \frac{z^2 \cdot (p) \cdot (1 - p)}{c^2}$$

Denklem 3.1

3.1'deki örneklem büyüklüğü hesaplama formülünden faydalanılmış olup, % 95 güven aralığına sahip bir örneklem için gereken miktarın 330 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada Eskişehir Odunpazarı ilçesindeki 16 okulda görev yapan öğretmenlere anket dağıtılmış ve geri dönüş yapılan 366 anketteki veriler araştırmada kullanılmıştır. Elde edilen 366 anket, evrenin .05 sapma miktarı ve .05 anlamlılık düzeyinde beklenen kişi sayısı olan 330'dan fazla olduğu için, evreni %95 güven aralığında destekleme oranına sahiptir. Araştırmada örneklem seçimi yapılırken basit seçkisiz örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, örnekleme yer alacak her katılımcının eşit seçilme olasılığının olduğu yöntemdir (Padem, Göksu ve Konaklı, 2012, s. 87). Örnekleme dahil edilen okulların 10 tanesi ilkökul, 6 tanesi ise ortaokuldur. Tablo 3.1.'de araştırmanın örneklem grubunu oluşturan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla dört bölümden oluşan bir ölçme aracı kullanılmıştır. Ölçme aracının birinci bölümünde, araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler yer bulunan "Kişisel Bilgiler"; ikinci bölümde okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla Zafer (2008, s. 125) tarafından geliştirilen "Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeği"; üçüncü bölümde öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemek amacıyla Dipaola, Tarter ve Hoy (2005, s. 314) tarafından geliştirilen ve Özdemir (2010, s. 103) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği"; dördüncü bölümde ise öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarını belirlemeye yönelik olan Çobanoğlu (2008, s. 77) tarafından geliştirilen "Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği" yer almaktadır. Yukarıda bahsi geçen ölçeklerin kullanımı için gerekli izinler alınmıştır.

Ölçme aracının birinci bölümünde, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, branşı, eğitim durumu, okulundaki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve görev yapılan kurum gibi demografik sorular bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik bilgiler Tablo 3.1.'de verilmiştir.

### 3.3.1. Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ölçeği

Ölçme aracının ikinci bölümünde, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla Zafer (2008, s. 125) tarafından geliştirilen *Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği* yer almaktadır. Ölçekte güç kaynakları beş boyutta incelenmekte olup toplam 59 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki Uzmanlık Gücü alt boyutu 13 maddeden, Karizmatik Güç alt boyutu 15 maddeden, Ödüllendirme Gücü alt boyutu 12 maddeden, Yasal Güç alt boyutu 11 maddeden ve Zorlayıcı Güç alt boyutu 8 maddeden oluşmuştur. Söz konusu ölçek 5'li likert tipi derecelendirme sistemine sahip olup, araştırmaya katılan bireylerden her bir maddeyle ilgili olarak (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden birini kendilerine göre cevaplandırmaları istenmiştir.

Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği'ndeki maddelerin örgütsel güç kaynaklarına göre dağılımı şu şekildedir:

Tablo 3.2

#### *Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeğindeki Maddelerin Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına Göre Dağılımı*

Anketteki Boyutlar	Boyuttaki Madde Sayısı	Boyuta İlişkin Maddeler
Uzmanlık Gücü	13	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Karizmatik Güç	15	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28
Ödüllendirme Gücü	12	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
Yasal Güç	11	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51
Zorlayıcı Güç	8	52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

### 3.3.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği

Ölçme aracının üçüncü bölümünde, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ölçmek amacıyla Dipaola, Tarter ve Hoy (2005, s. 314) tarafından geliştirilen ve Özdemir (2010, s. 103) tarafından Türkçeye uyarlanan 12 maddelik ölçek yer almaktadır. Ölçeğin her bir maddesi 5’li likert tipi derecelendirme sistemine sahip olup araştırmaya katılan öğretmenlerden her bir maddeyle ilgili olarak (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden birini kendilerine göre cevaplandırmaları istenmiştir.

### 3.3.3. Algılanan örgüt kimliği ölçeği

Ölçme aracının dördüncü bölümünde öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarını belirlemek amacıyla Çobanoğlu (2008, s. 77) tarafından geliştirilen *Algılanan Örgüt Kimliği* ölçeği yer almaktadır. Araştırmacı tarafından yapılan faktör analizi sonucunda, toplam varyansın yüzde 71,32’sini açıkladığı görülen 25 maddelik dört boyutlu bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçeğin her bir maddesi 5’li likert tipi derecelendirme sistemine sahip olup, araştırmaya katılan öğretmenlerden her bir maddeyle ilgili olarak (1)Hiç, (2)Az, (3)Biraz/Orta, (4)Çok, (5)Pek Çok seçeneklerinden birini kendilerine göre cevaplandırmaları istenmiştir.

Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği’ndeki maddelerin boyutlarına göre dağılımı şu şekildedir:

Tablo 3.3

*Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeğindeki Maddelerin Örgütsel Güç Kaynakları Boyutlarına Göre Dağılımı*

Anketteki Boyutlar	Boyuttaki Madde Sayısı	Boyuta İlişkin Maddeler
Yönetim	10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Öğretmen	7	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Öğrenci	5	18, 19, 20, 21, 22
Çevre	3	23, 24, 25

### 3.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin hepsi, ölçekleri geliştiren ya da Türkçeye uyarlayan kişiler tarafından geçerliği ve güvenirligi sağlanmış ölçeklerdir. Yine de söz konusu ölçeklerin bu çalışmada uygulanabilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla anketler, örneklem dışında 50 kişilik bir öğretmen grubuna uyarlanmış, alınan geri bildirimlere gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ölçeklerin güvenirliklerini hesaplamak için 116 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamaya katılan öğretmenlerin %61,2'si kadın (71 kişi), % 38,8'i (45 kişi) erkektir. Ayrıca, ön uygulamaya katılan öğretmenlerin %58,6'sı (68 kişi) ilkokulda görev yaparken, %41,4'ü (48 kişi) ise ortaokulda görev yapmaktadır. Ölçeklerin yapı geçerliği için faktör analizi yapılmış, güvenirlilik için de Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır.

#### 3.4.1. Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ölçeğinin geçerlik ve güvenirlilik sonuçları

Veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan “Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği”nin ölçeğini geliştiren Zafer'in (2008, s. 125) araştırmasında ölçeğin boyutlarının faktör yük değerleri ve güvenirlilik katsayıları aşağıda verilmiştir. “Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği”nin faktör yük değerleri 0,45 ile 0,87 değerler arasında değişmektedir. Ölçekte yer alan her bir faktör için elde edilen güvenirlilik katsayıları ise 0,82 – 0,97 değerleri arasında değişmektedir.

Tablo 3.4

*Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği'nin Faktör Yük Değerleri ve Güvenirlilik Katsayıları*

Boyut	Madde Sayısı	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha
Uzmanlık	13	0,63 – 0,81	0,94
Karizmatik	15	0,48 – 0,77	0,84
Ödüllendirme	12	0,45 – 0,79	0,82
Yasal	11	0,70 – 0,87	0,95
Zorlayıcı	8	0,49 – 0,88	0,89
Genel	59	0,56 – 0,75	0,97

Zafer (2008, s. 125) tarafından geliştirilen “Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği”nin bu araştırmadaki geçerlik ve güvenirlik katsayıları ise Tablo 3.5’te verilmiştir. bu ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,49 ila 0,92 arasında değişmektedir. Her bir faktör için elde edilen güvenirlik katsayıları ise 0,91 ve üstüdür. Elde edilen bu veriler Zafer’in (2008, s. 51-56)’in araştırmasında elde ettiği geçerlik ve güvenirlik katsayılarıyla benzerlik göstermekte olup, araştırmacının çalışmasını desteklemektedir.

Tablo 3.5

*Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları*

Boyut	Madde Sayısı	Faktör Yük Değerleri	Cronbach’s Alpha
Uzmanlık	13	0,74 – 0,88	0,96
Karizmatik	15	0,74 – 0,92	0,97
Ödüllendirici	12	0,67 – 0,90	0,96
Yasal	11	0,70 – 0,87	0,95
Zorlayıcı	8	0,49 – 0,88	0,91
Genel	59	0,49 – 0,92	0,97

**3.4.2.Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik sonuçları**

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde yer alan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nin Türkçeye uyarlamasını ve geçerlik güvenirlik çalışmalarını yapan Özdemir (2010, s. 103), ölçme aracının yapı geçerliğini faktör analizi ile incelemiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda 12 maddenin tek bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın 0,51 olduğu bulunmuştur. Ölçme aracının Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayısı araştırmacı tarafından 0,89 olarak bulunmuştur. Maddelerin faktör yükleri ise 0,54 ila 0,84 arasında değişmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nin ön uygulamadaki geçerlik ve güvenirlik sonuçları Tablo 3.6’da verilmiştir:

Tablo 3.6

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları*

Madde Sayısı	Faktör Yük Değerleri	Cronbach’s Alpha
12	0,55 – 0,70	0,75

Tablo 3.6.'ya göre "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği"nin faktör yük değerler 0,55 – 0,70 değerleri arasında değişmekte olup, 0,75 güvenirlik katsayısına sahiptir. Elde edilen bu veriler, Özdemir'in (2010, s. 103) çalışmasında elde ettiği değerlerle benzerlik göstermekte olup, araştırmayı destekler düzeydedir.

### 3.4.3. Algılanan örgüt kimliği ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik sonuçları

Veri toplama aracının dördüncü bölümünde yer alan ve Çobanoğlu (2008, s. 77) tarafından geliştirilen "Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği"nin geçerlik ve güvenirlik analizleri sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 3.7

#### *Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri*

Boyut	Madde Sayısı	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha
Yönetim	10	0,62 – 0,80	0,94
Öğretmen	7	0,63 – 0,81	0,95
Öğrenci	5	0,58 – 0,78	0,87
Çevre	3	0,62 – 0,84	0,73
Genel	25	0,58 – 0,84	0,96

"Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği"nin ön uygulamadaki geçerlik ve güvenirlik sonuçları ise Tablo 3.8'de verilmiştir. Tabloya göre, bu ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,49 ila 0,88 arasında değişmektedir. Her bir faktör için elde edilen güvenirlik katsayıları ise 0,88 ila 0,97 değerler arasında değişmektedir. Elde edilen bu veriler, Çobanoğlu'nun (2008, s. 80) çalışmasında elde ettiği değerlerle benzerlik göstermekte olup, araştırmayı destekler düzeydedir.

Tablo 3.8

*Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları*

Boyut	Madde Sayısı	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha
Yönetim	10	0,49 – 0,84	0,96
Öğretmen	7	0,62 – 0,80	0,93
Öğrenci	5	0,64 – 0,72	0,89
Çevre	3	0,69 – 0,88	0,88
Genel	25	0,51 – 0,88	0,97

**3.5. Verilerin Toplanması**

Bu araştırmada kullanılan veriler, Eskişehir Odunpazarı İlçesindeki ilk ve orta dereceli okullardan anket yoluyla toplanmış olup, veri toplama aracı uygulanmadan önce Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli yasal izinler alınmıştır. Öncelikle okullarda okul müdüründen veri toplama aracı ve izin belgesi de gösterilerek izin alınmış ve daha sonra uygulama yapılmıştır. Veri toplama aracı öğretmenlere gönüllülük esasına göre dağıtılmış ve araştırmacı tarafından dikkatlice açıklaması yapılmıştır.

**3.6. Verilerin Çözümlemesi**

Bu bölümde araştırmadaki verilerin çözümlemesinde kullanılan istatistiksel testler hakkında bilgi verilmiştir. Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve algılanan örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkisini incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada verilerin çözümlemesinde SPSS 22.0 paket programından yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı dikkate alınmıştır. İstatistiki analizlerden önce, araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik değişkenler gruplandırılmış daha sonra uygulanan veri toplama araçları 5'li Likert ölçeği sistemiyle puanlandırılmıştır. Veri toplama aracında kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen puanların yorumlanması ve derecelendirilmesi için, 1 ile 5 arası beş eşit parçaya bölünerek elde edilen değerler “Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” için aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:



- a) 1.00 – 1.79 Kesinlikle Katılmıyorum
- b) 1.80 – 2.59 Katılmıyorum
- c) 2.60 – 3.39 Az Katılıyorum
- d) 3.40 – 4.19 Katılıyorum
- e) 4.20 – 5.00 Kesinlikle Katılıyorum.

“Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği” için yukarıdaki değerler ise şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- a) 1.00 – 1.79 Çok Az
- b) 1.80 – 2.59 Az
- c) 2.60 – 3.39 Biraz/Orta
- d) 3.40 – 4.19 Çok
- e) 4.20 – 5.00 Pek Çok

Araştırma grubundaki öğretmenlerin demografik özelliklerini belirleyici frekans (N) ve yüzde (%) değerleri çıkarılmış, ölçeklerin tüm alt boyutları için ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma (SS) puanları hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılıp dağılmadığı *Kolmogorov-Smirnov Testi* ile incelenmiş ve verilerin normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.9

*Normallik Testi Sonuçları*

	Normallik Testi		
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	Sd	Sig.
Güç Kaynakları	,075	366	,000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,083	366	,000
Örgütsel Kimlik	,066	366	,000

Tablo 3.9’da Kolmogorov – Smirnov testi sonuçları verilmiştir. Bu durumda, verilerin analizinde aşağıdaki non-parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır:

6. İki grubun karşılaştırmasında Mann Whitney – U Testi,
7. İki'den fazla grubun karşılaştırılmasında ise *Kruskal Wallis – H Testi*’nden yararlanılmıştır.

8. Araştırmadaki değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçmek için *Spearman Korelasyon Katsayısı* kullanılmıştır.
9. Değişkenlerin ne derece yordadığını ölçmek için ise Basit Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, her bir alt probleme ilişkin yapılan analiz, bir alt başlık altında ele alınmıştır. Araştırmadaki bulgular, değişkenlere göre tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

#### 4.1. Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanma Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmen algılarına göre, müdürlerin güç kaynaklarını kullanma düzeyleri;

- a. Cinsiyet,
- b. Yaş,
- c. Branş,
- d. Eğitim Durumu,
- e. Okuldaki Hizmet Süresi,
- f. Öğretmenlikteki Hizmet Süresi,
- g. Görev Yapılan Kurum değişkenlerine göre değişmekte midir?”

şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.1

*Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeği için Tamamlayıcı İstatistikler*

Boyut	N	$\bar{x}$	SS
Uzmanlık Gücü	366	4,04	0,69
Karizmatik Güç	366	3,89	0,82
Ödüllendirme Gücü	366	3,87	0,73
Yasal Güç	366	4,17	0,57
Zorlayıcı Güç	366	3,98	0,64
Toplam	366	3,99	0,62

Tablo 4.1'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları incelendiğinde, tüm boyutlar *katılıyorum* düzeyinde (ortalama değerler 3.40 – 4.20 Aralığında) görülmektedir. Okul müdürlerinin güç kaynakları kullanma düzeyleri ortalamaları incelendiğinde ise, okul müdürlerinin en fazla *Yasal Güç* kullandıkları, en az ise *Ödüllendirme Gücü* kullandıkları tablodan anlaşılmaktadır.

#### 4.1.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.2'de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin Uzmanlık Gücü ve Karizmatik Gücü kullanma düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında  $p < 0.05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sıralama ortalamaları incelendiğinde, okul müdürlerinin uzmanlık gücü ve karizmatik gücü kullanımlarında erkek öğretmenlerin görüşleri daha olumludur. Görüşler arasındaki anlamlı farktan hareketle, erkek öğretmenlere uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynağı kullanımının kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Tablo 4.2'ye göre, okul müdürlerinin ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç kullanımları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 4.2

*Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırması*

Güç Kaynağı	Cinsiyet	N	Sıralama Ort.	Mann Whitney U Testi Sonuçları			
				Sıralama Top.	U	z	p
Uzmanlık Gücü	Kadın	223	173,30	38645,00	13669,000	-2,312	,021
	Erkek	143	199,41	28516,00			
Karizmatik Güç	Kadın	223	174,71	38961,00	13985,000	-1,988	,047
	Erkek	143	197,20	28200,00			
Ödüllendirme Gücü	Kadın	223	176,59	39380,50	14404,500	-1,562	,118
	Erkek	143	194,27	27780,50			
Yasal Güç	Kadın	223	181,65	40508,50	15532,500	-,421	,674
	Erkek	143	186,38	26652,50			
Zorlayıcı Güç	Kadın	223	182,85	40775,00	15799,000	-,149	,889
	Erkek	143	184,52	26386,00			

#### 4.1.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.3'te araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları ile okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen veriler listelenmiştir. Tablo 4.3'teki istatistiksel sonuçlara göre, öğretmenlerin yaşları ile okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları türleri arasında  $p < 0.05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 4.3

*Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırması*

Güç Kaynağı	Yaş	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
Uzmanlık	21 – 30 Yaş	20	138,18	6,259	3	,100
Gücü	31 – 40 Yaş	140	194,67			
	41 – 50 Yaş	160	176,78			
	51 Yaş ve Üstü	46	192,61			
Karizmatik	21 – 30 Yaş	20	145,40	3,094	3	,377
Güç	31 – 40 Yaş	140	186,73			
	41 – 50 Yaş	160	182,79			
	51 Yaş ve Üstü	46	192,73			
Ödüllendirme	21 – 30 Yaş	20	181,35	,198	3	,978
Gücü	31 – 40 Yaş	140	183,52			
	41 – 50 Yaş	160	181,98			
	51 Yaş ve Üstü	46	189,66			
Yasal Güç	21 – 30 Yaş	20	167,13	1,371	3	,712
	31 – 40 Yaş	140	190,01			
	41 – 50 Yaş	160	178,94			
	51 Yaş ve Üstü	46	186,66			
Zorlayıcı Güç	21 – 30 Yaş	20	144,25	5,459	3	,141
	31 – 40 Yaş	140	195,45			
	41 – 50 Yaş	160	176,44			
	51 Yaş ve Üstü	46	188,75			

### 4.1.3. Branş değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.4'te öğretmenlerin branşlarıyla okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları türleri arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen veriler listelenmiştir. Tablodaki p sütunundaki değerlerin hepsi araştırmada kabul edilen  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı, okul müdürlerinin güç kaynakları kullanımı ile öğretmenlerin branşı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıktan söz edilebilir. Buna göre ortalama sıra değerleri en yüksek olan branşlarda güç kullanımının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Uzmanlık Gücü en çok Türkçe öğretmenleri tarafından algılanmakta iken diğer dört güç kaynağı türü en çok Sosyal Bilgiler öğretmenleri tarafından algılanmaktadır.

Tablo 4.4

*Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Branşına Göre Karşılaştırması*

Güç Kaynağı	Branş	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
Uzmanlık Gücü	Türkçe	21	246,36	31,709	9	,000
	İngilizce	27	217,11			
	Matematik	28	210,43			
	Sınıf	190	159,12			
	Sanat	21	228,67			
	Okul öncesi	22	169,05			
	PDR	18	169,25			
	Din Kült. A.B.	14	206,32			
	Sosyal Bilgiler	11	245,32			
	Fen Bilimleri	14	203,29			
Karizmatik Güç	Türkçe	21	244,21	28,458	9	,001
	İngilizce	27	202,85			
	Matematik	28	190,80			
	Sınıf	190	164,52			
	Sanat	21	227,88			
	Okul öncesi	22	170,16			
	PDR	18	148,64			
	Din Kült. A.B.	14	219,89			
	Sosyal Bilgiler	11	264,00			
	Fen Bilimleri	14	197,61			

Tablo 4.4 (Devam)

## Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Branşına Göre Karşılaştırması

Güç Kaynağı	Branş	N	Ortalama Sıra	X2	Sd	p
Ödüllendirme Gücü	Türkçe	21	261,45	29,119	9	,001
	İngilizce	27	184,28			
	Matematik	28	215,00			
	Sınıf	190	164,96			
	Sanat	21	190,83			
	Okul öncesi	22	172,02			
	PDR	18	157,58			
	Din Kült. A.B.	14	203,57			
	Sosyal Bilgiler	11	264,50			
	Fen Bilimleri	14	210,29			
Yasal Güç	Türkçe	21	237,88	21,641	9	,010
	İngilizce	27	208,15			
	Matematik	28	196,15			
	Sınıf	190	165,27			
	Sanat	21	204,45			
	Okul öncesi	22	166,77			
	PDR	18	180,08			
	Din Kült. A.B.	14	210,71			
	Sosyal Bilgiler	11	260,68			
	Fen Bilimleri	14	186,54			
Zorlayıcı Güç	Türkçe	21	244,74	27,245	9	,001
	İngilizce	27	202,17			
	Matematik	28	197,13			
	Sınıf	190	167,63			
	Sanat	21	206,29			
	Okul öncesi	22	186,75			
	PDR	18	151,64			
	Din Kült. A.B.	14	190,96			
	Sosyal Bilgiler	11	287,09			
	Fen Bilimleri	14	156,61			

**4.1.4. Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular**

Tablo 4.5'te okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla

yapılan Kruskal Wallis – H testi kullanılarak elde edilen istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablodaki anlamlılık sütunundaki (p) anlamlılık değerleri 0,05'ten büyük olduğu için, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 4.5

*Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması*

Güç Kaynağı	Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	P
Uzmanlık Gücü	Eğitim Fakültesi	263	177,80	7,671	4	,104
	Eğitim Yüksekokulu	31	202,56			
	Eğitim Enstitüsü	7	130,64			
	Fen-Edebiyat Fak.	28	223,73			
	YL / Doktora	37	187,58			
Karizmatik Güç	Eğitim Fakültesi	263	177,52	5,578	4	,233
	Eğitim Yüksekokulu	31	204,55			
	Eğitim Enstitüsü	7	148,50			
	Fen-Edebiyat Fak.	28	215,38			
	YL / Doktora	37	190,88			
Ödüllendirme Gücü	Eğitim Fakültesi	263	180,34	6,577	4	,160
	Eğitim Yüksekokulu	31	197,56			
	Eğitim Enstitüsü	7	148,86			
	Fen-Edebiyat Fak.	28	225,16			
	YL / Doktora	37	169,19			
Yasal Güç	Eğitim Fakültesi	263	181,16	9,233	4	,056
	Eğitim Yüksekokulu	31	192,00			
	Eğitim Enstitüsü	7	118,21			
	Fen-Edebiyat Fak.	28	30,30			
	YL / Doktora	37	169,95			
Zorlayıcı Güç	Eğitim Fakültesi	263	180,70	6,269	4	,180
	Eğitim Yüksekokulu	31	191,60			
	Eğitim Enstitüsü	7	151,07			
	Fen-Edebiyat Fak.	28	226,23			
	YL / Doktora	37	170,41			



#### 4.1.5. Okul hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.6’da okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile araştırmaya katılan öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet süresi arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablodaki anlamlılık sütunundaki (p) anlamlılık değerleri 0,05’ten büyük olduğu için, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin okul hizmet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir.

Tablo 4.6

*Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması*

Güç Kaynağı	Okul Hizmet Süresi	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	P
Uzmanlık	1 – 5 Yıl	187	186,04	4,953	4	,292
Gücü	6 – 10 Yıl	80	169,43			
	11 – 15 Yıl	46	194,51			
	16 – 20 Yıl	28	162,98			
	21 Yıl ve Üstü	25	212,24			
Karizmatik	1 – 5 Yıl	187	182,93	1,984	4	,739
Güç	6 – 10 Yıl	80	178,71			
	11 – 15 Yıl	46	190,41			
	16 – 20 Yıl	28	169,41			
	21 Yıl ve Üstü	25	205,64			
Ödüllendirme	1 – 5 Yıl	187	185,48	,743	4	,946
Gücü	6 – 10 Yıl	80	177,88			
	11 – 15 Yıl	46	180,03			
	16 – 20 Yıl	28	180,45			
	21 Yıl ve Üstü	25	196,46			

Tablo 4.6 (Devam)

*Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması*

Güç Kaynağı	Okul Hizmet Süresi	N	Ortalama	X2	Sd	P
			Sıra			
Yasal Güç	1 – 5 Yıl	187	190,10	3,042	4	,551
	6 – 10 Yıl	80	170,64			
	11 – 15 Yıl	46	170,17			
	16 – 20 Yıl	28	187,46			
	21 Yıl ve Üstü	25	195,34			
Zorlayıcı Güç	1 – 5 Yıl	187	186,68	,775	4	,942
	6 – 10 Yıl	80	178,39			
	11 – 15 Yıl	46	179,58			
	16 – 20 Yıl	28	175,36			
	21 Yıl ve Üstü	25	192,38			

#### 4.1.6. Öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.7’de okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süresi arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler yer almaktadır. Uzmanlık Gücü ve Yasal Güç kaynağının anlamlılık sütunundaki anlamlılık değeri (p), 0,05’ten küçük bulunmuştur (Uzmanlık Gücü=0,019; Yasal Güç=0,047). Buna göre Uzmanlık Gücü ve Yasal Güç ile öğretmenlikteki hizmet süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Tablodaki ortalama sıra değerlerine bakıldığında, okul müdürleri 31 Yıl ve Üstü görev yapan öğretmenlere, Uzmanlık ve Yasal Güç kaynağını daha yüksek düzeyde kullanılmaktadır. Okul müdürlerinin kullandıkları Karizmatik Güç, Ödüllendirme Gücü ve Zorlayıcı Güç ile öğretmenlik hizmet süresi arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.7

*Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması*

Güç Kaynağı	Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
Uzmanlık Gücü	1 – 10 Yıl	57	181,47	9,906	3	,019
	11 – 20 Yıl	169	194,46			
	21 – 30 Yıl	106	158,61			
	31 Yıl ve Üstü	34	210,04			
Karizmatik Güç	1 – 10 Yıl	57	177,57	6,107	3	,107
	11 – 20 Yıl	169	190,61			
	21 – 30 Yıl	106	166,40			
	31 Yıl ve Üstü	34	211,44			
Ödüllendirme Gücü	1 – 10 Yıl	57	191,34	6,546	3	,088
	11 – 20 Yıl	169	185,72			
	21 – 30 Yıl	106	165,53			
	31 Yıl ve Üstü	34	215,32			
Yasal Güç	1 – 10 Yıl	57	187,36	7,960	3	,047
	11 – 20 Yıl	169	194,82			
	21 – 30 Yıl	106	159,62			
	31 Yıl ve Üstü	34	195,24			
Zorlayıcı Güç	1 – 10 Yıl	57	169,66	6,377	3	,095
	11 – 20 Yıl	169	197,22			
	21 – 30 Yıl	106	167,63			
	31 Yıl ve Üstü	34	188,01			

#### 4.1.7. Görev yapılan kurum değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.8’de okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile görev yapılan okul türü arasındaki anlamlılığı ölçmek için elde edilen istatistikî veriler yer almaktadır. Tablodaki anlamlılık sütunundaki p değeri, tüm güç kaynakları için 0,00 olarak ölçülmüştür. Buna göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları türleri ile okul türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıktan söz edilebilir. Tablodaki sıralama ortalamaları incelendiğinde, ortaokullarda görev yapan okul müdürleri tüm güç

kaynaklarını, ilkokulda görev yapan okul müdürlerine göre daha yüksek düzeyde kullanmaktadırlar.

Tablo 4.8

*Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları Kullanımlarının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırması*

Güç Kaynağı	Okul Türü	N	Sıralama Ort.	Mann Whitney U Testi Sonuçları			
				Sıralama Top.	U	z	p
Uzmanlık	İlkokul	244	164,64	40171,50	10281,500	-4,840	,000
Gücü	Ortaokul	122	221,23	26989,50			
Karizmatik	İlkokul	244	166,71	40676,50	10786,500	-4,303	,000
Güç	Ortaokul	122	217,09	26484,50			
Ödüllendirme	İlkokul	244	164,84	40220,50	10330,500	-4,782	,000
Gücü	Ortaokul	122	220,82	26940,50			
Yasal Güç	İlkokul	244	167,10	40772,50	10880,500	-4,229	,000
	Ortaokul	122	216,30	26388,50			
Zorlayıcı Güç	İlkokul	244	168,50	41114,50	11224,500	-3,870	,000
	Ortaokul	122	213,50	26046,50			

#### 4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Araştırmanın birinci alt probleminin ikinci kısmında “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri;

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Branş,
- Eğitim Durumu,
- Okuldaki Hizmet Süresi,
- Öğretmenlikteki Hizmet Süresi,
- Görev Yapılan Kurum değişkenlerine göre değişmekte midir?”

şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.9

*Öğretmenlerin Sergiledikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için Tamamlayıcı İstatistikler*

ÖVD	N	$\bar{x}$	SS
Örgütsel Vatandaşlık davranışı	366	3,77	0,41

Tablo 4.9'a göre, araştırmaya katılan öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışı 3.77 ortalama puana sahiptir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin *katılıyorum* düzeyinde olduğu söylenebilir.

#### 4.2.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.10 incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermediği söylenebilir. Tablodaki p değeri 0,05'ten büyük olduğu için cinsiyetler ortalaması arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 4.10

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırması*

	Cinsiyet	N	Sıralama Ort.	Mann Whitney U Testi Sonuçları			
				Sıralama Top.	U	z	p
ÖVD	Kadın	223	184,14	41063,50	15801,500	-,145	,885
	Erkek	143	182,50	26097,50			

#### 4.2.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.11'de araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları ile öğretmenlerin yaşları arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler listelenmiştir. Tablodaki istatistiksel sonuçlara göre, p değeri 0,518 olarak ölçüldüğünden, öğretmenlerin yaşları ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında  $p < 0.05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 4.11

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırması*

	Yaş	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
ÖVD	21 – 30 Yaş	20	158,93	2,273	3	,518
	31 – 40 Yaş	140	185,83			
	41 – 50 Yaş	160	180,15			
	51 Yaş ve Üstü	46	198,75			

**4.2.3. Branş değişkenine ilişkin bulgular**

Tablo 4.12’de öğretmenlerin branşlarıyla okul müdürlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler listelenmiştir. Tablodaki p sütunundaki değer (p=0.022), araştırmada kabul edilen p<0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile öğretmenlerin branşı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre ortalama sıra değerleri en yüksek olan Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği; ortalama sıra değeri en düşük olan Psikolojik Danışma ve Rehberlik öğretmenlerin ise en düşük örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

Tablo 4.12

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Branşına Göre Karşılaştırması*

	Branş	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
ÖVD	Türkçe	21	189,24	19,453	9	,022
	İngilizce	27	196,76			
	Matematik	28	137,84			
	Sınıf	190	184,60			
	Sanat	21	196,00			
	Okul öncesi	22	235,25			
	PDR	18	137,00			
	Din Kült. A.B.	14	169,93			
	Sosyal Bilgiler	11	241,18			
	Fen Bilimleri	14	153,71			

#### 4.2.4. Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.13'te öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile eğitim durumları arasındaki ilişkiye ait Kruskal Wallis – H testi kullanılarak elde edilen istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablodaki anlamlılık sütunundaki (p) anlamlılık değeri (p=0,147) 0,05'ten büyük olduğu için, okul örgütsel vatandaşlık davranışları ile öğretmenlerin eğitim durumları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 4.13

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması*

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	P
ÖVD	Eğitim Fakültesi	263	185,55	6,803	4	,147
	Eğitim Yüksekokulu	31	209,44			
	Eğitim Enstitüsü	7	187,14			
	Fen-Edebiyat Fak.	28	184,93			
	YL / Doktora	37	145,41			

#### 4.2.5. Okul hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.14'te öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile buldukları okuldaki hizmet süresi arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablodaki anlamlılık sütunundaki (p) anlamlılık değeri (p=0,082) 0,05'ten büyük olduğu için, örgütsel vatandaşlık davranışları ile öğretmenlerin okul hizmet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.14

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması*

	Okul Hizmet Süresi	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
ÖVD	1 – 5 Yıl	187	186,64	8,273	4	,082
	6 – 10 Yıl	80	155,56			
	11 – 15 Yıl	46	198,18			
	16 – 20 Yıl	28	203,38			
	21 Yıl ve Üstü	25	200,14			

#### 4.2.6. Öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.15'te öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süresi arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablodaki anlamlılık sütunundaki p değeri 0,026 olarak ölçüldüğünden, öğretmenlik hizmet süreleri ile örgütsel vatandaşlıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Bu sonuçlara göre, tablodaki ortalama sıra değerlerine göre 31 Yıl ve Üstü öğretmenlik hizmet süresine sahip öğretmenlerin daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerken; en düşük ortalama sıra değerine sahip olan 1 – 10 Yıl arası öğretmenlerin daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

Tablo 4.15

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması*

	Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
ÖVD	1 – 10 Yıl	57	167,75	9,225	3	,026
	11 – 20 Yıl	169	190,57			
	21 – 30 Yıl	106	167,87			
	31 Yıl ve Üstü	34	223,47			



#### 4.2.7. Görev yapılan kurum değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.16’da öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile görev yapılan okul türü arasındaki anlamlılık düzeyini ölçmeye yönelik elde edilen istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablodaki anlamlılık sütunundaki p değeri, 0,209 olarak ölçülmüştür. Buna göre, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile okul türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 4.16

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırması*

	Okul Türü	N	Sıralama Ort.	Mann Whitney U Testi Sonuçları			
				Sıralama Top.	U	z	p
ÖVD	İlkokul	244	188,40	45969,50	13688,500	-1,256	,209
	Ortaokul	122	173,70	21191,50			

#### 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik Algısı Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi

Araştırmanın birinci alt probleminin üçüncü kısmında “Öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları;

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Branş,
- Eğitim Durumu,
- Okuldaki Hizmet Süresi,
- Öğretmenlikteki Hizmet Süresi,
- Görev Yapılan Kurum değişkenlerine göre değişmekte midir?”

şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.17

*Algılanan Örgüt Kimliği için Tamamlayıcı İstatistikler*

Boyut	N	$\bar{x}$	SS
Yönetim	366	4.02	0,73
Öğretmen	366	4,03	0,70
Öğrenci	366	4,02	0,71
Çevre	366	3,78	0,83
Toplam	366	4,00	0,67

Tablo 4.17'ye göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları incelendiğinde, tüm boyutlar *katılıyorum* düzeyinde (ortalama değerler 3.78 – 4.03 Aralığında) görülmektedir.

**4.3.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular**

Tablo 4.18'de öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile cinsiyetleri arasındaki istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablodaki p değerleri, 0,05 düzeyinden yüksek olduğu için, öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarıyla cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 4.18

*Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırması*

Örgütsel Kimlik Algısı	Cinsiyet	N	Sıralama Ort.	Mann Whitney U Testi Sonuçları			
				Sıralama Top.	U	z	p
Yönetim	Kadın	223	175,09	39045,50	14069,500	-1,419	,057
	Erkek	143	196,61	28115,50			
Öğretmen	Kadın	223	177,25	39527,50	14551,500	-1,419	,156
	Erkek	143	193,23	27633,50			
Öğrenci	Kadın	223	177,23	39522,50	14546,500	-1,428	,153
	Erkek	143	193,28	27638,50			
Çevre	Kadın	223	179,18	39958,00	14982,000	-,987	,324
	Erkek	143	190,23	27203,00			

### 4.3.2. Yaş değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.19’da araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları ile örgütsel kimlik algıları arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler listelenmiştir. Tablodaki istatistiksel sonuçlara göre, Öğrenci ve Çevre boyutunda, p değerleri 0.05 düzeyinden küçük olduğu için (Öğrenci: 0.046; Çevre: 0,027) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık varken, Yönetim ve Öğretmen boyutunda anlamlı bir farklılık yoktur. Öğrenci ve Çevre boyutundaki yaşların ortalama sıra değerleri incelendiğinde ise; 51 yaş ve üstü öğretmenlerin bu boyutlardaki değişkenlere ait örgütsel kimlik algıları daha yüksek iken, 21 – 30 yaş arası öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları daha düşüktür.

Tablo 4.19

#### *Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırması*

	Yaş	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
Yönetim	21 – 30 Yaş	20	152,08	6,727	3	,081
	31 – 40 Yaş	140	190,20			
	41 – 50 Yaş	160	173,79			
	51 Yaş ve Üstü	46	210,55			
Öğretmen	21 – 30 Yaş	20	155,40	4,479	3	,214
	31 – 40 Yaş	140	186,58			
	41 – 50 Yaş	160	177,42			
	51 Yaş ve Üstü	46	207,49			
Öğrenci	21 – 30 Yaş	20	147,25	8,019	3	,046
	31 – 40 Yaş	140	187,32			
	41 – 50 Yaş	160	175,30			
	51 Yaş ve Üstü	46	216,17			
Çevre	21 – 30 Yaş	20	132,03	9,147	3	,027
	31 – 40 Yaş	140	175,30			
	41 – 50 Yaş	160	189,59			
	51 Yaş ve Üstü	46	209,67			

### 4.3.3. Branş değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.20’de öğretmenlerin branşlarıyla örgütsel kimlik algıları arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler listelenmiştir. Tablodaki p sütunundaki değerlerden Öğretmen boyutundaki p değeri hariç diğer boyutlardaki p değeri 0,05 değerinden yüksek çıktığı için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmezken, Öğretmen boyutundaki p değeri 0,030 olarak ölçüldüğü için öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile branş değişkeni arasında Öğretmen boyutunda anlamlı bir fark bulunmaktadır. Öğretmen boyutundaki ortalama sıra değerlerine göre, Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin bu boyuttaki örgütsel kimlik algıları daha yüksek; Psikolojik Danışma ve Rehberlik öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ise daha düşüktür.

Tablo 4.20

*Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Branşına Göre Karşılaştırması*

	Branş	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
Yönetim	Türkçe	21	210,69	14,288	9	,112
	İngilizce	27	214,19			
	Matematik	28	187,43			
	Sınıf	190	171,45			
	Sanat	21	200,31			
	Okul öncesi	22	169,55			
	PDR	18	156,75			
	Din Kült. A.B.	14	222,68			
	Sosyal Bilgiler	11	247,59			
	Fen Bilimleri	14	180,79			

Tablo 4.20 (Devam)

*Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Branşına Göre Karşılaştırması*

	Branş	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
Öğretmen	Türkçe	21	225,31	18,441	9	,030
	İngilizce	27	209,00			
	Matematik	28	180,04			
	Sınıf	190	169,99			
	Sanat	21	197,93			
	Okul öncesi	22	186,73			
	PDR	18	146,97			
	Din Kült. A.B.	14	234,68			
	Sosyal Bilgiler	11	250,18			
	Fen Bilimleri	14	178,61			
Öğrenci	Türkçe	21	211,07	7,628	9	,572
	İngilizce	27	190,98			
	Matematik	28	188,82			
	Sınıf	190	174,74			
	Sanat	21	189,48			
	Okul öncesi	22	191,75			
	PDR	18	150,03			
	Din Kült. A.B.	14	216,07			
	Sosyal Bilgiler	11	211,95			
	Fen Bilimleri	14	202,14			
Çevre	Türkçe	21	179,07	15,216	9	,085
	İngilizce	27	216,87			
	Matematik	28	207,20			
	Sınıf	190	171,87			
	Sanat	21	214,62			
	Okul öncesi	22	165,02			
	PDR	18	143,86			
	Din Kült. A.B.	14	208,39			
	Sosyal Bilgiler	11	220,05			
	Fen Bilimleri	14	215,93			

#### 4.3.4. Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.21’de öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile eğitim durumları arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablodaki anlamlılık sütunundaki (p) anlamlılık değerleri 0,05’ten büyük olduğu için, öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.21

*Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması*

	Eğitim Durumu	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	P
Yönetim	Eğitim Fakültesi	263	181,34	3,412	4	,491
	Eğitim Yüksekokulu	31	216,05			
	Eğitim Enstitüsü	7	171,50			
	Fen-Edebiyat Fak.	28	182,25			
	YL / Doktora	37	174,78			
Öğretmen	Eğitim Fakültesi	263	184,95	2,754	4	,600
	Eğitim Yüksekokulu	31	204,74			
	Eğitim Enstitüsü	7	179,43			
	Fen-Edebiyat Fak.	28	168,64			
	YL / Doktora	37	167,39			
Öğrenci	Eğitim Fakültesi	263	182,69	6,745	4	,150
	Eğitim Yüksekokulu	31	225,52			
	Eğitim Enstitüsü	7	175,36			
	Fen-Edebiyat Fak.	28	174,63			
	YL / Doktora	37	162,31			
Çevre	Eğitim Fakültesi	263	177,21	7,170	4	,127
	Eğitim Yüksekokulu	31	221,16			
	Eğitim Enstitüsü	7	216,29			
	Fen-Edebiyat Fak.	28	205,13			
	YL / Doktora	37	174,08			

#### 4.3.5. Okul hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.22’de öğretmenin örgütsel kimlik algıları ile araştırmaya katılan buldukları okuldaki hizmet süresi arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablodaki anlamlılık sütunundaki (p) anlamlılık değerleri 0,05’ten büyük olduğu için örgütsel kimlik algısı ile öğretmenlerin okul hizmet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 4.22

*Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Buldukları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması*

	Okul Hizmet Süresi	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	P
Yönetim	1 – 5 Yıl	187	181,83	4,177	4	,383
	6 – 10 Yıl	80	178,88			
	11 – 15 Yıl	46	189,30			
	16 – 20 Yıl	28	165,55			
	21 Yıl ve Üstü	25	220,18			
Öğretmen	1 – 5 Yıl	187	182,66	2,351	4	,672
	6 – 10 Yıl	80	176,13			
	11 – 15 Yıl	46	193,70			
	16 – 20 Yıl	28	172,70			
	21 Yıl ve Üstü	25	206,70			
Öğrenci	1 – 5 Yıl	187	181,34	5,213	4	,266
	6 – 10 Yıl	80	187,23			
	11 – 15 Yıl	46	182,83			
	16 – 20 Yıl	28	155,64			
	21 Yıl ve Üstü	25	220,16			
Çevre	1 – 5 Yıl	187	174,39	3,816	4	,431
	6 – 10 Yıl	80	193,36			
	11 – 15 Yıl	46	192,42			
	16 – 20 Yıl	28	180,14			
	21 Yıl ve Üstü	25	207,48			

#### 4.3.6. Öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.23'te öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile öğretmenlikteki hizmet süresi arasındaki anlamlılığı test etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis – H testinden elde edilen istatistiksel veriler yer almaktadır. Örgütsel kimlik boyutlarının hepsinde p değeri 0,05 değerinden küçük olarak ölçüldüğünden öğretmenlik hizmet süresi ile örgütsel kimlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Ortalama sıra değerleri göz önünde bulundurulduğunda, 31 yıl ve üstü öğretmenlik yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları daha yüksektir.

Tablo 4.23

*Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlikteki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması*

	Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	N	Ortalama Sıra	X <sup>2</sup>	Sd	p
Yönetim	1 – 10 Yıl	57	185,16	13,076	3	,004
	11 – 20 Yıl	169	187,31			
	21 – 30 Yıl	106	160,39			
	31 Yıl ve Üstü	34	233,84			
Öğretmen	1 – 10 Yıl	57	179,35	11,306	3	,010
	11 – 20 Yıl	169	187,75			
	21 – 30 Yıl	106	163,53			
	31 Yıl ve Üstü	34	231,60			
Öğrenci	1 – 10 Yıl	57	175,77	14,300	3	,003
	11 – 20 Yıl	169	189,19			
	21 – 30 Yıl	106	161,46			
	31 Yıl ve Üstü	34	236,88			
Çevre	1 – 10 Yıl	57	158,64	12,069	3	,007
	11 – 20 Yıl	169	180,85			
	21 – 30 Yıl	106	184,12			
	31 Yıl ve Üstü	34	236,44			



#### 4.3.7. Görev yapılan kurum değişkenine ilişkin bulgular

Tablo 4.24'te öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile görev yapılan okul türü arasındaki anlamlılığa yönelik istatistiksel veriler yer almaktadır. Tablodaki anlamlılık sütunundaki p değeri, Öğrenci boyutu hariç diğer boyutlar için 0,05 değerinden daha düşük olarak ölçülmüştür. Buna göre, Yönetim, Öğretmen ve Çevre boyutunda, öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile okul türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var iken, Öğrenci boyutunda ise anlamlı bir farklılık yoktur. Ortalama sıra değerlerine bakıldığında, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları daha yüksektir.

Tablo 4.24

*Örgütsel Kimlik Algısının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Karşılaştırması*

	Okul Türü	N	Sıralama Ort.	Mann Whitney U Testi Sonuçları			
				Sıralama Top.	U	z	p
Yönetim	İlkokul	244	173,98	42450,50	12560,500	-2,443	,015
	Ortaokul	122	202,55	24710,50			
Öğretmen	İlkokul	244	175,12	42729,50	12839,500	-2,156	,031
	Ortaokul	122	200,26	24431,50			
Öğrenci	İlkokul	244	177,18	43232,00	13342,000	-1,630	,103
	Ortaokul	122	196,14	23929,00			
Çevre	İlkokul	244	170,79	41673,50	11783,500	-3,290	,001
	Ortaokul	122	208,91	25487,50			

#### 4.4. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kimlik Algısı Arasındaki İlişki

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.25'teki tüm ilişki katsayıları istatistiksel olarak  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki

korelasyon değeri (r) 0,44 iken; Güç kaynakları ile örgütsel kimlik algısı arasındaki korelasyon değeri (r) 0,71; örgütsel kimlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki korelasyon değeri (r) ise 0,48 olarak ölçülmüştür. Tablodaki diğer tüm değişkenler arasında llen Spearman korelasyon katsayıları 0,29 ila 0,73 arasında olup, istatistiksel olarak pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Güç kaynakları alt boyutlarından uzmanlık gücü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki Spearman korelasyon değeri [r=0,43] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından uzmanlık gücü ile örgütsel kimlik algısı arasındaki Spearman korelasyon değeri [r=0,71] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından uzmanlık gücü ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından yönetim boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [r=0,73] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından uzmanlık gücü ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından ğretmen boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [r=0,64] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından uzmanlık gücü ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından ğrenci boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [r=0,58] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından uzmanlık gücü ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından vre boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [r=0,50] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Güç kaynakları alt boyutlarından karizmatik gücü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki Spearman korelasyon değeri [r=0,40] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından karizmatik gücü ile örgütsel kimlik algısı arasındaki Spearman korelasyon değeri [r=0,71] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından karizmatik gücü ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından yönetim boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [r=0,72]

olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından karizmatik güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğretmen boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,64]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından karizmatik güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğrenci boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,59]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından karizmatik güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından çevre boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,51]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Güç kaynakları alt boyutlarından ödüllendirme gücü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,39]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından ödüllendirme gücü ile örgütsel kimlik algısı arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,61]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından ödüllendirme gücü ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından yönetim boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,62]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından ödüllendirme gücü ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğretmen boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,53]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından ödüllendirme gücü ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğrenci boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,52]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından ödüllendirme gücü ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından çevre boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,46]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,42]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç ile örgütsel kimlik algısı arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,61]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından yönetim boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,63]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğretmen boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,54]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğrenci boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,55]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından yasal güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından çevre boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,42]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Güç kaynakları alt boyutlarından zorlayıcı güç ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,37]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından zorlayıcı güç ile örgütsel kimlik algısı arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,52]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından zorlayıcı güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından yönetim boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,53]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından zorlayıcı güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğretmen boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri  $[r=0,45]$  olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından

zorlayıcı güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğrenci boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,46$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları alt boyutlarından zorlayıcı güç ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından çevre boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,42$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,44$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları ile örgütsel kimlik algısı arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,71$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Güç kaynakları ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından yönetim boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,73$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğretmen boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,63$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğrenci boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,61$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Güç kaynakları ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından çevre boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,53$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel kimlik algısı arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,48$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından yönetim boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,45$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğretmen boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,48$ ] olarak

ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından öğrenci boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,45$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel kimlik algısı alt boyutlarından çevre boyutu arasındaki Spearman korelasyon değeri [ $r=0,29$ ] olarak ölçülmüştür. Elde edilen değer, iki değişken arasında zayıf düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.25

*Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kimlik Algısı Arasındaki İlişki (Spearman Korelasyon) Katsayıları*

	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Uzmanlık	4,04	0,68	-											
Karizmatik	3,89	0,82	0,88**	-										
Ödüllendirme	3,87	0,72	0,70**	0,75**	-									
Yasal	4,17	0,57	0,69**	0,69**	0,74**	-								
Zorlayıcı	3,98	0,64	0,56**	0,57**	0,64**	0,75**	-							
Güç Kaynakları	3,99	0,62	0,88**	0,92**	0,89**	0,85**	0,74**	-						
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,76	0,42	0,43**	0,40**	0,39**	0,42**	0,37**	0,44**	-					
Örgütsel Kimlik Algısı	4,00	0,67	0,71**	0,71**	0,61**	0,61**	0,52**	0,71**	0,48**	-				
ÖKA – Yönetim	4,02	0,73	0,73**	0,72**	0,62**	0,63**	0,53**	0,73**	0,45**	0,96**	-			
ÖKA – Öğretmen	4,03	0,53	0,64**	0,64**	0,53**	0,54**	0,45**	0,63**	0,48**	0,93**	0,87**	-		
ÖKA – Öğrenci	4,02	0,71	0,58**	0,59**	0,52**	0,55**	0,46**	0,61**	0,45**	0,91**	0,84**	0,81**	-	
ÖKA – Çevre	3,78	0,83	0,50**	0,51**	0,46**	0,42**	0,42**	0,53**	0,29**	0,74**	0,63**	0,58**	0,67**	-

\*\*p&lt;0,01

\*p&lt;0,05

#### 4.5. Regresyon Analizi

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları;

- a. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve
- b. Örgütsel kimlik algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?”

şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt probleme ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

Regresyon analizi; biri bağımlı, diğerleri ise bağımsız değişken olan iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin bir regresyon eşitliği ile açıklanmak istenmesi durumunda kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2012: s. 93). Bu analizin yapılmak istenmesindeki temel amaç, ortaya konulan ilişkiye dayalı olarak tahmin yapmaktır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2016: s. 121). Bu çalışmada okul müdürlerinin kullandıkları güç ve güç kaynakları alt boyutlarının öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel kimlik algılarını ne derece yordadığını test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

##### 4.5.1. Güç kaynakları alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki basit doğrusal regresyon sonuçları

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla, güç kaynaklarının bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışının ise bağımlı değişken olarak belirlendiği bir regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan bu model anlamlı olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama (yordama) oranı ( $R^2$ ) %19’dur. Buna göre öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin %19’unu okul müdürlerinin sergiledikleri güç kaynakları açıklamaktadır. Bu bulgulara göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı söylenebilir. Modeldeki değişkenlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, sabit terim ve yasal güç değişkenleri anlamlı iken, diğer değişkenler anlamlı değildir. Modeldeki değişkenlerin katsayılarına göre; karizmatik güç, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkiye sahipken, diğer değişkenlerin pozitif etkisi bulunmaktadır.



Tablo 4.26

*Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu*

Değişkenler	B	Sh	$\beta$	t	p
Sabit	2,421	,154		15,690	,000*
Uzmanlık Gücü	,127	,069	,207	1,844	,066
Karizmatik Güç	-,021	,059	-,042	-,363	,717
Ödüllendirme Gücü	,025	,050	,042	,496	,620
Yasal Güç	,135	,068	,184	1,988	,048*
Zorlayıcı Güç	,064	,052	,099	1,238	,217
R= 0,442	R <sup>2</sup> = 0,195	F= 17,484	p<0,05		

#### 4.5.2. Güç kaynakları alt boyutları ile örgütsel kimlik algısı arasındaki basit doğrusal regresyon sonuçları

Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla, güç kaynaklarının bağımsız değişken, örgütsel kimlik algısının ise bağımlı değişken olarak belirlendiği regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan bu model anlamlı olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama (yordama) oranı (R<sup>2</sup>) %55'dir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel kimlik algısı düzeylerinin %55'ini okul müdürlerinin sergiledikleri güç kaynakları açıklamaktadır. Buna göre, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarının, öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarını anlamlı düzeyde yordadığı söylenebilir.

Modeldeki değişkenlerin katsayılarına göre; tüm değişkenlerin örgütsel kimlik algıları üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre, güç kaynaklarının örgütsel kimlik algısı üzerindeki görece önem sıraları; karizmatik güç ( $\beta= ,33$ ), uzmanlık gücü ( $\beta= ,28$ ), yasal güç ( $\beta= ,14$ ), ödüllendirme gücü ( $\beta= ,03$ ) ve zorlayıcı güç ( $\beta= ,02$ ) şeklinde olmuştur. Modeldeki değişkenlerin anlamlılık düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, sabit terim ( $t=5,373$ ,  $p< ,00$ ), uzmanlık gücü ( $t=3,359$ ,  $p< ,01$ ), karizmatik güç ( $t=3,792$ ,  $p< ,00$ ), ve yasal güç ( $t=1,986$ ,  $p< ,05$ ) değişkenlerinin örgütsel kimlik algısı üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğu görülmektedir. Ancak ödüllendirme gücü ( $t= ,514$ ,  $p> ,05$ ) ve

zorlayıcı güç ( $t= .244$ ,  $p> ,05$ ) boyutlarının örgütsel kimlik algıları üzerinde anlamlı yordayıcılar olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.27

*Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik Algılarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonucu*

Değişkenler	B	Sh	$\beta$	t	p
Sabit	,991	,185		5,373	,000*
Uzmanlık Gücü	,276	,082	,282	3,359	,001*
Karizmatik Güç	,267	,070	,330	3,792	,000*
Ödüllendirme Gücü	,030	,059	,033	,514	,607
Yasal Güç	,162	,081	,138	1,986	,048*
Zorlayıcı Güç	,015	,062	,015	,244	,807
R= 0,742	R <sup>2</sup> = 0,55	F= 88,110	p<0,05		

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara bağlı olarak araştırmanın sonuçları, tartışması ve konuyla ilgili olarak sunulan öneriler belirtilmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Araştırma sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerinin örgütsel güç kaynakları düzeylerini algılamalarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanma düzeyleri “Katılıyorum” düzeyinde görülmüştür.

Okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanma düzeyleri ile araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri arasında “Uzmanlık Gücü” ve “Karizmatik Güç” boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Okul müdürlerinin erkek öğretmenlere uzmanlık gücü ve karizmatik güç kaynaklarını daha fazla kullandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin “Ödüllendirme Gücü”, “Yasal Güç” ve “Zorlayıcı Güç” kaynaklarını kullanmaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarıyla okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. “Uzmanlık gücü” en fazla Türkçe öğretmenleri tarafından algılanmakta iken, diğer dört güç kaynağı ise en çok Sosyal Bilgiler öğretmenleri tarafında algılanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süreleri ile okul müdürlerinin örgütsel güç kullanımları arasında “Uzmanlık Gücü” ve “Yasal Güç” boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre, 31 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlere okul müdürlerinin “Uzmanlık Gücü” ve “Yasal Güç” kaynağını daha yüksek düzeyde kullandığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları kurum ile okul müdürlerinin örgütsel güç kullanım düzeyleri arasında tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin ilkokulda görev yapan okul müdürlerine göre örgütsel güç kaynaklarını daha yüksek düzeyde kullandıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları, eğitim durumları ve okul hizmet süreleriyle okul müdürlerinin örgütsel güç kullanımlarıyla arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleriyle branşları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışını sergilediği, Psikolojik Danışma ve Rehberlik öğretmenlerinin ise en düşük örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleriyle öğretmenlikteki hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bir okulda 31 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde, 1-10 yıl arası öğretmenlik yapanların daha düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleriyle cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları okul hizmet süresi ve görev yaptıkları kurum türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin, örgütsel kimlik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel kimlik algısı sergileme düzeyleri tüm boyutlarda “Katılıyorum” düzeyinde görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile cinsiyetleri, eğitim durumları ve okul hizmet süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Öğrenci” ve “Çevre” boyutunda 51 yaş ve üstü öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları daha yüksek iken, 21 -30 yaş arası öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları daha düşüktür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları ile branşları arasında “Öğretmen” boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu boyutta Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları daha yüksek olduğu, Psikolojik Danışma ve Rehberlik öğretmenlerinin örgütsel algılarının ise daha düşük olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süreleri ile örgütsel kimlik algıları arasındaki anlamlılık incelenmiş ve tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Eldeki verilere göre, 31 yıl

ve üstü öğretmenlik yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları görev yaptıkları okul türüne göre üç boyutta (Yönetim – Öğretmen ve Çevre) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Söz konusu üç boyutta da ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ve örgütsel kimlik algılama düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca her bir değişkenle diğer değişkenlerin alt boyutları arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algılarını anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen modele göre, okul müdürlerin kullandıkları güç kaynakları öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının %20'sini açıklamakta iken; örgütsel kimlik davranışı düzeylerininse %55'ini açıklamaktadır.

## **5.2. Tartışma**

Araştırmada okul müdürlerinin örgütsel güç kaynakları kullanım düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, Koşar ve Çalık (2011, s. 593), Özhan (2016, s. 63), Altinkurt ve Yılmaz'ın (2012a, s. 1837-1838) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bunun aksine olarak, araştırmadan elde edilen veriler Demirel'in (2012, s. 58) çalışmasından sadece Yasal Güç boyutunda; Uğurlu ve Demir (2016, s. 105), Memduhoğlu ve Turhan (2016, s. 80) ve Demir'in (2014, s. 85) çalışmasından sadece Zorlayıcı Güç boyutunda farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürleri en çok yasal gücü, sonra sırasıyla uzmanlık gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır. Astların yöneticilerin vermiş olduğu emirlere uyma sorumluluğu olduğunu bilmeleri ya da yöneticilerin emir verme haklarının olduğunu kabul etmeleri (Hoy ve Miskel, 2010, s. 209) ve yasal gücün otoriteyi temsil etmesi (Şimşek, 2002, s. 184) okul müdürlerinin yasal güç kaynağını tercih etmelerinde ya da öğretmenlerin bu güç kaynağını daha fazla hissetmelerinde etkili olabilir.

Yapılan araştırma sonucunda göre, okul müdürlerinin örgütsel güç uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterirken, ödül gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Uzmanlık gücü ve karizmatik güç boyutlarında erkeklerin ortalaması kadınların

ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. Benzer sonuçlara Aydın (2016, s. 72), Kayalı (2011, s. 95) ile Helvacı ve Kayalı'nın (2011, s. 273) çalışmalarında da rastlanmış ancak, söz konusu araştırmalardaki anlamlı farklılık bu araştırmadan farklı olarak kadınlar lehine olarak bulunmuştur. Alanyazında Üstün'ün (2013, s. 60) çalışmasında tüm güç türleri ile cinsiyet arasında, Demirel'in (2012, s. 59) çalışmasında ödül gücü ile cinsiyet arasında, Diş (2015, s. 62), Yorulmaz'ın (2014, s. 71) çalışmasında yasal güç ve zorlayıcı güç ile cinsiyet arasında, Gökkaya (2010, s. 83) ve Aslanargun'un (2009, s. 118) çalışmasında zorlayıcı güç ile cinsiyet arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Özhan (2016, s. 65), Polat (2010, s. 62), Zafer (2008, s. 106), Memduhoğlu ve Turhan (2016, s. 81), Çavuş ve Harbalıoğlu (2016, s. 123) ve Altinkurt ve Yılmaz'ın (2012a, s. 1838) çalışmalarında ise örgütsel güç kullanımı ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin uzmanlık gücü kullanımının Türkçe öğretmenleri tarafından daha fazla algılandığı, yasal güç, zorlayıcı güç, ödül gücü ve karizmatik gücün ise Sosyal Bilgiler öğretmenleri tarafından daha fazla algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlara Altinkurt ve Yılmaz (2012a, s. 1838), Demirel (2012, s. 62), Memduhoğlu ve Turhan (2016, s. 81) ile Aydın'ın (2016, s. 75-80) çalışmalarında da ulaşılmıştır. Aydın (2016, s. 78) yaptığı çalışmada, ödül gücünün Sosyal Bilgiler öğretmenleri, Zorlayıcı gücün İngilizce öğretmenleri, uzmanlık gücünün Sosyal bilgiler öğretmenleri tarafından daha fazla algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak Kayalı (2011, s. 100-103), Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014, s. 32) ile Helvacı ve Kayalı (2011, s. 274) ise, okul müdürlerinin güç kaynakları kullanımları ile öğretmenlerin branşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlikteki hizmet süresi ile örgütsel güç kullanımı arasında uzmanlık ve yasal güç boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuş olup, her iki boyutta da 31 yıl ve üstü öğretmenlik hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin bu güç kullanımını daha yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlara Zafer (2008, s. 100), Özhan (2016, s. 69), Polat (2010, s. 69), Yorulmaz (2014, s. 81) ile Altinkurt ve Yılmaz'ın (2012a, s. 1839) çalışmalarında da ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmalardan Zafer'in (2008, s. 100) çalışmasında uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme güç kaynağı kullanımında 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere daha yüksek güç kullanıldığı; Özhan'ın (2016, s. 69) çalışmasında

ise karizmatik güç kullanımında 21 yıl ve üstü kıdeme daha fazla güç kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmadan farklı olarak, Diş (2015, s. 65), Kayalı (2011, s. 100-103), ile Ağçay'ın (2015, s. 86) çalışmalarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin örgütsel güç kullanımları ile öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş ve ortaokulda görev yapan öğretmenlere daha yüksek güç kullanımı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlara Memduhoğlu ve Turhan'ın (2016, s. 82) çalışmasında ulaşılmış olup, ortaokullarda yasal güç ve uzmanlık gücü kullanımının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin yaşlarının okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç türleri üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, Ağçay (2015, s. 90), Özhan (2016, s. 67), Yorulmaz (2014, s. 72) ve Çavuş ve Harbalıoğlu'nun (2016, s. 123) çalışmalarıyla benzerlik gösterirken, güç kaynakları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulan Aslanargun (2009, s. 112), Aydın (2016, s. 73-75) ve Polat'ın (2010, s. 67) çalışmalarından farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarının okul müdürlerinin örgütsel güç kullanımlarına etkisi incelenmiş ve bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Elde edilen bu sonuç, Helvacı ve Kayalı (2011, s. 274), Çavuş ve Harbalıoğlu (2016, s. 124), Gökkaya (2010, s. 86), Kayalı (2011, s. 100-103) ve Aslanargun'un (2009, s. 111- 135) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlardaki hizmet sürelerinin okul müdürlerinin örgütsel güç kullanımlarına etkisi olup olmadığı araştırılmış ve elde edilen veriler göz önüne alındığında bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Alanyazında benzer sonuçlar olsa da Aslanargun (2009, s. 114-137) ve Üstün'ün (2013, s. 65) çalışmalarında okul hizmet süresi ile uzmanlık gücü arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmalarda 5 yıldan az süreyle aynı okulda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin uzmanlık gücünü daha fazla kullandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Alanyazında Buluç (2008, s. 587), Karacaoğlu ve Güney (2010, s. 145), Özen (2014, s. 1738), Uğurlu ve Demir (2016, s. 105), Altinkurt ve Yılmaz (2012a, s. 1837) ve Demirel'in (2012, s. 78) çalışmalarında

da benzer sonuçlar alınmış olup, çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını “Katılıyorum” düzeyinde sergilediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla cinsiyetleri arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, Karacaoğlu ve Güney (2010, s. 147), Özen (2014, s. 1738), Titrek vd. (2009, s. 12), Uğurlu ve Demir (2016, s. 106), Dönder ‘in (2006, s. 27) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Aquino ve Bommer (2003: s. 383), cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı olmadığını ifade etmiştir. Bu araştırma sonuçlarından farklı olarak cinsiyetle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık bulan araştırmacılar da bulunmaktadır (Çetin, 2004, s. 136; Demirel, 2012, s. 78).

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Benzer sonuçlara Altinkurt ve Yılmaz (2012a, s. 1837) ile Polat ve Celep’in (2008, s. 318) çalışmalarına rastlanmış ancak, Çetin (2004, s. 137-139) ile Karacaoğlu ve Güney’in (2010, s. 147) çalışmalarında ise örgütsel vatandaşlık davranışının yaşa göre değişiklik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile branşları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre Sosyal Bilgiler öğretmenleri en yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerken, Psikolojik Danışma ve Rehberlik öğretmenleri ise en düşük örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Elde edilen bu sonuçlar Altinkurt ve Yılmaz (2012a, s. 1838), Demirel’in (2012, s. 80) çalışmalarıyla çelişirken, Dönder’in (2006, s. 27) çalışmasıyla anlamlılık yönünden benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet sürelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. 31 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin daha yüksek 1 – 10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar, alanyazında Titrek vd. (2009, s. 13), Yılmaz (2012a, s. 1838), Dönder (2006, s. 28) ve Çetin’in (2004, s. 141-143) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgulara göre mesleki kıdemi yüksek olanların mesleki kıdemi az olanlara göre daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri söylenebilir. Alanyazında anlamlı farklılık bulmayan Altinkurt, Anasız ve Ekinçi (2016, s. 85) ile Polat ve Celep’in (2008, s. 318) çalışmaları da bulunmaktadır.



Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi incelenmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır. Söz konusu bu sonuç alanyazında Titrek vd. (2009, s. 13), Özen (2014, s. 1739), Yılmaz (2012, s. 63) ile Ülker'in (2007, s. 240) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleriyle örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Araştırma bu sonucuyla Altinkurt vd. (2016, s. 85) ile Polat ve Celep'in (2008, s. 318) çalışmalarıyla benzerlik taşımaktadır. Okul türü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet süresinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Elde edilen bu sonuç, Demir (2014, s. 93), Polat ve Celep'in (2008, s. 318), çalışmalarını destekler niteliktedir. Buna göre kişilerin kurumunda çalıştığı yıllar arttıkça, işine daha sıkı bağlandıkları, işlerini dikkatlice ve titiz bir şekilde yaptıkları ve daha kolay örgütsel vatandaşlık sergileme davranışı sergiledikleri yorumu yapılabilir.

Araştırmanın üçüncü değişkeni olan örgütsel kimliğin, araştırma sonunda öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılandığı görülmüştür. Örgütsel kimliğin tüm alt boyutunda da örgütsel kimlik algısı yüksek düzeyde çıkmıştır. Benzer sonuçlara Polat, Meydan ve Tokmak (2010, s. 13), Uğurlu ve Aslan'ın (2015, s. 78) çalışmalarında da rastlanmıştır

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarıyla eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiş olup, bu sonuç Gül (2015, s. 49) ve Kaplan'ın (2018, s. 92) çalışmalarıyla benzerlik gösterirken, Çobanoğlu'nun (2008, s. 218) çalışmasından farklılaşmaktadır. Çobanoğlu (2008, s. 218) çalışmasında lisans mezunu olanların daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarıyla cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Elde edilen bu sonuç, Uğurlu ve Aslan (2015, s. 78), Çobanoğlu (2008, s. 215), Gülşen (2010, s. 73) ve Kaplan'ın (2018, s. 89) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak, Taşdan (2015, s. 336), Argon ve Ertürk (2013, s. 167), Akgül (2012, s. 86), Arslantaş (2015, s. 103), Gül (2015, s. 49) ve Şanlı'nın (2014, s. 200) çalışmalarında ise bu çalışmanın tersi olarak örgütsel kimlik algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki hizmet sürelerinin örgütsel kimlik algılarına etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, Çobanoğlu (2008, s. 222) ve Gül'ün (2015, s. 52) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarının örgütsel kimlik algılarını “Öğrenci” ve ”Çevre” boyutunda anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Her iki grupta da 31 yaş ve üstü öğretmenlerin örgütsel kimlik algıları daha yüksek iken, 21-30 yaş arası öğretmenlerin daha düşük çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç, Akgül (2012, s. 96), Arslantaş (2015, s. 105), Gül (2015, s. 49) ve Kaplan'ın (2018, s. 92) çalışmalarından farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarıyla örgütsel kimlik algıları arasında “Öğretmen” boyutunda anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Sosyal Bilgiler öğretmenleri en yüksek Örgütsel kimlik algısına sahipken, Psikolojik Danışma ve Rehberlik öğretmenleri ise en düşük örgütsel kimlik algısına sahiptir. Alanyazında Çobanoğlu'nun (2008, s. 216) çalışmasında sınıf öğretmenleri yüksek örgütsel kimlik algısına sahipken, Gül (2015, s. 51) ile Şanlı'nın (2014, s. 203-204) çalışmalarında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süreleri ile örgütsel kimlik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tüm boyutlarda 31 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahip olduğu görülmüştür. Taşdan (2015, s. 337) çalışmasında 17 yıl ve üstü kıdeme daha yüksek kimlik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Argon ve Ertürk (2013, s. 171), 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir şekilde Arslantaş (2015, s. 106) ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Alanyazında benzer sonuçlara sahip olan araştırmaların sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda mesleki kıdem arttıkça genel olarak örgütsel kimlik algısının da arttığı şeklinde bir yargıya ulaşılabilir. Yukarıdaki araştırmalardan farklı olarak Çobanoğlu (2008, s. 220), Gül (2015, s. 64-68) ve Şanlı (2014, s. 221) ise mesleki kıdemin örgütsel kimlik algısını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin görev yaptıkları okul türünün örgütsel kimlik algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. “Yönetim”, “Çevre” ve “Öğretmen” boyutlarında ortaokulda görev yapan öğretmenlerin daha yüksek örgütsel kimlik algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, alanyazında

değişkenler arasında anlamlı ilişki bulmayan Gül (2015, s. 51) ve Şanlı'nın (2014, s. 216) çalışmalarından farklılaşmaktadır.

Araştırmadaki tüm değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki korelasyon incelemesi sonucunda, her bir değişkenin bir diğeriyle arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Güç kaynakları ve alt boyutları arasında 0,56'dan 0,92'e kadar değişen oranlarda pozitif yönlü ilişkiler görülmektedir. Değişkenler arasındaki en yüksek ilişki Güç kaynakları ile karizmatik güç alt kaynağı arasında ( $r= 0,96$ ); ikinci en yüksek ilişki güç kaynakları ile uzmanlık gücü alt boyutu arasındadır ( $r= 0,92$ ). En düşük ilişki ise zorlayıcı güç alt boyutu ile uzmanlık gücü alt boyutu arasındadır ( $r=0,60$ ).

Güç kaynakları alt boyutları arasındaki ilişkiyi alanyazında inceleyen bazı araştırmalarda elde edilen sonuçlar şöyledir:

Demirel (2012, s. 83-84), güç kaynakları alt boyutları arasında 0,17'den 0,78'e kadar değişen oranlarda pozitif yönlü ilişkiler bulmuştur. En yüksek ilişki karizmatik güç ile uzmanlık gücü arasında bulunmuştur ( $r=0,78$ ). Bu araştırmada karizmatik güç ile uzmanlık gücü arasındaki korelasyon değeri ( $r$ ) 0,88 olarak ölçülmüştür. Gökçaya (2010, s. 91), güç kaynakları alt boyutları arasında 0,13'den 0,64'e kadar değişen oranlarda pozitif yönlü korelasyonel ilişkiler bulmuş olup, zorlayıcı güç ile karizmatik güç arasında yüksek düzeyde, diğer değişkenler arasında ise çok yüksek düzeyde ilişkiler bulmuştur. Şener (2007, s. 72), güç kaynakları ile alt boyutları arasında 0,07'den 0,49'a kadar değişen oranlı pozitif yönlü korelasyonel ilişkiler bulmuştur. Bu araştırmadan farklı olarak yasal güç ile karizmatik güç arasında ve zorlayıcı güç ile karizmatik güç arasındaki  $r$  değerinin 0'a yakın olmasından dolayı ve  $p$  değeri 0,05'ten büyük olduğu için ilişkinin anlamsız olduğu sonucuna ulaşmış, diğer değişkenler arasında ise düşük ve orta düzeyde ilişkiler bulmuştur.

Araştırmadaki üçüncü değişken olan örgütsel kimlik algısı ve alt boyutları arasındaki korelasyonel değerler göz önünde bulundurulduğunda, değişkenler arasında 0,29 ila 0,96 arasında değişen oranlarda pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Değişkenler arasındaki en yüksek ilişki 0,96  $r$  değeriyle örgütsel kimlik algısı ve Yönetim alt boyutu arasında; ikinci en yüksek ilişki 0,93  $r$  değeri ile Öğretmen alt boyutuyla örgütsel kimlik arasında; en düşük düzeydeki ilişki ise 0,29  $r$  değeri ile Çevre alt boyutuyla Örgütsel vatandaşlık davranışı arasında görülmüştür. Örgütsel kimlik algısı alt boyutları arasındaki korelasyonel değerler ise 0,58 ile 0,87 arasında değişkenlik göstermekte

olup, en yüksek korelasyonel ilişki Öğretmen alt boyutu ile Yönetim alt boyutu arasında ve en düşük korelasyon ilişkisi ise Öğretmen ve Çevre boyutları arasında görülmüştür.

Çobanoğlu'nun (2008, s. 81) çalışmasında örgütsel kimlik algısı alt boyutları arasında 0,46 ile 0,79 arasında değişen oranlarda pozitif yönlü korelasyonel ilişkiler bulunmuştur. En yüksek korelasyon ilişkisi Yönetim ve Öğretmen alt boyutları arasında, en düşük korelasyon ilişkisi ise Yönetim ve Çevre alt boyutları arasındadır.

Araştırmadaki üç ana değişken olan örgütsel güç kaynakları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algısı arasında pozitif yönlü korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Güç kaynakları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,44 r değerinde korelasyon; güç kaynakları ile örgütsel kimlik algısı arasında 0,71 r değerinde korelasyon; örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel kimlik algısı arasında ise 0,48 r değerinde korelasyon bulunmaktadır. Örgütsel güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında korelasyon analizi yapan Demir (2014, s. 97) ile Uğurlu ve Demir (2016, s. 108), değişkenler arasında 0,13 r değerinde ilişki bulmuş; Demirel (2012, s. 83) ise, örgütsel güç kaynakları alt boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,15 ila 0,32 arasında değişen düşük düzeyde korelasyonel ilişkiler bulmuştur.

Araştırmada Örgütsel güç kullanımının örgütsel vatandaşlık davranışını ne derece açıkladığını bulmak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının %19'unu açıkladığı, örgütsel kimlik düzeylerinin ise %55'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Demir (2014, s. 97), yaptığı çalışmada örgütsel güç kaynakları kullanımının örgütsel vatandaşlık davranışı davranışındaki toplam varyansın %7,9'unu açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir şekilde Çavuş ve Harbalıoğlu (2016, s. 127), yaptıkları çalışmada örgütsel güç kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışının %7'sini açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma bu yönüyle alanyazındaki söz konusu araştırmalardan farklılaşmaktadır.

### **5.3. Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bağlı olarak sonraki araştırmalara ışık olabilecek önerilere yer verilmiştir. Araştırmayla ilgili öneriler okul müdürlerine, araştırmacılara ve bakanlığa olmak üzere üç alt başlıkta incelenecektir. Aşağıda söz konusu alt başlıklar daha detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

### **5.3.1. Okul müdürlerine neriler**

1. Araştırmada rgtsel güç kaynakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algısı arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu bağlamda okul müdürlerinin olumlu yönde sergileyecekleri örgütsel güç kaynakları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel kimlik algılarını da olumlu şekilde etkileyecektir.
2. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının %19'luk bir bölümünü açıkladığı sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları uzmanlık gücü ve yasal güç, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en çok etkili olan g türleridir. Okul müdürleri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin artması amacıyla kullandıkları örgütsel güç kaynaklarını dikkatlice seçmeli, olumlu bir okul atmosferi oluşabilmesi için gereken ortamı sağlayarak öğretmenlerin okuldaki memnuniyetlerini arttırmalıdırlar.
3. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin güç kaynaklarının öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarının %55'ini açıkladığı sonucuna varılmıştır. Buna göre, okul müdürleri okulun kimliğinin oluşmasında uygun stratejiler belirlemesi gerekmektedir.

### **5.3.2. Araştırmacılara neriler**

1. Araştırmada kullanılan örgütsel güç kullanımı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algısı arasındaki ilişkiler, okul öncesi eğitim kurumları, ortaöğretim kurumları ya da yükseköğretim kurumlarında nitel ya da nicel olarak araştırılabilir. Böylelikle farklı eğitim seviyelerindeki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınarak eğitim kurumları arasında farklılık olup olmadığı gözlemlenebilir.
2. Araştırmaya zel okullar da dahil edilip, özel okul – devlet okulu karşılaştırılabilir.
3. Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç türleri, ğrenci ve velilere sorularak da incelenebilir.
4. Araştırmada elde edilen verilerin daha kapsamlı olabilmesi için, daha sonra yapılacak çalışmaların evreni, farklı illerde ve mümkünse ülke genelinde uygulanabilir.

5. Araştırma sırasında, örgütsel kimlik kavramının alanyazında çok fazla çalışılan bir kavram olmadığı, yeni yeni ele alınan bir örgütsel kavram olduğu görülmüştür. Özellikle öğretmen kimliği üzerine sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle gerek örgütsel kimlik kavramının bileşenlerinin belirlenmesi, gerek örgütsel kimliğin optimal düzeyde ölçülebilmesi için ölçme aracı geliştirilmesi, gerekse de örgütsel kimliğin ilişkili olduğu /olabileceği diğer örgütsel değişkenler ile arasındaki ilişkileri incelendiği modelleme çalışmaları yada teori-uygulama çalışmaları yapılması önerilmektedir.
6. Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının öğretmenlerdeki örgütsel kimlik algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler irdelenerek eğitim yönetimine katkı sağlamak amaçlanmıştır. Söz konusu değişkenler ile diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkiler de incelenerek etkili okulların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olunabileceği ve alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **5.3.3. Bakanlığa öneriler**

1. Okul müdürlerinin seçimi için hazırlanan sorularda güç kaynakları göz önünde bulundurulmalıdır.
2. Yöneticilere, güç kaynaklarının neler olduğu, hangi güç kaynağının daha etkili kullanılabileceği hususunda çok iyi planlanmış ve uzman kişiler tarafından hizmet içi eğitimler verilebilir.
3. Güç kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel kimlik algısının yordayıcılarından biri olduğu göz önünde bulundurulduğunda, güç kaynaklarının farkında olan ve nasıl kullanabileceğini bilen yöneticilerin seçilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ağçay, F. (2015). *Liderin güç kaynakları kullanımı ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ağlargöz, O. (2011). *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Mühendislik-Mimarlık Fakültesi örgütsel kimliklerinin fenomenografik durum çalışmalarıyla analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akatay, A. (2009). Çalışanların örgütsel kimlik algılarının vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(16), 299-315.
- Akgül, S. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Aktan, C. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19 – 36.
- Ala, Ş. (2010). *Personeli güçlendirmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde etiksel davranışın rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Albert, S., & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity, L. L. Cummings, & M. M. Staw (Ed.), In *Research in Organizational Behavior* (s. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin güç tipleri ile iş'e yabancılaşma ve iş doyumu arasındaki ilişkiler, *Amme İdaresi Dergisi*, 16(1), 61-77.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior, *Journal of Education for Business*, 7(5), 282 – 288.

- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınkurt, Y., Anasız, B. T. ve Ekinci, C. E. (2016). Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirilmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 41(187), 79-96.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012a). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkları arasındaki ilişki. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833 – 1852.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012b). Relationship between the school administrators' power sources and teachers' organizational trust levels in Turkey. *Journal of Management Development*, 31(1), 58–70. doi:10.1108/02621711211191005.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Okullarda Örgütsel güç ölçeği'nin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *E-Uluslar arası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 1-17.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E.T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Amon, F. S. (2004). *Organizational change communication, identity, image, and culture: the case of care international* (Unpublished master's thesis). The University of Florida, Florida.
- Aquino, K., & Bommer, W. H. (2003). Preferential mistreatment: How victim status moderates the relationship between organizational citizenship behavior and workplace victimization. *Organizational Science*, 14(4), 374-385.
- Argon, T. ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyon ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 159-179.
- Armağan, A. (2013). Kimlik yapılarında değişim ve sanallaşan kimlik sunumları: Öğrenciler üzerinde bir araştırma, *Akademik Bakış Dergisi*, 37,1-20.
- Arslandaş, M. (2015). *İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin duygusal zeka düzeyleri ve örgütsel kimlik algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.



- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde başvurduğu güç türleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenleri örgütsel sessizlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı – Başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağlı analitik bir değerlendirme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut–gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Barnard, C. I. (1976). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barutçu, H. (2019). *Örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bateman, T. S., & 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.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Begley, P. T. & Leonard, P. E. (2005). *The values of educational administration*. Taylor & Francis e-Library.

- Bergami, P., & Bagozzi, R. P. (1996). Organizational identification: Conceptualization, measurement, and nomological validity, *Working Paper 9608-10*. University of Michigan Business School.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolino, C. M., Turnley, W.H., & Niehoff, P.B. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 14*(2), 229–246.
- Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*(4), 710-725.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6*(4), 571-602.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Özel Eğitim Hizmetleri.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2016). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Alt düzey personelin güç kaynakları: Erciyes Üniversitesi örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22*(22), 269-290.
- Cerit, Y. (2006). Eğitim Fakültesi öğrencilerinin üniversitenin örgütsel imaj düzeyine ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12*(3), 343-365.
- Ceylan, A. ve Özbal, S. (2008). Özdeşleşme yoluyla sadakat oluşturma üzerine üniversite mezunları arasında yapılan bir çalışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9*(1), 81-110.
- Cohen, A., & Vıgoda, E. (2000). Do good citizen make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration and Society, 32*(5), 596-625.
- Cusins, P. (1997). *Orta düzey yönetici için yönetim teknikleri*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Çağlayan, E. (2014). Öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 421-452.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 7(1), 29-48.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çavuş, M. F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Basım Yayın Dağıtım.
- Çevik, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çobanoğlu, F. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel kimlik ve örgütsel etkililik (Denizli ili örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çolak, M. (2007). *Örgütlerde çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design*. Mason: South – Western Cengage Learning.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dede, E. (2017). *İş güvensizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: Devlet ortaokulu ve özel ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Demirel, G. Ö. (2012). *Okul müdürlerinin güç kaynaklarını kullanma stilleri ve müdür desteğinin kurumsal vatandaşlık davranışıyla ilişkisi (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara).
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 123-144.
- Dipaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Dipaola, M. F., Tarter, C. J., & Hoy, M. K. (2005). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB scale. W. Hoy and C. Miskel (Ed.), In *Educational Leadership and Reform* (s. 314-341). Greenwich, CN: Information Age Publishing.
- Dipaola, M. F., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate, *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Diş, O. (2015). *Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Ertürk, A. (2003). *Örgütsel kimlik algısı: Etkileyen faktörler ve sonuçları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Farh, J., Zhong, C., & Organ, D. W. (1994). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organizational Science*, 15(2), 241-253.
- French, J. P. Jr. & Raven, B. (1959). The bases of social power. Dorwin Cartwright (Ed.), *In Studies in social power*. Michigan-Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Geçgel, S. (2011). *Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 11, 17-31.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gökkaya, F. (2010). *Lider güç türlerinin örgütsel öğrenme üzerine etkileri (Aydın Köşk ve Germencik İlköğretim okulları örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu davranışların okul etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin alguları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Grimes, A. J. (1978). Authority, power, influence and social control: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 3(4), 724-735.
- Gül, Y. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel kimlik algularının demografik değişkenlere göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gülşen, M. U. (2010). *Örgütsel adalet ve kimliklenme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gündüz, G. (2008). *İşletmelerde kurumsallaşma uygulamalarına yönelik çalışan tutumlarının örgütsel vatandaşlık ile ilişkisine yönelik bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Güney, S. (1997). *Davranış bilimleri*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Basım Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hatch, M. O., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Helvacı, M.A. ve Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(22), 255-279.
- Hepkon, Z. (2003). Kurumsal kimlik inşasını belirleyen faktörler: Bir literatür taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 175-211.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel yayın Dağıtım.
- İnandı, Y. ve Büyüközkan, A. Ş. (2013). İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışlarının tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1535-1550.
- İslamoğlu, G. (2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı. G. İslamoğlu (Ed.), *Kurumlarda İyilik De Var* içinde (s. 21-56). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jafari-Karfestani, Z., Azizi-Shomami, M., & Maleki-Hasanvand, M. (2013). Organizational citizenship behavior as an unavoidable necessity for increasing the effectiveness of organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 827-850.

- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2014). *Dünden bugüne insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaplan, A. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar algulamalarının örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y. S. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi*, 9(34), 137-153
- Karaman, A. (1999). *Profesyonel yöneticilerde güç yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational Behavior, *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kayalı, M. (2011). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları (Uşak ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kılıçaslan, M. D. (2019). *Relationships of safety climate and organizational citizenship behaviors in aerospace industry in Turkey* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Köprülü, T. S. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20, 1-19.
- Kulu, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı güçlükler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurtuldu, H. ve Keskin, H. D. (2002, Haziran). *Değişen sosyo-kültürel faktörlerin kurum imajına etkileri*. 7. Ulusal Pazarlama Kongresi'nde sunulan bildiri, Afyonkarahisar.
- Kurumu, T. D. (2019). Türk dil kurumu *büyük Türkçe sözlük*. <http://www.tdk.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Kuzu, A. (2013). Araştırmaların planlanması. A. A. Kurt (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri içinde (s. 19-45)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 73 – 89.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship Behavior, *Human Relations*, 46(6), 759-775.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- 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. *Journal of Applied Psychology*, 12(1), 157-164.



- Organ, D. W., & Konovsky, M., (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995), Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior, *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-351.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. , & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications Inc.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Özalp, İ. (1985). *İşletmelerde yönetim - fonksiyonlar ve organizasyon*. Ankara: Vergi Yayınları.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 93-112.
- Özdemir, Y. (2005). *Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özen, H. (2014). Motivasyonel dil teorisi ışığında okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi. *Turkish Studies*, 9(5), 1731-1746.
- Özhan, T. (2016). *Okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Saraybosna: International Burch University Publication.

- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(2), 307-331.
- Polat, S., Meydan, H. C. ve Tokmak, İ. (2010). Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(2), 1-22.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Ravasi D., & van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00792.x.

- Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Robbins, S. P. & Judge, A. J. (2015). *Örgütsel davranış (çev Ed. İ.Erdem)*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Russell, B. (1976). *İktidar (çev., M. Ergin)*. İstanbul: Altın Kitaplar Basımevi.
- Sadıç, E. (2019). *Sanal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: Üniversite çalışanları üzerinde bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Salancik, C. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power-and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlilikleri (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda, *Human Relations*, 44(7), 735-759.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgin, F. ve Koşar, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics, *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.

- Skalen, P. (2004). New public management reform and the construction of organizational identities. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 251-263.
- Swaminathan, S., & Jawahar, P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-80.
- Şanlı, Ö. (2014). *Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik, örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. J. T. Jost & J. Sidanius (Ed.), *In Key Readings in social psychology* (s.276-293). New York: Psychology Press.
- Taşdan, M. (2015). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 40(180), 327-342.
- Tevrüz, S. (2010). Diğerkamlık. G. İslamoğlu (Ed.), *Kurumlarda İyilik De Var* içinde (s. 1-19). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-28.
- Topeli, M. (2018). *Örgüt alt kültürleri bağlamında örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir elektrik üretim işletmesinde araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Turnipseed, D., & Murkison, G. (1996). Organization citizenship behavior: an examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 42- 47.
- Türker, M. (2006). *Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. Uygulamalı bir çalışma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027

- Uğurlu, C. T. ve Arslan, C. (2015). Öğretmenlerin örgütsel kimlik ve okula güven düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, 14(1), 72-85.
- Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 98-119.
- Ülker, G. (2007). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütte kalma niyeti arasındaki ilişki: Bunların bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 227-248.
- Üstün, S. (2013). *İlkokul kurum yöneticilerinin güç tipi tercihleri: mersin ili merkez ilçelerinde örnek bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765 – 802.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra rol behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Varoğlu, A. (2013). Örgütlerde güç ve politika. Ç. Kirel ve O. Ağlargoç (Ed.) *Örgütsel Davranış içinde* (s. 168-191). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(2), 1-14.
- Yorulmaz, A. (2014). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynakları ve kullanma düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Zorlu, N. (2000). *Etkili kurumsal imajda halkla ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

Ek Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
EK 1	Veri Toplama Aracı	122
EK 2	Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği Kullanım İzni	127
EK 3	Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Kullanım İzni	128
EK 4	Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği Kullanım İzni	129
EK 5	Veri Toplama İzin Formu	130

## EK 1

### VERİ TOPLAMA ARACI

Saygıdeğer Meslektaşım,

Bu veri toplama aracı, “Okul Müdürlerinin Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezi çalışmam için gereken verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Veri toplama aracı toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde **Kişisel Bilgiler**; ikinci bölüm okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynaklarını belirlemek amacıyla “**Yöneticilerin Kullandıkları Güç Kaynakları Ölçeği**”; üçüncü bölümde öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini belirlemek amacıyla “**Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği**”; dördüncü bölüm ise öğretmenlerin örgütsel kimlik algılarını belirlemeye yönelik olan “**Algılanan Örgüt Kimliği**” ölçeğidir.

Veri toplama aracındaki her bir maddeyi dikkatlice okuduktan sonra, sizin için uygun olan seçeneği ilgili yerlere çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz. Vereceğiniz cevaplar, sadece bu araştırma kapsamında kullanılacak olup, kesinlikle **gizli** tutulacak, herhangi bir kurum ya da kişiyle paylaşılmayacaktır. Veri toplama aracına isim yazmanıza gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmada sağlıklı veriler elde edilmesinde ve amacına ulaşmasında önemlidir. Ayıracağımız zaman ve katkılarınız için çok teşekkür ederim...

**Süheyla ORAN ÇINAR**  
İngilizce Öğretmeni  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

#### BÖLÜM 1 – KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz	a. Kadın	b. Erkek	
2. Yaşınız	(_____)		
3. Branşınız:	a. Türkçe Öğretmeni	b. İngilizce Öğretmeni	c. Matematik Öğretmeni
	d. Sınıf Öğretmeni	e. Sanat (Resim, Müzik ve Tek. Tas. Öğrt.) ve Beden Eğitimi Öğrt.	f. Diğer (_____)
4. Eğitim Durumunuz	a. Eğitim Fakültesi	b. Eğitim Yüksekokulu	c. Eğitim Enstitüsü
	d. İlkÖğretmen Okulu	e. Fen – Edebiyat Fakültesi	f. Yüksek Lisans / Doktora
	g. Diğer (_____)		
5. Okulunuzdaki hizmet süreniz	a. 1 – 5 yıl	b. 6 – 10 yıl	c. 11 – 15 yıl
	d. 16 – 20 yıl	e. 21 yıl ve üstü	
6. Öğretmenlikteki Hizmet Süreniz	_____ Yıl		
7. Görev Yaptığınız Kurum	a. İlkokul	b. Ortaokul	



## BÖLÜM 2 - YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ

Bu bölümde; yöneticinizin kullandığı örgütsel güç türüne ilişkin toplam 59 ifade yer almaktadır. Size göre, yöneticinize en uygun olan seçeneğin içine çarpı (X) işareti koyunuz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	<b>Maddeler</b>					
1.	Yöneticimiz karar almada öğretmen katılımına önem verir.					
2.	Yöneticimiz kendisine iletilen problemlere karşı duyarlıdır.					
3.	Yöneticimiz doğru karar vermek için yeterli araştırma yapar.					
4.	Yöneticimiz karşılaştığı çatışmaları nasıl çözeceğini bilir.					
5.	Yöneticimiz öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu bilgilere nasıl ulaşacakları konusunda onlara yol gösterir.					
6.	Yöneticimiz yeterli yönetim deneyimine sahiptir.					
7.	Yöneticimiz okulla ilgili yönetsel süreçlerin (planlama, karar alma, eşgüdümleme vb.) işleyişinde gerekli ve yeterli bilgiye sahiptir.					
8.	Yöneticimiz öğretmenlerin yasalarla düzenlenmiş özlük hakları ile ilgili (evlilik izni, doğum izni vb.) yeterli düzeyde bilgi sahibidir.					
9.	Yöneticimiz kanun ya da yönetmelikleri doğru yorumlar.					
10.	Yöneticimiz mesleki gelişim faaliyetlerine katılımına önem verir.					
11.	Yöneticimiz alanı ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirir.					
12.	Yöneticimiz bilgiye ulaşmanın yollarını bilir.					
13.	Yöneticimiz, öğretmenlerin karşılaşabilecekleri bir haksızlık karşısında yasal yollardan haklarını nasıl arayabilecekleri hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
14.	Yöneticimiz eleştiriye açıktır.					
15.	Yöneticimiz öğretmenlerin aralarında yaşadıkları çatışmaların çözümünde arabulucu olur.					
16.	Yöneticimiz, karar alırken ilgili olanların görüşünü alır.					
17.	Yöneticimiz, öğretmenlerle iletişime yeterli zaman ayırır.					
18.	Yöneticimizin empati becerisi yüksektir.					
19.	Yöneticimiz yaratıcılığa önem verir.					
20.	Yöneticimiz herkese karşı saygılıdır.					
21.	Yöneticimiz çalışmalarında herkese eşit davranır.					
22.	Yöneticimiz insanların sorunlarını dinler.					
23.	Yöneticimiz güven veren bir kişiliğe sahiptir.					
24.	Yöneticimiz ikna etme yeteneğine sahiptir.					
25.	Yöneticimiz gereksiz yere sözü uzatmadan, herkesin anlayabileceği şekilde konuşur.					
26.	Yöneticimiz uygun zamanlarda diplomatik konuşma becerisine sahiptir.					
27.	Yöneticimiz kaos ortamlarında dahi sakin kalmayı başarır.					
28.	Yöneticimiz, öğretmenleri amaçlar doğrultusunda kolay bir biçimde etkiler.					
29.	Öğretmenler yüksek performans gösterdiğinde, yöneticimiz tarafından takdir edilir.					
30.	Öğretmenler, okul yönetimi tarafından verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde övülür.					

31.	Yöneticimiz, öğretmenlerin yeni girişimlerini destekler.					
32.	Yöneticimiz, öğretmenlerin performansları ile ilgili geri bildirimler verir.					
33.	Yöneticimiz, verilen görevi yerine getiren öğretmenleri toplum önünde onurlandırır.					
34.	Yöneticimiz, öğretmenleri proje yapma, bilgi yarışmalarına katılma vb. faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için cesaretlendirir.					
35.	Yöneticimiz, yapılan sınavlarda (OKS, İl sınavları vb.), başarılı olunması durumunda, öğretmenleri ilgili belgelerle ödüllendirir.					
36.	Yöneticimiz, yapılan yarışmalarda başarılı olan öğrencileri ödüllendirir.					
37.	Yöneticimiz, okul çapında ilk 3'e giren öğrencileri yılsonunda ödüllendirir.					
38.	Yöneticimiz, okulda başarı gösterenleri medyaya duyurur.					
39.	Yöneticimiz, çalışanları ödüllendirmede adil ve nesnel davranır.					
40.	Yöneticimiz, çalışanların başarılarını üst makamlara taşır.					
41.	Yöneticimiz, öğretmenlerin yasal kurallara uyup uymadığını izler.					
42.	Yöneticimiz, yasal gücünü kullanırken kanunlara uygun davranır.					
43.	Yöneticimiz, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu gibi toplantılarda alınan ortak kararların uygulanmasını sağlar.					
44.	Yöneticimiz gerektiğinde öğretmenleri ayırt etmeden yasal gücünü uygular.					
45.	Yöneticimiz, gerektiğinde yetkisini kullanarak acil veya kritik kararlar verirken yasalara önemser.					
46.	Yöneticimiz, öğretmenlerin Milli Eğitimin Temel Amaçlarına ve Temel İlkelerine bağlı olarak görev yapmalarını önemser.					
47.	Öğretmenleri değerlendirmek için sınıflarında çalışmalarını gözler.					
48.	Yöneticimiz, yasal yaptırımların neler olduğu, bunlara uyulmadığında sonuçlarının neler olabileceği hususunda öğretmenleri bilinçlendirir.					
49.	Öğretmenlere yazılı ve sözlü olarak çeşitli görevler verir.					
50.	Öğretmenlerin çalışmalarını (planlarını, yapacakları etkinliklerini, gezi programlarını vb.) resmi olarak onaylar.					
51.	Okuldaki tüm yasal işlerin yürütülmesinden ve değerlendirilmesinden yasal olarak sorumlu olduğunu hissettirir.					
52.	Yöneticimiz, öğretmenler derse geç girip erken ayrıldıkları durumlarda onları uyarır.					
53.	Öğretmenler etkili nöbet görevini yerine getirmediklerinde, yönetici tarafından uyarılırlar.					
54.	Yöneticimiz, öğretmenlerle yapılan yanlışlar üzerinde uygun zamanda görüşür.					
55.	Yöneticimiz, öğrenci ve veli şikayetlerine göre toplantılarda (zümre öğretmenler kurulu, genel toplantılar ...) genel uyarılarda bulunur.					
56.	Yöneticimiz, öğretmenler odasında rutin olarak, yapılan genel yanlışlar üzerinde konuşarak uyarır.					
57.	Yöneticimiz, öğretmenlerin kullandıkları olumsuz ya da kaba sözcükler nedeniyle onları ikaz eder.					
58.	Yöneticimiz, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle olan iletişim bozuklukları nedeniyle onları uyarır.					
59.	Yöneticimiz, sınıflarında otorite kurma sorunları yaşayan öğretmenleri uyarır.					

### BÖLÜM 3 – ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemek üzere hazırlanan seçeneklerden çalıştığımız okulun geneli için uygun olanı, ilgili yere çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	<b>Maddeler</b>					
1.	Öğretmenler kendilerine ait zamanlarda öğrencilere yardımcı olurlar.					
2.	Öğretmenler ders saatinin çoğunu boşa harcarlar.					
3.	Öğretmenler yeni öğretmenlere gönüllü olarak yardım ederler.					
4.	Öğretmenler yeni komisyonlarda hizmet etmeye gönüllüdürler.					
5.	Öğretmenler ek program etkinliklerini desteklemeye gönüllüdürler.					
6.	Öğretmenler toplantılara ve işe zamanında gelirler.					
7.	Öğretmenler aday (stajyer) öğretmenlere kendilerini tanıtmada onlara yardımcı olmada ilk adımı atarlar.					
8.	Öğretmenler derse zamanında başlarlar ve ders saatlerini etkili kullanırlar.					
9.	Öğretmenler program ya da alışılmış (rutin) işlerde yapılan değişiklikler için meslektaşlarını bilgilendirirler.					
10.	Öğretmenler öğrencilere meşgul edici işleri aşırı miktarda verirler.					
11.	Bu okulda öğretmenlerden oluşan tüm kurullar verimli çalışırlar.					
12.	Öğretmenler okulun kalitesini geliştirmek için yenilikçi önerilerde bulunurlar.					

#### BÖLÜM 4 – ALGILANAN ÖRGÜT KİMLİĞİ ÖLÇEĞİ

**Açıklama:** Aşağıda, okulları tanımlayan bazı özellikler maddeler halinde listelenmiştir. Lütfen, her bir maddede ifade edilen özelliğe okulunuzun **ne derece sahip olmasını istediğinize** ilişkin görüşünüzü **maddenin solundaki sütunda**, her bir maddede ifade edilen özelliği okulunuzda **ne derece gözlemlediğinize** ilişkin görüşünüzü de **maddenin sağındaki sütunda** yer alan ölçek üzerindeki seçeneklerden görüşünüze uygun olanını daire içine alarak belirtiniz. Lütfen, **işaretlenmemiş madde bırakmayınız**.

Okulunuzun bu özelliklere ne derece sahip olmasını istersiniz?						Tanımlanan özelliklere okulunuzun sahip olduğu görüşüne ne derecede katılıyorsunuz?				
Hiç	Az	Biraz/Orta	Çok	Pek Çok		Hiç	Az	Biraz/Orta	Çok	Pek Çok
					<b>Okulda,</b>					
1	2	3	4	5	1. Yönetimin çalışmalarına karşı sorumlu olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. Yönetim ve öğretmenler arasında işbirliğinin olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. Kolayca ulaşılabilen bir yönetimin olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. İyi yönetilmesi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. Amaçlar doğrultusunda yapılacakların önceden planlanması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Demokratik bir ortamın olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. Alınan kararlara öğretmenlerin de katılımının sağlanması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. Bütün öğrencilerin öğrenmesine odaklanan bir misyonun belirlenmesi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9. İstikrarın olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10. Temiz ve bakımlı olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	11. Sıcak bir aile ortamının olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	12. Samimi bir ortamın olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	13. Personel gelişimine önem verilmesi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	14. Deneyimli ve uzman öğretmenlerin olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	15. Öğretmenlerin araştırma yapmaya özendirilmesi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16. Öğretmenler arasında kaynaşmanın olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	17. Öğretmenler arasında işbirliğinin olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	18. Eğitim – öğretime uygun sınıf ortamlarının olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19. Öğrenci merkezli bir eğitim anlayışının olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	20. Öğrenci başarısını arttırmanın amaçlanması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21. Öğrencilerin gelişimi için sosyal etkinliklere önem verilmesi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	22. Her öğrenciyle bireysel olarak ilgilenilmesi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	23. Eğitim alanında iyi bir üne sahip olunması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	24. Diğer okullarla karşılaştırıldığında daha başarılı olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	25. Çocuklarının eğitimine önem veren bir veli profilinin olması	1	2	3	4	5

Anketimiz burada sona ermiştir. Katkılarımız için çok teşekkür ederiz

## EK 2

### GÜÇ KAYNAKLARI ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği Kullanım İzni

Gelen Kutusu x



**süheyla oran** <shylrn@gmail.com>

Alıcı: demet.gunes

25 Eyl 2017 21:01



İyi Çalışmalar Saygıdeğer Hocam,

Ben Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Süheyla Oran ÇINAR.

"Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Algılanan Örgütsel Kimlik Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezimde, 2008 yılında geliştirmiş olduğunuz 59 maddelik "Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği" ni izniniz olursa kullanmak istiyorum...  
Gereğini arz ederim

**Süheyla ORAN ÇINAR**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans

E – Posta: [shylrn@gmail.com](mailto:shylrn@gmail.com)



**Demet ZAFER GÜNEŞ** <demet.gunes@izu.edu.tr>

Alıcı: ben

26 Eyl 2017 11:10



Merhaba Süheyla Hocam,

Elbette kullanabilirsiniz, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

### EK 3

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNI

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Kullanım İzni > Gelen Kutusu x



**süheyla oran** <shylrn@gmail.com>

25 Eyl 2017 Pzt 20:59



Alıcı: aozdemir ▾

İyi Çalışmalar Saygıdeğer Hocam,

Ben Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Süheyla Oran ÇINAR.

"Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Algılanan Örgütsel Kimlik Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezimde, DiPaola, Tarter ve Hoy (2005) tarafından geliştirilen ve 2010 yılında Türkçeye uyarlamasını yaptığınız 12 maddelik "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" ni izniniz olursa kullanmak istiyorum... Gereğini arz ederim

Süheyla ORAN ÇINAR

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans

E – Posta: [shylrn@gmail.com](mailto:shylrn@gmail.com)



**ASIM OZDEMIR** <aozdemir@gazi.edu.tr>

27 Eyl 2017 Çar 18:57



Alıcı: ben ▾

Süheyla Hanım,


Ekte size uyarlamış olduğum örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğini gönderiyorum. Ölçeği kullanabilirsiniz.

Güzel bir araştırma yapacağınızı ümit ediyorum. Başarılar dilerim.

Dr. Asım Özdemir

## EK 4

### ALGILANAN ÖRGÜT KİMLİĞİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

Algılanan Örgütsel Kimliği Ölçeği Kullanım İzni  Gelen Kutusu x



**süheyla oran** <shylrn@gmail.com>

Alıcı: fatmaco, fcobanoğlu ▾

25 Eyl 2017 Pzt 21:06



İyi Çalışmalar Saygıdeğer Hocam,

Ben Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Süheyla Oran ÇINAR.

"Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Algılanan Örgütsel Kimlik Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezimde, 2008 yılında geliştirmiş olduğunuz 25 maddelik "Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği" ni izniniz olursa kullanmak istiyorum... Gereğini arz ederim

**Süheyla ORAN ÇINAR**

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans

E – Posta: [shylrn@gmail.com](mailto:shylrn@gmail.com)



**Fatma Çobanoğlu** <fatmaco@gmail.com>

Alıcı: ben ▾

25 Eyl 2017 Pzt 21:26



Süheyla merhaba

Etik ilkeler çerçevesinde ölçeğimi kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim.

25 Eyl 2017 21:06 tarihinde "süheyla oran" <shylrn@gmail.com> yazdı:

**EK 5**  
**VERİ TOPLAMA İZİN BELGESİ**



T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 88074293/605.01/18923651  
Konu: Araştırma Projesi

09.11.2017

ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) 08/11/2017 tarih ve 18817276 sayılı olur.  
b) 09/10/2017 tarih ve E.24930 sayılı yazınız.

İlgi (b) yazı ile istemiş olduğunuz "Araştırma Projesi" incelenmiş ve uygun görülmüş olup, ilgi (a) Olur ekte sunulmuştur.  
Bilgilerinize rica ederim.

Özden AKKAYA  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdür V.

EKLER :  
1-İlgi (a) Olur (1 sayfa)  
2-Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)

Adres :  
Meşelik Yerleşkesi  
26480/ESKİŞEHİR

**Aslı ile Aynıdır**  
**5070 Sayılı Yasa ile**  
**elektronik olarak**  
**imzalanmıştır.**  
10.11.2017  
**Önder ÜLKE**  
Memur

Büyükdere Mah. Atatürk Blv. No:247 ESKİŞEHİR  
Elektronik Ağ: www.eskisehir.meb.gov.tr  
e-posta: strateji26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: L.TOKAT  
Tel : (0 222) 239 72 00/213-425  
Faks: (0 222) 239 39 22

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7460-f61b-33aa-9fd8-fdd3 kodu ile teyit edilebilir.





T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 88074293/605.01/18817276  
Konu : Araştırma Projesi

08.11.2017

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 09/10/2017 tarih ve E.24930 sayılı yazısı.

İlgi yazı ile; Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Süheyla ORAN ÇINAR' ın "Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynaklarının Öğrencilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Kimlik Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı uygulama çalışması Araştırma İzin Komisyonu tarafından incelenmiş ve komisyon tarafından sakınca görülmediği tespit edilmiş olup, komisyon tarafından belirtilen okullarda yukarıda adı geçen projenin gerçekleştirilmesi uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde takdirlerinize arz ederim.

Bariş HANCI  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
.../11/2017

Özden AKKAYA  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdür V.

EK:  
Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)

Büyükdere Mah.Atatürk Blv. No:247 ESKİŞEHİR  
Elektronik Ağ: www.eskisehir.meb.gov.tr  
e-posta: strateji26@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: L.TOKAT  
Tel : (0 222) 239 72 00/213-425  
Faks: (0 222) 239 39 22

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4c17-add4-308b-8ca2-0641 kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı SOYADI : Süheyla ORAN ÇINAR  
Doğum Yeri : Eskişehir  
Doğum Tarihi : 01.01.1979

### Eğitim Durumu

Lise Atatürk Teknik ve Meslek Lisesi 1996  
Lisans Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi 2001  
İngilizce Öğretmenliği

**Yabancı Dil** Yabancı diller düzeyi de belirtilerek yazılmalıdır.

İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (Çok iyi), Konuşma (Çok İyi)

### Mesleki Geçmiş

Görev	Kurum	Çalışma Tarihleri
Öğretmen	Milli Eğitim Bakanlığı	2001 – ...

### Akademik Çalışmalar

#### Yayımlar

### Seminer ve Çalıştaylar

Özel Eğitim Hizmetleri Semineri  
Öğrenen Lider Öğretmen Semineri  
İngilizce Dersi Öğretim Programları Yöntem ve Teknikleri Semineri  
Proje Hazırlama ve Yönetim Semineri  
Okul Merkezli Eğitim Semineri  
İngilizce Pratik Konuşma Yöntem ve Teknikleri Semineri

### Sertifikalar

### İletişim

E-posta adresi: shylrn@gmail.com