

T.C.
YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ PROGRAMI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mevsim ZENGİN

Van-2011

T.C.
YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ PROGRAMI

**Ö İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Mevsim ZENGİN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Van-2011

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri **ANABİLİM DALI**, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi **BİLİM DALI**'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Üye: Yrd. Doç. Dr. Murat KAYRI

Üye: Yrd. Doç. Dr. Mustafa ERDEM

Yedek Üye: Yrd. Doç. Dr. Ahmet YAYLA

Yedek Üye: Yrd. Doç. Dr. Fuat TANHAN

ONAY: Yukarıda geçen imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2011

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri; vizyonla hedeflenen amaçlara ulaşmalarına, yeniliklere ve değişimlere ayak uydurmalarına ve başarılı olmalarına bağlıdır. Bu durum örgütte risk alabilen, örgüte bağlılık duygusu olan, işbirliği içerisinde çalışarak sorumluluk almaktan kaçınmayan, yüksek performans sergileyen çalışanlar tarafından gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda, örgütte bir güven atmosferinin test edilmesi ve çalışanların kendilerini örgütün birer üyesi ve vatandaşı olarak görmeleri örgütün başarısı için hayati önem taşır.

Bu çalışmada okullarda örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı belirlenmiş ve bunun okula yansımaları değerlendirilmiştir. Çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmış; ikinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi; dördüncü bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgu ve yorumlar ve son bölümde ise araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almıştır.

Beni eğitim yönetimi konusunda çalışmaya yönlendiren, araştırma sürecinde destekleyen, bilgisini, vaktini asla esirgemeyen ve araştırmaya önemli katkılar sunan çok değerli danışmanım ve hocam Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU'na sonsuz teşekkür borçluyum. Ayrıca istatistik konusunda önemli katkılar sağlayan Yrd. Doç. Dr. Murat KAYRI'ye ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nün değerli hocalarına ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim çok değerli ağabeyim Nevzat ZENGİN'e teşekkürlerimi iletirim.

Van, Mayıs 2011

Mevsim ZENGİN

ÖZET

ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin okullarındaki güven düzeyi ile vatandaşlık davranışlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Planlanan bu araştırma ile okullardaki güven ve vatandaşlık duygularını oluşturan etmenlerin, güven ve vatandaşlık duygularıyla ilgili olumlu ve olumsuz görüşlerin belirlenmesi ve elde edilen sonuçların öğretmen ve yöneticilere okul ortamındaki sosyal ortamın düzenlenmesi çalışmalarına kaynaklık etmesi beklenmektedir.

Bu araştırmanın hedef evreni Van il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan toplam 7211 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise bu okullarda görev yapan 500 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Tabakalı örnekleme ve seçkisiz olarak belirlenen 500 öğretmene dağıtılan veri toplama araçlarından 401'i geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın verileri Örgütsel Güven Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Örgütsel Güven Ölçeği Daboval ve ark. (1994) tarafından işletmeler için geliştirilmiş, Yılmaz (2005) tarafından okullara uyarlanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ise Memduhoğlu ve Zengin (2010) tarafından geliştirilmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesi, SPSS programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma sonucunda okullardaki örgütsel güven düzeyi ile ilgili katılımcıların görüşleri 'çok katılıyorum' düzeyde çıkmıştır. Okullardaki örgütsel güvenin boyutları olan çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık ve toplam puanda katılımcıların görüşleri cinsiyete, branşa ve kıdeme göre değişmezken, öğretmen sayısına göre görüşler değişmektedir. Buna göre katılımcılar, küçük okullardaki güven düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma sonucunda okullardaki örgütsel vatandaşlık düzeyi ile ilgili katılımcıların görüşleri 'büyük ölçüde katılıyorum' düzeyde çıkmıştır. Araştırma bulgularına bakıldığında, okullardaki örgütsel vatandaşlık davranışında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma vardır.

Buna göre ‘özgecilik’ boyutunda erkekler kadınlara göre daha olumlu düşünmektedir. Branş değişkenine göre ise ‘örgütsel bağlılık’ ve ‘özgecilik’ boyutlarında sınıf öğretmenlerinin görüşleri branş öğretmenlerine göre daha olumludur. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı hakkındaki görüşleri arasında kıdeme göre, ‘örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, uyum ve itaat, katılımı gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık’ boyutlarında ve ‘toplam puanda’ farklılaşma anlamlıdır. Buna göre mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri daha olumludur. Öğretmen sayısı değişkenine göre ‘özerklik ve değerlilik’ boyutunda farklılaşma anlamlıdır. Buna göre küçük okullarda vatandaşlık davranışı daha olumludur.

Araştırma sonucuna göre okullardaki örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık, Okul Yönetimi.

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL TRUST AND THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS OF TEACHERS

This research was done to determine the trust level of class and branch teachers in primary schools and civic behaviours. In this planned research it is expected to determine the factors that form the trust and civic feelings and negative and positive ideas about the trust and civic feelings and it is also expected that the results will be a resource for teachers and school managers in organizing social environment in schools.

The research population consisted of 7211 teachers that work in the primary schools in Van and Van districts. The sample of this research is the 500 class and branch teachers that work in these schools. Of data collection tools that are distributed to 500 teachers gradually and randomly, 401 of them replied and they were evaluated.

The research data was obtained by using the Organizational Trust Scale and the Organizational Citizenship Behaviour Scale. The Organizational Trust Scale was made by Daboval and his friends (1994) for business and it was adopted to the schools by Yılmaz (2005). The Organizational Civic Behaviour Criterion was made by Memduhoğlu and Zengin (2010). SPSS programme was used for analyzing the data.

Ideas of the participants about the organizational trust in schools are 'I agree much' in the research results. According to this, the participants express that the trust level is higher in small schools. In the research results ideas of the participants about the organizational civic level in schools are 'I agree much'. The research results show that there is a meaningful differentiation in the organizational civic behaviours in schools. To this men think more positively than women as altruism. According to branch variable ideas of the class teachers are more positive than the branch teachers in the field of organizational allegiance. Among the ideas of the teachers about organizational civic behaviours there is differentiation in the field of organizational allegiance, respect, helping, coordination, obedience, willingness in participating, altruism conscience and in total score according to ranks. Ideas of 16 year or more than 16 year teachers about civic behaviours in their schools are more positive.

According to the results it is determined that there is positive and meaningful relationship at a normal level between the organizational civic behaviours of the teachers.

Key Words: Organizational Trust, Organizational Citizenship, School Management.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
SUMMARY	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	4
Önem	5
Sınırlılıklar	6
Tanımlar	6
Kısaltmalar	6
BÖLÜM II	7
ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMLARI VE TEORİK TEMELLERİ	7
Güven Kavramı ve Örgütsel Güven	7
Örgütsel Güvenin Öğeleri/Boyutları	9
Yardımseverlik (Benevolence)	10
Güvenirlilik (Reliability)	10
Yeterlik (Competence)	10
Dürüstlük (Honesty)	11
Açıklık (Openness)	11
Doğruluk (Integrity)	12
Tutarlılık (Consistency)	13
Sadakat (Loyalty)	13
Örgütsel Güvenin Kuruma Faydaları	13
Okullarda Örgütsel Güven ve Oluşumu	15
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20

Prososyal Davranış Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	21
Biçimsel Rol (In Role) Davranışlar	22
Rol Fazlası (Ekstra Rol) Davranışlar	23
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	24
Okullarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	29
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Teoriler	33
Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)	33
Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	34
Lider-Üye Değişimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory)	34
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	35
Özgecilik/Diğerlerini düşünme (Altruism)	35
Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)	36
Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy)	37
Sivil Erdem/Organizasyonun Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)	37
Gönüllülük/ Sportmenlik/ Centilmenlik (Sportmanship)	38
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Açısından Faydaları	40
Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	42
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	45
Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi	49
BÖLÜM III	52
YÖNTEM	52
Araştırmanın Modeli ve Örneklem Grubu	52
Verilerin Toplanması	55
Veri Toplama Aracı	55
Örgütsel Güven Ölçeği	55
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	57
Verilerin Çözümlemesi	62
BÖLÜM IV	64
BULGULAR VE YORUMLAR	64
A. Kişisel Bilgiler	64
B. Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular	66

1. Çalışanlara Duyarlılık Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	66
2. Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	68
3. İletişim Ortamı Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	69
4. Yeniliğe Açıklık Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	71
5. Kişisel Değişkenlere Göre Bulgular	72
a. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	72
b. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular	74
c. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	75
d. Okul Büyüklüğü (Öğretmen Sayısı) Değişkenine İlişkin Bulgular	76
C. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular	78
1. Örgütsel Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	78
2. Saygı ve Yardımlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	79
3. Özerklik ve Değerlilik Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	80
4. Uyum ve İtaat Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	81
5. Katılımda Gönüllülük Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	82
6. Özgecilik Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	84
7. Vicdanlılık Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	85
8. Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular	86
a. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	86
b. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular	88
c. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	90
d. Okul Büyüklüğü (Öğretmen Sayısı) Değişkenine İlişkin Bulgular	93
D. Okullardaki Örgütsel Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	94
BÖLÜM V	103
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	103
KAYNAKLAR	109
EK (Ölçek)	121

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo1	Örnekleme oluşturan öğretmen sayılarının belirlenmesi	53
Tablo 2	Örnekleme oluşturan okulların listesi	54
Tablo 3	Örgütsel Güven Ölçeğinin puanlama şekli	56
Tablo 4	Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğine ait değerler	56
Tablo 5	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Puanlama Şekli	58
Tablo 6	Varimax sonrası Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği'nin faktör analizi sonuçları	58
Tablo 7	Ölçeğin faktör analizi ve madde analizi sonuçları	60
Tablo 8	Alt faktörlerinin açıkladığı varyans oranları, özdeğerleri ve alfa katsayıları	61
Tablo 9	Normallik testine ilişkin bulgular	63
Tablo 10	Kişisel değişkenlere ilişkin bulgular	65
Tablo 11	Çalışanlara duyarlılık boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	66
Tablo 12	Yöneticiye güven boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	68
Tablo 13	İletişim ortamı boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	69
Tablo 14	Yeniliğe açıklık boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	71
Tablo 15	Örgütsel Güven toplam puana ilişkin bulgular	72
Tablo 16	Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları	72
Tablo 17	Branş değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin analiz sonuçları	74
Tablo 18	Kıdem değişkenine göre, öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin analizi sonuçları	75
Tablo 19	Öğretmen sayısına (okul büyüklüğü) göre öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin analiz sonuçları	77
Tablo 20	Örgütsel bağlılık boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	78
Tablo 21	Saygı ve yardımlaşma boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	79
Tablo 22	Özerklik ve Değerlilik boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	80

Tablo 23	Uyum ve İtaat boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	82
Tablo 24	Katılımda Gönüllülük boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	83
Tablo 25	Özgecilik boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	84
Tablo 26	Vicdanlılık boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları	85
Tablo 27	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı toplam puana ilişkin bulgular	86
Tablo 28	Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin analiz sonuçları	86
Tablo 29	Branş değişkenine göre, öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin analiz sonuçları	88
Tablo 30	Kıdem değişkenine göre, öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin analiz sonuçları	90
Tablo 31	Öğretmen sayısına (okul büyüklüğü) göre öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ANOVA sonuçları	93
Tablo 32	Ölçeklerde yer alan sürekli olup ancak normal dağılım göstermeyen alt boyutlar arasındaki ikili korelasyonlar	95
Tablo 33	Ölçeklerdeki sürekli olan ve normal dağılım gösteren alt boyutlar ve toplam puanlar arasındaki ikili korelasyonlar	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil1	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı modeli	43
Şekil 2	Lider tarafsızlığı, işi anlama kabiliyeti ve işgörenlerin memnuniyeti, özgecilik ve uysallık arasındaki ilişki.	46

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi ve amaçları belirtilmiş, önemi vurgulandıktan sonra önemli kavramlar tanımlanmıştır.

Problem

Bireyin sosyal yaşama uyumunun sağlanmasında ilişkilerin niteliği önemli yer tutar. Gerek toplumların gerekse de belli bir amacı gerçekleştirebilmek için kurulan örgütlerin başarıya ulaşabilmesinde, sağlıklı ve uzun ilişkilerin kurulabilmesi önemlidir.

Örgütlerin, vizyonu ile harmanlanmış oldukları hedeflere ulaşmada başarının yakalanabilmesi için, yeniliklere ve değişimlere ayak uydurabilmesi önemli bir durumdur. Bu gereklilik durumu, risk alabilen, örgüte bağlılık duygusu olan, işbirliği içerisinde çalışarak sorumluluk almaktan kaçınmayan, yüksek performans sergileyen bireyler tarafından gerçekleştirilebilir. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için örgütlerin kendisine bağlı, hedeflerinin gerçekleşeceğine inanan bireylere sahip olması gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinin amaçlarından biri de hem kendine hem de yaşadığı topluma güvenen ve güvenilen bireyler yetiştirilmesidir. Bu bağlamda bireyleri sosyal yaşama ve hayata hazırlama görevini üstlenen okullar da, çıktıkları aracılığıyla toplumda güven hissinin egemen olmasını sağlar. Okullardaki bu güven duygusunun gelişebilmesi için yönetici, öğretmen, öğrenci, okuldaki diğer çalışanlar ve veliler arasında diyalogun iyi kurulabilmesi gerekir. Kurulan iyi bir diyalog da ürün olarak güven duygusunu yaratır.

Diyalogun nitelikli olabilmesi, kişiler arası iletişimin sağlıklı olmasıyla gerçekleştirilebilir. Yani sağlıklı bir ilişki ve iletişim, bulunduğu her yerde güven duygusunu yaratır. Okullardaki işgörenler, yöneticilerin samimiyetlerine inandıkları ölçüde güven duygusuna sahip olurlar. Bu samimiyetlik durumu da ancak gösterilen davranış biçimiyle ve söylenen sözlerle ölçülebilir. Kısaca yöneticiye duyulan güvenin, çalışanların performansını arttıran, harekete geçiren önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Geleneksel yönetim anlayışına sahip okullarda yönetici, her şeyi bilen kişi konumundadır. Böylelikle işgörenlerin fikirlerini alma, yetkilerini paylaşma gibi

davranışlarda bulunmayarak söz ve davranışlarla astların morallerini bozabilmektedirler. Oysa demokratik yönetim anlayışına sahip okullarda yöneticiler, kararların alımında çalışanların fikirlerini önemsemekte, böylece personeller önemli olduklarını hissetmektedirler. Yani eğitim örgütü olarak tanımlanan okullarda yöneticilerin çalışanlarına karşı duyarlı davranması, onların morallerini bozacak davranışlar sergilememesi, ilişkilerdeki güveni sağlam temellere oturtmaktadır.

Değişimlere ve yeniliklere açıklık, güven unsurunun yerleşmiş olduğu ortamlarda kendini göstermektedir. Bu bağlamda eğitim örgütleri de meydana gelen gelişmelere karşı kayıtsız kalmamaktadır. Başka bir ifadeyle güven, okullardaki yenilikleri ve değişimleri anlamada ve bunları uygulamada rol alan önemli bir araçtır (Kochanek, 2005).

Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert'e (2006) göre okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki güven, okul büyüklüğü, okuldaki istikrar, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin niteliği, okul aile işbirliği, okul içerisindeki çatışma düzeyi vb. gibi pek çok unsurdan etkilenebilmektedir. Örneğin Bryk ve Schneider (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, özellikle öğrenci sayısının 350 ya da daha az olduğu küçük okullarda, öğretmenler arasındaki güven düzeyinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında personel ve öğrenci sayısının az olmasının öğrenci, öğretmen, yönetici ve veliler arasındaki etkileşimin ve ilişkilerin niteliğini olumlu yönde etkilediği; bu durumun da okulda güven atmosferinin oluşturulmasına olumlu katkı sağladığı söylenebilir (Akt: Özer ve ark., 2006).

Literatüre bakıldığında örgütlerin başarısını, verimliliğini ve etkililiğini arttırmak için birçok konuda araştırma yapılmıştır. Son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan araştırmaların konularından biri de işgörenlerin sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütler tarafından arzulanan davranışlar olarak tanımlanan vatandaşlık davranışı, performansın bir parçası olarak görülebilmektedir.

Vatandaşlık davranışı ile ilgili yerli ve yabancı literatürde pek çok tanımlama yapılmıştır. Bunların en bilinenleri arasında Organ'ın yapmış olduğu tanımlamadır. Organ'a göre (1997) vatandaşlık davranışı zorla yaptırılmayan, rol ya da işin türüne ilişkin herhangi bir istekte bulunulmayan kişinin özel olarak açık bir şekilde örgütle arasında kurmuş olduğu bağlıdır. Yani işler, gönüllü olarak yapılmaktadır. İşin ötesinde, formal sistem tarafından ödüllendirilmeyen rol fazlası davranışlardır.

Vatandaşlık davranışı örgütleri istenmeyen davranışlardan koruduğu, işgörenleri cesaretlendirerek örgütlerin etkililiğini ve verimliliğini arttırdığı için Ackfeldt ve Coote (2005) tarafından örgütün iş programı ve takım çalışmasındaki uyumun eksikliklerinde köprüleme aracılığıyla örgütsel uygulamaları daha etkili kıldığı belirtilmektedir.

Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için örgütlerin iş sorumluluklarından öte enerjilerini ve vaktini çalıştığı kurum için harcayan bireylere ihtiyacı vardır. İşgörenler bu davranışları ödül almak ya da cezadan kaçınmak için sergilememektedirler. Başka bir ifadeyle Schnake ve Dumler'in (2003) de belirttiği gibi vatandaşlık davranışı örgütteki etki ve etkililiğin gelişimine fayda sağlayacak, biçimsel olarak örgüt tarafından ödüllendirilmeyen ya da cezalandırılmayan davranışlardır.

Buradan hareketle öğretmenlerin okullarına duymuş oldukları örgütsel güvene ve vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerinde, güven ve vatandaşlık atmosferinin oluşmasında onların kadın ya da erkek, sınıf ya da branş öğretmeni olmalarının, mesleklerinde son yıllara ulaşmış olmaları ya da yeni başlamaları gibi değişkenler de etkili olabilir.

Güven kavramı ile ilgili olarak Türkiye'de yapılmış çeşitli araştırmalar olmasına karşın bu araştırmaların büyük bir çoğunluğu işletmelerde yapılmıştır (Arı, 2003; Özbek, 2006; Özen İşbaşı, 2000; Tüzün, 2006; Yaşar, 2005; Aktan, 1999; Kamer, 2001; Günaydın, 2001; Güneşer, 2002). Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar sınırlıdır (Yılmaz, 2004, 2006; Özdil, 2005; Erden, 2007; Yılmaz, 2005, 2006a, 2006b). Vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak da Türkiye'de yapılmış çeşitli araştırmalar olmasına karşın bu araştırmaların büyük bir çoğunluğu işletmelerde yapılmıştır (Yener ve Aykol, 2009; Özen İşbaşı, 2000; Özdemir, 2005; Karabey, 2005; Çelik, 2007; Gençtürk, 2005; Kendiriligil, 2006; Geçer, 2008; Keleş, 2009; Köse, Kartal ve Kayalı, 2003; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Gürbüz, 2006). Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar sınırlıdır (Buluç, 2008; Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003; Samancı, 2006; Keskin, 2005; Kaynak Taşçı, 2007; Ay, 2007; Karakuş, 2008; Özdevecioğlu, 2003). Bu sebeple, sınırlı araştırmaların yapıldığı eğitim örgütlerinde kapsamlı araştırmaların yapılmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki tartışmalardan, ilişkilerde güvenin önemli bir faktör olduğu, toplumlardaki güvenin oluşmasına kaynak sağlayan okullarda da güven ve vatandaşlık davranışları düzeyinin bilinmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Bu çalışma ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki

ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesini ‘İlköğretim okullarındaki örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki nasıldır?’ ifadesi oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarındaki örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki örgütsel güven düzeyi nasıldır?
2. İlköğretim okullarındaki örgütsel güven düzeylerine ilişkin görüşler, örgütsel güvenin alt boyutlarında (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık) nasıldır?
3. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki güvene ilişkin görüşleri;
 - a) Cinsiyete,
 - b) Branşa,
 - c) Mesleki kıdeme,
 - d) Okul büyüklüğüne (okuldaki öğretmen sayısı) göre farklılaşmakta mıdır?
4. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri nasıldır?
5. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarında (örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımda gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık) nasıldır?
6. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki vatandaşlık davranışına ilişkin görüşleri;
 - a) Cinsiyete,
 - b) Branşa,
 - c) Mesleki kıdeme,
 - d) Okul büyüklüğüne (okuldaki öğretmen sayısı) göre farklılaşmakta mıdır?

7. Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarındaki örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalışmış oldukları okullarda güven ve vatandaşlık davranış düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır. Planlanan bu araştırma ile okullardaki güven ve vatandaşlık duygularını oluşturan etmenler, güven ve vatandaşlık duygularıyla ilgili olumlu ve olumsuz görüşlerin belirlenmesi ve elde edilen sonuçların öğretmen ve yöneticilere okul ortamındaki sosyal ortamın düzenlenmesi çalışmalarına kaynaklık etmesi beklenmektedir.

Ayrıca bu çalışma ile güven ve vatandaşlık kavramının eğitim yönetimi açısından önemine işaret edilerek, bu kavramın diğer eğitim yönetimi kavramlarıyla olan ilişkisini açıklayarak böylelikle yönetim bilimi ve özellikle eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlanması umulmaktadır. Bu kuramsal ve pratik katkı ile araştırmanın eğitim çalışanlarına, eğitim kurumlarına ve dolayısıyla bütün topluma kazanımlar sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları aşağıda belirtildiği gibidir.

1. Araştırma 2009-2010 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Van il merkez ve Gevaş, Başkale ve Erciş ilçelerinde bulunan, resmi ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

Tanımlar

Güven: Bireyin karşısındakinden kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olmasıdır (Rousseau ve ark., 1998).

Okulda Örgütsel Güven: Okulda örgütsel güven, okulun örgütsel ortamından etkilenen ve okulun üyeleri olan yöneticiler ve öğretmenler arasında güvenme eğilimi, değerler ve tutumlar, doğruluk, yetkinlik, tutarlılık, sadakat, açıklık ve ilgi ile var olan güvendir (Erden, 2007).

Okul Büyüklüğü: Okuldaki öğrenci ve öğretmenlerin sayısal çokluğu. Bu çalışmada okulun büyüklüğü ile ilgili olarak okuldaki öğretmen sayısı ölçüt olarak alınmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Herhangi bir baskı ya da zorlama olmaksızın, çalışanlar tarafından gönüllü olarak yapılan, içten gelen beklentisiz davranışlardır.

Kısaltmalar

ÖG : Örgütsel güven

OÖGÖ : Okullarda örgütsel güven ölçeği

ÖVD :Örgütsel vatandaşlık davranışı

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMLARI VE TEORİK TEMELLERİ

Bu bölümde çalışmanın kuramsal çerçevesi kapsamında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık kavramları ele alınmış ve bu kavramlar eğitim örgütleri açısından tartışılmıştır.

Güven Kavramı ve Örgütsel Güven

Örgütlerin etkililiğinin ve verimliliğinin sağlanmasında güven kavramı önemli bir etkiye sahiptir. Başarıya ulaşmada bireylerin kendisine ve diğer örgüt çalışanlarına güvenmesi amaçlara ulaşmada önemli bir adım olarak görülmektedir. Pek çok sosyolog, psikolog ve ekonomist güven kavramına odaklanarak insan yaşamının ve ilişkilerinin önemi üzerinde durmaya çalışmıştır (Hosmer, 1995; Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998; Doney, Cannon ve Mullen, 1998; Lewicki, McAllister ve Bies, 1998; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Yaşar, 2005). Sosyal yaşamda kritik bir rol üstlenen güvene ilişkin alan yazın incelendiğinde, kişiler arası ilişkilerde güven kavramının ön plana çıktığı görülmektedir.

Bütün sosyal kavramlarda olduğu gibi güven ve örgütsel güven ile ilgili de çeşitli tanımlar yapılmıştır. Worchel (1979) ile Lewicki ve Bunker (1995a,b) farklı disiplinlerin bakış açılarına bağlı olarak güvenle ilgili yapmış oldukları tanımlara göre; kişilik teorisyenleri güveni bireysel farklılık; sosyolog ve ekonomistler kurumsal bir fenomen; sosyal psikologlar ise diğer gruptaki işgörenlerin beklentilerine yönelik ortaya çıkan durum olarak nitelendirmişlerdir (Akt: Bigley ve Pearce, 1998).

Örgütsel güven örgütte bulunanların birbirlerinin maksadına, beklentilerine ve sözlerine duymuş olduğu itimat (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998), kişilerin söz ve davranışlarına inanarak bağlanmaya duyulan isteklilik (Mckight, Cummings ve Chervany, 1998) ve sosyal ilişkilerin temelidir (Hosmer, 1995). Duyulan güven hissi insanlar arasında ilişkilerin kurulmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu sebeple Mayer, Davis ve Schoorman (1995) güveni iyi niyet, hareket ve davranışlarla diğer insanlara duyulan itimat şeklinde nitelendirmiştir.

Solomon ve Flores (2001); güvenin canlılığın bir parçası olduğu dolayısıyla örgütlerde ve kişiler arası ilişkilerde dinamik bir yapı oluşturduğunu belirtmektedir. Dinamik ilişkilerden kasıt ise insanların güven yoluyla birbirlerini ve ilişkilerini değıştirmesidir.

Güven, araştırmacılar tarafından örgüt ve gruplar arasındaki işbirliğini açığa çıkaran etkili bir unsur olarak görülmektedir (McAllister, 1995; Mayer ve ark., 1995). Morrissey'e göre (1990) güven insan ilişkilerinde temel bir yapıya sahiptir ve güven iklimi insanların hislerini açmalarını ve düşüncelerini özgürce açıklamalarını sağlar (Akt: Brunard ve Brian, 1994). Güven ayrıca insanların risk almasını da olanaklı kılmaktadır. Çünkü güvenin olduğu yerde istismarın olmayacağına dair düşünce vardır (McAllister, 1995). Yani Matthai'nin (1989) de belirttiğı gibi güven; çalışanların risk ya da belirsizlik durumlarıyla karşılaştıklarında örgütün söz ve davranışlarına duymuş olduğu itimattır (Akt: Nyhan, 2000).

Luhmann (1988) hayal kırıklığına uğrama ihtimalinin bulunmasına rağmen, örgütte bulunanlar karşıdakinin eylemlerini/davranışlarını kabul edilebiliyorsa, burada örgütsel güvenin varlığından söz edilebileceğini belirtir (Akt: Mayer ve ark., 1995). Coleman'ın (1990) güven durumuna yönelik önerisi ise diğerlerinin performansına bağlı olarak alınan risk şeklindedir (Akt: Bigley ve Pearce, 1998).

Güven, ilişkilerde devam eden gerekli bir ögedir (Zand, 1972) ve toplumda işbirliğini sağlayan, günlük en rutin etkileşimlerde bile karşı taraftan zarar görmeyeceğinden ya da risk yaratmayacağından emin olmadır (Hosmer, 1995). Ayrıca güven ilişkilerin temelini (Rousseau ve ark., 1998) oluşturmaktadır ve bu ilişkilerin temelini oluşturan çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Yani Konovsky'nin (2000) de ifade ettiğı gibi güven, sosyal ilişkilerin değışmesinde anahtar bir ögedir.

Butler'e göre (1991) güven insanlar arasındaki ilişkilere yön verir. Golembiewski ve McConkie (1975) ise kişiler arası davranışlar ve grup davranışlarını hiçbir değışkenin güven kadar etkileyemeyeceğini dile getirmişlerdir (Akt: Hosmer, 1995). Rousseau ve ark. (1998) ise güven ilişkilerinin temelinde bağlılığın (Bigley ve Pearce, 1998) yer aldığını, karşılıklı dayanışma ve riske girmenin güvenin şartları olduğunu belirtmektedirler. Kısaca güven, kişinin olayları beklediğı şekilde sonlanacağına dair iyimser bir beklenti içinde olmasıdır (Hosmer, 1995).

Rotter (1980) güveni kişinin örgüt içindeki diğer insanların vermiş olduğu sözlere, yazılı ve sözlü ifadelerine güvenileceğine yönelik beklentiler olarak tanımlamaktadır (Akt: Bigley ve Pearce, 1998). Ring ve Van de Ven'e göre (1992) güven karşısındaki iyi niyetine duyulan itimattır (Akt: Hosmer, 1995). Deluga (1994) ise kişiler arasındaki güvenin adaletlilik duygusunun bir anahtarı olduğunu belirtmiştir. Yani güveni kişiler arası ilişkiler ve örgüt atmosferini açıklayan kritik bir veri olarak tanımlamıştır.

Lewis ve Weigert (1985) güvenin örgütler ve toplumlar için vazgeçilmez bir unsur olduğunu belirtmektedir. Devamında da Zucker (1986), toplumsal ilişkilerde güvenin hayati bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Güven kişiler arası bir ilişkidir bu sebeple de, güven yıkıldığı anda toplumlarda tereddüt hâkim olarak çökme meydana gelecektir (Akt: Hosmer, 1995).

Güven, davranışlardaki belirsizliğin azalmasıdır. Davranışların tanımlanmasında da, güven ya da güvensizlik genelleştirilmiş bir beklentidir (Hosmer, 1995). Bu bağlamda güven kişilerin eylemleri ve sorumlulukları arasındaki ilişkiye etki eden önemli bir öge (Dirks ve Ferin, 2001), ilişkilere de pozitif bir etki yaratan önemli bir unsur olarak görülmektedir (Lee, 2004).

Örgütsel Güvenin Öğeleri

Örgütsel güven oldukça kapsamlıdır ve birçok öğeden oluşmaktadır. Kişilerarası ve grup davranışları arasındaki güvene doğrudan etki eden tek bir değişken yoktur (Golembiewski ve McConkie 1975, Akt: Hosmer, 1995). Bu sebeple, ilişkilerin temeli olan güven duygusunun birçok unsurdan etkilendiği söylenebilir. Tschannen-Moran ve Hoy (1998) güvenin kompleks bir kavram olduğunu belirtmiştir. Sebep olarak da güven kavramının birçok faktörden oluştuğunu ve ilişkiler ağının geniş olmasını göstermektedir. Güvenin çeşitli öğelerden oluşan karakteristik bir yapıya sahip dinamik bir fenomen olduğu da belirtilmektedir. Okulda güven atmosferinin oluşmasında beş temel ölçüt vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Goddard, Tshanmen-Moran ve Hoy, 2001; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Tschannen-Moran, 2001; Kochanek, 2005):

1)Yardımseverlik (Benevolence)

Güvenin en kapsamlı yönü olan yardımseverlik; birinin iyi olduğuna, önemsenen bir şeyin güvenilen tarafından korunacağı ya da zarar görmeyeceğine olan inançtır (Cummings ve

Bromily, 1996, Hosmer,1995, Mishra, 1996 akt: Samancı, 2007). Megan, Tschannen-Moran'a (1999) göre güvenin en yaygın öğelerinden biri kişinin iyi niyetine güvenmesini gerektiren yardımseverlik duygusudur (Akt: Çetin, 2004).

Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy (2001) ile Kochanek (2005) yardımseverliği güvendedeki iyi niyeti anlamak olarak tanımlamaktadırlar. Meeker'e göre (1983) güvenen insan, yardımseverlik ya da birlikte çalışma davranışını bekler (Akt: Hosmer, 1995).

2)Güvenirlik (Reliability)

Çetin (2000) tarafından 'güven duyulma' olarak adlandırılan bu kavram Goddard ve ark.'na göre (2001) sosyal ilişkilerde oldukça önemlidir. Güven genellikle bir zaman sorunudur. Güvenirlikte mutlak ve devamlı davranışların olması beklenilir. İyi niyet bununla beraber yeterli değil. Tschannen-Moran ve Hoy (2000) ise güvenirliğin yardımseverlik ile birlikte tahmin duygusunu oluşturduğunu belirtmiştir.

3)Yeterlik (Competence)

Hosmer (1995) ile Clark ve Payne (1997) yeterliği, teknik bilgilerin ya da kişilerin mesleki hünerlerinin yerine getirilmesi, yetenekli olmak (Kochanek, 2005; Baba, 1999; Butler, 1991) olarak tanımlamışlardır. Yeterlik aynı zamanda bir öngörülebilirliktir. Meslek gruplarında, insanların alanlarına yönelik göstermiş oldukları ilgi ve titizlik onlara güvenilmeyi sağlar. Bu bağlamda güven, yeterli olduğu düşünülen insanlara duyulur (Solomon ve Flores, 2001). Yöneticilerin de çalışanlarıyla kurmuş olduğu iletişimi ve hitabı uygun düzeyde olmalıdır. Bu durum onların liderlik ve yöneticilik yeterliklerine ilişkin bilgiler verir (Galford ve Drapeau, 2003).

Tschannen-Moran ve Hoy'a göre (2000) iyi niyet yeterli olmayabilir. Bireyin konuyla ilgili yeterlik düzeyi de güveni etkiler. Örneğin bir öğrenci yeni gelen öğretmenin çok yardımsever biri olduğunu düşünebilir ve öğrenebilmek için de çaba sarf edebilir. Ancak eğer öğretmen yeterli bilgiye sahip değilse öğrencinin güveni yüksek düzeyde olmayacaktır. Goddard ve ark. (2001) yeterliliğin güven ilişkilerinde kritik bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin beceriksiz yöneticilere güvenmediğini, çocuklarına uygun bir şekilde bakmayan ailelere de kuşku ile bakıldığını belirtmişlerdir.

4)Dürüstlük (Honesty)

Goddard ve ark.'na göre (2001) dürüstlük doğruluğu anlatır, davranışlardaki gerçekliktir ve gerçeği çarpıtmaz. Tschannen-Moran ve Hoy (2000) ise güvenin kişinin karakteri, doğruluğu ve gerçekliği olduğunu belirtmişlerdir. Yani dürüstlük bireyin ya da grubun söze, vaatlere, sözlü ya da yazılı ifadelerle itimat etmesi, güvenmesidir.

5)Açıklık (Openness)

Tshanmen-Moran ve Hoy'a göre (1998) güven kavramı içerisinde açıklık, anahtar bir sözcüktür. Goddard ve ark. (2001), Kochanek (2005) ve Baba (1999) açıklığı bir konu hakkındaki bilginin başkalarıyla paylaşımı şeklinde tanımlamışlardır. Goddard ve ark.'na göre (2001) açıklık güveni sağlar; kuşku ve güvensizliği kışkırtmayı önleyen önemli bir boyuttur.

Hosmer'e göre (1995) açıklık, fikirlerin ya da bilgilerin özgürce başkalarıyla paylaşımında isteksizliğin olmayışıdır. Kişisel bilgilerin paylaşımı olarak da tanımlamışlardır (Butler ve Cantrell, 1984, Mishra 1996 akt: Tschannen-Moran ve Hoy 2000). İnsanlar, bilginin saklanma ve paylaşmama sebebini merak eder. Örneğin kapalı örgüt iklimine sahip okullarda yöneticiler bilgileri gerçeklik ve şeffaflık çerçevesi içerisinde sunmadığında, güvensizlik hissi oluşur. Bu sebeple örgüte duyulan güvensizlik hissi güvensizliğe yol açar. Aynı şekilde güven duygusunun da güvene yol açtığı söylenebilir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Yukarıda belirtilen öğelerinin dışında doğruluk, tutarlılık ve sadakat kavramları da güvenin öğeleri arasında sayılmaktadır (Hosmer, 1995; Clark ve Payne, 1997).

6)Doğruluk (Integrity)

Güvene dayalı ilişkilerin kurulmasında doğruluk önemli bir faktördür. Clark ve Payne (1997) doğruluğu verilen sözü yerine getirme, samimiyetlik durumu olarak nitelendirmişlerdir. Bigley ve Pearce'ye göre (1998) doğruluk, güven kavramında rol oynayan kritik bir anahtar rolündedir. Deluga'ya göre (1994) ise doğruluk, dürüstlüğü anlatır. Brown'a göre (2005) doğruluk insanın karakterini, bütünlüğünü anlatır. İnsanlar doğru davranışlar gösterirlerse onlara güvenilir. Örgütler de doğruluk üzerine desenlenirlerse onlara da güvenilir (Akt: Erden, 2007).

Kişilerin göstermiş oldukları doğru davranışlar güvenilirliklerini de etkiler. Okul ortamı içerisinde çalışanlar -özellikle karar alma safhasından önce- zaman zaman yöneticilerinin doğruluklarını sorgular (Mayer ve ark., 1995). Çalışanlar arasında yöneticilerin yaptıkları ile söyledikleri arasında da bir uygunluk beklentisi oluşur. Dürüst olmayan davranışlar sergilendiğinde ise doğru davranışlar olumsuz yönden etkilenir. Dolayısıyla bir güvensizlik ortamı doğar. Bunlara ek olarak da Tschannen-Moran ve Hoy (1998) öğretmenlerin meslektaşlarının doğruluklarına yönelik güvenlerinin de var olduğunu belirtmiştir.

Doğruluk, hesap verebilmeyi gerektirir. Hesap verebilir bir yaklaşım, olaylara daha gerçekçi bakmayı sağlar. Böylelikle ön yargılardan ve manipülasyondan uzak kalınır. Hesap verebilir bir kişi davranışının sorumluluğunu kabul eder ve gerçekleri çarpıtarak başkalarını suçlamaktan kaçınır. Okul yöneticisi, saygınlığını korumak için başkalarının yanlışlarını düzeltmesine yardımcı olmalıdır. Yanlışları örtbas etmeye çalışmak hem öğretmenlerde hem de okulun bağlı bulunduğu üst yapılarda güvensizliğe yol açabilir (Tschannen-Moran, 2004 akt: Erden, 2007).

7)Tutarlılık (Consistency)

Hosmer (1995), Butler (1991) ve Baba'ya göre (1999) tutarlılık bir durumu ele alabilmek için güvenilirlik, tahmin edebilme ve iyi bir yargıdır. Diğer insanların beklentilerine yönelik kestirimlerde bulunarak bu beklentilere yönelik tutarlı davranışlarda bulunma (Deluga, 1994) olarak nitelendirmiştir.

8)Sadakat (Loyalty)

Rosanas ve Velilla (2003) sadakati güvenin tamamlayıcısı olarak görmekte ve güven ile sadakat arasındaki ilişkiyi bir madeni paranın iki yüzüne benzetmektedir (Akt: Erden, 2007). Clark ve Payne (1997) sadakati niyeti, değerlerin paylaşımını ve amaçları gerçekleştirmek için istekli olma durumu olarak ifade etmiştir. Hosmer'e göre (1995) sadakat yeterlilik, destekleme, koruma ve başkalarını destekleme isteğidir. Deluga (1994) ise zarar vermeme olarak tanımlamıştır.

Örgütsel Güvenin Kuruma Faydaları

Kurumların hedeflemiş oldukları amaçlara ulaşarak en üst düzeyde verim alabilmesinde işgörenlerin karşılıklı bağlılık ve dayanışma içerisinde çalışabilmesi gerekir. Bu

bağlamda güven önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt içerisinde çalışanların kurumla olan uyumluluğunun sağlanmasında ve örgütün amaçları ile beklentileri arasında bağlantı kurarak çalışmaya istekli hale getirilmesinde güven etkilidir.

Goddard ve ark. (2001), grup üyelerinin başarıya ulaşmasında güvenin önemli yerinin olduğunu belirtmişlerdir. Çelik (2000) ise ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen işgörenlerin, birbirlerine karşı olan güvenlerini kaybetmelerinin, örgütsel ortamdaki insan ilişkilerini büyük ölçüde zedelediğini belirtmiştir. Bu bağlamda kurumsal başarıya ulaşmada kurum içerisindeki ilişkilerin ve iletişimin sağlam temeller üzerine oturtulması gerektiği söylenebilir. İş görenler çalıştıkları kurumların yapısının başarıyı sağlayacak şekilde yapılandırıldığına yönelik inanç duyduklarında kuruma yönelik güvenleri de artar (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998). Yani çalışanlar örgüte ve liderlerine güvenirse çok daha ağır riskler alma isteğinde bulunurlar (Galford ve Drapeau, 2003). Ayrıca daha fazla çalışarak örgütün gelişmesi için iyi fikirler üretirler. Robinson'un (1996) da ifade ettiği gibi örgütlerde güven yıkıldığında ortaya çıkan güvensizlik durumu çalışanların performansı ile ilişkilendirilir ve performanslarında bir düşüş meydana gelir (Akt: Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Güvenin toplum içinde faydalı bir fonksiyonu vardır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Sitkin ve Roth (1993) ile Zucker (1986) güveni kurumsal bir yapı (akt: Rousseau ve ark., 1998) olarak görürken Mayer ve ark. (1995) örgütlerdeki çalışmalara ilginin artmaya başlamasıyla güven kavramının da yükselişe geçtiğini belirtmiştir. Tüm bunlara bağlı olarak (Erdem, 2003) güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artmasına, özdeşleşmenin kolaylaşmasına ve performansın yükselmesine yönelik bir beklentinin oluşacağını vurgulamaktadır.

Tschannen-Moran'un (2001) Wrightsman (1974) Zand'tan (1971) aktardığına göre yüksek düzeyde güvene sahip insanların örgüt içerisinde iletişime daha fazla açık olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, yüksek düzeyde güvenin olduğu örgütlerde katılımcılar daha rahattır ve enerjilerini örgütün amaçlarına ulaşmak için kullanırlar. Diğer taraftan güvensizlik de örgütlerdeki etkililiği bozar. Güvensiz biriyle iletişim kurulduğunda, bir de o kişi hiyerarşik olarak üst düzeyde ise çalışan da zorunlu olarak uzaklaşarak düşüncelerini, bilgilerini paylaşmaktan kaçınabilir (Mellinger, 1956; Roberts ve O'Reilly, 1974, Akt:Tschannen-Moran, 2001). Başka bir deyişle düşük güven ortamında çalışanlar örgüte yabancılaştıkları için üyelerin kendilerini koruma ve meşrulaştırma gayretleri çok zaman alır.

Bu durum da performanslarını olumsuz yönden etkileyerek risk alma isteklerini etkilemektedir. Böylece örgüt içerisinde yapılacak değişim veya yenilikler şüphe ve dirençle karşılaşılır (Bair ve Amand, 1995, Akt: Erdem, 2003).

Güven hem örgüt hem de çalışanları için önemli faydalar sağlamaktadır (Kramer, 1999). Örgüt üyelerinin güvenilir davranışlar sergilemesi her şeyden önce bireysel bir sorumluluktur ve bireysel eğilimlerle ilişkilidir (Erdem, 2003). Gilbert ve Tang (1998), örgüt ortamında güven oluşumu için, çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin yanında örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması, etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması, çalışanların yetiştirilerek geliştirilmesi ve etik değerlere önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir (Akt: Yılmaz, 2006). Bu bağlamda yöneticiler adil bir iş bölümü yaparak kurumun amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar. Ayrıca sergilemiş olduğu tutarlı davranışlarıyla da kendisine ve kuruma olan güven düzeyinin artmasını da sağlar.

Sonuç olarak, bürokrasilerde kişiler arası ilişkilerin başarılı olabilmesinde güven gereklidir. Yönetici ve çalışanlar birbirlerinin yeteneklerine güvenerek davranışlardaki adalete ve etiğe özen göstermesi gerekmektedir (Nyhan, 2000). Böylece kurum içindeki çalışanlar arasında bir iç bağlılık oluşur ve kurum, vizyonu ile harmanlanmış olduğu hedeflere ulaşmada başarıyı sağlar.

Okullarda Örgütsel Güven ve Oluşumu

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumu olarak tanımlanan okullarda da güven kavramı önemli bir yere sahiptir. Okullar sosyal yaşama uyum sağlayabilen bireyler yetiştirmek durumundadır. Bu sebeple okullarda kendisine ve çevresine güvenen, nitelikli bireylerin yetiştirilmesi esas alınmıştır.

Güven, insanları bir arada tutarak onların aynı çizgide buluşmasını sağlar. Toplumda güvensizlik, genel amaçları gerçekleştirilmede engel teşkil eden bir unsurdur. Okul örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için de, öğretmenlerin meslektaşlarına, velilere ve öğrencilere güvenmiş olması gerekmektedir. Okullar, toplumlaşmada önemli bir role sahiptir; bu bağlamda okullardaki güven ilişkisi hayati bir öneme sahiptir (Goddard ve ark., 2001).

Cunningham ve Gresso (1993) güveni '*okul etkililiğinin temeli*' olarak tanımlanmıştır (Akt: Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Diğer örgütlerde olduğu gibi okulların da etkili ve

verimli olabilmesi için işbirlikçi, uyum sağlayan, hızlı ve verimli çalışan ve iyi yönetilen olması gerekmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Erdem (2003) örgütsel yaşamda güvenin yalnızca bireyler arası ilişkilerde yaratılmayacağı, birtakım uygulamaların da var olması gerektiğini belirtmektedir. Örneğin ödüllendirme, terfi, performans değerlendirme gibi temel insan kaynakları politika ve prosedürlerinin tatmin ve teşvik edici olmasının son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca iş ve koordinasyon ilişkilerinin açıkça tanımlanmasının, sık sık formal (bilgilendirme, koordinasyon toplantıları vs.) ve informal karşılaşmaların (sosyal faaliyetler gibi) yaratılarak örgüt üyeleri arasında çok yönlü iletişimin gerçekleşmesinin güveni arttıran uygulamalar olduğunu ifade etmektedir. Yani okullarda da güven unsurunun oluşabilmesi için değerlerin paylaşımı, iletişim, işbirliği olumlu bir etki yaratırken belirsizlik ve çıkarıcı davranışlar olumsuz yönde etkilemektedir (Morgan ve Hunt, 1994).

Galford ve Drapeau (2003) güveni yıkan unsurlar arasında yöneticinin sergilemiş olduğu davranışlar, egemen olan kültürü kabullenememek ve verilen vaatlerin yerine getirilmemesi olarak sıralamıştır. Ayrıca yöneticiler tarafından çalışanlara gerçek olmayan geri dönütlerin verilmesi, yetki devrinin olmaması yani çalışanlarının da en az kendisi kadar işi iyi yapabileceğine ilişkin inancın olmaması güvenin düşmanları arasında yer almaktadırlar.

Güven okuldaki değerlerin paylaşımında artışı sağlar. İletişimin niteliği ile örgütün etkililiği arasında bağlantı vardır, örgütlerde de açık bir iletişim için güven gereklidir. Bu durum örgütlerin gelişmeye açık hale gelmesini de sağlar. Okul örgütlerinin etkili olmasını güvenin sağladığı açıktır. Kısaca söylenebilir ki okullardaki güven atmosferi etkililiği, iletişimi, örgütsel vatandaşlığı ve öğrenci başarısını artırır (Tschannen-Moran, 2001).

Deluga'ya göre (1994) güven, okul örgütlerinin pozisyonunda faydalı bir yapıya sahiptir. Güven ilişkilerindeki artışın gelişmesi okulların gelişmesinde rol oynayan kritik bir araçtır. Okullardaki başarı ve güven ilişkisindeki mekanizmanın anlaşılması gerekmektedir. Bu sebeple güven, okullarda önemli bir etkiye sahiptir (Goddard ve ark., 2001).

Okuldaki atmosferi ya da duyguları tanımlamak ve örgütteki yaşam kalitesinin düzeyini belirlemek için de güven kavramından faydalanılır. Verimli ilişkiler etkili okullar meydana getirir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Güvenin yalnızca nitelikte değil, aynı zamanda okulun etkililiği ve öğrenci başarısı arasında da bir bağlantısı vardır. Öğretmenin

okuluna, yöneticisine olan güveni ayrıca genel okul başarısını, öğretme kalitesini ve uyumunu da etkiler. Güven olmadığında örgüt içerisindeki bireyleri aynı çizgide buluşturmak zor olabilir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Kişiler arası ve grup davranışları, yönetimdeki etkililiği anlamada temel bir yapıya sahiptir (Hosmer, 1995). Jones ve George'ye göre (1998) 1990'lı yıllarda örgütlerde kişiler arası işbirliği ve takım çalışması düzeyinde önemli bir artış meydana gelmiştir. Mükemmel okul yönetimlerinin yapısında da iş birliği önemli bir şekilde yükselişe geçmiş durumdadır (Tschannen-Moran, 2001). İşbirliği ve güven çalışanlara pozitif bir çalışma alanı oluşturmaktadır (Brunard ve Brian, 1994). Mattesich ve Monsey (1992) işbirliğinin zamanın ve enerjinin boşa harcanmasını engellediğini, aynı şekilde sorumlulukların, kaynakların ve ödüllerin paylaşımının da güven olmadan gerçekleşemediğini belirtmiştir (Akt: Tschannen-Moran, 2001). Tschannen-Moran (2001) ise bu paylaşımın karşılıklı dayanışma ortamı yarattığını ve katılımcıların işbirliği içinde çalıştığı partnerine güvenmesinde onu motive ettiğini eklemiştir.

Okullarda güven tanımını yapabilmek için öğrenci, öğretmen, yönetici ve örgüt arasındaki ilişkilere bakmak gereklidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Okulun genel amaçlarına ulaşabilmek ve etkililiğini artırmak için öğretmen, öğrenci ve velilere güvenmek zorundadır (Goddard ve ark., 2001).

Butler'e (1991) göre yöneticilerin davranışlarında, işlerinde tutarlılık ve yeterlik davranışlarını sergilemesi, adaletli olması, dürüst olması, yeni düşüncelere açık olması, verdiği sözü tutması ve açık olmasının çalışanların güvenini arttıracaklarını belirtmiştir (Akt: Deluga, 1994). Hoy, Gage ve Tarter (2006) okul yöneticilerinin almış oldukları kararları paylaşımları güvenin oluşmasında etkilidir. Okulda yapılan yeniliklerde öğretmenlerin fikirlerinin alınması, öğretmenlerin örgüte yönelik düşüncelerinin değişmesine ve öğretmenler arasında güvenin gerçekleşmesinde de etkili olmaktadır (Goddard ve ark., 2001).

Karar almada kararların paylaşarak işbirliği içerisinde alınan kararlar, yüksek kalitede karar alınmasına fayda sağlar ve bu kararlar daha yüksek niteliktedir (Nyhan, 2000). Karar alınırken öğretmene danışılması yalnızca nitelikli karar alınmasını sağlamaz, ayrıca öğretmenin motivasyonunu da artırır (Tschannen-Moran, 2001). Okullarda alınan kararlarda öğretmenlerin fikirlerinin de alınması onların memnuniyetini, sadakatini ve kararların benimsenmesine yardımcı olur (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Yönetici karar alınımında

öğretmenlerin maksatlarına ve yeteneklerine güvenmek zorundadır. Öğretmenlerine güvenmeyen yöneticiler yetki ve sorumluluk paylaşımında bulunmazlar. Aynı şekilde öğretmenler de işbirlikçi bir çalışma ortamı içerisine girmezler (Tschannen-Moran, 2001).

Yönetimsel ilişkilerde güvenin ilişkisi kritik bir öneme sahiptir (Hosmer, 1995). Powell (1990, 1996) geleneksel yönetim anlayışına sahip okullarda sosyal anlamda insanlar arasında mesafenin var olduğunu, dolayısıyla ilişkilerde güvenin var olmadığını, oysa demokratik yönetim anlayışına sahip okullarda paylaşımın hâkim olduğu, bir bakıma da yüksek düzeyde etkililiğin var olduğunu belirtmektedir (Akt: Tschannen-Moran, 2001). Yani demokratik yönetim anlayışına sahip okullarda güven atmosferinin daha yaygın olduğunu söylemek doğru olur.

Smylie ve Hart'a göre (1999) yöneticilerin karar alımında paylaşım yoluna girmesi, güvenin oluşmasını sağlar (Akt: Tschannen-Moran, 2001). Örgütlerde yöneticiler, güven oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir (Whitener ve ark., 1998, akt: Konovsky, 2000). Yöneticiler çıkar korkularını bir kenara bırakarak güven duygusunu yaratabilirler (Konovsky, 2000). Güvenin yoksun olduğu okullarda, yöneticinin de çalışanlarının bakış açılarından ve görüşlerinden yoksundur (Tschannen-Moran, 2001).

Güvenin derecesi çalışma grubunun etkililiğinde de önemli bir rol oynar. Güvenin olmadığı ortamlarda çalışanlar birbirine kapalıdır ve işbirliği çok daha zordur. İşbirliği daha nitelikli karar alınmasında etkilidir (Tschannen-Moran, 2001). Bartolme (1989) ve Mellinger (1956) hiyerarşik olarak üst düzeyde bulunan kişide eğer güvensizlik hissi varsa amaca uygun bir iletişimin gerçekleşemediğini ve örgütün amaçlara ulaşma düzeyinin de yetersiz kaldığını belirtmişlerdir (akt: Tschannen-Moran ve Hoy 2000). Yüksek güven düzeyine sahip okullarda bilginin paylaşımı bir ihtiyaçtır. Öğretmenler mesleki yönden gelişebilmek için meslektaşlarına yardım eder (Kochanek, 2005).

Yöneticilerin davranışlarıyla öğretmenlerin davranışlarındaki güven ilişkilerinin kalitesi farklı etkilere sahiptir. Yöneticinin sözlerinde ve hareketlerinde tutarlılık olması öğretmenlerin güvenini kazanmasını sağlar. Bu sebeple öğretmen ile yönetici arasındaki ilişkilerin açık olması gerekir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998).

Okul başarısında öğretmenlerin, öğrenci ve velilerine yönelik güvenleri okul başarısını arttırmada kritik bir faktöre sahiptir. Öğretmenlerdeki güven düzeyi ve onların tutumları,

güven ve başarı arasındaki bağlantının anlaşılmasına ışık tutmaktadır (Goddard ve ark., 2001). Karar almada yöneticilerin öğretmenlerinin katılımını sağlaması, öğretmene örgütün amaçlarını benimsemesine de yardımcı olur. Öğretmen eğer örgütün amaçlarına güvenirse, diğer öğretmenler arasındaki diyalogda da artış gerçekleşir. Öğretmenlerin başarılı bir şekilde öğretme sürecine adapte olmalarında deneyimlerinin diğer öğretmenlere aktararak işbirliği içerisinde çalışması etkilidir. Öğretmenlerin güveni ile okulun etkililiği arasında da bağlantı vardır (Tschannen-Moran, 2001).

Birçok araştırma okullardaki çalışanlar arasındaki ilişkilerin öğrenci başarısını etkilediğini belirtmektedir. Okul ile aile arasındaki ilişkilere odaklanmanın da eğitimin politikalarından olduğu ifade edilmektedir. Bu durumda ilişkilerin güçlü olması odak haline gelmektedir. İlişkilerin güçlü olması güvenin kalbidir ve öğrencilerin öğrenmelerine de yardım eder. İlişkilerdeki ağın kurulmasında güven önemli bir etkiye sahiptir. İlişkilerde anahtar olan öğretmen güvenine odaklanmak, öğrenci ve aileleri ile de ilişki kurmaktadır. Öğretmen, öğrenci ve aile arasında güven artarsa okuldaki başarı ikliminde de artış görülür (Goddard ve ark., 2001).

Rotter (1967) güvenin, insanların formal ve informal öğrenmelerinde etkili olduğunu belirtmektedir (Akt: Goddard ve ark., 2001). Ayrıca, insanların öğrenmesinde güvenin önemli bir değişken olduğunu da öne sürmektedir. Fuller (1996) ise öte yandan güvensizliğin, bireyin kendisini rahat hissetmemesine ve enerjinin boşa harcanmasına sebep olduğunu belirtmektedir (Akt: Tschannen-Moran ve Hoy, 1998). Öğrenciler kendilerini güvensiz hissettiklerinde enerjilerini öğrenmeye harcamak yerine kendilerini korumak (self protection) için kullanırlar. İnsan öğrenmelerinde güven önemli bir öğedir. Bu sebeple güven hissinin öğrenci başarısını doğrudan etkili olduğu söylenebilir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Tschannen-Moran, 2001).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) terimini bugünkü anlamıyla literatüre ilk defa Graham'ın ÖVD'nin "babası" olarak nitelediği (Akt:Çelik, 2007) Bateman ve Organ yerleştirmiştir (Bateman ve Organ, 1983). Ancak literatüre Barnard (1938), Katz (1964), Katz ve Kahn'ın (1966) yapmış oldukları çalışmaların sentezleri temellendirilerek ortaya atılmıştır (Akt: Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Dyne, Graham ve Dienesch (1994) ÖVD'nin kavramsal yapısının gelişimini sürdürdüğünü; deneysel çalışmalarla temellendirilmeye çalışıldığını belirtmektedirler. Başlangıçta ÖVD Smith, Organ ve Near (1983) tarafından performans türü olarak sunulmuştur (a category of performance). Son yıllarda ise Waldman (1994) iş performansı olarak çerçeveleyerek tanımlamayı sınırlandırmıştır. Waldman iş performansı tanımlamasında, işbirliği içinde çalışma davranışı ve görevinin ötesinde güçlü nitelikte çaba harcama şeklinde bir ifadeye yer vermiştir (Akt: Barksdale ve Werner, 2001).

ÖVD iyi asker sendromu '*Good Soldier Syndrome*' (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1997) olarak tanımlanmıştır. İyi asker sendromu ya da geleneksel olarak rol fazlası olarak tanımlanan ÖVD, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için avantaj sağlar (Turnipseed, 2002). ÖVD rol fazlası davranışlar (Bell ve Menguc 2002; Schnake ve Dumler, 2003; Morrison, 1994; Organ, 1988); ya da iyi asker sendromu olarak da tanımlanabilir (Organ, 1988).

Lievens Anseel (2004) '*örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı yaparak örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım eden bireysel davranışlar olarak tanımlanabileceğini*' belirtmektedir (Akt:Kendirgil, 2006). Bu bağlamda ÖVD'nin yapıcı ve işbirlikçi davranışları kapsadığı söylenebilir (Allen, Barnard, Rush ve Russell, 2000). Başka bir ifadeyle insanların örgüt içerisindeki etkililiklerindeki fonksiyonu ve fazla mesai gibi pek çok davranış ÖVD ile gerçekleştirilir (Organ, 1990; Organ ve Konovsky, 1989; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Akt: Allen ve ark., 2000).

Prososyal Davranış Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımları ile ilişkilendirilmiş davranışlar arasında prososyal davranışlara da yer verilmiştir (Brief ve Motowidlo, 1986, George, 1990, 1991, George ve Bettenhausen, 1990, O'Reilly ve Chatman, 1986, Akt: Podsakoff ve ark., 2000). 1960-1970'li yıllarda çalışılmış olan prososyal davranışlara ilişkin bulgular ancak 1980'li yıllarda ÖVD'ye uyarlanabilmiştir (Turnipseed, 2002).

Prososyal örgütsel davranışlar, kaynağı çalışanların kültürleri olması sebebiyle tanımlı konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır (Çelik, 2007). Brief ve Motowidlo'ya göre prososyal örgütsel davranışlar örgütteki işgörenler (çalışanlar) tarafından paylaşılan, üyelerin bir birini etkilemesi sebebiyle kişilere, gruba ve örgüte mal edilen ve başkalarıyla barış içinde çalışmayı desteklemek amacıyla gösterilen davranışlardır (Akt: Çelik, 2007). Prososyal

davranışlar örgüt üyelerinin örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup ya da örgütün huzurunu sağlamaya yönelik davranışlarıdır (Turnipseed, 2002).

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının içerdiği “diğerlerine yardımcı olma” unsurunun geniş bir yelpazesidir ve prososyal örgütsel davranışlar, örgüte ve bireye yardımcı olabilecek davranışları içerir. Ayrıca burada önemli olan konu, bu tür bireysel faydaların sözleşme ile garanti edilmemesidir. Bu tür davranışlar örgütün sosyal mekanizmasını işler hale getirirken, çoğu önceden tahmin edilemeyen koşulların gerektirdiği esnekliği de sağlar (Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003).

Brief ve Motowidlo’nun (1986) ‘*Prosocial Organizational Behaviours*’ başlıklı makalelerinde belirtmiş oldukları 13 farklı prososyal davranış tipleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Akt:Özen İşbaşı, 2000):

- İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Kişisel konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak,
- İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personel ilişkileri altında geçen konularda daha esnek, düşünceli ve anlayışlı olmak,
- Müşteri ilişkilerini örgüte zarar vermeyecek şekilde düzenlemek, müşterilerin ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak uygun ürün ve hizmetler sunmak,
- Örgütün zarar görmesi pahasına müşterilere ürün ve hizmet sunmak,
- Müşterilerin örgütün ürün ve hizmetlerinden kaynaklanmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak,
- Örgütün hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasına yardımcı olan örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,
- Örgütün daha verimli ve hızlı çalışabilmesi için izleklerle, yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,
- Örgütün işleyişini yavaşlatabilecek, makul olmayan talimat, izlek ve politikalara uygun bir şekilde itirazda bulunmak,
- Bütün sıkıntılara ve imkânsızlıklara rağmen, örgütteki faaliyetlere devam etmek, örgüte destek olmak ve örgütün dış çevrede saygın bir kurum olarak tanınması için gereken tüm çabaları göstermek. Diğer bir ifadeyle, örgüte sadık kalmak,
- İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek,
- Ek görevler için gönüllü olmak,
- Örgütün dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına yardımcı olmak.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelini oluşturan prososyal örgütsel davranışlar biçimsel rol (in-role) ve rol fazlası (ekstra role) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bunlar incelenecek olursa;

Biçimsel Rol (In Role) Davranışlar

İşgörenlerin yapmakla sorumlu oldukları ve ‘işleri’ olarak gördükleri biçimsel rol davranışları (Morrison, 1994), örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan, örgütteki yönetim tarafından gerekliliği kabul edilen ve çalışanlara yerine getirmeleri emredilen, sözleşmelere de konu olan davranışlardır (Burns ve Collins, 2005; Akt:Çelik, 2007). Bu davranışlar örgüt tarafından verilen ödül ve cezadan etkilenmektedir. Biçimsel rol davranışları yerine getiren işgörenler, örgüt tarafından ödüllendirilirken yerine getirmeyenler de cezalandırılmaktadırlar (Morrison, 1994).

Biçimsel rol davranışları sergilenmemesi halinde örgüt yaşamını sürdüremez. Ayrıca bir örgütte biçimsel rol davranışlarının olmaması halinde çatışmalar ve olumsuz finansal sonuçlar ortaya çıkabilir (Van Dyne ve Lepine, 1998; Akt:Çınar, 2000).

Williams ve Anderson’a (1991) göre biçimsel rol davranışları işgörenlerin günde 8 saat çalışmaları ve istenilen tüm görevlerin yerine getirilmesidir (Akt: Barksdale ve Werner, 2001). Tıpkı Morrison’un (1994) da belirttiği gibi eğer işgörenler sadece mesai saatlerinde çalışıp sorumluluklarını yerine getiriyorsa bu biçimsel rol davranışları içerisinde tanımlanmaktadır.

Özet olarak denilebilir ki biçimsel rol davranışlar işgörenlerin yapmakla mükellef oldukları, işlerinin bir parçası olan, yerine getirilmediğinde örgütteki iş ve işleyişlerde aksaklıklara neden olması sebebiyle krizlere yol açan, işverenler tarafından yapılmasına yönelik beklentinin olduğu davranışlardır.

Rol Fazlası (Ekstra Role) Davranışlar

Rol fazlası davranışlar biçimsel rol davranışlarının aksine yapılması zorunlu olmayan, çalışanların gönüllü olarak örgütün yararı için gerçekleştirmiş oldukları davranışlardır (Çelik, 2007). Ayrıca bu davranışları sergilemek için verilen teşvikler biçimsel rol davranışlara göre daha zayıftır (Morrison, 1994). Yani rol fazlası davranışlarını sergileyebilmek için işgörenler dışarıdan herhangi bir güdüye gereksinim duymamaktadırlar.

Literatüre bakıldığında Katzh ve Kahn biçimsel rol davranışı ile rol fazlası davranışları birbirinden ayırmaktadır (Çetin ve ark., 2003). Katzh ve Kahn’a göre rol fazlası davranışlar, biçimsel rol tanımlarında yer almayan ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerinde gönüllü olarak gerçekleştirilen davranış biçimleri olarak tanımlamışlardır. Bu gönüllü davranışlar kendiliğinden ortaya çıkan, işbirlikçi ve örgüte yansıyan koruyucu davranışlardır (Turnipseed, 2002).

İşgörenlerin ‘işlerinden de öte’ olarak tanımladıkları rol fazlası davranışlar (Morrison, 1994), onların yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınmaktadır. Rol fazlası davranışları örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Rol fazlası davranışına örnek olarak, örgüte yeni katılan işgörenlerin işe alıştırılması, bu işgörenlere yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar gösterilebilir. Bu nedenle bu tür davranışlar “görev üstlenme (taking charge)” olarak da adlandırılabilir. Görev üstlenme, örgütsel değişimin etkisinin işgörenlerin işlerinde, işin bir bölümünde ya da örgütlerde işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir (Çetin ve ark., 2003).

Rol fazlası davranışlar biçimsel davranışlar içerisinde yer almayan pozitif sosyal davranışlar olarak da tanımlanmaktadır. Başkalarıyla işbirliği kurma, örgütü beklenmeyen tehlikelere karşı koruma, örgütü geliştirici fikirler ortaya atma vb. davranışlar rol fazlası davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986; Akt:Özen İşbaşı, 2000). Başka bir deyişle rol fazlası davranışlar biçimsel ödüllendirmenin haricinde gelişir, girdi ve çıktıları farklıdır, bireylerin bu davranışları sergilemesindeki rolleri farklıdır (Van Dyne ve Lepine, 1998; Akt:Çınar, 2000).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütlerdeki işgörenler başarıyı sağlamada hayati bir öneme sahiptirler. Çünkü işgörenler, nitelikli görev sunmakla sorumludur. Onların becerileri, tutumları ve donanımları müşterilerin sadakatini etkilemektedir. Hal böyle olunca bu alandaki son araştırmalar işgörenlerin etkili hüneler ve davranışlarının müşterilerin sadakatine etkileri üzerinde odaklanmışlardır. Bu kadar çok yapılan araştırmaların sonuçlarından biri ÖVD kavramının gelişimi ve bunun da kolektif davranışlardaki etkinin analizidir (Castro, Armario ve Ruiz, 2004).

Smith ve ark. (1988) ÖVD iki kategoriye ayırmaktadır: özgecilik ya da yardımlaşma davranışı örgüt içinde kendine özgü bireyselliği amaçlamaktadır. Ayrıca ÖVD içerisinde yer alan vicdanlılık davranışı ‘iyi asker’ ya da ‘iyi vatandaş’ sendromu sistem uğruna doğru ve uygundur. Etiğin gizli etkisi ‘iyi asker’ içerisindeki ‘iyi’ sıfatı doğrudan etik ve değerlere isnat edilmektedir (Akt: Turnipseed, 2002).

Vatandaşlık davranışı tek başına önemsiz görülebilir ancak örgütü bir bütün olarak temsil eden bu davranışlar pek çok etkiye neden olabilmektedir. Örnek olarak seçmenlerin oy kullanması gösterilmektedir. Tek seçmenin kullanmış olduğu oy fazla bir etkiye neden olmayabilir ancak tüm seçmenlerin kullanmış oldukları oyların etkisi oldukça yüksektir (Organ, 1988; Akt:Karabey, 2005). Yani vatandaşlık davranışları bir bütün olarak bir araya geldiğinde örgütteki işleyişleri etkilemektedir.

Bu ifadelerin yanı sıra vatandaşlık davranışı MacKenzie ve ark. tarafından işgörenlerin tedbirli olarak örgütteki görevleri doğrudan, etkili olarak ilerletmek ve de tarafsız şekilde verimliliğini sağlamak olarak ifadelendirilmiştir (Akt: Bell ve Menguc, 2002). Zorla yaptırılmayan, rol ya da işin türüne ilişkin herhangi bir istekte bulunulmayan bir kişinin özel olarak açık bir şekilde örgütle arasında kurmuş olduğu bağdır. İşin ötesinde, formal sistem tarafından ödüllendirilmeyen rol fazlası davranışlardır (Organ, 1997). Çalışanların vatandaşlık davranışı sergilemeleri için öncelikle bu davranışları sergileme arzusuna sahip olmalıdırlar (Kendirgil, 2006). Çünkü vatandaşlık davranışında işler gönüllü olarak yapılmaktadır (Organ, 1997).

Şirket içerisinde kontrol edilmediği ve izlenmediği halde işgörenlerin bir kısmı kurallara uyuyor ve düzenlemeleri takip ediyorsa bu çalışanlar ‘iyi vatandaş’ olarak tanımlanmaktadır (Dyne ve ark., 1994). Kaynak Taşçı (2007) ve Ay’a göre (2007) örgütsel vatandaşlık davranışında kişilerin görevleri dışında yaptıkları fazladan bir çaba ve çalışma söz konusu olduğu için bu çalışmaları belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur. Tamamen kişilerin tercihlerine bağlı oluşan davranışlardır.

Vatandaşlık davranışı, Barnard (1938) ‘*işbirliğine karşı duyulan isteklilik*’; Katzh ve Kahn (1964, 1978) ‘*yenilik getirici ve doğal davranışlar*’ olarak (Akt: Podsakoff ve ark., 2000) ifadelendirilmiştir. Örneğin bir personel, istenilmediği halde geç saatlere kadar işyerinde çalışıyor ya da iş arkadaşlarından zorluk yaşayanlara istekli olarak yardım etme

davranışı sergiliyorsa bunlara vatandaşlık davranışı denilebilir (Feather ve Rauter, 2004). Kısaca vatandaşlığın temelinde gönüllülüğün yattığı söylenebilir (Turnipseed, 2002).

1966 yılında Katz ve Kahn tarafından yayımlanan “The Social Psychology of Organization” isimli kitapta, örgüt içi ilişkilerin analizi yapılmıştır. Bilim adamları, örgütte verimliliğin sağlanabilmesi için üç aşamadan bahsetmişlerdir. Bu aşamalar; bireylerin örgüte katılma ve örgütte kalma konusunda ikna edilmesi ve zamana uyum konusundaki hassasiyetleri, örgüt içerisinde kendilerine verilen ve sözleşmelerinin gereği olan görevleri eksiksiz yapmaları, rol fazlası davranış göstermelidirler (Akt:Çelik, 2007).

Bu davranış şekillerinden ilk ikisine, ödüllendirme yoluyla çalışanlar motive edilerek ulaşılabilmektedir. Fakat rol fazlası davranışın sergilenmesinde ödüllendirme etkili olamamaktadır. Üçüncü davranışın ortaya çıkabilmesi için, ödüllendirmeden farklı yöntemler uygulanması ve çalışanlara değer verildiği her fırsatta gösterilmesi gerekmektedir (Çelik, 2007).

Yukarıdaki tanımlar ve örnekler doğrultusunda söylenebilir ki vatandaşlık davranışı herhangi bir baskı ya da zorlama olmaksızın, gönüllü olarak yapılan, içten gelen, herhangi bir ödül ya da menfaat beklentisi olmadan isteğe bağlı olarak yapılan davranışlardır.

Vatandaşlık davranışları çalışanları cesaretlendirerek ve örgütlerdeki aktiviteleri etkili hale getirerek örgütün performansını arttırabilir (Ackfeldt ve Coote, 2005). Podsakoff ve ark.’na göre (1997) ise, örgütlerin etkililiğindeki önem ÖVD tarafından verilmektedir. ÖVD örgütün iş programı ve takım çalışmasındaki uyumdaki eksikliklerde köprüleme aracılığıyla örgütsel uygulamaları daha etkili yapar (Ackfeldt ve Coote, 2005). Tüm başarılı örgütler, resmi iş sorumluluklarından öte kendi vakitlerini ve enerjilerini başarı için harcayan çalışanlara sahiptir. Çalışanların kendi iş sorumluluklarından öte olan isteklilikleri, etkili ve başarılı örgütsel performansın önemli bir parçası haline gelmiştir. Örneğin; yarım yüzyıl önce, Bernard (1938), örgütün çabalarına katkıda bulunan bireysel istekliliğin örgütün hedeflerine başarıyla ulaşmada kaçınılmaz olduğunu vurgulamıştır (Akt: Samancı, 2006).

ÖVD doğrudan ya da formal olarak örgütteki ödül ve ceza sistemi tarafından etkilenmemektedir (Turnipseed, 2002; Organ, 1997; Barksdale ve Werner, 2001). Organ (1978) ÖVD’ni doğrudan olmayan ya da açık ödüllü sisteme dayalı, örgüt için etkili bir fonksiyona akıllıca sahip olmak olarak tanımlamıştır. Akıllıcadan kasıt, zorla rol talep

edilmeden ya da rolü tanımlamadan açık bir şekilde işgörenlerin örgüte duymuş olduğu bağlılıktır. Kişinin bu davranışı seçmesi cezadan kaçınma olarak anlaşılmamaktadır (Akt: Podsakoff ve ark., 2000). Smith ve ark. (1983) ise ‘Kendi bulunduğu grup içerisinde insanlara yapmaktan hoşlandığın şeyler var, fakat onları yapmaya zorlanmıyorsun, yaptığında ne ödül ne de ceza alacaksın’ şeklinde açıklama yapmış ve bunun karşılığının ‘ÖVD’ olduğunu belirtmiştir (Akt:Organ, 1997). Örgütün formal ödül sistemi tarafından doğrudan ya da apaçık bir şekilde değerlendirilmeye alınmayan, örgütsel işlevleri ve işleyişleri etkileyerek geliştiren bireysel davranış olarak da tanımlanmıştır (Organ, 1988; Akt: Paine ve Organ, 2000). Schnake ve Dumler’e (2003) göre ise örgütteki etki ve etkililiğin gelişimine fayda sağlayacak, biçimsel olarak örgüt tarafından ödüllendirilmeyen ya da cezalandırılmayan davranışlardır.

Örgüt literatüründe buyrukta bulunulmayan, örgütün yararına olan davranışlar ve jestler ve örgüt içindeki seçkin davranışlar, şekilsel olan mecburi roller zorla yaptırılabilir (Van Yperen ve ark., 1999; Akt:Bogler ve Somech, 2005). Oysa emredilmeden yapılan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı içerisine girmektedir (Bogler ve Somech, 2005).

ÖVD örgüt içerisinde etkili bir fonksiyonu vardır (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993). ÖVD sadece kişinin performansını değil örgütün tamamının performansını etkilemektedir (Bateman ve Organ, 1983). Performans, iş performansının olduğu yerdeki sosyal ve psikolojik çevreyi desteklemektedir (Organ, 1997) ve örgütün başarısına da katkıda bulunur (MacKenzie ve ark., 1993). Başka bir ifadeyle ÖVD sergileyen bireyler örgüt içinde diğerlerine nazaran daha fazla performans sergilemektedirler. Yani ÖVD benimsemiş olan işgörenler işle ilgili sorunlar ortaya çıktığında iş arkadaşlarına yardım ederler, yaygara yapmadan emirleri kabul eder, şikâyet etmeden geçici olarak verilen görevleri hoşgörüyü karşılar, iş yerlerinin temiz ve düzenli olması için yardım eder, kurum dışındakilere iş yeri ve yöneticileri hakkında tam yerinde ve yapıcı ifadelerle bahseder, kişiler arası uyumsuzluğun olmadığı ya da asgari düzeye indirildiği bir iş iklimi oluşturur ve örgütsel kaynakları koruyup muhafaza etmek gibi davranışlarda bulunurlar (Bateman ve Organ, 1983). Dolayısıyla yönetici ve çalışanların verimlilikleri de artar (Churcill ve ark., 1985; Akt:MacKenzie ve ark., 1993).

ÖVD; çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. “Sağduyu” kelimesinin içerisinde gönüllülük ve takdir hakkı

bulunmaktadır. Çalışanların belli beklentiler ve korkuya dayanan davranışları ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Bir çalışanın yakın zamanda yapılacak terfi kararını etkilemek için fazla mesaiye kalması, patronlarının gördüğü zamanlarda arkadaşlarına yardımcı olması ÖVD olarak değerlendirilmemektedir. Bu davranışlar sonuç itibarıyla işletme için faydalı davranışlardır. Fakat bir ödülünden faydalanmak niyetiyle yapıldığından ÖVD olarak kabul edilmemektedir (Çelik, 2007).

Yukarıda ifade edilen ÖVD'nin kuramsal gelişimine ve tanımlarına bakıldığında işgörenlerin örgüt içerisinde vatandaşlık davranışı sergileme nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Yücel ve Kaynak Taşçı, 2006): Psikolojik sözleşme gereği işgörenler örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranışlar sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla, eğer işgörenler yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir ÖVD sergilemesi beklenebilir. Bireyler sergileyeceği davranışlar sonucunda sosyal onay alarak kendilerini kabul ettireceklerine inanırlarsa, yine ÖVD gösterebileceklerdir. Çalışanlar ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağı, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergiledikleri ÖVD'nin kendilerine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanırlarsa yine ÖVD sergileyebileceklerdir. Bireyler iş tanımını tam olarak bilmiyorlarsa veya ÖVD'yi iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorlarsa ÖVD'de bulunabileceklerdir. Çalışanlar sahip oldukları kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içlerinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergilemek isteyebileceklerdir.

Belirtilen bu nedenler işgörenlerin örgüt içerisinde pek çok nedenden ötürü vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi içerisinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanların psikolojik etkilerden ötürü de örgütü için karşılıksız, özverili davranışlar sergileyebileceği de görülmektedir.

Okullarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Değişen durumlar altında okullarda da ÖVD temel yapı olmaya başlar. Bu sebeple değişimlerde başarılı olmak için katkıda bulunmaya istekli olan yani bağlılık duygusuna sahip öğretmenlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Uzmanlar, ÖVD'nin örgüte anlamlı bir etkiye bulunduğunu belirtmişlerdir. Çünkü örgütler, başarıya ulaşmada ihtiyaç duyulan davranışları ve mesleki tanımlamaları beklemez. Hal böyle olunca, ÖVD'nin uygulamadaki önemi

örgütteki etkiyi arttırmakta ve dönüştürme, yenilik ve uyum yeteneği olanaklarını vermektedir. Vatandaşlık davranışı örgütlerde çok miktarda dikkate alınmakta ve pek çok nedenden ötürü örgütsel çalışmalarda yer almaktadır (Teper ve Taylor, 2003; Turnipseed ve Murkison, 2000; Akt:Bogler ve Somech, 2005). ÖVD örgütteki başarıyı artırabilmekte, insan ve finansal kaynakları daha etkili bir şekilde pay edebilmektedir (Bogler ve Somech, 2005).

Dipaola, Tarter ve Hoy'a (2005) göre, öğretmenler profesyonel kişilerdir ve zamanlarının büyük bir kısmını öğretimi yönetmek için harcarlar. Öğretmenler, öncelikle öğrencilerine karşı sorumludur ve temel görevleri onlara öğretim hizmeti sunmaktır. Bu bağlamda öğretmenler için örgütsel vatandaşlık önemli bir hale gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık, gönüllü öğretmen davranışlarını tanımlamak için faydalı bir terimdir. Bu davranışlar, öğretmenlerin, öğrencilerinin ve meslektaşlarının başarılı olmalarına yardım etmek için sergilediği, çalıştığı işin resmî veya formal gereksinimlerini aşan isteğe bağlı davranışlardır (Akt: Buluç, 2008).

ÖVD'nin yöneldiği çeşitli odaklar bulunmaktadır. Oplatka (2006), gerçekleştirdiği nitel araştırma sonucunda, öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD 'nin dört temel odağa yöneldiğini tespit etmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Akt:Karakuş, 2008):

Öğrenci: Bireysel olarak öğrencilerin faydasına yönelik olan ÖVD'dir. Öğretmenin formal ders saatleri dışında öğrenciye pedagojik açıdan yardım sağlaması, sıkıntı içindeki bir öğrenciyle ilgilenmesi ve öğrencinin sıkıntı yaşamaması için önceden önlemler alması bu kapsamdadır.

Sınıf: Sınıfın tümüne ya da sınıftaki belli bir öğrenci grubuna yönelik olan ÖVD'dir. Öğretmenin sınıfta gerekli değişimi başlatması ve uygulamaya koyması, öğrencilerin ev ödevlerini tam anlamıyla detaylı olarak incelemesi ve sınıfın sosyal etkinliklerine katılması bu kapsamdadır.

Personel: Öğretmenlerin okuldaki diğer meslektaşlarına yönelik olarak sergiledikleri ÖVD'dir. Öğretmenin diğer meslektaşlarına öğretim materyalleri vermesi, mesleki konularda ve yönetsel görevlerde onlara yardım etmesi ve onlara duygusal anlamda destek olması bu kapsamdadır.

Okul Örgütü: Öğretmenin mesai dışında bile okulu ilgilendiren etkinliklere katılması, geçici ve informal görev gruplarına katılması ve hiçbir ödül beklentisi olmadan okulla ilgili görevleri üstlenmesi gibi genel anlamda okul örgütüne yönelik olan ÖVD'dir.

Yapılan bu çalışma göstermektedir ki okul örgütü içerisinde önemli bir yere sahip olan öğretmenler özel olarak tek bir öğrenciye ya da sınıfın geneline, meslektaşlarına ya da amirlerine veya okul örgütünü bir bütün olarak ele alıp genele yönelik katkılarda bulunabilmektedir. Sergilemiş oldukları vatandaşlık davranışlarıyla kurumlarının amaçlarını gerçekleştirebilmelerinin kolaylaşacağı, eğitim sistemi içerisinde istenilen düzeyde ve yeterlikteki çıktılara sahip olunabileceği, okul örgütlerinin gelişimi sağlanacağı için verimliliğin artabileceği de söylenebilir.

ÖVD örgüte ilave kaynaklar sağlar. Özellikle karar almada katılım (KAK) model oluşturulmakta ve ÖVD, öğretmenlere karara katılım ve ÖVD arasında arabulucu olmak için önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. ÖVD bireylere yöneltilen davranışlara ve bütün olarak ele alındığında da örgüte faydalar sağlamaktadır. Bu tanımlama ÖVD de üç ana yapıyı ortaya koymaktadır. Öncelikle güvenilirlik davranışı mutlaka olmalıdır; emredilen roller ya da yasal görevler olabilir. İkincisi örgütsel bakış açısıyla örgüte yarar sağlayan davranışlar olmalıdır. Buradaki önemli nokta ÖVD basit bir şekilde örgütte rast gele meydana gelmez. Fakat yönlendirilen ya da görülen davranışlar örgüte fayda sağlamaktadır (Dyne ve ark., 1994). Üçüncüsü ÖVD çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Akt: Bogler ve Somech, 2005).

Organ'a (1988) göre işgörenler adaletin anlamını açıklayarak ilgilerini korumaya yönelik güven oluşturabilirler. Özellikle öğretmenlere karara katılmada fırsat vererek vatandaşlık davranışları göstermesi için taahhütte bulunmada cesaretlendirmektedir. Genel olarak, karar almada katılımı öğretmenlere fırsatın verilmesi önerilmektedir; çalışanlar ve amir tarafından karar alma sürecinin paylaşılması önerilmemektedir. Karar almada katılım ÖVD'de önemli bir bağlıdır. Öncelikle öğretmenler adil ve dürüst bir ortam içerisinde karara katılım sürecinde bulunması gerekmektedir. Böylece öğretmenler kendi ilgileri üzerinde odaklanarak kararları paylaşım sürecinde bilgilendirilmektedir. İkinci olarak da öğretmenler işleyen yöntemi anlayarak yöneticiler ya da katılımcıları tarafından öğretimde başarı için karar alımını olanaklı kılmaktadır. Hal böyle olunca okula farklı bakış açılarıyla davranan öğretmenler, sadece çok miktarda mesleki memnuniyete yönelik deneyimler yaşamamaktadır (Akt: Bogler ve Somech, 2005).

Öğretmenlerin karar almada katılımlarına yönelik saygınlıkları ve eğitimsel bilgileri de bu durumdan etkilenmektedir. Okullarda karar almada iki temel alan vardır: Öğrenci ve öğretimle olan teknik alanlar (öğretimsel politikalar, sınıf disiplin politikası, öğrenme sorunlarının yeniden çözümlenmesi) ile okul faaliyetleriyle ilgilenen yönetsel alanlardır (okulun amaçlarının belirlenmesi, personelin tutulması, bütçenin düzenlenmesi, öğretmenlerin geliştirilmesi). Teknik kararlar öğretmenlerin kendi sınıflarıyla ilgili olan kararlardır. Öğretmenler profesyonelce sınıflarının performanslarının gelişmesi için öğrenci ihtiyaçlarını güçlendirerek disiplin içerisinde öğrencilerin yeteneklerinin gelişmesini sağlar. Öğretmenin yetki devrinde arabuluculuk rolüne bakıldığında ise son araştırmalar çalışma şartlarının işgörenlerin çalışma atmosferlerini etkilediğini doğrudan değil de öğretmenlerin motivasyonlarını ancak dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuştur (Bogler ve Somech, 2005).

Bu bakış açısı sağlandığı takdirde KAK ve ÖVD arasındaki ilişkide arabuluculuk sağlanmış olacaktır. Eğitimsel yapı içerisinde öğretmen arabuluculuğu şu şekilde tanımlanmıştır: ‘Okuldaki katılımcıların kişisel gelişimlerini sağlamak ve problemlerini yeniden çözebilmek için bir yöntemdir’. Short ve Rinehart (1992) öğretmenlerin arabulucularını 6 boyutta ele almışlardır (Akt:Bogler ve Somech, 2005):

- 1) **Karar Alma:** Öğretmenlerin kararları alım düzeyleri doğrudan çalışmalarını etkilemektedir.
- 2) **Profesyonel Gelişim:** Öğretmenlerin çalıştıkları okullara ilişkin anlayışları gelişmelerine ve ilerlemelerine imkân sağlamaktadır. Okullarındaki iş yaşamlarına ilişkin becerilerini düzenli olarak geliştirmektedir.
- 3) **Mesleki Mevki:** Öğretmenlerin aynı okulda çalıştıkları arkadaşlarına yönelik anlayışları iş arkadaşlarını desteklemekte, bilgi ve ustalıklarına saygı duymaktadır.
- 4) **Kişisel Yetenek:** Öğretmenlerin öğrencilerin öğrenmelerini sağlamalarına yönelik yetenek ve becerileri, öğrenciler için etkili programlar oluşmasını sağlamakta ve öğrenci öğrenmelerindeki değişiklikleri etkilemektedir.
- 5) **Özerklik:** Öğretmenlerin kontrol edebildiği inançları–inanırları iş yaşamlarını kesin olarak etkilemektedir.
- 6) **Etki (Impact):** Öğretmenlerin uygulamalara yönelik anlayışları okuldaki yaşamlarını etkilemektedir.

Karar alma sırasında katılımcılara ne kadar çok karar alma fırsatı verilirse, o derece mesleki özerklik tanınmış olur. Daha da ötesi öğretmenler bu süreçte ne kadar aktif olarak katılım sağlarsa, öğretimde başarı için de daha iyi bilgi önerebilecek ve bu durum da kişisel yetenek ve kişisel karara ilişkin hisleri güçlendirebilecektir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili olarak Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), Eşitlik Teorisi (Equity Theory) ve Lider-Üye Değişimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory) olmak üzere üç çeşit teori bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir:

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Blau tarafında geliştirilmiş olan sosyal değişim teorisi (Özdemir, 2005), temelde ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yapılan katkıların gelecekte bireylere tekrar geri döneceği, ancak ekonomik değişimden farklı olarak kazançlar para ile değil bireyler arasında geliştirilen güven ve sevgi olduğu ifade edilmektedir. Psikolojik ödüller, statü, sadakat ve beğeniyi içeren kazançlar hem ekonomik hem de sosyal değişim teorisi için ortak faydalardır. Örneğin bir işyerinde amirin çalışanlarına vermiş olduğu destek ve ödüller kişisel sadakat ve yeterliğe katkı sağlamaktadır. Kısaca söylenebilir ki bu teori, özünde en fazla ödül alma isteği ile güdülenmiş davranışının ekonomik bir modelidir (Deluga, 1994).

Bu teori, amir ve çalışanlar arasındaki olumlu ilişkisel etkileşim, çalışanların işleri için daha fazla zaman ve enerji harcamalarına sebep olmakta, daha yaratıcı ve daha sorumlu davranmalarını sağlamakta ve bu örgütün bütününe fayda sağlamaktadır (Dansereau ve Graen 1975, Graham, 1991, Akt:Yener ve Aykol, 2009). Başka bir ifadeyle Bell ve Menguc'un da (2002) belirttiği gibi işgörenler rol fazlası davranışlarda bulunarak, kendilerinden beklenilmeyen yani talep edilmeyen davranışları yerine getirerek, örgütlerine olan vefa borçlarını ödeme düşüncesi içerisine de girmektedirler.

Sosyal Değişim Teorisi, aynı zamanda işveren ile çalışan arasındaki sosyal değişim ilişkisini ve beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda tarafların nasıl davranacaklarını anlamaya çalışan bir kuram olarak da tanımlanmaktadır. Morrison ve Robinson, çalışanların işletmeden olan beklentileri ile kendilerine işletme tarafından verilenler arasında bir çelişki hissettikleri anda, işveren ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin yara alacağını (breach of the

psychological contract) iddia etmektedirler. Ayrıca çalışanların, bu durumun çalışma ilişkilerinde bir eşitsizlik yarattığını düşündüklerini ve bu eşitsizlik ortamında işletmenin etkili bir şekilde işleyişine sağladıkları katkıyı azaltma yoluna gideceklerini belirtmişlerdir (Turnley, Bolino ve ark., 2003; Akt:Çelik, 2007).

Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Denetleyicileri en çok alınan ve verilen yararlar arasındaki oranın iş arkadaşlarının algılarına ilişkin eşleştirmedeki benzerlik oranı memnun eder. Hal böyle olunca eşitlik teorisinin altında yatan algının özünde adaletin var olduğunu söylemek mümkün. Adalet, denetleyicilerin güven oluşumuna etki eden faktörlerden biridir. Bu sebeple Adams 1965 yılında eşitlik teorisini geliştirmiştir (Deluga, 1994).

Eşitlik teorisinin bir diğer varsayımı, bireylerin sürekli olarak grup içerisinde örnek aldıkları bireylerle kendilerini karşılaştırdığıdır. Bu durumda gruplar, üyelerin bencillik duygularını sınırlandıracak grup çıktılarını arttıran eşitlik sistemi geliştirebilir ve bazı normatif statülerin yeniden tanımlanması sağlanabilir. Bireyler böyle bir ortamda grubun çıktılarının yanı sıra kendi çıktıları ve grubun diğer üyelerinin çıktıları ile de ilgilenmektedirler. Çünkü eşitlik teorisi bireylerin çeşitli gruplara ait olma duygusunu arttırması ve bireylerin kendi bireysel ilgilerine yönelmeye çalışmalarını da ifade etmektedir (Wenzel, 2000; Akt: Özdemir, 2005).

Bu teoride birey ele alınır ve kendilerine eşit davranılmadığı ya da bazı kaynaklardan mahrum bırakıldığı duygusuna sahip çalışanların örgüte katkılarının azaldığı, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilecekken göstermemeyi tercih ettiklerinden bahsedilir. Adaletli bir yapıyı algılayan çalışan ise büyük bir olasılıkla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir (Organ, 1988; Akt:Yener ve Aykol, 2009). Yani adalet bu teorinin kilit noktasını oluşturmaktadır.

Lider-Üye Değişimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory)

Sosyal değişim teorisinin bir parçası olarak da anlaşılabilir. Lider ile üye arasında yüksek kalitede değişimin gerçekleşebilmesi için karşılıklı güven ve desteğin, iş ilişkilerinin arkadaşça olmasının, kişiler arası çekimin, sadakat ve doğrudan etkinin gerekli olduğu söylenebilir. Yüksek kaliteli değişimde hem lider hem de üye bu kazançlı ödülün zevk

almaktadırlar. Lider-üye değişimi yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerin niteliğini göstermektedir (Deluga, 1994).

Lider üye değişim teorisi, çalışanların göstermiş oldukları ÖVD'nin sebeplerini, yöneticileri ile olan ilişkilerine dayandırmakta ve bu ilişkinin seviyesine göre ÖVD'nin seviyesinin değiştiğini iddia etmektedir. Liderlerin her çalışana göre farklılaşan ilişkileri, çalışanlar ile aralarında bir gönül bağı oluşturmakta ve çalışanların performanslarında artış meydana gelmektedir (Çelik, 2007).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD uzmanlar tarafından farklı şekillerde boyutlandırılmıştır. Ancak Dennis Organ'ın '*Organizational Citizenship:The Good Soldier Syndrome*' adlı çalışmasında yer alan 5 alt boyut genellikle kabul gören bir sınıflamadır. Bunlar; Özgecilik/Diğerlerini düşünme (Altruism), Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness), Nezaket (Courtesy), Sivil Erdem/ Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue), Gönüllülük/ Sportmenlik/ Centilmenlik (Sportmanship). Bu boyutlandırma pek çok çalışmaya kaynaklık etmiştir (Bell ve Menguc, 2002; MacKenzie ve ark., 1993; Organ ve Lingl, 1995; Castro ve ark., 2004; Podsakoff ve ark., 2000; Smith ve ark. 1983; Deluga, 1994; Schnake ve Dumler, 2003; Turnipseed, 2002; Barksdale ve Werner, 2001; Paine ve Organ, 2000; Organ, 1997; Ackfeldt ve Coote, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutları aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Özgecilik /Diğerlerini Düşünme (Altruism): İş arkadaşlarına performanslarını arttırmalarına yönelik yardım etme olarak ifade edilmektedir (Castro ve ark., 2004). Özgecilik doğrudan ve kasten yüz yüze olan durumlarda özel birine yardım etmeyi amaçlamaktadır. Örneğin yeni gelenlerin uyumuna destek olma, ağır iş yüküne sahip olanlara yardım etmek gibi (Podsakoff ve ark., 2000).

İşle ilgili problem yaşayanlara yardım etmeye gönüllü olma, iş arkadaşlarının ihtiyaç duyduğu materyalleri gidip getirme (Podsakoff ve ark., 2000), bireysel olarak sorun yaşayanlara gönüllü olarak yardım etme davranışlarını içermektedir (Deluga, 1994). Başka bir tanımlamada ise bireysel olarak örgüt faydasına olabilecek, doğrudan yardım etme davranışlarında bulunabilme yer almaktadır (Schnake ve Dumler, 2003).

Özgecilik örgütteki diğer üyelere problem yaşadıklarında yardım etmedir (Bell ve Menguc, 2002). Kaba-nazik, bencil-kendini ya da çıkarını düşünmeyen, işbirliği yapmayan-

yardımlı, sinirli-iyi huylu, duygusuz-duygudaş, cimri-cömert faktörleri ÖVD içerisinde özgecilik alt boyutu içerisinde yer almaktadır (Smith ve ark. 1983; Akt: Organ ve Lingl, 1995).

Yukarıdaki tanımlamalar ve örnekler incelendiğinde özgecilik alt boyutu içerisinde performansı arttırmaya yönelik davranışların girdiği, böylelikle hem bireyin hem de grubun performanslarında artışın sağlandığı söylenebilir. Temelinde yardım etme davranışının yer aldığı bu alt boyutta bireyin kendi çıkarlarını düşünmemesi, cömert olması, nazik davranması ve iyi huylu olması özgecilik davranışını sergileyen bireylerde görülebilen özelliklerden birkaçı olduğu söylenebilir.

Vicdanlılık /İleri Görev Bilinci (Conscientiousness): Temelde genelleştirilmiş uysallık olarak tanımlanmaktadır (generalized compliance) (Schnake ve Dumler, 2003). İş yerine istenilenden öte çalışmayı da ifade etmektedir. Örneğin mesai saati bitse dahi örgütün faydası için çalışmaya devam etmesi gibi (Castro ve ark., 2004). Kendinden beklenenin ötesinde davranışlar sergilemesidir (Bell ve Menguc, 2002). Örgüt için talep edilen en az rolün ötesini ifade etmektedir (örneğin ekstradan çalışmak, kuralları asla çiğnemez, şirket için yapılacak şey açık olarak en iyi şekilde yapılır) (MacKenzie ve ark., 1993).

Vicdanlılık alt boyutunda bireyler ötekilerine yardım eder, diğerlerinin hatalarını aramaz ve engel olmaz, şirketin malını ve malzemesini boş yere harcamaz ve zarar vermez (Turnipseed, 2002). Özgecilikte verilen yardım bireysel; ancak vicdanlılıktaki yardım daha geneldir (Deluga, 1994). Özgecilik ve vicdanlılık yardımlaşma davranışı olarak gruplandırılmıştır (Castro ve ark., 2004).

Vicdanlılık istekliliği meydana getirir. İşgörenlerden beklenenin ötesinde rol davranışı sergilemeleri beklenmektedir. Bireysel ya da grup ayrımı yapmadan örgüt yararına olan davranışlarda bulunmadır. Olağanın ötesindeki davranışlarda bulunarak çalışanın örgüt içerisindeki rolünü sergilemesidir. Gerekli olandan daha fazla davranışlar yapmayı içermektedir. Örnek olarak ÖVD davranışı içerisinde vaktini boş yere harcamaz, dakiklik ve beklenenin ötesinde hazır olma gibi durumlar gösterilebilir (Schnake ve Dumler, 2003).

McCrae ve Costa (1987) ayrıca vicdanlılık adıyla anılan, ihmalcı/kayıtsız-vicdanlı, pasaklı-düzenli, geç kalan-dakik, dikkatsiz-dikkatli, zayıf iradeli-kendini disipline eden,

örgütlenemeyen-iyi örgütlenen, gevşek/kaygısız-dikkatli/titiz sıfat çiftlerinden oluşan ifadelerden de bahsetmiştir (Akt: Organ ve Lingl, 1995).

Nezaket (Courtesy): İlk kez Organ'ın dile getirerek kitabında tanımlamış olduğu nezaket alt boyutunda işgörenler diğerleriyle iş ile ilgili problemleri önlemek için çaba harcar (Bell ve Menguc, 2002). Örgütte işle ilgili sorun yaşayanlara yardım etmeyi amaçlayan davranışlardır (MacKenzie ve ark., 1993). Nezaket gelecekte ortaya çıkabilecek olan sorunları önleyici davranışlar sergiler (Deluga, 1994). Kararlarda bilgilendirilir, kararlarında diğer çalışanları bilgilendirerek ve haberdar eder ve bilgilendirildiğinde ise fayda sağlayabileceklere bunları aktararak sorunların ortaya çıkmasını önler (Schnake ve Dumler, 2003).

Organ'ın (1988) iş arkadaşları için problemlerin ortaya çıkışını önleyen adımlar atarak yardım etme olan nezaket görüşü vardır (Akt: Podsakoff ve ark., 2000). Birbirleriyle ilişkileri olmayan, kopuk bir şekilde çalıştırılan işgörenlerin informal ilişkileri olumsuz yönden etkileyeceğinden çalışanlar arasında nezaket ve yardımsever davranışları gelişemeyecektir. Nezaket alt boyutu çalışanlar arasındaki işbirliği ve iletişimi kapsamaktadır (Paine ve Organ, 2000).

Sivil Erdem /Örgütün Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue): Katılımcıların tek vücut haline gelmesidir. Örneğin istenilmeden (talep edilmeden) örgütün faydasına, yararına olan eylemleri yapmak gibi (Castro ve ark., 2004). Aynı zamanda örgüt içerisinde sorumluluk almaya yönelik isteklilikte bulunmadır (Bell ve Menguc, 2002). Toplantılara katılma, istenilmediği halde şirkete yardım etme, örgütteki yenilikleri ve değişimleri koruma, şirketin gelişimine yönelik ön ayak olma davranışları sergileme sivil erdem alt boyutu içerisinde yer almaktadır. Bu alt boyut takım çalışması ve iş birliği, morali arttırma gibi çoklu bir etkiye de neden olmaktadır (MacKenzie ve ark., 1993).

Sivil erdem alt boyutunu benimsemiş katılımcılarda sorumluluk vardır. Toplantılara katılma/hazır bulunma, örgütsel karar ve sonuçlardan günü gününe haberdar olmak, fikirleri ifade etmek örnek olarak gösterilebilir (Schnake ve Dumler, 2003). Ayrıca formal sistem içerisinde istenilenden ötesini yapmak olarak da ifadelendirilebilir (Organ, 1997).

Gönüllülük /Sportmenlik /Centilmenlik (Sportmanship): Sportmenlik işgörenlerin iş alanlarındaki küçük aksaklıklarda hoşgörülü olmadaki isteklilik olarak tanımlanabilir (Ackfeldt ve Coote, 2005). Başka bir ifadeyle işgörenlerin iyi niyet içerisine şikayet etmeden

iyi koşullar altında kabul etmesi, hoş karşılamasıdır (Castro ve ark., 2004; Bell ve Menguc, 2002; MacKenzie ve ark., 1993). Organ'ın (1990) sportmenlik tanımlamasında kaçınılmaz sıkıntılara karşı hoşgörülü olmada isteklilik göstermek, şikâyet etmeden işleri üstlenmek yer almaktadır. İyi sportmen sıkıntılar yaşandığında şikâyet etmeyen fakat yoluna gitmeyen durumlar karşısında olumlu tutumlar sergileyen, iş arkadaşları tarafından önerileri dikkate alınmadığında gücenmeyen, iş grubu için iyi olan durum uğruna kişisel ilgilerden fedakârlık etmeye istekli olma ve kişisel görüşleri empoze etmeye çalışmama olarak sıralanabilir (Akt: Podsakoff ve ark., 2000).

Centilmenlik alt boyutunun temelinde işgörenlere karşı hoşgörülü ve anlayışlı olma söz konusu yer almaktadır (Deluga, 1994). Sıkıntılar hoşgörüyü karşılanır ve örgütteki yaşama şikâyet etmeden katlanılır. Gerilime neden olabilecek davranışlardan kaçınma söz konusudur (Schnake ve Dumler, 2003).

Yukarıda sıralanan boyutların dışında Graham (1989) tarafından bir boyutlanma daha yapılmıştır. Dyne ve ark.'na göre (1994) işgörenler örgütlerinin önemsedikleri durumlara göre davranışlarını düzenlemektedirler. ÖVD araştırmaları göstermektedir ki, mesleki performansındaki rol fazlası davranışlar ve örgüt işlevselliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Graham'ın (1991) araştırmalardaki bu kriterlerin biçimsel rolün ve rol fazlası davranışlarının ne anlama geldiğine ilişkin pozisyonları belirlediğini belirtmektedir. Bu zorluklardan da sakınarak Graham ÖVD'nin teoriksel mirasını, felsefe içerisinde toplumsal tarih ve siyasal bilim olarak ikinci bir yaklaşımda bulunmuştur. Yapmış olduğu bu çalışmada da siyasal felsefeyi (political philosophy) örgüt içerisine yerleştirmeyi amaçlamışlardır (Akt: Dyne ve ark., 1994).

Graham klasik felsefeyle modern siyasal teorideki inanç ve davranışlardaki eğilimleri karşılaştırma yaparak 'aktif vatandaşlık sendromu' tanımını yapmıştır. Inkeles'e (1969) göre aktiflik gereklidir ve kurallar altında mümkün olan her yolla sorumluluğunu yerine getirmeyi ifade etmektedir. Aktif vatandaşlık sendromuna ilişkin bu tanımlamadan sonra Graham da ÖVD sendromuna üç sınıflama yapmıştır. İlk sınıflama olan *itaat*; emirsel yapı ve yöntemlere saygıyı koymaktadır. Örgütsel itaat ister istemez kabule yansımaktadır ve makul kurallar arzu edilmektedir. Burada örgütsel yapının gelişimi, işin türü ve personelin idaresi sağlanmaktadır. İtaat kurallara yansımaya kanıtlanabilir. İkinci kategoride ise değerleri somutlaştıran *sadakat* yer almaktadır. Örgütsel sadakat örgüt liderlerine bağlılıkla bir tutulmaktadır ve bireylerin sınırlı ilgileri aşılarak örgütün bölümleri, çalışma grupları bir bütün olarak ele alınmaktadır.

Örgüte karşı yapılan saldırılara karşı örgütü savunur, iyi şöhret ile örgüte katkıda bulunur ve diğer çalışanlara iş birliği içerisine girer. Üçüncü kategoride ise, *katılma* (ortaklık-participation) vardır. Örgütsel katılımda ise aktif olarak toplantılarda yer alması, fikirlerin paylaşılması ve diğer iş arkadaşlarının yeni fikirlerinden haberdar olması yer almaktadır. Ayrıca kötü haberlerin yayılmasında iyi niyetlidir (being willing to deliver bad news) ve yaygın olmayan grup düşüncesi bakış açısını sağlama mücadelesini verir. Yani grupsal düşüncüyü engelleyecek şekilde olaylara eleştirel şekilde yaklaşımdan çekinmez (Akt: Dyne ve ark., 1994).

Podsakoff ve ark. (2000) da ÖVD ile ilgili çalışmaları inceleyerek çalışmalar içerisinde öne çıkan davranışları 7 başlık içerisinde toplamıştır. Bunlar; yardımlaşma davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, erdemlilik ve kendini geliştirme davranışlarıdır. Yukarıdaki sınıflamalar içerisinde yer almayan alt boyutlar şunlardır:

Örgütsel Sadakat: Örgütü koruma ve iyi dilekleri yayma, desteklemek, aktarmak, örgütsel hedefleri yapılandırmaktır. Temelde örgütsel sadakat dışarıdakilere karşı örgütü yüceltmek, dış tehditlere karşı örgütü koruyup savunmaktır.

Örgütsel İtaat: Smith ve ark. (1983) tarafından genelleştirilmiş uysallık, Graham (1981) örgütsel itaat, Borman ve Motowidlo (1993) örgütsel kural ve prosedürleri takip etme (Akt: Podsakoff ve ark., 2000) olarak tanımlanabilir.

Bireysel İniyatif: Görevle ilişkili davranışları kapsar. Bu boyutta personel, kendisinden beklenenin performansın ötesine geçerek gönüllü olarak, ekstra işler yapar ve sorumluluk alır. Örgütün performansını geliştirmek için yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde bulunur. Diğerlerini de bu şekilde davranmak için teşvik eder (Buluç, 2008).

Yardımlaşma Davranışı: İşyerinde çalışan herkes için oldukça önemli bir yapıdır. Kavramsal olarak yardımlaşma davranışı işle ilgili ortaya çıkan problemlerde gönüllü olarak ötekilerine yardımı içermektedir. Bu tanımlamanın ilk kısmı (işle ilgili sorunlarda ötekilerine yardım etme) Organ'ın (1988) özgecilik, barışçı, teşvik ederek yol gösterme, Graham'ın kişiler arası yardımlaşma davranışına, Van Scotter ve Motowidlo'nun kişiler arası kolaylık boyutlarına nüfuz etmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Örgüt Açısından Faydaları

Vatandaşlık davranışının örgüt açısından pek çok faydası bulunmaktadır. Vatandaşlık davranışı ile;

- İşgörenler örgütlerine duygusal olarak bağlandıkları için ailelerinin bir parçası olarak görmekte ve her ortamda savunmaktadırlar (Örgütsel bağlılık).
- İşgörenler çalıştıkları kurumlarının sürekli olarak gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulundukları için, aktif olarak çalışılıp bilgi ve deneyimler meslektaşlarla paylaşılmaktadır (Saygı ve yardımlaşma).
- Çalışanlar karar ve uygulamalarda görüşlerinin alındığı, yöneticileri tarafından mesleki bilgi ve becerilerine güvenildiğini düşündüklerinde bu durum çalışanlar arasında üretkenliği artmaktadır (Özerklik ve değerlilik).
- Örgütün kural ve yönergelerine olan bağlılık artarak geçici olarak verilen görevler şikâyet edilmeden hoşgörüyle karşılanır, kriz ve sorunlar karşısında çözüme ulaşıncaya kadar sabredilir, adanmışlık sağlanır. Başka bir ifadeyle olası sorunların ortaya çıkması önlenir (Uyum ve itaat).
- Örgütte yapılan çalışmaların geliştirilmesi için yeni fikirler geliştirilir, yanlış uygulamalar profesyonelce değerlendirilerek yönetimle paylaşılır. Böylece örgütsel başarının devamlılığı sağlanmış olur (Katılımda gönüllülük).
- İşgörenler iş arkadaşlarından işlerinde zorluk yaşayanlara istekli olarak yardım etme davranışı sergiler, hatta gelmeyenlerin işlerini dahi yapmaya çalışırlar. Yani vatandaşlık davranışı çalışanları etkileyerek örgütü daha cazibeli hale getirir. Böylece çalışanlar rol fazlası davranışlar sergilemiş olur (Özgecilik).
- İşgörenlerin örgütlerine olan sorumluluk hissini artırır (Vicdanlılık).

ÖVD örgütteki performansı ve etkililiği, işgörenlerin verimliliğini artırır. Çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırır. Kaynak kullanımı ve paylaşımında verimlilik artar. Bireyler ve birimler arasındaki eşgüdüm artar (Schnake ve Dumler, 2003).

ÖVD sadece kişinin performansını değil örgütün tamamının performansını etkilemektedir (Bateman ve Organ, 1983). Yani vatandaşlık davranışı örgütün iş programı ve takım çalışmasındaki uyumdaki eksikliklerde köprüleme aracılığıyla örgütsel uygulamaları daha etkili yapar (Ackfeldt ve Coote, 2005).

Katzh ve Kahn'ın (1964, 1978) '*yenilik getirici ve doğal davranışlar*' olarak (Akt: Podsakoff ve ark., 2000) ifadelendirmiş olduğu vatandaşlık davranışı, çalışanları cesaretlendirerek ve örgütlerdeki aktiviteleri etkili hale getirerek örgütün performansını arttırabilir (Ackfeldt ve Coote, 2005). MacKenzie ve ark. göre (1993) ise vatandaşlık davranışı ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar.

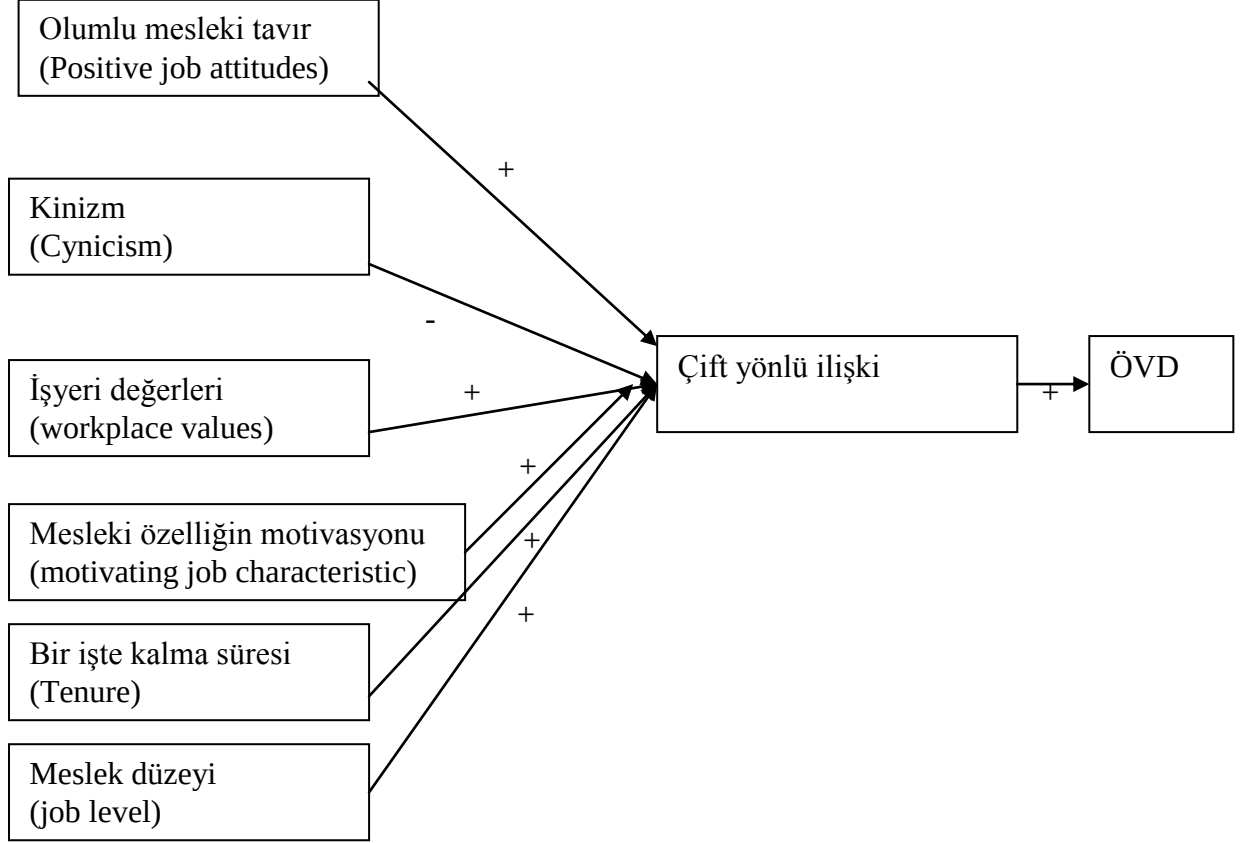
İşgörenler insan kaynaklı yetenekleriyle örgüte rekabet avantajı yaratır ve vatandaşlık davranışı da bunlardan biridir. Yapılan çalışmalar, ÖVD'yi örgüt etkililiğini artıran önemli bir unsur olarak göstermektedir (Walz ve Niehoff, 1996; Akt: Paine ve Organ, 2000). Bunların dışında örgüte nüfus ederek örgütteki sosyal mekanizmanın yağlanması sağlayarak örgütteki işleyişi de gerçekleştirmektedir (Bateman ve Organ, 1983).

Dipaola ve Hoy'a (2005) göre ise örgütsel vatandaşlık duyguları güçlü olan öğretmenler; gönüllü olarak yeni meslektaşlarına yardımcı olur. Onlarla birlikte hareket ederek, onları diğer arkadaşları ile tanıştırlar. Yine öğretmenler, gönüllü olarak kurul ve komitelerde görev alır, ekstra program etkinliklerine katılırlar. Bunun yanında kendilerine ait olan zamanlardan vakit ayırarak öğrencilerine yardım ederler. Okul dağıldıktan sonra bile okulda kalarak onlara yardımcı olmaya çalışırlar. Öğrencilere ağır iş yükü verilmesine direnerek onların uygun olmayan davranışlara yönelmelerini önlemeye çalışırlar. Okulda örgütsel vatandaşlık davranışları, ciddi bir eğitsel ortamı tanımlamaktadır. Bu ortamda öğretmenler, çoğunlukla okuldadır ve eğitim öğretim zamanını etkili kullanırlar. Diğer meslektaşlarıyla verimli bir şekilde çalışır ve profesyonel aktivitelere öncelik verirler. Öğretmenler, güç ve kabiliyetlerini öğrenciler ve okulun amaçlarına ulaşması doğrultusunda kullanırlar (Akt:Buluç, 2008).

Özet olarak örgütsel vatandaşlık davranışının çalışma gruplarının ve/veya örgütün performansını yukarı çekmesinin altında yatan ve yukarıda açıklanan potansiyel nedenler şunlardır (Podsakoff ve ark, 2000; Akt:Geçer, 2008): Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir arada çalışanların verimliliğini artırır, yönetsel verimliliği artırır, kaynakların daha verimli amaçlar için serbest kalmasına imkân tanır, kıt kaynakların tamamen yürütme faaliyetlerine aktarılması ihtiyacını azaltır, takım çalışanları ve çalışma grupları arasındaki faaliyetleri eşgüdümleyen etkili bir yöntem olarak hizmet verir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışı olumlu mesleki tavır, kinizm, işyeri değerleri, mesleki özelliğin motivasyonu, bir işte kalma süresi ve meslek düzeyi gibi unsurlardan etkilenmektedir. Bu ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir



Şekil 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı modeli (Dyne ve ark., 1994)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi vatandaşlık davranışını olumlu ve olumsuz olarak etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Mesleki tavır, işyeri değerlerinin olumlu olması, meslek düzeyi, bir işte bulunma süresi ve mesleki özelliğin motivasyonu vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilemektedir. Ancak örgüt içerisinde yer alan kinizm vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu faktörler açıklanacak olursa;

Olumlu Mesleki Tavır: Barnard (1983) memnuniyetliğin işbirliğine isteklilikte kılavuzluk yaptığını ve işbirlikçi yapıya katkıda bulunmada istekli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca ÖVD nüfus eden performansın daha fazla olmasında ve ÖVD ile olumlu ilişki içerisinde bulunulmasında mesleki tavrın önemi vurgulanmıştır (Akt:Dyne ve ark., 1994).

Kinizm: Kin, örnek olarak, diğerlerinin güdülerine güvenmeme ve hal böyle olunca da ötekilerine izin vermede isteksiz-gönülsüzdür; belirgin şekilde sonlanmış ilişkilere karşı savunmasızdır. Kanter ve Mirvis (1989) kinizmin işyerlerine nüfuz eden davranışları şekillendirmede önemli etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak kinizm ÖVD içinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Akt:Dyne ve ark., 1994).

İşyeri Değerleri: Değerlerin paylaşımı kapalı ilişkilere kılavuzluk ederek pozitif olarak etkilemekte ve de bağlanmaktadır. Nitelik-vasıf, yenilik, işbirliği ve kapsamlı katılım gibi durumların da paylaşımı kolaydır. Örneğin eğer çalışanlar örgütteki değerlerin niteliğindeki ürüne inanırlarsa daha fazla bağlılık ve sevgi göstereceklerdir. Bu durum davranışlarla da eşleştirilerek yüksek kaliteye ulaşılacaktır. Eğer çalışanlar katılımcıların değerlerine inanırlarsa, onlar ötekilerin farklılığını hissetmede daha da hoşnut olacaklardır. Böylelikle işgörenler bağlanmaya daha fazla isteklilik göstererek vatandaşlık davranışı göstermeye daha fazla iştirak edeceklerdir.

Sonuç olarak eğer çalışanlar örgütteki işbirlikçi değerlere inanırlarsa işbirlikçi davranışların gelişmesinden hoşnut kalacaklardır. Yani örgütün ne istediğini bilen ve bunların önemini algılayan işgörenler katılıma önem vererek katılımcı vatandaşlık davranışları sergileyeceklerdir.

Mesleki Özellik: Meslek düzenli bir geridönüt için yapılandırılmıştır ve özerklik içerisinde işgörenler kendi davranışlarını kontrol edebilmektedirler ve kişisel kontrol hissindeki artış kazanç olarak görülmektedir. Kişisel kontrol bireydeki değişimi etkileyebilecek kişisel bir inançtır.

Lawler'e (1992) göre güç kontrolünü algılamadaki artış örgütle duygusal bir bağın oluşmasını sağlar. Kişisel kontroldeki artışlık işgörenlerin tavrına ve işlerindeki davranışlarına olumlu bir sonuç katmaktadır. Mesleki özellik; mesleki anlamlılık, özerklik ve geridönüt 'işsel motivasyon olasılığındaki artış' olmaktadır. Hal böyle olunca mesleki özellik işgörenlerin sorumluluğunu ve örgüte olan bağlılığını etkileyebilmektedir (Akt: Dyne ve ark., 1994).

Örgütte Kalma Süresi: Uzun süre aynı örgütte kalan işgörenlerin ilişkileri daha fazla oturmuştur ve örgütteki bağlar daha güçlüdür.

Meslek Düzeyindeki Hiyerarşi-Aşamalılık (kıdem ve hiyerarşik düzen): Vatandaşlık davranışına ilişkin yapılan çalışmalar göstermektedir ki sosyoekonomik statülerin vatandaşlık sendromunu aktifleştirdiği, gerekçe olarak da yüksek statünün yetenek ve güdünün artmasına ve aktiflik katmasına yönelik eğilime neden olduğu gösterilmektedir. Yani kıdemi yüksek olan işgörenler örgütüne karşı yüksek bir bağlılık ve aitlik duygusu göstermektedirler. Bu da vatandaşlık davranışı gösterme olasılığını arttırmaktadır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, işte kalma süresi, mesleki kıdem gibi faktörlerin ÖVD etkilediğini ortaya koymuşlardır.

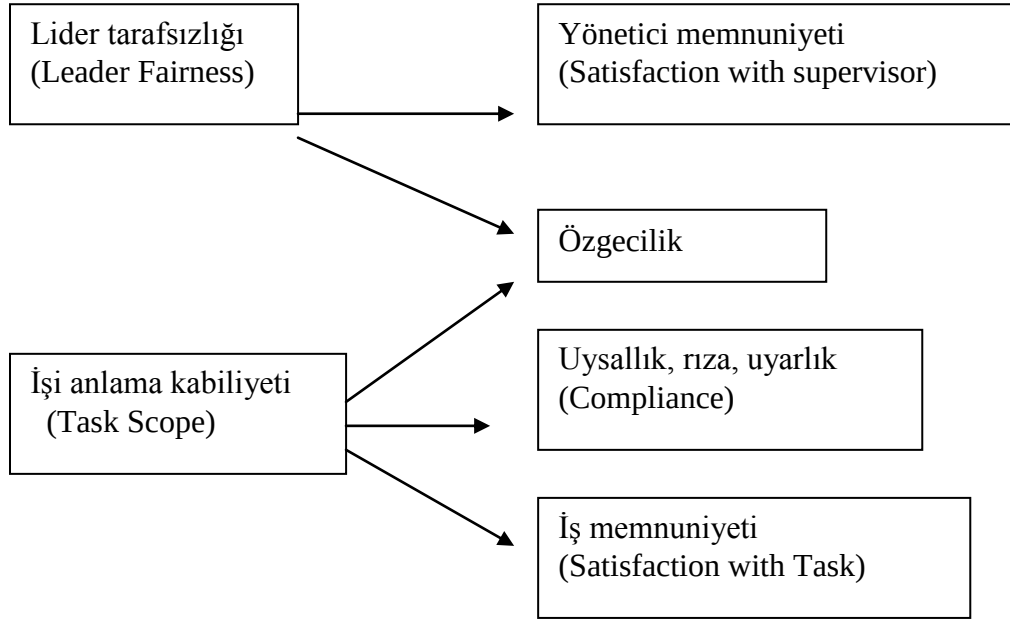
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Yurt dışında vatandaşlık davranışlarıyla ilgili olarak çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Vatandaşlık davranışlarıyla ilgili olarak; Bateman ve Organ (1983) iş doyumu ve ÖVD arasındaki ilişkiye bakmıştır ve pozitif yönde bir sonuç elde etmişlerdir. Yapmış oldukları çalışmada özgecilik ve vicdanlılık alt boyutları ortaya çıkmıştır. Bogler ve Somech (2005) ise çalışmalarının sonucunda karar almaya katılımı sağlamada fırsatların objektif şekilde verilmesi gerektiğini önermektedirler.

Bell ve Menguc (2002) araştırmalarında, iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının müşterilerin hizmet kalite algısı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmalarında Organ'ın (1988) geliştirmiş olduğu özgecilik, sivil erdem, sportmenlik, nezaket ve vicdanlılık alt boyutları kullanılmıştır.

MacKenzie ve ark. (1993) çalışmalarında öncelikle iki unsuru belirlemişlerdir. Bunlar satış verimliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Bu iki unsurun yöneticilerin satış personellerini değerlendirmelerine pozitif bir etki sağladığını belirtmektedirler.

Farh, Podsakoff ve Organ (1990) lider davranışları ile iş görenlerin ÖVD davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Araştırmada Organ'ın (1988) geliştirmiş olduğu boyutlandırma kullanılmıştır. Ayrıca liderlik desteğinin iş görenlerin vatandaşlık davranışlarını arttırdığı da saptanmıştır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.Lider tarafsızlığı, işi anlama kabiliyeti ve işgörenlerin memnuniyeti, özgecilik ve uysallık arasındaki ilişki.

Yukarıda yer alan şekilde de görüldüğü gibi liderlerin tarafsız olmaları, çalışanlarını desteklemeleri ve işle ilgili yeterli donanıma sahip olmaları işgörenlerin vatandaşlık davranışı sergilemelerini kolaylaştırmaktadır. Böylece çalışanlar yöneticilerinden memnun kalacak, örgütteki diğer çalışanlara yardım ederek onların performanslarını arttırmaya yönelik davranışlar sergileyecek, şikâyet etmeden verilen görevlere rıza göstererek hoşgörüyle işlerini yapacaktır.

Organ ve Lıngl (1995) ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılığın ÖVD öncüsü olduğu belirtilmiş; vatandaşlık davranışı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu da vurgulanmıştır. Moorman, Blakely ve Niehoff (1998) örgütsel adalet ile ÖVD arasında ilişki olduğunu ortaya koymuş; güvenin örgütsel adalet ve vatandaşlık davranışı arasında arabuluculuk görevi üstlendiğini belirtmişlerdir. Turnipseed (2002) ise vatandaşlık davranışı ve etik arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Sonuçta da yüksek düzeyde ilişki olduğuna dair bulgu elde edilmiştir.

Feather ve Rauter (2004) örgüt, örgütsel kimlik, mesleki memnuniyetlik ve işyeri değerlerini ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Moorman, Niehoff ve Organ (1993) ise adalet

anlayışının örgütsel vaat, amire olan güven ve memnuniyetin verililiyle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Dyne ve ark. (1994) da çalışmalarında siyasal felsefeyi (political philosophy) örgüt içerisine yerleştirmeyi amaçlamışlardır.

Castro ve ark.'na göre (2004) eylemler, müşterilerle ilişkilerin etkililiğini geliştirmede etkili bir faktördür. Hem işgörenlerin hem de müşterilerin verileri, müşteri katılımlarının sonuçlarının ve örgütsel performansın tanımlanması olarak belirtilmektedir. İşgörenlerin davranışsal sorumlulukları müşteri katılımlarının niteliğinin pozitif ve negatif olmasını etkilediği; bu tutum ve davranışların belirsizliğinin, mesleki memnuniyetliği, şirketin vaatlerini ve ÖVD kapsadığı belirlenmiştir.

Paine ve Organ (2000) çalışmalarında örgütsel kültürün ulusal kültürün etkisiyle şekilleneceği ve bu kültürün özelliklerini yansıtacağını bu sebeple insan kaynaklı çalışmaların norm ve değerlere dayalı olarak yürütülmesi gerektiğini belirterek, ÖVD yapısını ve insan kaynaklarıyla ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar aynı kelimelerin farklı insanlar tarafından farklı anlaşılmasının tehlikeli olduğunu gerekçe olarak da vatandaşlık teriminin anlaşılabilirliğini güçleştirdiği gösterilmektedir. Araştırmacılar, 26 ülkeden 38 bireye kültürel farklılıklara göre ÖVD ile ilgili sorular sormuşlardır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Vatandaşlık davranışı teriminin araştırmanın çalışılmış olduğu ülkeyle aynı anlama gelip gelmediğine ilişkin soruya, katılımcıların %69'u ilgili teriminin ilgili ülkede anlamının aynı olduğu, %31'i ise olmadığı görüşünde bulunmuşlardır. İlgili terimin çalışanlara kazanç sağlayıp sağlamadığına ilişkin soruda ise katılımcıların %66'sının çalışanlara kazanç sağlayabileceği, %34'ünün ise sağlamayacağı görüşündedirler. Vatandaşlık davranışının herkes tarafından beklenen bir davranış olup olmadığına ilişkin yöneltile soruya katılımcıların %45'inin işin bir parçasıymış gibi görüldüğü bu sebeple de tüm çalışanlardan beklendiği, %55'i ise işyerlerindeki tüm personellerden beklenmediği yönündedir.

Araştırma sonucunda farklı ülkelerde ÖVD'na alternatif isimler verilmiş olduğu görülmüştür. Kardeşçe eleştiri/destekleme (Chile); şirket çizgisini yedekte çekmek (towing the Company line) (İngiltere); çalışma-training (Hindistan); sadakat ya da örgüte duyulan sevgi (Japonya); birleşmiş-yek vücut (Güney Kore); iyi birleşmiş vatandaşlık (Tayvan) olarak tanımlanmaktadır.

Avustralya'daki vatandaşlık davranışı karşı koyma isteğinin olmaması, ötekilerden daha üstün olmaya çalışılmaması, arkadaşlarına sadakat göstererek güçlenmelerini sağlamak, istenilmediği halde şirketteki etkinliklere katılmak, şirketin durumunu ilerletmek, şirket ile ilgili gelişmelerden haberdar olmak, şikâyet etmeme ya da hata aramama gibi beklenenden öte davranışlar sergilemeyi içermektedir.

İsrail'deki vatandaşlık davranışında ise genellikle herkes tarafından bu davranışlar beklenirken işgörenlerin şirket için değil de muhtemelen meslektaşlarının faydaları için yaptığı belirtilmektedir.

Japonya da ise part-time çalışanlarının performanslarını, etkililiklerini ve yanlışsız olarak işlerini muhafaza etmek için sıkı çalışmalarına rağmen örgüte düşük düzeyde sadakat sergiledikleri belirtilmektedir. Vatandaşlık davranışının toplumun bütününde görülmemesine rağmen pek çok insandan beklenen davranışlar olduğu ifade edilmektedir. Farklı işlerde çalışan işgörenlerin sorumluluklarının da farklı olduğu fakat sorumluluğun sahiplenmeye, işin büyüklüğüne ve çeşidine göre başkalaştığı dile getirilmiştir.

Finlandiya'da ise işyerlerinde öncelikle kimsenin bencil olmaması, güvenilir ve güvenmeye değer olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bencil insanların sıkı çalışan diğer işgörenler tarafından kendilerine değersizmiş gibi muamele ettikleri belirtilmiştir. Adalet gibi büyük bir çıkış vardır. 'Birine yardım edemezsin çünkü bu senin sorumluluğunda değil' anlayışı mevcuttur. Üstelik firmayla ilgili dışarıda asla kötü konuşulamaz fakat içeride çenelerini kapatma zorunluluğu yoktur. Bir iş arkadaşı teselli etmek kadar uzak, bu kültürel bir farklılıktır çünkü Finlandiya'da insanların özel hayatına müdahale edilmez ve insanlar kötü görülen olmak istemezler. ÖVD'nin kötü uygulayıcısı olunamaz çünkü işverenler iyi vatandaşlık davranışına sahip olmayı kural edinmişlerdir. Ancak bunlara rağmen fazladan çalışanlara da ödül verilmez.

Küba'da kültürel eğilimin değişim içerisinde olduğu belirtilmektedir. Şirketlerde hala vatandaşlık davranışına yönelik inançların var olduğu çünkü vatandaşlık davranışı esaslı değişikliklere yani devrimlere yardım etmektedir. Fakat büyüyen bir grup vardır ki onlar gerçek açlığı hissetmektedirler. Bu önceki grup kendi ilgileriyle ilgilenmektedir, şirketle ya da devrimle değil. Romanya'da ise vatandaşlık davranışı teriminin hala insanlar tarafından yeterince anlaşılmadığı araştırma sonucunda elde edilmiştir.

Allen ve ark.'ın (2000) çalışma alanına örgütsel vatandaşlık davranışının doğasını anlamak ve bazı davranış tiplerindeki güdülenmeleri girmektedir. Mesleki memnuniyetlik ve ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Mesleki (job) tutum ve ÖVD arasında da pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yetki devri kapalı bir şekilde özerklik ve kontrole paraleldir. Bundan hareketle yetki devri ve mesleki tutum arasında pozitif bir öneri de bulunmuştur. Araştırma sonucunda yetki devri ve iş (work) memnuniyetliği arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi çalışanların yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışlara karşılık vermek istemesiyle ortaya çıkmıştır (Deluga, 1994). Tıpkı Organ'ın da (1988) ifade ettiği gibi, güven ve iyi niyet ÖVD'ye kılavuzluk etmektedir. McLean Parks (1992) ise güvenin karşılıklılığın ve değerlerin paylaşımının yüksek düzeyde vatandaşlık davranışına kılavuzluk ettiğini ifade etmiştir. Başka bir deyişle sorumlu bir vatandaş itaat, sadakat ve katılım davranışlarında dengeyi sağlamış kişidir (Akt:Dyne ve ark., 1994).

İşgörenlerinin fikirlerini kolayca açıklayabilecekleri ortamı yaratan ve risk alma konusunda teşvik eden işletmeler, onlara duydukları güveni yansıtır. Kendilerine güven duyulduğunu düşünen işgörenler ise, içsel motivasyonla rol fazlası davranışlar gösterirler. Destekleyici ve serbest bırakan (non-controlling) yöneticilerin, kişilerin yaratıcılığı üzerine etkisi yüksektir (Çelik, 2007).

Çalışanların güven düzeyleri vatandaşlık davranışını sergilemede etkilidir (Morrison, 1994). Deluga (1995) çalışmasında, liderlerin güvene neden olan davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla da ilişkili olduğunu saptamıştır. Çalışanların liderlerine güvenlerinin yüksek olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılıklarının artacağını belirtmiştir. Çalışan ve amiri arasındaki ilişki bireyin davranışlarının belirleyicisidir. İşgörenler amirinden gördüğü davranışların olumlu olduğunu düşünürse rol sınırlarını genişleterek, olumsuz olduğunu düşünürse sadece rol sınırları içerisinde davranacaktır. Güven, vatandaşlık davranışları şeklinde açığa çıkabilecek bir yükümlülük hissine neden olur. Bu nedenle yönetici ile birlikte çalışan bireyler (öğretmenler, okuldaki diğer çalışanlar vb) arasında güven olduğunda, işgörenler yöneticileri tarafından suiistimal

edilmeyeceğini bildiğinden, rol fazlası davranışlara daha çok başvuracağını söylemek mümkün olabilir (Akt:Çetin, 2004).

Nitekim Deluga (1995) güven ve vatandaşlık ilişkisinde karşılıklılık normunun belirleyicisi olduğunu da belirtmiştir. Vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi çalışanların, yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışlarına karşılık vermek istemesiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin yöneticilerin sadakatine inanan işgörenler, örgüt içindeki çabaların samimi biçimde değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanırlar ve bunun sonucu olarak önemsiz sorunları gereksiz yere büyütmekten kaçınırlar ya da geçerli bir mazeretleri olduğu durumlarda bile çalışmaya devam edebilirler (Akt:Özen İşbaşı, 2000).

Organ ve Moorman (1993) çalışanların yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmelerinin onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olduğunu belirtmişlerdir (Akt: Samancı, 2006).Robinson ve Wolf çalışanlar psikolojik sözleşmelerinin suistimal edildiğine inandıklarında güvenleri eksileceğinden, örgütsel erdem gibi vatandaşlık davranışlarının azalacağını saptamışlardır (Deluga, 1995; Akt:Çetin, 2004).

Sonuç olarak örgütte pozitif bir iletişim ortamı bulunuyorsa, yöneticiler yeniliğe açık davranışlar sergiliyorsa, işgörenler bilgi ve deneyimlerini meslektaşlarıyla paylaşarak örgütlerinin gelişiminde sürekliliği sağlamaya çalışıyorsa, yöneticiler çalışanlarının beklenti ve değerlerini dikkate alıyorsa, çalışanlar belirsizlik durumuyla karşılaştıklarında örgütün söz ve davranışlarına itimat ediyorsa, dıştan kontrol olmadan da kural ve yönergelere olan bağlılık devam ediyorsa, yöneticiler çalışanlarına karşı adil ve tarafsız davranıp karar ve uygulamalarda fikirlerini alıyorsa bu durum işgörenlerin örgüte ve yöneticilerine olan güven ve samimiyeti arttıracaktır. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışının oluşması sağlanmış olur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ile toplanan verilerin çözümlemesi rapor edilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma, betimsel tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır (Karasar, 2003). Bu araştırma, ilköğretim okullarında mevcut örgütsel vatandaşlık ile örgütsel güven düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Van ilinde 2009-2010 eğitim öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerdir. Öğretmen sayısı Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İstatistik Bölümü'nden alınmıştır. Örneklem sayısının yeterliği hakkında Çıngı'nın (1994) örneklem sayısı tablosundan yararlanılmıştır (Akt: Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2008).

Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Bölümü'nün 2010 verilerine göre Van ili ve ilçelerinde toplam 7211 sınıf ve branş öğretmeni bulunmaktadır. Bu veriye göre Van'da bulunan ilköğretim okulları belirlenmiş, bunlar arasında tesadüfi olarak seçilen alt, orta ve üst sosyo-ekonomik düzeydeki ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlere ölçekler uygulanmıştır. Uygulama yapılan okulların, bulundukları yerin gelişmişlik düzeylerine göre seçilmesi araştırmanın amacı açısından önemlidir. Bu nedenle uygulama yapılan okulun mümkün olduğunca ilin ve ilçelerin (Gevaş, Başkale, Erciş) farklı gelişmişlik düzeyine sahip bölgelerinden seçilmesine özen gösterilmiştir. Uygulama sırasındaki veri kaybı da göz önünde bulundurulduğu için ilköğretim okullarında görev yapan 500 sınıf ve branş öğretmene ulaşılmış olup ölçeklerin geri dönmemesi, eksik bilgilerin verilmiş olması, ölçeklerin tam olarak doldurulmaması gibi nedenlerden ötürü 401 adet ölçek geri dönmüş ve çözümlemeye dahil edilmiştir. Örneklem seçiminde ise, ilçeler ilin toplam öğretmen sayısının yüzde kaçıyla örneklemin yüzdesi ona göre belirlenmiştir. Örneklemi oluşturan öğretmenlerin seçimi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Örneklemi oluşturan öğretmen sayılarının belirlenmesi

	Evren (Toplam Öğretmen Sayısı)	%	Örneklem Sayısı (500)	Gelişmişlik Düzeyi
Erciş	1077	14.93	110	Gelişmiş
Gevaş	315	4.36	32	Orta düzeyde gelişmiş
Başkale	318	4.40	33	Az gelişmiş
Merkez	3187	44.19	325	
Diğer İlçeler Toplamı	2314	32.12		
Hedef Evrendeki (Van İli ve tüm ilçelerinde) Toplam Öğretmen Sayısı	7211	100		

Yukarıdaki tabloda hedef evrendeki (Van ili ve tüm ilçelerin) toplam öğretmen sayısı ile örneklem sayıları verilmiştir. Merkez ve ilçelerdeki toplam öğretmen sayısının hedef evrendeki toplam öğretmen sayısına oranı dikkate alınmıştır. İlçelerdeki öğretmenlerin sayısının belirlenme şekli de bu yüzde değerine göre belirlenmiştir. Merkezde 3187 sınıf ve branş öğretmeni bulunmaktadır. Bu sayı hedef evrendeki öğretmen sayısının %44.19'unu oluşturmaktadır. Gelişmiş ilçe olarak belirlenen Erciş'te 1077 sınıf ve branş öğretmeni bulunmaktadır. Bu sayı hedef evrendeki öğretmen sayısının %14.93'ünü oluşturmaktadır. Örneklem sayısını belirlemek için de 7211 sayısının %14.93'ü hesaplanmış ve 110 sayısı elde edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda Erciş'te 110 sınıf ve branş öğretmene ulaşılmıştır. Orta düzeyde gelişmiş ilçe olarak belirlenen Gevaş'ta ve az gelişmiş ilçe olarak belirlenen Başkale'de de örneklem seçiminde yine aynı yöntem uygulanmıştır. Bu öğretmenlerin seçiminde de yine sosyo-ekonomik düzey göz önünde bulundurulmuştur. Okulların bu şekilde resmi bir sınıflaması olmamakla birlikte, böyle bir sınıflama Van ilinde görev yapan ilköğretim müfettişleri, okul müdürleri ve öğretmenlerden oluşan bir uzman ekipten gerekli görüşler alınarak belirlenmiştir. Örneklem seçimi tabakalı örnekleme metodu ve seçkisiz (random) yöntemle belirlenmiştir. Tablo 2'de örnekleme alınan okullar ve bu okulların sosyo-ekonomik düzeyi yer almaktadır.

Tablo 2. Örnekleme oluşturan okulların listesi

Okul	Düşük Sos-Eko. Düzey	Orta Sos.- Eko. Düzey	Yüksek Sos.- Eko. Düzey
Vali Adnan Darendeliler İÖO	X		
Şahbağı İÖO	X		
Mustafa Cengiz İÖO	X		
Gazi İÖO	X		
Yavuz Selim İÖO	X		
Hürriyet İÖO	X		
Fevzi Şengül İÖO		X	
Mustafa Kemal İÖO		X	
Milli Eğitim Vakfı İÖO		X	
Vali Tahir Paşa İÖO		X	
Vankulu İÖO		X	
Türk Eczacılar Birliği İÖO		X	
Atatürk İÖO			X
Rekabet Kurumu İÖO			X
Hüsrevpaşa İÖO			X
Cumhuriyet İÖO			X
Koç İÖO			X
İkinisan İÖO			X
Başkale Ayyıldız İÖO	X		
Başkale Fatih İÖO		X	
Merkez Başkale İÖO			X
Gevaş 75.Yıl İÖO	X		
Gevaş Yunus Emre İÖO		X	
Gevaş Atatürk İÖO			X
Ercişli Emrah İÖO	X		
Erciş Bayazıt İÖO		X	
Erciş Atatürk İÖO			X

Tablo 2’de de görüldüğü gibi araştırmaya her sosyo-ekonomik düzeyden eşit sayıda okul alınmaya çalışılmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, ölçme araçlarıyla toplanmıştır. Bunun için Örgütsel Güven Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama araçlarına ilişkin aşağıda ayrıntılı açıklamaya yer verilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmaya veri toplamak için Örgütsel Güven Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerle ilgili bilgileri elde edebilmek için de ayrıca bir bilgi edinme formu kullanılmıştır. Araştırmanın bazı değişkenleri (öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları, mesleki kıdemleri, okulun öğretmen sayıları) ile ilgili veriler bilgi formu üzerinde belirtilen sorularla toplanmıştır. Araştırmada kullanılan Okullarda Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine ilişkin tanıtıcı bilgiler aşağıda verilmiştir:

a)Örgütsel Güven Ölçeği:

Okullarda örgütsel güven düzeyini ölçmek için Daboval ve ark. (1994) tarafından hazırlanan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, örgütlerdeki güven düzeyini ölçen, 1-6 arası puanlanan Likert tipi bir ölçektir. Kamer (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bu ölçeğin, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış ve bu çalışma sonunda Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .96 bulunmuştur (Akt: Yılmaz, 2006b).

Yılmaz (2005), Daboval ve arkadaşlarının (1994) küçük işletmeler için geliştirdiği Örgütsel Güven Ölçeği'nin ilköğretim okullarına uyarlamasını yaparak bu ölçeği eğitim örgütlerinde kullanılabilir hale getirmiştir. Çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarından oluşan Örgütsel Güven Ölçeği 6'lı Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlarının hesaplanmasında da aşağıdaki değerler dikkate alınmıştır.

Tablo 3.Örgütsel Güven Ölçeğinin puanlama şekli

Hiç katılmıyorum	1.00-1.82
Pek katılmıyorum	1.83-2.66
Biraz katılıyorum	2.67-3.50
Orta düzeyde katılıyorum	3.51-4.34
Çok katılıyorum	4.35-5.18
Tamamen katılıyorum	5.19-6.00

Okullara uyarlanan ÖGÖ'ne ilişkin yapılan geçerlik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Güven Ölçeğine ait değerler

O.Ö.G.Ö'nin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Faktör Yükleri	Güvenirlik Katsayısı	Alt Boyutlardan Alınabilecek En Alt Ve En Üst Puanlar
Çalışanlara Duyarlılık	15	0.613- 0.801	.95	15-90
Yöneticiye Güven	12	0.641- 0.810	.95	12-72
İletişim Ortamı	9	0.614- 0.808	.92	9-54
Yeniliğe Açıklık	4	0.555- 0.793	.75	4-24
Toplam	40	--	.97	--

Kaynak : (Yılmaz, 2005).

Tablo 4'de görüldüğü gibi Yılmaz (2005), Örgütsel Güven Ölçeği'nin (ÖGÖ) güvenirliğini belirlemek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve güvenirliğin bir ölçütü olarak kullanılmıştır. Ölçeğin toplamda güvenirlik katsayısı 0.97 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları Çalışanlara Duyarlılık .95; Yöneticiye Güven .95; Yeniliğe Açıklık .75 ve İletişim Ortamı alt boyutu ise .92 bulunmuştur. Ölçeğin tüm boyutlarında, 40 maddenin madde-test korelasyonu 0.531 ile 0.831 arasında değişmektedir. Ölçeğin her bir maddesine ait bu iki korelasyon katsayısı, ölçeğin bütünü ve alt boyutlarındaki iç tutarlılığın da bir göstergesidir.

b)Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık düzeyini ölçmek için Memduhoğlu ve Zengin tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek aşağıdaki süreç izlenerek geliştirilmiştir.

Okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığa ilişkin görüşlerini belirlemede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracını geliştirmek amacıyla birinci aşamada 144 maddeden oluşan bir ölçek taslağı oluşturulmuştur. Ölçek taslağının geliştirilmesi aşamasında yurtiçi ve yurtdışı literatür incelenmiş ve elde edilen bilgilerin yardımıyla ölçek öğretmenlerin örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımda gönüllülük, özgecilik ve vicdanlılık boyutlarını içerecek

şekilde düzenlenmiştir. Ölçek taslağındaki madde sayısı, ikinci aşamada, yukarıdaki boyutlarla ilişkisi olmayan veya düşük ilişki gösterdiği tahmin edilen maddelerin elenmesi ve benzerlik taşıyan ifadeler arasında eleme yapılması sonucunda 73 maddeye indirgenmiştir. Bu taslak araç, üçüncü aşamada, alanda uzman 8 kişinin görüşüne sunulmuştur. Uzmanların incelemesinden sonra söz konusu ölçeğin madde sayısı, tekrarların ve benzer ifadelerin çıkarılması ile 64 maddeye indirgenerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ön uygulama aşamasında yüksek, orta ve düşük sosyo-ekonomik kültürel düzeye göre belirlenmiş olan ilköğretim okullarında Van ili ve ilçelerinde görevli 250 sınıf ve branş öğretmenine uygulanan ölçeklerden, 81'i kadın ve 124'ü erkek olmak üzere 205'i geri gelmiş ve analizlerde kullanılmıştır. Analizler sonucu ölçek “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” (ÖVDÖ) olarak adlandırılmıştır.

ÖVDÖ’de, katılımcıların verilen ifadelere ilişkin tepkilerini belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) hiç katılmıyorum, (2) biraz katılıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (4) büyük ölçüde katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlarının hesaplanmasında da aşağıdaki değerler dikkate alınmıştır.

Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının puanlama şekli

Hiç katılmıyorum	1.00-1.80
Biraz katılıyorum	1.81-2.60
Orta düzeyde katılıyorum	2.61-3.40
Büyük ölçüde katılıyorum	3.41-4.20
Tamamen katılıyorum	4.21-5.00

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği’nin kapsam geçerliği yanında yapı geçerliğine de bakılmıştır. Bu amaçla faktör analizi tekniği olan temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği’nin (ÖVDÖ) yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla toplanan veriler üzerinde bir faktör analiz tekniği olan Temel Bileşenler Analizi tekniği uygulanmış; ayrıca, ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerinin olup olmadığını

belirlemek amacıyla Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Verilerin temel bileşenler analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO değerine bakılmış ve .90 bulunmuştur. Barlett testi sonucu ise .000 bulunmuştur. Bu değerler verilerin analizler için uygun olduğunu göstermektedir. KMO değerinin uygun olduğunun görülmesinin ardından veriler temel bileşenler analizine tabi tutulmuş ve sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 6. *Varimax Sonrası Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin faktör analizi sonuçları*

Faktörler	Döndürme Sonrası Faktör Yük Değerleri
1. Okulum karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.	0,705
2. Okulum ailemin bir parçası olarak görüyorum.	0,836
3. Okulum duygusal olarak bağlanmış durumdayım.	0,750
4. Her ortamda okulumu savunurum.	0,507
5. Okulumun başarısını arttırmak için aktif olarak çalışırım.	0,666
6. Okulun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	0,670
7. Öğretmen arkadaşlarıma yardımcı olurum.	0,621
8. Bilgi ve deneyimlerimi meslektaşlarımla paylaşıyorum.	0,691
9. Meslektaşlarımdan haklarına saygı duyarım.	0,517
10. Okulun temiz ve düzenli olması için elimden geleni yaparım.	0,415
11. Okulumda her zaman bana ulaşacak bir yardım eli vardır.	0,533
12. Okulum ile ilgili alınan kararlar konusunda bilgilendirilirim.	0,655
13. Karar ve uygulamalarda görüşüm alınır.	0,732
14. Okul müdürü mesleki bilgi ve becerilerime güvenir.	0,595
15. Okul müdürü işimle ilgili girişimlerimde beni cesaretlendirir.	0,723
16. Karar ve uygulamalarda görüşlerim dikkate alınır.	0,773
17. Yöneticiler beklenti ve değerlerimi dikkate alır.	0,825
18. Yöneticiler görevimde iyi niyetten ortaya çıkan hataları hoş görür.	0,782
19. Okulda zihinsel uyanıklıkla çalışmaya hazır olurum.	0,613
20. Ders esnasında vaktimi boşa harcamam.	0,516
21. Okulumdaki sorunlar çözülünceye kadar sabrederim.	0,752
22. Okulun kurallarına ve yönergelerine bağlıyım.	0,497
23. Yeni projeler için fikirlerimi paylaşıyorum.	0,646
24. Okulda yenilik ve gelişme için görüşlerimi yönetimle paylaşıyorum.	0,652
25. İş arkadaşlarıma yaratıcı önerilerde bulunurum.	0,632
26. Okulumdaki doğru ya da yanlış uygulamaları profesyonelce değerlendiririm.	0,531
27. Okulumda yürütülen çalışmalarını geliştirmek için yeni fikirler araştırırım.	0,720
28. Diğerlerinden farklı olan düşüncelerimi dürüstçe dışa vururum.	0,757
29. Okuldaki işleyiş hakkında görüşlerimi paylaşmaktan çekinmem.	0,591
30. Okulumun gelişmesi için yenilikçi önerilerde bulunurum.	0,595

31. Okulda görevim dışında verilen ek işlere karşıyım.	0,365
32. Göreve yeni başlayanların yetiştirilmesine yardım için vakit ayırıyorum	0,580
33. İş yükü ağır olan meslektaşlarıma yardım ederim.	0,739
34. Okula gelmeyen meslektaşlarımdan işlerini yapmaya çalışırım.	0,582
35. Okul yöneticilerine çalışmalarında yardım ederim.	0,491
36. Dakik biriyimdir.	0,721
37. Teneffüs aralarını uzatmam.	0,604
38. Dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve kurallarına uyarım.	0,715
39. Okula zamanında gelirim.	0,833
40. Öğrencilere karşı kendimi her zaman sorumlu hissederim.	0,577

Tablo 6'ya göre, yapılan analizler sonucunda, ölçeğin yedi faktörlü çıktığı, bunun, ölçeğin hazırlanmasında öngörülen temel yapıları (örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımda gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık) yansıttığı görülmüştür. Yapılan çalışmada her hangi bir maddenin ölçekte yer almasına karar verilirken faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olmasının seçim için iyi bir ölçüt olacağı belirtilmiştir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değerinin .30'a kadar indirilebileceği ileri sürülmüştür. Öte yandan bir maddenin yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az .10 olmasına dikkat edilerek, çok faktörlü bir yapıda birden çok faktörde yüksek yük değeri veren madde, binişik bir madde olarak tanımlanmakta ve ölçekten çıkarılması gerektiği açıklanmaktadır (Büyüköztürk, 2007). İlk analizler sonucunda analize alınan maddelerden yirmi dördü yukarıda belirtilen ölçütleri karşılamadığından ölçekten çıkartılmıştır. Buna göre kalan 40 maddenin faktör yük değerlerinin .37 ve yukarısında olduğu ve ayrı faktörlerde yer aldığı görülmüştür. Söz konusu maddelerin boyutlara göre dağılımı Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. Ölçeğin Faktör Analizi ve Madde Analizi sonuçları

Faktör	Madde	Döndürme İşlemi Sonrasında Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonu
Örgütsel bağlılık	1.	,705	0,590
	2.	,836	0,424
	3.	,750	0,480
	4.	,507	0,544
Saygı ve yardımlaşma	5.	,666	0,618
	6.	,670	0,581
	7.	,621	0,527
	8.	,691	0,466
	9.	,517	0,369
	10.	,415	0,598
Özerklik ve değerlilik	11.	,533	0,525
	12.	,655	0,581
	13.	,732	0,608
	14.	,595	0,551
	15.	,723	0,602
	16.	,773	0,614
	17.	,825	0,612
	18.	,782	0,578
Uyum ve itaat	19.	,613	0,490
	20.	,516	0,502
	21.	,752	0,452
	22.	,497	0,567
Katılımda gönüllülük	23.	,646	0,676
	24.	,652	0,752
	25.	,632	0,617
	26.	,531	0,525
	27.	,720	0,644
	28.	,757	0,513
	29.	,591	0,605
	30.	,595	0,606
Özgeciliik	31.	,365	0,341
	32.	,580	0,499
	33.	,739	0,571
	34.	,582	0,337
	35.	,491	0,597
Vicdanlılık	36.	,721	0,433
	37.	,604	0,447
	38.	,715	0,493
	39.	,833	0,393
	40.	,577	0,486

Tablo 7’ye göre, yapılan döndürme sonucunda ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız 7 faktörde toplandığı; maddelerin faktörlerindeki yük değerlerinin 0.337 ile 0.752 arasında değiştiği görülmüştür. Analiz sonucunda birinci faktörün 4, ikinci faktörün 6, üçüncü faktörün 8, dördüncü faktörün 4, beşinci faktörün 8, altıncı faktörün 5 ve yedinci faktörün 5 maddeden oluştuğu görülmüştür. İçerik ve anlam itibariyle 20. madde uyum ve itaat ile vicdanlılık boyutlarında yer alabilecek bir maddedir. Ancak analiz sonucunda uyum ve itaat boyutunda yüksek faktör yük değeri verdiği için bu boyutta yer almasının daha uygun olacağına uzman görüşü alınarak karar verilmiştir. Faktör analizi sonucu 20. madde uyum ve

itaat alt boyutunda yer almıştır. Ancak söz konusu madde aynı zamanda vicdanlılık alt boyutunda da düşünülebilir.

Yedi faktörlü olarak saptanan ÖVDÖ'nün her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu çerçevede madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları .30 ve üzeri olan maddeler ölçeğe dahil edilmiştir. Tablo 7'de görüldüğü gibi faktörlerde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları birinci faktörde 0.424 ile 0.590, ikinci faktörde 0.369 ile 0.618, üçüncü faktörde 0.525 ile 0.614, dördüncü faktörde 0.452 ile 0.567, beşinci faktörde 0.513 ile 0.752, altıncı faktörde 0.337 ile 0.597, yedinci faktörde 0.393 ile 0.486 arasında değişmektedir. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin iyi derecede ayırt edici özellikte oldukları söylenebilir. Ölçeğe ait alt faktörlerin açıkladıkları varyans oranları, özdeğerleri ve alfa katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8. Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları, Özdeğerleri ve Alfa Katsayıları

Faktör	Özdeğerler	Açıkladığı Varyans (%)	Alfa
Örgütsel bağlılık	13,199	32,996	0.825
Saygı ve yardımlaşma	3,345	8,363	0.823
Özerklik ve değerlilik	2,215	5,537	0.899
Uyum ve itaat	1,668	4,169	0.744
Katılımda gönüllülük	1,524	3,810	0.901
Özgecilik	1,439	3,596	0.713
Vicdanlılık	1,249	3,123	0.805
Toplam		61,594	0.943

Tablo 8 incelendiğinde, faktörlerin açıkladıkları varyans oranının, sırasıyla, birinci faktörde %32,996; ikinci faktörde %8,363; üçüncü faktörde %5,537; dördüncü faktörde %4,169; beşinci faktörde %3,810; altıncı faktörde %3,596 ve yedinci faktörde %3,123 olduğu görülmüştür. Her yedi faktörün açıkladığı toplam varyansın ise % 61,594 olduğu görülmüştür. Birinci faktör için hesaplanan alfa katsayısı 0.825 iken, aynı katsayı ikinci faktör için 0.823, üçüncü faktör için 0.899, dördüncü faktör için 0.744, beşinci faktör için 0.901, altıncı faktör için 0.713 ve yedinci faktör için 0.805'dir.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmaya temel teşkil edecek veriler, ÖGÖ ve ÖVDÖ kullanarak elde edilmiştir. Veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak aşağıdaki şekilde çözümlenmiştir.

İstatistik paket programına aktarılan ham veriler öncelikle tanımlayıcı istatistiklerle (yüzde, frekans) betimlenerek yorumlanmıştır. Daha sonra veriler analizler açısından uygunluk bağlamında sınanmıştır. Bu amaç için öncelikle veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov (Z testi) testi ile sınanmıştır. Normal dağılım gösteren veriler için Parametrik istatistik yöntemleri arasında yer alan t-testi ve tek boyutlu varyans analizi (ANOVA); normal dağılım göstermeyen veri setlerinde ise Non-Parametrik istatistik yöntemleri arasında yer alan Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Ayrıca okullarda güven ile vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığı ise Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmiştir. Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde $\alpha = .05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Bir çalışmada verilerin uygun analiz yöntemleri ile sınanması öncelikle belli koşullara bağlı olmaktadır. Bunlar özellikle parametrik yöntemlerin kullanılmasında araştırmacıların karşısına çıkmaktadır. Bu koşullar ise özellikle veri setine ilişkin puan dağılımının normal dağılım göstermesi ve varyansların homojen (eşit) olması durumudur (Ferguson, 1981; Akt. Kayri, 2009). Aşağıda ÖGÖ ve ÖVDÖ'den elde edilen puanların normallik durumuna ait Kolmogorov-Smirnov (Z) testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9. Normallik testine ilişkin bulgular

ÖLÇEKLER	Z	N	p
Örgütsel Güven Ölçeği	1,337	401	0,056
Çalışanlara Duyarlılık	,923	401	0,362
Yöneticiye Güven	2,168	401	0,000*
İletişim Ortamı	1,850	401	0,002*
Yeniliğe Açıklık	1,808	401	0,003*
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	,846	401	0,471
Örgütsel Bağlılık	1,634	401	0,010*
Saygı ve Yardımlaşma	3,098	401	0,000*
Özerklik ve Değerlilik	1,605	401	0,012*
Uyum ve İtaat	2,151	401	0,000*
Katılımda Gönüllülük	1,325	401	0,060
Özgecilik	1,420	401	0,036*
Vicdanlılık	3,409	401	0,000*

*p<.05

Dağılımın normalliğine ilişkin yapılan Z testi sonuçlarına göre ÖGÖ alt boyutlarından elde edilen puanlara ilişkin normallik testi sonuçlarına göre yöneticiye güven alt boyutuna ilişkin puanların [$Z_{2,168}$; $p<0.05$], iletişim ortamı alt boyutuna ilişkin puanların [$Z_{1,850}$; $p<0.05$], yeniliğe açıklık alt boyutuna ilişkin puanların [$Z_{1,808}$; $p<0.05$] normal dağılım göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca ÖVDÖ alt boyutlarından elde edilen puanlara ilişkin normallik testi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık alt boyutuna ilişkin puanların [$Z_{1,634}$; $p<0.05$], saygı ve yardımlaşma alt boyutuna ilişkin puanların [$Z_{3,098}$; $p<0.05$], özerklik ve değerlilik alt boyutuna ilişkin puanların [$Z_{1,605}$; $p<0.05$], uyum ve itaat alt boyutuna ilişkin puanların [$Z_{2,151}$; $p<0.05$], özgecilik alt boyutuna ilişkin puanların [$Z_{1,420}$; $p<0.05$], vicdanlılık alt boyutuna ilişkin puanların [$Z_{3,409}$; $p<0.05$] normal dağılım göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Buna göre normal dağılım sergilenen durumlarda parametrik testler, normal dağılım sergilenmeyen durumlarda parametrik olmayan testlerle analiz yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde ‘Örgütsel Güven Ölçeği’ ve ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği’ ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma bulguları ÖGÖ’ye göre sırasıyla; ‘çalışanlara duyarlılık alt boyutuna ilişkin bulgular’, ‘yöneticiye güven alt boyutuna ilişkin bulgular’, ‘iletişim ortamı alt boyutuna ilişkin bulgular’ ve ‘yeniliğe açıklık alt boyutuna ilişkin bulgular’ başlıkları altında sunulmuş ve yorumlanmıştır. ÖVDÖ’ne göre ise ‘örgütsel bağlılık alt boyutuna ilişkin bulgular’, ‘saygı ve yardımlaşma alt boyutuna ilişkin bulgular’, ‘özerklik ve değerlilik alt boyutuna ilişkin bulgular’, ‘uyum ve itaat alt boyutuna ilişkin bulgular’, ‘katılımda gönüllülük alt boyutuna ilişkin bulgular’, ‘özgecilik alt boyutuna ilişkin bulgular’ ve ‘vicdanlılık alt boyutuna ilişkin bulgular’ başlıkları altında sunulmuş ve yorumlanmıştır. Katılımcıların örgütsel güven ve vatandaşlık davranışına ilişkin algılarını değerlendirebilmek için önce her boyutta yer alan ve örgütsel güven ve vatandaşlığa ilişkin durumları ifade eden madde ortalama puanları ile buna dayalı olarak belirlenen katılma düzeylerine ilişkin değerleri kapsayan betimsel çizelgelere yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel güven ve vatandaşlık davranışının bağımsız değişkenlere (cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve öğretmen sayısı) göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi, tek boyutlu varyans analizi (ANOVA), Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Ayrıca okullarda güven ile vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığı ise Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenmiştir. Son aşamada ise her boyutla ilgili bulguların tartışılmasına yer verilmiştir.

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Bu başlık altında katılımcıların cinsiyet, branş, kıdem ve okul büyüklüğü (okulun öğretmen sayısı) değişkenlerine ilişkin kişisel bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem ve okul büyüklüğüne (okulun öğretmen sayısı) ilişkin dağılımlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Kişisel değişkenlere ilişkin bulgular

Değişken	Düzy	n	%
Cinsiyet	Kadın	168	41.9
	Erkek	233	58.1
	Toplam	401	100.0
Branş	Sınıf öğrt.	231	57.6
	Branş öğrt.	170	42.4
	Toplam	401	100.0
Okul Büyüklüğü (Okuldaki Öğretmen Sayısı)	1-35 arası	142	35.4
	36-70 arası	221	55.1
	71 ve üzeri	38	9.5
	Toplam	401	100.0
Mesleki Kıdem	1-5 arası	216	53.9
	6-10	81	20.2
	11-15	55	13.7
	16 ve üzeri	49	12.2
	Toplam	401	100.0

Tablo 10’da görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde toplam 401 öğretmenin 168’inin (%41.9) kadın, 233’ünün (%58.1) erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşa göre dağılımları incelendiğinde 231’inin (%57.6) sınıf öğretmeni, 170’inin (%42.4) ise branş öğretmeni olduğu görülmektedir.

Okul büyüklüğü belirlenirken okullarda görev yapan toplam öğretmen sayısı dikkate alınmıştır. 10.08.1999 tarih ve 23782 numaralı resmi gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmeliğe göre öğrenci sayısı 600’e kadar olan okullara 1 müdür yardımcısı, 601-1400 aralığında olan okullara 2 müdür yardımcısı, 1401-2200 aralığında olan okullara 3 müdür yardımcısı, 2201 ve üzeri olan okullara ise 4 müdür yardımcısı verilmektedir. 05.01.1961 tarih, 10705 sayılı resmi gazetede yayımlanan 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanun’unun 50. maddesine göre ise “*Birleştirilmiş sınıflar da dahil olmak üzere bir öğretmene düşen*

öğrenci sayısı 40'dan fazla olamaz''. Bu bağlamda 1-35 öğretmen sayısı olan okullar küçük, 36-70 öğretmen sayısı olan okullar orta, 71 ve üzeri öğretmen sayısı olan okullar büyük okul olarak belirlenmiştir. Okul büyüklüğüne (okuldaki öğretmen sayısı) göre öğretmenlerin dağılımları incelendiğinde ise 142'sinin (%35.4) 1-35 arası okullarda, 221'inin (%55.1) 36-70 arası okullarda ve 38'inin (%9.5) ise 71 ve üzeri okullarda görev yaptıkları görülmektedir. Öğretmenlerin kıdemlere göre dağılımları incelendiğinde 216'sının (%53.9) 1-5 yıl, 81'inin (%20.2) 6-10 yıl, 55'inin (%13.7) 11-15 yıl, 49'unun (%12.2) 16 ve üzeri yıl kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

ÖRGÜTSEL GÜVENE İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algıları çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık alt boyutlarında ve toplam puanda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Çalışanlara Duyarlılık Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışanlara duyarlılık boyutunda yer alan ve çalışanlara duyarlılık boyutunda örgütsel güveni tanımlayan ifadelere ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Çalışanlara duyarlılık boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$	ss.*	Katılma Sırası
1.	Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.	4.53	1.33	2
2.	Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.	4.08	1.42	7
3.	Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir.	3.54	1.52	14
4.	Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıkıldığını hissederler.	3.96	1.40	9
5.	Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.	3.93	1.28	10
6.	Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.	4.13	1.27	5
7.	Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.	3.69	1.37	13
8.	Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.	3.87	1.29	11
9.	Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.	3.86	1.43	12

10. Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket ederler.	4.09	1.32	6
11. Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.	3.97	1.30	8
12. Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.	4.13	1.41	5
13. Bu okulda öğretmenlerle ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir.	4.22	1.43	4
14. Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.	4.45	1.29	3
15. Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.	4.63	1.15	1
Çalışanlara Duyarlılık	4,08	1,005	

*: Standart Sapma

Tablo 11 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.” ($\bar{X}=4.63$), “Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur. ($\bar{X}=4.53$), “Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır” ($\bar{X}=4.45$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu maddelere ilişkin ‘çok katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Meeker’e göre (1983) güvenen insan, yardımseverlik ya da birlikte çalışma davranışını bekler (Akt: Hosmer, 1995). Öğretmenlerin okullarındaki işleyişlerden memnun olmaları, koşulların çalışanlara sorumluluklarını yerine getirebilmede kolaylık sağlayarak yeni katılan öğretmenlerin de uyum sorunu yaşatmadığını belirtmeleri dikkat çekicidir.

Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin en az katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir” ($\bar{X}=3.54$), “Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimdedir.” ($\bar{X}=3.69$), “Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.” ($\bar{X}=3.86$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu ifadelere ‘orta düzeyde katılıyorum’ düzeyinde cevap vermişlerdir. İnsanlar, bilginin saklanma ve paylaşmama sebebini merak eder. Örneğin kapalı örgüt iklimine sahip okullarda yöneticiler bilgileri gerçeklik ve şeffaflık çerçevesi içerisinde sunmadığında, güvensizlik hissi oluşur. Bu sebeple örgüte duyulan güvensizlik hissi güvensizliğe yol açar. Aynı şekilde güven duygusunun da güvene yol açtığı söylenebilir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Öğretmenlerin iş yaşamlarındaki prensiplerinin oluşumunda yer almadıklarını ve bu

durumun da gelişimlerine engel teşkil ettiğini, yeni katılan öğretmenlerin de aynı şartlara maruz kaldıklarını ifade etmeleri çalışanlara yönelik birtakım duyarsızlığın, ilgisizliğin var olduğunun önemli bir göstergesi olabilir. Toplam puanda ise öğretmenler çalışanlara duyarlılık alt boyutundaki ifadelerle orta düzeyde katılım göstermişlerdir ($\bar{X}=4.08/61.15$).

Yöneticiye Güven Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticiye güven boyutunda yer alan ve bu boyutta örgütsel güveni tanımlayan ifadelerle ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Yöneticiye güven boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$	ss.	Katılma Sırası
16.	Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.	4.85	1.37	2
17.	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.	4.71	1.31	5
18.	Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.	4.62	1.34	9
19.	Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirir.	4.32	1.32	13
20.	Okul müdürü, açık ve dürüsttür.	4.88	1.20	1
21.	Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.	4.69	1.27	6
22.	Okul müdürü, benim iş yerine katkım konusunda bana destek olur.	4.54	1.34	12
23.	Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir.	4.58	1.23	10
24.	Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız şekilde yapılır.	4.49	1.28	11
25.	Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	4.68	1.27	7
26.	Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.	4.83	1.26	3
27.	Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamaz.	4.77	1.24	4
Yöneticiye Güven		4.69	1.03	

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Okul müdürü, açık ve dürüsttür.” ($\bar{X}=4.88$), “Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir” ($\bar{X}=4.85$), “Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.” ($\bar{X}=4.83$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu ifadelerle ‘çok katılıyorum’ düzeyinde yanıt vermişlerdir. Yöneticilerin açık ve dürüst olmaları,

alışanlarının yanına rahatlıkla ulaşılabilir olması, çalışanlarına güven duymaları öğretmenlerin yöneticilerine duymuş oldukları olumlu hislerin var olduğunu göstermektedir. Balcıoğlu'na (1994) göre okul yöneticileri personelin katılımını, desteğini, işbirliğini, motivasyonunu sağlayacak bilgi ve beceriye sahip olmalı ve bunları işe koşmalıdır (Akt:Yılmaz, 2006). Böylece okullarda güvene dayalı bir iklim oluşturulmuş olacaktır.

Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeleri sırasıyla “Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirir.” ($\bar{X}=4.32$) ‘orta düzeyde katılıyorum’ düzeyinde cevap vermelerine karşın “Okul müdürü, benim iş yerine katkı konusunda bana destek olur.” ($\bar{X}=4.52$), “Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız şekilde yapılır.” ($\bar{X}=4.49$) maddelerine de ‘çok katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Kochanek (2005) okul yöneticilerinin okulda kurumsal güveni tazelemek ve inşa etmek için öğretmenlerle öğretmenler arasında tampon görevi üstlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca ğretmenlerin değerlerinin bilinmesinin ve önemsenmesinin de gerekli olduğunu belirtmiştir. Toplam puanda ise yöneticiye güven alt boyutuna öğretmenler ‘çok katılıyorum’ düzeyinde cevap vermişlerdir ($\bar{X}=4.69/56.23$). Sheehan (1995) tarafından yapılan bir araştırmada yöneticiye güven duymanın öğretmenlerin okula olumlu tutumlar geliştirmesine katkı sağladığı ve onların işleyişe katılımını artırdığı saptanmıştır (Akt:Yılmaz, 2006). Pillai ve ark. (1999) ise, yöneticilerin çalışanlarına yönelik adil davranışlarının, onların güvenliğini, hedeflerine bağlılıklarını arttıracak ve sıra dışı performans düzeyi yaratacağını belirtmeleri de bu görüşü destekler niteliktedir (Akt:Özen İşbaşı, 2000).

İletişim Ortamı Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iletişim ortamı boyutunda yer alan ve bu boyutta örgütsel güveni tanımlayan ifadelere ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. İletişim ortamı boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$	ss.	Katılma Sırası
28.	Bu okulda iş prensip ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır.	4.42	1.34	8
29.	Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.	4.61	1.15	3
30.	Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem.	4.78	1.09	2
31.	Bu okulda gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür.	4.42	1.26	6
32.	Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.	4.39	1.29	7
33.	Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	4.51	1.20	4
34.	Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir.	4.81	1.17	1
35.	Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.	4.44	1.31	5
36.	Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geri bildirim alırlar.	4.29	1.29	9
İletişim Ortamı		4.52	0.98	

Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir” ($\bar{X}=4.81$), “Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem” ($\bar{X}=4.78$), “Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.” ($\bar{X}=4.61$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bu ifadelerine ilişkin görüşleri ‘çok katılıyorum’ düzeyindedir. İletişim bilgi taşır ve okulda yapılacak yenileşmelerde kullanılır (Başaran, 2000). Öğretmenlere de bilgilerin zamanında iletilmesi, onların yöneticileriyle çekinmeden, doğrudan iletişim kurarak fikirlerini paylaşmaları iletişim ortamına duyulan güvenin önemli bir yönünü oluşturduğu söylenebilir. Örgütsel güven de etkin iletişim ortamında, grup üyelerinin ortak amaç ve değerleri paylaşmaları durumunda artmaktadır (Cufaude, 1999, Wech, 2002; Akt: Yılmaz, 2006). Kısaca söylenebilir ki, iletişimin niteliği ile örgütün etkililiği arasında bağlantı vardır ve örgütlerde de açık bir iletişim için güven gereklidir. Bu durum da örgütlerin gelişmeye açık hale gelmesini sağlar (Tschannen-Moran, 2001).

Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeleri sırasıyla “Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geri bildirim alırlar” ($\bar{X}=4.29$), “Bu okulda iş prensip ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır” ($\bar{X}=4.32$), “Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.” ($\bar{X}=4.39$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler işlerinin kalitelerine ilişkin olumlu geri bildirim almaları, okuldaki iş prensip ve yönetmeliklerin

açıklıkla aktarılmasına yönelik ifadelerle ‘orta düzeyde katılıyorum’ düzeyinde, bilgilerin zamanında iletilmesine ilişkin ifadeye ise ‘çok katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yılmaz’a (2006) göre güveni artırmak isteyen veya inşa etmek isteyen kurumlar, çalışanlarına kendilerini ifade edebileceği ve başkalarını anlayabileceği bir iletişim ortamı oluşturmaktadır. Yani çalışanlar kurumsal işleyişle ilgili her türlü bilgiye rahat bir şekilde ulaşabilmelidir. Toplamda ise iletişim ortamı alt boyutuna öğretmenler ‘çok katılıyorum’ düzeyinde cevap vermişlerdir ($\bar{X}=4.52/40.72$). Sağlıklı bir ilişki ve iletişim bulunduğu her yerde güven duygusunu yaratır. Bu sebeple öğretmenlerin okullarına iletişim alt boyutunda yüksek düzeyde güven duydukları söylenebilir.

Yeniliğe Açıklık Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yeniliğe açıklık boyutunda yer alan ve bu boyutta örgütsel güveni tanımlayan ifadelerle ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Yeniliğe açıklık boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$ $\bar{X}$	ss.	Katılma Sırası
37.	Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benim de fikrimi alır.	4.03	1.39	3
38.	Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.	3.79	1.46	4
39.	Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.	4.60	1.21	1
40.	Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.	4.38	1.31	2
Yeniliğe Açıklık		4.21	1.06	

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadenin “Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim” ($\bar{X}=4.60$) maddesi olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu görüşü ‘çok katılıyorum’ düzeyinde yanıtlamışlardır. Öğretmenlerin en az katıldıkları ifade ise “Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır” ($\bar{X}=3.79$) maddesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler bu ifadeye ‘orta düzeyde katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Bulgulardan hareketle, alınan kararlarda öğretmenlerin düşüncelerine de başvurulduğu ancak uygulama aşamasında bunların dikkate alınmadığı sonucuna ulaşılabilir. Toplam puanda ise yeniliğe açıklık boyutuna öğretmenler ‘orta düzeyde katılıyorum’ düzeyinde cevap

vermişlerdir ($\bar{X}=4.21/16.83$). Newcombe (2001) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenler okulda karar verme sürecine katıldıkça örgütsel güven düzeyinin yükseldiği, öğretmenlerin karar alma sürecine katılımı ile örgütsel güven düzeyi arasında olumlu yüksek ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir (Akt: Yılmaz, 2006)

Tablo 15.Örgütsel Güven toplam puana ilişkin bulgular

	$\bar{X}$	s.s.
Örgütsel Güven Toplam Puan	4.37	.93

Tabloda 15’te görüldüğü gibi toplam puanda öğretmenler ‘çok katılıyorum’ düzeyinde görüş belirtmişlerdir ($\bar{X}=4.37$).

Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

a) Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görev yaptığı okullarda örgütsel güvene ve alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16. Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları

<i>Örgütsel Güvenin</i>								
<i>Alt Boyutları</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>sd.*</i>	<i>t</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Çalışanlara	Kadın	168	61.79	14.99	399	.733		.464
Duyarlılık	Erkek	233	60.68	15.04				
Yöneticiye Güven	Kadın	168	56.28	12.05	399		19488,50	.936
	Erkek	233	56.18	12.56				
İletişim Ortamı	Kadın	168	40.54	8.58	399		19044,50	.740
	Erkek	233	40.84	9.02				
Yeniliğe Açıklık	Kadın	168	16.73	4.22	399		19065,50	.701
	Erkek	233	16.89	4.23				
Toplam	Kadın	168	175.36	36.73	399	.201		.841
	Erkek	233	174.60	37.30				

*:Serbestlik Derecesi

Tablo 16’da görüldüğü gibi ilköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel güven algıları cinsiyet değişkenine göre çalışanlara duyarlılık [$t_{(399)}=733$, $p>.05$], yöneticiye güven [$t_{(399)}=.081$, $p>.05$], iletişim ortamı [$t_{(399)}=-.333$, $p>.05$], yeniliğe açıklık [$t_{(399)}=-.385$, $p>.05$] ve toplam puanda [$t_{(399)}=.201$, $p>.05$], anlamlı biçimde farklılaşma görülmemektedir. Araştırmanın bu bulgusu, Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan çalışma ile paralellik göstermektedir. Ayrıca Özdil (2005) de yapmış

olduğu araştırmasında benzer sonuca ulaşmış ve örgütsel güven düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmadığını belirtmiştir. Ancak bu çalışmalarda kullanılmış olan ölçeklerdeki alt boyutlarda farklılıklar bulunmaktadır. İletişim ortamı, yeniliğe açıklık ve çalışanlara duyarlılık alt boyutları yer almamaktadır.

Tablo 16’da görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven algılarında hiçbir alt boyutta ve toplam puanda gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ($p>.05$).

Çalışanlara duyarlılık alt boyutuna bakıldığında kadın öğretmenler ($\bar{X}=4.11/61.79$) erkek öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.04/60.68$) yöneticilerinin çalışanlara daha duyarlı bulduklarını belirtmişlerdir. Yöneticiye güven alt boyutunda kadın öğretmenler ($\bar{X}=5.11/56.28$) erkek öğretmenlere oranla ($\bar{X}=5.10/56.18$) okullarındaki yöneticileri daha güvenilir bulduklarını belirtmişlerdir. Bulgular, kadın öğretmenlerin yöneticilerine daha çok güvendikleri ve yöneticilerinin de kendilerine karşı daha duyarlı davrandıkları görüşünü göstermektedir. Görece daha yüksek olmakla birlikte bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İletişim ortamı alt boyutuna bakıldığında erkek öğretmenler ($\bar{X}=4.53/40.84$) kadın öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.50/40.54$) görev yaptıkları ilköğretim okullarının iletişime daha fazla açık olduklarını ifade etmişlerdir. Yeniliğe açıklık alt boyutunda erkek öğretmenler ($\bar{X}=4.22/16.89$) kadın öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.18/16.73$) görev yaptıkları ilköğretim okullarının yeniliklere daha fazla açık olduklarını belirtmişlerdir. Bulgulardan hareketle erkek öğretmenlerin okullarındaki her türlü eylemlere yönelik duygu ve düşüncelerini belirtmekten çekinmedikleri, okul yöneticileriyle doğrudan iletişim kurabildikleri, okul hakkındaki önerilerini de rahatlıkla ifade edebildikleri söylenebilir. Ancak tüm boyutlarda erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri arasındaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>.05$).

Toplam puana bakıldığında ise kadın öğretmenler ($\bar{X}=4.38/175.36$) okullarındaki örgütsel güven düzeyini erkek öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.37/174.60$) daha yüksek bulmaktadır. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında kadın öğretmenlerin okullarına olan uyumluluğunun daha fazla olduğu, güvenilir buldukları için de işbirliği ve takım çalışmasında

erkek öğretmenlere göre yükselişte oldukları söylenebilir. Ancak toplam puandaki bu fark, istatistiksel olarak manidar değildir ($p>.05$).

b) Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Branş değişkeni açısından ilköğretim okulu öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin verilerin t-testi analiz sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17.Branş değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin analiz sonuçları

<i>Örgütsel Güvenin</i>								
<i>Alt Boyutları</i>	<i>Branş</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>sd.</i>	<i>t</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Çalışanlara Duyarlılık	Sınıf Öğretmeni	231	61.91	14.81	399	1.18		.236
	Branş Öğretmeni	170	60.11	15.26				
Yöneticiye Güven	Sınıf Öğretmeni	231	56.51	11.94	399		19294,5	.592
	Branş Öğretmeni	170	55.84	12.87				
İletişim Ortamı	Sınıf Öğretmeni	231	41.02	8.69	399		19053,0	.427
	Branş Öğretmeni	170	40.31	9.03				
Yeniliğe Açıklık	Sınıf Öğretmeni	231	17.04	4.10	399		18610,5	.226
	Branş Öğretmeni	170	16.52	4.37				
Toplam	Sınıf Öğretmeni	231	176.49	36.46	399	.989		.323
	Branş Öğretmeni	170	172.79	37.76				

Tablo 17’de görüldüğü gibi ilköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel güven algıları branş değişkenine göre çalışanlara duyarlılık [$t_{(399)}=1.18$, $p>.05$], yöneticiye güven [$t_{(399)}= .537$, $p>.05$], iletişim ortamı [$t_{(399)}= .795$, $p>.05$], yeniliğe açıklık [$t_{(399)}=1.21$, $p>.05$] ve toplam puanda [$t_{(399)}= .989$, $p>.05$], anlamlı biçimde farklılaşma görülmemektedir.

‘Çalışanlara duyarlılık’ alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=4.12/61.91$) branş öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.00/60.11$) yöneticilerinin çalışanlarına karşı daha duyarlı oldukları bulgusuna varılmıştır. ‘Yöneticiye güven’ alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=4.70/56.51$) branş öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.65/55.84$) yöneticilerine daha fazla güven duydukları belirlenmiştir. ‘İletişim ortamı’ alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=4.55/41.02$) branş öğretmenlerine oranla ($\bar{X}=4.47/40.31$) görev yaptıkları ilköğretim okullarında iletişim ortamının daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulgulardan hareketle sınıf öğretmenlerinin yöneticileriyle ilişkilerinde daha samimi oldukları ve doğrudan iletişim kurabildikleri, yöneticilerin de kendilerine sahip çıktıkları ve bunu hissettirdikleri sonucuna ulaşılabilir. Ancak söz konusu üç boyuttaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>.05$).

‘Yeniliğe açıklık’ alt boyutunda sınıf öğretmenleri ($\bar{X}=4.35/17.04$) branş öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.13/16.52$) görev yaptıkları ilköğretim okullarının yeniliğe daha fazla açık olduklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu doğrultusunda, sınıf öğretmenlerinin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabildiği ve yöneticilerinin de bu fikirlerden faydalandığını söylemek mümkün olabilir. Toplam puana bakıldığında ise sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}=4.41/176.49$) görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel güven algılarının branş öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.31/172.79$) daha olumlu olduğu ancak bu farkın da anlamlı olmadığı ($p>.05$) belirlenmiştir.

c) Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Kıdem değişkeni açısından ilköğretim okulu öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin verilerin analiz sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18. Kıdem değişkenine göre, öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin analizi sonuçları

Örgütsel Güvenin		(Bonferonni)							
Alt Boyutları	Kıdem	N	$\bar{X}$	ss.	F	p	H	Fark	U
Çalışanlara Duyarlılık	1-5 yıl	216	61.59	15.39	1.506	.384			
	6-10 yıl	81	58.32	13.50					
	11-15 yıl	55	61.27	14.81					
	16 ve üzeri	49	63.71	15.70					
	Toplam	401	61.15	15.01					
Yöneticiye Güven	1-5 yıl	216	57.18	11.80	1.238	.251	4,100		
	6-10 yıl	81	54.47	12.45					
	11-15 yıl	55	54.80	12.67					
	16 ve üzeri	49	56.51	13.91					
	Toplam	401	56.23	12.34					
İletişim Ortamı	1-5 yıl	216	40.72	8.69	1.233	.330	3.429		
	6-10 yıl	81	39.42	8.67					
	11-15 yıl	55	41.11	9.13					
	16 ve üzeri	49	42.43	9.35					
	Toplam	401	40.72	8.84					
Yeniliğe Açıklık	1-5 yıl	216	16.82	4.21	1.905	.117	5.893		
	6-10 yıl	81	16.01	3.98					
	11-15 yıl	55	17.27	4.35					
	16 ve üzeri	49	17.70	4.46					
	Toplam	401	16.83	4.23					
Toplam	1-5 yıl	216	176.33	36.46	1.345	.499			
	6-10 yıl	81	168.22	35.30					
	11-15 yıl	55	174.45	37.78					
	16 ve üzeri	49	180.85	40.86					
	Toplam	401	174.92	37.02					

Tablo 18’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilköğretim okullarında örgütsel güven hakkındaki görüşleri arasında kıdeme göre çalışanlara duyarlılık [$F_{(4)} = 1.506$, $p > .05$], yöneticiye güven [$F_{(4)} = 1.238$, $p > .05$] ve iletişim ortamı alt boyutlarında [$F_{(4)} = 1.233$, $p > .05$]; yeniliğe açıklık [$F_{(4)} = 1.905$, $p > .05$] alt boyutlarında ve toplam puanda [$F_{(4)} = 1.345$, $p > .05$] farklılaşma anlamlı değildir.

‘Çalışanlara duyarlılık’ alt boyutunda mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.4/63.71$) yöneticilerinin çalışanlara daha duyarlı oldukları bulgusuna varılmıştır. ‘Yöneticiye güven’ alt boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 4.77/57.18$) yöneticilerine duydukları güvenin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, mesleğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin okullarında müdürlerine daha çok güvendikleri söylenebilir. Bu durum, okulda göreve yeni başlayan öğretmenlerin kendilerini örgütle özdeşleşmeleri ile ilişkilendirilebilir. ‘İletişim ortamı’ alt boyutunda da mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olan ($\bar{X} = 4.71/42.43$) öğretmenlerin görev yaptıkları okulların iletişime daha açık olduğu görüşü belirtilmiştir. Araştırmanın bu sonucundan hareketle, kıdemi yüksek olan öğretmenlerin okullarında etkili bir iletişim kurdukları söylenebilir.

‘Yeniliğe açıklık’ alt boyutunda ise mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 4.43/17.70$) görev yaptıkları ilköğretim okullarının yeniliğe daha fazla açık oldukları belirtilmiştir. Toplam puana bakıldığında, mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 4.52/180.85$) okullarına ilişkin güven algılarının daha olumlu oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak söz konusu boyutlardaki ve toplam puandaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > .05$).

d) Okul Büyüklüğü (Öğretmen Sayısı) Değişkenine İlişkin Bulgular

Okuldaki öğretmen sayısı (okul büyüklüğü) değişkeni açısından ilköğretim okulu öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin verilerin analiz sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19. Öğretmen sayısına (okul büyüklüğü) göre öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin analiz sonuçları

Örgütsel Güvenin Okuldaki Öğretmen						(Bonferonni)		
Alt Boyutları	Sayısı	N	$\bar{X}$	ss.	p	H	Fark	U
Çalışanlara Duyarlılık	1-35 arası	142	64.32	14.88	.005*		1-2, 1-3	
	36-70 arası	221	59.71	14.93				
	71 ve üzeri	38	57.71	14.31				
	Toplam	401	61.15	15.01				
Yöneticiye Güven	1-35 arası	142	59.02	11.26	.002*	13.315		1-3
	36-70 arası	221	55.05	12.85				
	71 ve üzeri	38	52.63	11.36				
	Toplam	401	56.23	12.34				
İletişim Ortamı	1-35 arası	142	42.39	8.41	.015*	8.588		1-3
	36-70 arası	221	39.96	9.13				
	71 ve üzeri	38	38.84	7.80				
	Toplam	401	40.72	8.83				
Yeniliğe Açıklık	1-35 arası	142	17.66	3.92	.002*	12.180		1-3
	36-70 arası	221	16.58	4.38				
	71 ve üzeri	38	15.13	3.81				
	Toplam	401	16.82	4.22				
Toplam	1-35 arası	142	183.39	35.19	.002*		1-2, 1-3	
	36-70 arası	221	171.30	37.76				
	71 ve üzeri	38	164.31	33.89				
	Toplam	401	174.92	37.02				

Tablo 19’da görüldüğü gibi, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına göre, örgütsel güven hakkındaki görüşleri arasında tüm alt boyutlarda ve toplamda anlamlı farklılaşma görülmektedir ($p < .05$). Farkın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Bonferonni testinin sonuçlarına göre, ‘Çalışanlara duyarlılık’ alt boyutunda öğretmen sayısı (okul büyüklüğü) 1-35 ($\bar{X} = 4.28/64.32$) olan okullarda öğretmenler çalışanlara olan duyarlılığın daha olumlu olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Buna göre, küçük okullarda yöneticilerin çalışanlarına karşı daha duyarlı oldukları söylenebilir. Toplam puan açısından bakıldığında ise, aynı durum tekrar görülmektedir. Öğretmen sayısı (okul büyüklüğü) 1-35 ($\bar{X} = 4.58/183.39$) olan okullarda öğretmenlerin okullarına daha fazla güven duydukları bulgusuna ulaşılmıştır. Genel olarak yapılan çalışmalar okullardaki öğretmen sayısı azaldıkça yani okullar küçüldükçe örgütsel güven düzeyinin yükseldiği ortaya koymaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Özer ve ark., 2006; Yılmaz 2006a, 2006b). Çalışma bu yönüyle paralellik göstermektedir.

Normal dağılım göstermeyen alt boyutlarda Kruskal Wallis-H testi uygulanmış ve farkın kaynağını belirlemek için Mann Whitney-U analizi yapılmıştır ($p < .05$). ‘Yöneticiye güven’ alt boyutunda okuldaki öğretmen sayısındaki artışın, örgütsel güven düzeylerini de olumsuz yönde etkileyerek ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin güven oranında azalışa

neden olduğu belirlenmiştir. ‘İletişim ortamı’ alt boyutunda okullarda öğretmen sayısı azaldıkça iletişimin daha da arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda küçük okullarda ilişkilerin daha dinamik bir yapı gösterdiği, üst düzeyde birlik ve beraberliğin olduğu söylenebilir. ‘Yeniliğe açıklık’ alt boyutunda ise öğretmen sayısı (okul büyüklüğü) 1-35 ($\bar{X}=4.42/17.66$) olan okullarda öğretmenler okullarının yenilikçi girişimleri destekleyici bir yapıda olduklarını, yeni görüşleri incelemeye yönelik istekliliğin var olduğuna ilişkin görüş belirtmişlerdir.

Sonuç olarak söylenebilir ki mevcudu az olan küçük okullarda çalışanların, çalıştıkları okula ilişkin daha olumlu bir örgütsel güven algısına sahip oldukları, örgütlerdeki çalışan sayısı azaldıkça yani örgütler küçüldükçe örgütsel güven düzeyinin yükseldiğini ortaya koymaktadır (Brunard ve Brian, 1994; Kamer, 2001; Özer vd., 2006; Yılmaz, 2006a; 2006b; Memduhoğlu ve Zengin, 2009; 2010).

C. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algıları örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımda gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık alt boyutlarına sunulmuş ve yorumlanmıştır.

1. Örgütsel Bağlılık Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutunda yer alan ve örgütsel bağlılık boyutunda örgütsel vatandaşlığı tanımlayan ifadelerle ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel bağlılık boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$	ss.*	Katılma Sırası
1.	Okulum karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.	14.18	3.76	1
2.	Okulum ailemin bir parçası olarak görüyorum.	3.38	1.18	3
3.	Okulum duygusal olarak bağlanmış durumdayım.	3.32	1.16	4
4.	Her ortamda okulumu savunurum.	3.72	1.12	2
Örgütsel Bağlılık		4.63	1.07	

*: Standart Sapma

Tablo 20 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadenin “Okulumu karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum” ($\bar{X}=3.75$), maddesi olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu maddeye ‘büyük ölçüde katılıyorum’ düzeyinde cevap vermişlerdir. Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenler en az katıldıkları “Okulumu duygusal olarak bağlanmış durumdayım” ($\bar{X}=3.32$) ‘orta düzeyde katılıyorum’ şeklinde yanıtlamışlardır. Organ ve Lingl (1995) ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca örgütsel bağlılığın ÖVD’nin öncüsü olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okullarına karşı bağlılık hissetmeleri ancak bu bağlılığın duygusal boyutunun yüksek olmayışı dikkat çekicidir.

2. Saygı ve Yardımlaşma Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin saygı ve yardımlaşma boyutunda yer alan ve bu boyutta örgütsel vatandaşlığı tanımlayan ifadelerle ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Saygı ve yardımlaşma boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$	ss.	Katılma Sırası
5.	Okulumun başarısını arttırmak için aktif olarak çalışırım.	4.33	.85	4
6.	Okulumun sürekli olarak gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	4.13	.88	6
7.	Öğretmen arkadaşlarıma yardımcı olurum.	4.31	.80	5
8.	Bilgi ve deneyimlerimi meslektaşlarımla paylaşıyorum.	4.40	.77	3
9.	Meslektaşlarımla haklarına saygı duyarım.	4.63	.63	1
10.	Okulun temiz ve düzenli olması için elimden geleni yaparım.	4.44	.78	2
Saygı ve Yardımlaşma		4.38	0.61	

Tablo 21 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Meslektaşlarımla haklarına saygı duyarım.” ($\bar{X}=4.63$), “Okulun temiz ve düzenli olması için elimden geleni yaparım.” ($\bar{X}=4.44$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler her iki görüşe de ‘tamamen katılıyorum’ düzeyinde cevap vermişlerdir. ÖVD benimsemiş olan işgörenler iş yerlerinin temiz ve düzenli olması için yardım eder, kişiler arası uyumsuzluğun olmadığı ya da asgari düzeye indirildiği bir iş iklimi oluşturur ve örgütsel kaynakları koruyup muhafaza etmek gibi davranışlarda bulunurlar (Bateman ve Organ, 1983).

Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeleri sırasıyla “Okulumun sürekli olarak gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.” ($\bar{X}=4.13$),

“Öğretmen arkadaşlarıma yardımcı olurum.” ($\bar{X}=4.31$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler okulun gelişimine hizmet edecek faaliyetlere ‘büyük ölçüde katılıyorum’ düzeyinde yanıt verirken, öğretmen arkadaşlarına yardımcı olma ifadesine ise ‘tamamen katılıyorum’ düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Görev üstlenme, örgütsel değişimin etkisinin işgörenlerin işlerinde, işin bir bölümünde ya da örgütlerde işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir (Çetin ve ark., 2003). Araştırmaya katılan öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmekle yetindikleri, görevlerinin dışındaki ek işleri almaya karşı isteksiz oluşları da önemli bir bulgudur.

3. Özerklik ve Değerlilik Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin özerklik ve değerlilik boyutunda yer alan ve bu boyutta örgütsel vatandaşlığı tanımlayan ifadelerle ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Özerklik ve Değerlilik boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$	ss.	Katılma Sırası
11.	Okulumda her zaman bana uzanacak bir yardım eli vardır.	3.72	1.06	4
12.	Okulum ile ilgili alınan kararlar konusunda bilgilendirilirim.	3.69	1.02	5
13.	Karar ve uygulamalarda görüşüm alınır.	3.27	1.07	8
14.	Okul müdürü mesleki bilgi ve becerilerime güvenir.	3.82	.96	2
15.	Okul müdürü işimle ilgili girişimlerimde beni cesaretlendirir.	3.77	1.08	3
16.	Karar ve uygulamalarda görüşlerim dikkate alınır.	3.53	1.01	6
17.	Yöneticiler beklenti ve değerlerimi dikkate alır.	3.49	1.03	7
18.	Yöneticiler görevimde iyi niyetten ortaya çıkan hataları hoş görür.	3.88	.95	1
Özerklik ve Değerlilik		3.65	0.78	

Tablo 22 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Yöneticiler görevimde iyi niyetten ortaya çıkan hataları hoş görür.” ($\bar{X}=3.88$), “Okul müdürü mesleki bilgi ve becerilerime güvenir.” ($\bar{X}=3.82$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler her iki görüşe de ‘tamamen katılıyorum’ düzeyinde yanıt vermişlerdir. Hosmer’in (1995) de belirttiği gibi yönetsel ilişkilerde güvenin ilişkisi kritik bir öneme sahiptir. Bu sebeple yönetici, karar alınımında öğretmenlerin maksatlarına ve yeteneklerine

güvenmek zorundadır. Öğretmenlerine güvenmeyen yöneticiler yetki ve sorumluluk paylaşımında bulunmazlar. Aynı şekilde öğretmenler de işbirlikçi bir çalışma ortamı içerisine girmezler (Tschannen-Moran, 2001).

Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeleri sırasıyla “Karar ve uygulamalarda görüşüm alınır.” ($\bar{X}=3.27$), “Yöneticiler beklenti ve değerlerimi dikkate alır.” ($\bar{X}=3.49$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler, karar ve uygulamalarda görüşlerinin alınması ifadesine ‘orta düzeyde katılıyorum’, yöneticilerin beklenti ve değerlerini dikkate almaları ifadesine ise ‘büyük ölçüde katılıyorum’ düzeyinde yanıtlamışlardır. Hoy, Gage ve Tarter (2006) okul yöneticilerinin almış oldukları kararları paylaşımlarının güvenin oluşmasında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Yani okulda yapılan yeniliklerde öğretmenlerin fikirlerinin alınması, öğretmenlerin örgüte yönelik düşüncelerinin değişmesine ve öğretmenler arasında güvenin gerçekleşmesinde etkilidir (Goddard ve ark., 2001). Bu bağlamda bulgulardan hareketle yöneticilerin, öğretmenlerin işlerini en iyi şekilde yaptıklarına yönelik inançlarının oldukları ancak uygulama sırasında öğretmenlerin görüşlerine danışılmadan kararların alınması, kendilerini ifade edebilme olanaklarının sunulmaması, öğretmenlerin önemsiz ve işe yaramaz hissetmelerine neden olmaktadır. Okul yöneticilerindeki bu çelişkili davranışlarda öğretmenlerdeki özerklik ve değerlilik davranışını olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

4. Uyum ve İtaat Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin uyum ve itaat boyutunda yer alan ve bu boyutta örgütsel vatandaşlığı tanımlayan ifadelere ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Uyum ve İtaat boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$	ss.	Katılma Sırası
19.	Okulda zihinsel uyanıklıkla çalışmaya hazır olurum.	3.98	.87	3
20.	Ders esnasında vaktimi boşa harcamam.	4.27	.81	1
21.	Okulumdaki sorunlar çözülünceye kadar sabrederim.	3.88	.88	4
22.	Okulun kurallarına ve yönergelerine bağlıyım.	4.21	.77	2
Uyum ve İtaat		4.09	0.60	

Tablo 23 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadenin “‘Ders esnasında vaktimi boşa harcamam.” ($\bar{X}$ =4.27) maddesi olduğu görülmektedir. Bu ifadeye öğretmenler ‘tamamen katılıyorum’ düzeyinde yanıt vermişlerdir. Kontrol edilmediği ve izlenmediği halde işgörenlerin bir kısmı kurallara uyuyor ve düzenlemeleri takip ediyorsa bu çalışanlar ‘iyi vatandaş’ olarak tanımlanmaktadır (Dyne ve ark., 1994). Öğretmenlerin takip edilmedikleri halde vakitlerini boşa harcamamaları, onların vatandaşlık davranışı sergilediği söylenebilir.

Öğretmenlerin en az katıldıkları ifade ise “‘Okulumdaki sorunlar çözülünceye kadar sabrederim.” ($\bar{X}$ =3.88) maddesi olduğu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler sorunların çözülünceye kadar sabrettikleri görüşüne ‘büyük ölçüde katılıyorum’ düzeyinde cevaplamışlardır. ÖVD benimsemiş olan işgörenler işle ilgili sorunlar ortaya çıktığında iş arkadaşlarına yardım ederler, yaygara yapmadan emirleri kabul eder, şikâyet etmeden geçici olarak verilen görevleri hoşgörüyü karşılar kurum dışındakilere iş yeri ve yöneticileri hakkında tam yerinde ve yapıcı ifadelerle bahseder (Bateman ve Organ, 1983).

Bulgulardan hareketle, öğretmenlerin eğitim öğretim için ayrılan zamanı verimli kullandıklarına ilişkin inançlarının yüksek olduğu, öğrencilerine karşı sorumluluk hissettikleri, kriz ve sorunlar karşısında çözüme ulaşıncaya kadar büyük ölçüde sabırlı davrandıkları söylenebilir.

5. Katılımda Gönüllülük Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katılımı gönüllülük boyutunda yer alan ve bu boyutta örgütsel vatandaşlığı tanımlayan ifadelerle ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Katılımda Gönüllülük boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$	ss.	Katılma Sırası
23.	Yeni projeler için fikirlerimi paylaşıyorum.	4.06	.84	2
24.	Okulda yenilik ve gelişme için görüşlerimi yönetimle paylaşıyorum.	3.89	.94	4
25.	İş arkadaşlarıma yaratıcı önerilerde bulunurum.	3.84	.88	5
26.	Okulumdaki doğru ya da yanlış uygulamaları profesyonelce değerlendiririm.	3.82	.81	6
27.	Okulumda yürütülen çalışmaları geliştirmek için yeni fikirler araştırırım.	3.72	.85	7

28. Diğerlerinden farklı olan düşüncelerimi dürüstçe dışa vururum.	4.00	.79	3
29. Okuldaki işleyiş hakkında görüşlerimi paylaşmaktan çekinmem.	4.07	.81	1
30. Okulumun gelişmesi için yenilikçi önerilerde bulunurum.	3.89	.89	4
Katılımda Gönüllük	3.92	0.63	

Tablo 24 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Okuldaki işleyiş hakkında görüşlerimi paylaşmaktan çekinmem.” ($\bar{X}=4.07$), “Yeni projeler için fikirlerimi paylaşırım” ($\bar{X}=4.06$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler her iki görüşe de ‘büyük ölçüde katılıyorum’ düzeyinde yanıt vermişlerdir.

Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeleri sırasıyla “Okulmda yürütülen çalışmaları geliştirmek için yeni fikirler araştırırım.” ($\bar{X}=3.72$), Okulumdaki doğru ya da yanlış uygulamaları profesyonelce değerlendiririm.” ($\bar{X}=3.82$) maddeleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu ifadeleri ‘büyük ölçüde katılıyorum’ düzeyinde cevaplamışlardır. Öğretmenlerin sadece sorulduğunda görüş ve fikirlerini belirttikleri danışılmadığı durumlarda gönüllü olarak paylaşımlarda bulunmada uzak kalmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Organ’a (1988) göre öğretmenlere karara katılmada fırsat verildiğinde vatandaşlık davranışı göstermeleri için cesaretlendikleri görülmektedir. Genel olarak, karar almada katılımda öğretmenlere fırsatın verilmesi önerilmektedir; çalışanlar ve amir tarafından karar alma sürecinin paylaşılması önerilmemektedir. Karar almada katılım ÖVD’de önemli bir bağlıdır. Öncelikle öğretmenler adil ve dürüst bir ortam içerisinde karara katılım sürecinde bulunması gerekmektedir. Böylece öğretmenler kendi ilgileri üzerinde odaklanarak kararları paylaşım sürecinde bilgilendirilmektedir. İkinci olarak da öğretmenler işleyen yöntemi anlayarak yöneticiler ya da katılımcıları tarafından öğretimde başarı için karar alımını olanaklı kılmaktadır. Hal böyle olunca okula farklı bakış açılarıyla davranan öğretmenler, sadece çok miktarda mesleki memnuniyete yönelik deneyimler yaşamamaktadır (Akt: Bogler ve Somech, 2005).

6. Özgecılık Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin özgecılık boyutunda yer alan ve bu boyutta örgütsel vatandaşlığı tanımlayan ifadelere ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Özgecılık boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$	ss.	Katılma Sırası
31.	Okulda görevim dışında verilen ek işlere karşıyım.	3.03	1.38	5
32.	Göreve yeni başlayanların yetiştirilmesine yardım için vakit ayırıyorum.	3.53	.96	2
33.	İş yükü ağır olan meslektaşlarıma yardım ederim.	3.64	.90	1
34.	Okula gelmeyen meslektaşlarımla işlerini yapmaya çalışırım.	3.39	1.04	4
35.	Okul yöneticilerine çalışmalarında yardım ederim.	3.41	1.02	3
Özgecılık		3.40	0.67	

Tablo 25 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadenin “İş yükü ağır olan meslektaşlarıma yardım ederim.” ($\bar{X}=3.64$) maddesi olduğu görülmektedir. ‘Büyük ölçüde katılıyorum’ düzeyinde cevaplanan bu ifade öğretmenler arasında işbirliği, yardım ve dayanışmanın var olduğunu gösterebilir. Yüksek güven düzeyine sahip okullarda bilginin paylaşımı bir ihtiyaçtır. Öğretmenler mesleki yönden gelişebilmek için meslektaşlarına yardım eder (Kochanek, 2005). Bu da çalışanların, kurumlarında vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini arttırmaktadır.

Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeleri sırasıyla “Okulda görevim dışında verilen ek işlere karşıyım.” ($\bar{X}=3.03$) maddesi olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu ifadeye ‘orta düzeyde katılıyorum’ düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bir personel, istenilmediği halde geç saatlere kadar işyerinde çalışıyor ya da iş arkadaşlarından zorluk yaşayanlara istekli olarak yardım etme davranışı sergiliyorsa bunlara vatandaşlık davranışı denilebilir (Feather ve Rauter, 2004). Araştırma sonucu öğretmenlerin orta düzeyde vatandaşlık davranışı sergilediğini göstermektedir.

7. Vicdanlılık Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin vicdanlılık boyutunda yer alan ve bu boyutta örgütsel vatandaşlığı tanımlayan ifadelere ait ortalama ve madde katılım sıra değerleri Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Vicdanlılık boyutuna ilişkin madde ve ortalama puanları

Sıra No	Maddeler	$\bar{X}$	ss.	Katılma Sırası
36.	Dakik biriyimdir.	4.08	2.24	4
37.	Teneffüs aralarını uzatmam.	4.06	.82	5
38.	Dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve kurallarına uyarım.	4.33	.74	3
39.	Okula zamanında gelirim.	4.46	.77	2
40.	Öğrencilere karşı kendimi her zaman sorumlu hissederim.	4.63	.67	1
Vicdanlılık		4.32	0.73	

Tablo 26 incelendiğinde öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Öğrencilere karşı kendimi her zaman sorumlu hissederim.” ($\bar{X}$ =4.63) maddesi olduğu görülmektedir. Bu görüş ‘tamamen katılıyorum’ düzeyinde yanıtlanmıştır. Dipaola, Tarter ve Hoy’a (2005) göre, öğretmenler profesyonel kişilerdir ve zamanlarının büyük bir kısmını öğretimi yönetmek için harcarlar. Öğretmenler, öncelikle öğrencilerine karşı sorumludur ve temel görevleri onlara öğretim hizmeti sunmaktır. Bu bağlamda öğretmenler için örgütsel vatandaşlık önemli bir hale gelmektedir (Akt: Buluç, 2008).

Öte yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin en az katıldıkları ifade “Teneffüs aralarını uzatmam.” ($\bar{X}$ =4.06) maddesi olduğu görülmektedir. ‘Büyük ölçüde katılıyorum’ düzeyinde yanıtlanan bu ifade öğretmenlerin dakik olmaya çalıştıkları, zamanı boş yere harcamadıklarını gösterebilir.

Tablo 27. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı toplam puana ilişkin bulgular

	$\bar{X}$	s.s.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Puan	3.90	.50

Tablo 27’de görüldüğü gibi vatandaşlık davranışı toplam puana öğretmenler “büyük ölçüde katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir ($\bar{X}$ =3.90).

8. Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

a) Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görev yaptığı okullarda örgütsel vatandaşlığa ve alt boyutlarına ilişkin analizler Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28. Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin analiz sonuçları

<i>Örgütsel Vatandaşlığın</i>								
<i>Alt Boyutları</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>sd.</i>	<i>t</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Örgütsel Bağlılık	Kadın	168	18.48	3.99	399		18760,5	.893
	Erkek	233	18.54	4.50				
Saygı ve Yardımlaşma	Kadın	168	26.45	3.73	399		18417,0	.391
	Erkek	233	26.13	3.62				
Özerklik ve Değerlilik	Kadın	168	29.00	6.17	399		18831,0	.597
	Erkek	233	29.33	6.29				
Uyum ve İtaat	Kadın	168	16.54	2.35	399		17889,0	.173
	Erkek	233	16.21	2.44				
Katılımda Gönüllülük	Kadın	168	31.06	5.21	399	.916		.360
	Erkek	233	31.53	4.89				
Özgecilik	Kadın	168	16.59	3.65	399		17156.50	.030*
	Erkek	233	17.33	3.06				
Vicdanlılık	Kadın	168	21.73	4.54	399		18644,0	.494
	Erkek	233	21.48	2.84				
Toplam	Kadın	168	155.48	20.71	399	-.396		.692
	Erkek	233	156.27	19.24				

*:p≤.05

Tablo 28’de görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında, özgecilik alt boyutunda farklılık anlamlyken ($p \leq .05$), diğer alt boyutlarda ve toplam puanda anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

‘Örgütsel bağlılık’ alt boyutuna bakıldığında erkek öğretmenler ($\bar{X} = 4.63/18.54$) kadın öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 4.62/18.48$) okullarına daha bağlı olduklarını belirtmişlerdir. Saygı ve yardımlaşma alt boyutunda kadın öğretmenler ($\bar{X} = 4.40/26.45$) erkek öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 4.35/26.13$) okullarında bilgi ve becerilerin paylaşıldığını, okullarının gelişmesi için aktif olarak çalıştıklarını, meslektaşlarına saygı duyduklarını belirtmişlerdir. Özerklik ve değerlilik alt boyutuna bakıldığında ise erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3.66/29.33$) kadın öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 3.62/29.00$) görev yaptıkları ilköğretim okullarında alınan kararlar konusunda bilgilendirildikleri, görüşlerinin alındığı, yöneticilerinin kendilerine güvendikleri, cesaretlendirdikleri ve iyi niyetten ortaya çıkan hatalarının hoş görüldüğünü ifade etmişlerdir. Görece daha yüksek olmakla birlikte bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > .05$).

Uyum ve itaat alt boyutunda kadın öğretmenler ($\bar{X} = 4.13/16.54$) erkek öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 4.05/16.21$) görev yaptıkları ilköğretim okullarının kurallarına ve yönergelerine bağlı olduklarını, sorunlar çözülünceye kadar sabrettiklerini, zihinsel uyanıklıkla çalışmaya hazır olduklarını ve ders esnasında vakitlerini boşa harcamadıklarını belirtmektedirler. ‘Katılımda gönüllülük’ alt boyutunda erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3.94/31.53$) kadın öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 3.88/31.06$) görev yaptıkları ilköğretim okullarının yenilik ve gelişimi için fikir ve görüşlerini paylaştıklarını, iş arkadaşlarına yaratıcı önerilerde bulunduklarını, diğerlerinden farklı olan düşüncelerini dürüstçe dışa vurduklarını, okullarındaki işleyiş hakkında görüşlerini paylaşmaktan çekinmediklerini ifade etmişlerdir. Ancak tüm bunlar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > .05$).

Özgecilik alt boyutunda erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3.46/17.33$) kadın öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 3.31/16.59$) görev yaptıkları ilköğretim okullarında görevleri dışında verilen ek işlere karşı olduklarını, göreve yeni başlayanların yetiştirilmelerine yardım için vakit ayırdıklarını, iş yükü ağır olanlar ile gelmeyenlerin işlerini yapmaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Çetin ve ark. (2003) yapmış oldukları çalışma sonucunda ‘Diğerlerini Düşünme ve Yardım’ alt boyutunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri bulgusuna ulaşmışlardır. Bunun nedeni olarak da bayan öğretmenlerin daha iletişimsel ve yardımsever niteliklerini toplumsal yapı içindeki yetiştirilme biçimlerinden ve erkeklere oranla daha duyarlı ve insancıl olmalarından kaynaklanıyor olabileceği belirtilmiştir. Özdemir (2005) de araştırmasında özgecilik ve nezaket boyutlarında kadınların daha ileri olduğunu belirtmiştir.

Vicdanlılık alt boyutunda kadın öğretmenler ($\bar{X} = 4.34/21.73$) erkek öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 4.29/21.48$) daha dakik olduklarını, teneffüs aralarını uzatmadıklarını, dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve kurallarına uyduklarını, kendilerini öğrencilerine karşı daima sorumlu hissettiklerini ifade etmektedirler. Ancak Özdemir (2005) araştırmasında farklı bir sonuç elde ederek vicdanlılık alt boyutunda erkeklerin daha ileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Toplam puana bakıldığında ise yine erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3.90/156.27$) okullarındaki örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini kadın öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 3.88/155.48$) daha yüksek bulmaktadır. Görece daha yüksek olmakla birlikte bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > .05$). Yücel ve Kaynak Taşçı (2006) da çalışmalarında

benzer bulguya ulaşmışlardır. Araştırma sonucuna göre erkek öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışını kadınlara göre daha fazla göstermektedirler. Güven'in (2006) yapmış olduğu araştırma sonucunda ise kadın çalışanların örgütleri için özveride bulunma düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

b) Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Branş değişkeni açısından ilköğretim okulu öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin verilerin analiz sonuçları Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29. Branş değişkenine göre, öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin analiz sonuçları

<i>Örgütsel Vatandaşlığın</i>								
<i>Alt Boyutları</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>ss</i>	<i>sd.</i>	<i>t</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Örgütsel Bağlılık	Sınıf	231	18.94	4.20	399		17103.50	.019*
	Branş	170	17.92	3.35				
Saygı ve Yardımlaşma	Sınıf	231	26.48	3.71	399		17695,0	.175
	Branş	170	25.97	3.60				
Özerklik ve Değerlilik	Sınıf	231	29.35	6.32	399		19121,5	.560
	Branş	170	28.98	6.13				
Uyum ve İtaat	Sınıf	231	16.44	2.46	399		18572,0	.375
	Branş	170	16.22	2.33				
Katılımda Gönüllülük	Sınıf	231	31.74	4.98	399	1.878		.061
	Branş	170	30.78	5.05				
Özgecilik	Sınıf	231	17.53	3.23	399		15497.0	.000*
	Branş	170	16.32	3.36				
Vicdanlılık	Sınıf	231	21.84	4.07	399		17299,0	.106
	Branş	170	21.24	2.95				
Toplam	Sınıf	231	157.98	20.23	399	2.415		.016*
	Branş	170	153.17	19.03				

*:p≤.05

Tablo 29'da görüldüğü gibi ilköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışları branş değişkenine göre örgütsel bağlılık, özgecilik alt boyutlarında ve toplam puanda farklılaşma manidardır (p≤.05).

Örgütsel bağlılık alt boyutuna bakıldığında sınıf öğretmenleri ($\bar{X} = 4.73/18.94$) branş öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 4.48/17.92$) okullarına daha bağlı olduklarını belirtmişlerdir. Özgecilik alt boyutunda sınıf öğretmenleri ($\bar{X} = 3.50/17.53$) branş öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 3.26/16.32$) görev yaptıkları ilköğretim okullarında görevleri dışında verilen ek işlere karşı olduklarını, göreve yeni başlayanların yetiştirilmelerine yardım için vakit ayırdıklarını, iş yükü ağır olanlar ile gelmeyenlerin işlerini yapmaya çalıştıklarını belirtmektedirler. Toplam puana bakıldığında ise yine sınıf öğretmenleri ($\bar{X} = 3.94/157.98$) okullarındaki örgütsel

vatandaşlık davranışı düzeyini branş öğretmenlere oranla ($\bar{X}=3.82/153.17$) daha yüksek bulmaktadır.

Özerklik ve değerlilik alt boyutuna bakıldığında sınıf öğretmenleri ($\bar{X}=3.66/29.35$) branş öğretmenlere oranla ($\bar{X}=3.62/28.98$) görev yaptıkları ilköğretim okullarında alınan kararlar konusunda bilgilendirildikleri, görüşlerinin alındığı, yöneticilerinin kendilerine güvendikleri, cesaretlendirdikleri ve iyi niyetten ortaya çıkan hatalarının hoş görüldüğünü ifade etmişlerdir. Saygı ve yardımlaşma alt boyutunda sınıf öğretmenleri ($\bar{X}=4.41/26.48$) branş öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.32/25.97$) okullarında bilgi ve becerilerin paylaşıldığını, okullarının gelişmesi için aktif olarak çalıştıklarını, meslektaşlarına saygı duyduklarını belirtmişlerdir. Uyum ve itaat alt boyutunda sınıf öğretmenleri ($\bar{X}=4.11/16.44$) branş öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.05/16.22$) görev yaptıkları ilköğretim okullarının kurallarına ve yönergelerine bağlı olduklarını, sorunlar çözülünceye kadar sabrettiklerini, zihinsel uyanıklıkla çalışmaya hazır olduklarını ve ders esnasında vakitlerini boşa harcamadıklarını belirtmektedirler. Görece daha yüksek olmakla birlikte bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>.05$).

Katılımda gönüllülük alt boyutunda sınıf öğretmenleri ($\bar{X}=3.96/31.74$) branş öğretmenlere oranla ($\bar{X}=3.84/30.78$) görev yaptıkları ilköğretim okullarının yenilik ve gelişimi için fikir ve görüşlerini paylaştıklarını, iş arkadaşlarına yaratıcı önerilerde bulunduklarını, diğerlerinden farklı olan düşüncelerini dürüstçe dışa vurduklarını, okullarındaki işleyiş hakkında görüşlerini paylaşmaktan çekinmediklerini ifade etmişlerdir. Vicdanlılık alt boyutunda sınıf öğretmenleri ($\bar{X}=4.36/21.84$) branş öğretmenlere oranla ($\bar{X}=4.24/21.24$) daha dakik olduklarını, teneffüs aralarını uzatmadıklarını, dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve kurallarına uyduklarını, kendilerini öğrencilerine karşı daima sorumlu hissettiklerini ifade etmektedirler. Ancak tüm bunlar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>.05$).

c) Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Kıdem değişkeni açısından ilköğretim okulu öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin verilere Kruskal Wallis H testi ve ANOVA analizi yapılarak sonuçlara Tablo 30'da yer verilmiştir.

Tablo 30. Kıdem değişkenine göre, öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin analiz sonuçları

<i>Örgütsel Vatandaşlığın</i>					<i>(Bonferonni)</i>		
<i>Alt Boyutları</i>	<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>ss.</i>	<i>p</i>	<i>H</i>	<i>U</i>
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	216	17.86	4.13	.000*	28.090	1-4
	6-10 yıl	81	18.50	4.57			
	11-15 yıl	55	18.71	3.80			
	16 ve üzeri	12	21.24	4.06			
	Toplam	37	18.52	4.30			
Saygı ve Yardımlaşma	1-5 yıl	216	25.93	3.82	.001*	16.413	1-4
	6-10 yıl	81	26.13	3.80			
	11-15 yıl	55	26.13	3.39			
	16 ve üzeri	12	28.10	2.48			
	Toplam	37	26.27	3.67			
Özerklik ve Değerlilik	1-5 yıl	216	29.43	5.67	.543	2.147	
	6-10 yıl	81	28.30	6.87			
	11-15 yıl	55	29.14	6.20			
	16 ve üzeri	12	29.71	7.52			
	Toplam	37	29.19	6.24			
Uyum ve İtaat	1-5 yıl	216	16.19	2.33	.001*	17.137	1-4
	6-10 yıl	81	15.99	2.42			
	11-15 yıl	55	16.47	2.64			
	16 ve üzeri	12	17.55	2.16			
	Toplam	37	16.35	2.41			
Katılımda Gönüllülük	1-5 yıl	216	30.63	4.81	.000*	1-4, 2-4	
	6-10 yıl	81	31.11	5.46			
	11-15 yıl	55	31.84	4.86			
	16 ve üzeri	12	34.29	4.43			
	Toplam	37	31.34	5.03			
Özgecilik	1-5 yıl	216	16.56	3.35	.000*	32.043	1-4
	6-10 yıl	81	16.60	3.56			
	11-15 yıl	55	17.47	2.88			
	16 ve üzeri	12	19.27	2.45			
	Toplam	37	17.02	3.34			
Vicdanlılık	1-5 yıl	216	21.11	3.12	.000*	21.716	1-4
	6-10 yıl	81	21.28	3.02			
	11-15 yıl	55	22.78	6.04			
	16 ve üzeri	12	22.90	2.58			
	Toplam	37	21.59	3.65			
Toplam	1-5 yıl	216	153.39	18.51	.000*	1-4, 2-4, 3-4	
	6-10 yıl	81	153.62	21.67			
	11-15 yıl	55	158.29	19.60			
	16 ve üzeri	12	168.41	18.21			
	Toplam	37	155.95	19.85			

Tablo 30’da görüldüğü gibi ilköğretim öğretmenlerinin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışları kıdem değişkenine göre örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, uyum ve itaat, katılımda gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık alt boyutlarında ve toplam puanda farklılaşma manidardır ($p \leq .05$).

‘Örgütsel bağlılık’ alt boyutunda mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olan öğretmenler ($\bar{X} = 5.31/21.24$), mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlere ($\bar{X} = 4.47/17.86$) oranla

okullarına duydukları bağılılığın daha fazla olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre görevde kalma süresi arttıkça örgüte olan bağılılığın da arttığı söylenebilir. Ay'a (2007) göre ise hiyerarşik olarak daha üstte bulunan bireylerin örgütsel karar vermede etkin olmaları, yüksek statüye ve örgüt içerisinde daha serbest davranışlara sahip olmaları, çevreleri üzerindeki kontrollerinin fazla olması gibi ayrıcalıklarının olmasından dolayı alt düzeydekilerden daha çok örgütsel bağılılık davranışı göstermektedirler (Akt: Aydoğan, 2010). Güven'in (2006) yapmış olduğu araştırmada mesleki kıdemi 11 ve üzeri yıl olanların işyerine bağılıklarının diğer kıdem kategorilerindeki çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

'Özerklik ve değerlilik' alt boyutunda yine mesleki kıdem arttıkça çalışanlar ile örgüt arasındaki bütünleşmenin arttığı, öğretmenlerdeki işe yaramazlık duygusunun azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak bu, istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p \leq .05$). 'Uyum ve itaat' alt boyutunda mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olanlar ($\bar{X} = 4.39/17.55$) mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlara ($\bar{X} = 4.05/16.19$) oranla işle ilgili sorunları fazla büyütmedikleri, kural ve yönergelerle uyarak örgüt yararına davranışlar sergiledikleri söylenebilir. 'Saygı ve yardımlaşma' alt boyutunda mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olan öğretmenler ($\bar{X} = 4.68/28.10$), mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlere ($\bar{X} = 4.32/25.93$) oranla işle ilgili konularda birbirinin yükünü taşıma konusunda daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

'Katılımda gönüllülük' alt boyutunda mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olanların ($\bar{X} = 4.29/34.29$) kimsenin istemediği işleri gönüllü olarak yaptıkları, herkesten daha aktif oldukları, diğer çalışanlara göre sorumluluk duygularının fazla olduğu, fazladan gönüllü işler yaptıkları (Dede, 2009; Akt: Aydoğan, 2010) ve işlerini yerine getirmede özverili oldukları söylenebilir. Çetin ve ark.'ın (2003) araştırma bulgularına göre 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenler diğer mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre belirgin bir şekilde olumlu düşünmektedirler. Bunun nedeni olarak da 16-20 yıllık mesleki deneyime sahip öğretmenlerin iş kültürü, kişisel olgunluk ve eğitim bilinci konusunda farklılıkları gösterilmektedir.

'Özgecilik' alt boyutunda yine mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olanlar ($\bar{X} = 3.86/19.27$) mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlara ($\bar{X} = 3.31/16.56$) oranla meslektaşlarına daha fazla destekleyici ve cesaretlendirici davranışlarda bulundukları, yardımseverliğinde ötesinde

gönüllü olarak kendi zamanlarını ayırdıkları söylenebilir. Çetin ve ark. (2003) araştırmalarında ‘Diğerlerini Düşünme ve Yardım’ boyutuna göre 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlerin diğer mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre belirgin bir şekilde olumsuz düşünürlerken, 16-20 yıl arası mesleki deneyime sahip öğretmenlere göre belirgin bir şekilde olumlu düşündükleri bulgusuna ulaşmışlardır. Başka bir ifadeyle araştırma sonucuna göre meslekte 10 yılını dolduran öğretmenlerin gönüllü davranışlar konusunda olumsuz düşünmeye başladıkları, meslekte 20. yılına yaklaşanların yardımseverlik konusunda diğerlerine göre oldukça girişken bir karakter gösterdikleri belirtilmiştir. .

‘Vicdanlılık’ alt boyutunda mesleki kıdem arttıkça çalışanlardaki düzenliliğin, dakiklığın, devamlılığın artış gösterdiği görülmektedir. Toplam puanda ise yine mesleki kıdemi yüksek olanların daha fazla yurttaşlık bilincinde oldukları, okullarına ve iş arkadaşlarına katkı sağladıkları, pek çok sıkıntıya katlanarak daha fazla fedakârlık gösterdikleri, ödül ve cezaya bağlı olmaksızın tüm bunları gönüllü olarak gerçekleştirdikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergilediklerini söylemek mümkün olabilir. Dyne ve ark.’na (1994) göre uzun süre aynı örgütte kalan işgörenlerin ilişkileri daha fazla oturmuştur ve örgütteki bağlar daha güçlüdür. Oysa Schappe (1998), yapmış olduğu araştırmada kurum çalışma yılı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Bu sonuç Zellars, Teper ve Duffy’in (2002) çalışmalarında da tespit edilmiş ve üstlerin olumsuz davranışlarının, vatandaşlık davranışına etkisinde kurumda çalışma yılının negatif yönlü ilişkisine ulaşılmıştır (Akt:Aslan, 2009).

d) Okul Büyüklüğü (Öğretmen Sayısı) Değişkenine İlişkin Bulgular

Okuldaki öğretmen sayısı (okul büyüklüğü) değişkeni açısından ilköğretim okulu öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin verilere ANOVA analizi yapılarak sonuçlara Tablo 31’de yer verilmiştir.

Tablo 31. Öğretmen sayısına (okul büyüklüğü) göre öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ANOVA sonuçları

<i>Örgütsel Vatandaşlığın Okuldaki Öğretmen</i>					<i>(Bonferonni)</i>		
<i>Alt Boyutları</i>	<i>Sayısı</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>ss.</i>	<i>p</i>	<i>H</i>	<i>U</i>
Örgütsel Bağlılık	1-35 arası	142	18.61	4.62	.541	1.230	
	36-70 arası	221	18.55	4.02			
	71 ve üzeri	38	18.00	4.63			
	Toplam	401	18.52	4.29			
Saygı ve Yardımlaşma	1-35 arası	142	26.26	3.90	.937	.129	
	36-70 arası	221	26.29	3.43			
	71 ve üzeri	38	26.13	4.26			
	Toplam	401	26.27	3.67			
Özerklik ve Değerlilik	1-35 arası	142	30.34	6.55	.005*	10.686	1-3
	36-70 arası	221	28.67	6.06			
	71 ve üzeri	38	28.00	5.55			
	Toplam	401	29.19	6.24			
Uyum ve İtaat	1-35 arası	142	16.42	2.45	.880	.255	
	36-70 arası	221	16.32	2.38			
	71 ve üzeri	38	16.29	2.48			
	Toplam	401	16.35	2.41			
Katılımda Gönüllülük	1-35 arası	142	31.39	5.28	.682		
	36-70 arası	221	31.42	4.73			
	71 ve üzeri	38	30.66	5.82			
	Toplam	401	31.34	5.03			
Özgecilik	1-35 arası	142	16.93	3.64	.948	.107	
	36-70 arası	221	17.05	3.12			
	71 ve üzeri	38	17.18	3.52			
	Toplam	401	17.02	3.34			
Vicdanlılık	1-35 arası	142	21.45	3.16	.841	.346	
	36-70 arası	221	21.66	4.03			
	71 ve üzeri	38	21.74	3.04			
	Toplam	401	21.59	3.65			
Toplam	1-35 arası	142	157.06	21.51	.621		
	36-70 arası	221	155.59	18.32			
	71 ve üzeri	38	153.82	22.22			
	Toplam	401	155.95	19.85			

Tablo 31’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına göre, ‘özerklik ve değerlilik’ alt boyutunda öğretmen sayısı 1-35 arası olan okullarda ($\bar{X}=3.31/16.56$) öğretmen sayısı 71 ve üzeri olanlara ($\bar{X}=3.31/16.56$) oranla öğretmenler kendilerini daha özerk ve değerli hissettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Toplam puanda ise yine mevcudu az olan okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Ancak toplam puandaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>.05$).

D. Okullarda Örgütsel Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu başlık altında öğretmenlerden Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinden alınan puanlar arasındaki ilişkinin düzeyinin, miktarının ve yönünün belirlenmesi esas alınmıştır. Bu sebeple analiz için korelasyon uygulanmıştır. Ölçeklerde sürekli olan ve normal dağılım gösteren alt boyutlar (çalışanlara duyarlılık, katılımı gönüllülük) ve toplam puanlar (güven boyutu toplam puanı, vatandaşlık boyutu toplam puanı) için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Değişkenlerin sürekli olan, ancak normal dağılım göstermeyen alt boyutlar (yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, özgecilik) arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla Sperman Brown Sıra Farkları korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bu bağlamda veriler iki ayrı tablo şeklinde gösterilmiştir.

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2007). Yorumlamalarda bu değerler dikkate alınmıştır.

Tablo 32. Ölçeklerde yer alan sürekli olup ancak normal dağılım göstermeyen alt boyutları arasındaki ikili korelasyonlar

			Yöneticiye Güven	İletişim Ortamı	Yeniliğe Açıklık	Örgütsel Bağlılık	Saygı ve Yardımlaşma	Özerklik ve Değerlilik	Uyum ve İtaat	Özgecilik	Vicdanlılık
Yöneticiye Güven	r	1									
	p										
İletişim Ortamı	r	.811*	1								
	p	.000									
Yeniliğe Açıklık	r	.779*	0.806*	1							
	p	.000	0.000								
Örgütsel Bağlılık	r	.416*	0.528*	.473*	1						
	p	.000	.000	.000							
Saygı ve Yardımlaşma	r	.393*	0.437*	.369*	.591*	1					
	p	.000	0.000	.000	.000						
Özerklik ve Değerlilik	r	.613*	0.689*	.626*	.537*	.397*	1				
	p	.000	0.000	.000	.000	.000					
Uyum ve İtaat	r	.442*	0.506*	.437*	.474*	.557*	.479*	1			
	p	.000	0.000	.000	.000	.000	.000				
Özgecilik	r	.211*	0.279*	.292*	.284*	.355*	.296*	.330*	1		
	p	.000	0.000	.000	.000	.000	.000	.000			
Vicdanlılık	r	.231*	0.202*	.185*	.248*	.434*	.130*	.461*	.253*	1	
	p	.000	0.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		

*: <0.01

r=Pearson Korelasyon

N=401

Yukarıdaki tabloya bakıldığında yöneticiye güven ve iletişim ortamı arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.811$, $p<.01$). Buna göre okullarda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim ortamı arttıkça yöneticilere olan güven düzeyi de artmaktadır. Tschanen-Moran'un (2001) Wrightsman (1974) Zand'tan (1971) aktardığına göre yüksek düzeyde güvene sahip insanların örgüt içerisinde iletişime daha fazla açık olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, yüksek düzeyde güvenin olduğu örgütlerde katılımcılar daha rahattır ve enerjilerini örgütün amaçlarına ulaşmak için kullanırlar. Diğer taraftan güvensizlik de örgütlerdeki etkililiği bozar. Güvensiz biriyle iletişim kurulduğunda,

bir de o kiři hiyerarřik olarak űst dűzeyde ise çalıřan da zorunlu olarak uzaklařarak dűřűncelerini, bilgilerini paylařmaktan kaçınabilir (Mellinger, 1956; Roberts ve O'Reilly, 1974, Akt:Tschannen-Moran, 2001).

Yenilięe açıklık ve yűneticiye gűven arasında da yűksek dűzeyde, pozitif ve anlamlı bir iliřki olduęu gűrűlmektedir ($r=0.779$, $p<.01$). Okul yűneticilerinin çalıřanlarının űnerilerini dikkate alması, űęretmenlerin ihtiyaç ve yaptıkları űneriler doęrultusunda yenilięe olan açıklıęı, űęretmenlerin yűneticilerine olan gűven ve samimiyetin artmasını saęladıęı sűylenebilir. Hoy, Gage ve Tarter'a (2006) gűre okul yűneticilerinin almıř oldukları kararları paylařmaları gűvenin oluřmasında etkilidir. Okulda yapılan yeniliklerde űęretmenlerin fikirlerinin alınması, űęretmenlerin űrgűte yűnelik dűřűncelerinin deęiřmesine ve űęretmenler arasında gűvenin gerçekleřmesinde de etkili olmaktadır (Goddard ve ark., 2001).

Yűneticiye gűven ve űrgűtsel baęlılık arasında orta dűzeyde, pozitif ve anlamlı bir iliřki olduęu gűrűlmektedir ($r=0.416$, $p<.01$). Buna gűre yűneticiye gűven arttıķa űęretmenlerin okullarına duygusal olarak baęlılıklarının arttıęı, ailelerinin bir parçası olarak gűrdűkleri ve her ortamda savundukları sűylenebilir. Yűneticilerin davranıřlarıyla űęretmenlerin davranıřlarındaki gűven iliřkilerinin kalitesi farklı etkilere sahiptir. Yűneticinin sűzlerinde ve hareketlerinde tutarlılık olması űęretmenlerin gűvenini kazanmasını saęlar (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998).

Yűneticiye gűven ve saygı ve yardımlařma arasında da orta dűzeyde, pozitif ve anlamlı bir iliřki olduęu gűrűlmektedir ($r=0.393$, $p<.01$). Yűksek gűven dűzeyine sahip okullarda bilginin paylařımı bir ihtiyaçtır. űęretmenler mesleki yűnden geliřebilmek için meslektařlarına yardım eder (Kochanek, 2005). Bu sebeple bulgulardan hareketle yűneticiye gűven arttıķa űęretmenlerin okul bařarısını arttırmak için aktif olarak çalıřtıkları, bilgi ve deneyimlerini meslektařlarıyla paylařtıkları, okulun geliřimine hizmet edecek her tűrlű faaliyetlerde bulunduklarını sűylemek műmkűndűr.

Yűneticiye gűven ve űzerklik ve deęerlilik arasında da orta dűzeyde, pozitif ve anlamlı bir iliřki olduęu gűrűlmektedir ($r=0.613$, $p<.01$). Buna gűre yűneticiye gűven arttıķa űęretmenlerin okullarında her zaman kendilerine uzanacak bir yardım elinin olduęuna inandıkları, yűneticilerin beklenti ve deęerlerini dikkate aldıkları, kendilerini cesaretlendirdikleri ve iyi niyetten ortaya çıkan hataları hoř gűrdűklerine yűnelik inançlarının da arttıęı sűylenebilir.

Yöneticiye güven ve uyum ve itaat arasında da orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.442$, $p<.01$). Matthai'nin (1989) de belirttiği gibi güven; çalışanların risk ya da belirsizlik durumlarıyla karşılaştıklarında örgütün söz ve davranışlarına duymuş olduğu itimattır (Akt: Nyhan, 2000). Buna bağlamda yöneticiye güven düzeyi arttıkça öğretmenlerin okulun kural ve yönergelerine olan bağlılıklarının arttığı, okullarındaki sorunlar çözülünceye kadar sabrettikleri, ders esnasında vakitlerini boşa harcamadıkları söylenebilir.

Yöneticiye güven ve özgecilik arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.211$, $p<.01$). Buna göre yöneticiye güven arttıkça özgecilik de artmaktadır. Yöneticiye güven ve vicdanlılık arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.231$, $p<.01$). Yöneticiye güven arttıkça öğretmenlerin zamanlarını boşa harcamadıkları, öğrencilere karşı kendilerini sorumlu hissettikleri, dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve yönergelerine olan bağlılıklarının da arttığı söylenebilir.

İletişim ortamı ve yeniliğe açıklık arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.806$, $p<.01$). Buna göre okullarda iletişim ortamı arttıkça okulların yeniliğe, gelişime ve değişime açıklığının da arttığı söylenebilir. İletişim ortamı ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.528$, $p<.01$). Goddard ve ark.'na göre (2001) açıklık güveni sağlar; kuşku ve güvensizliği kışkırtmayı önleyen önemli bir boyuttur. Bu bağlamda okullardaki iletişim kanallarının açık olmasının öğretmenlerin okullarına olan bağlılığını arttırdığı söylenebilir.

İletişim ortamı ve saygı ve yardımlaşma arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.437$, $p<.01$). İletişim ortamı arttıkça öğretmenler arasındaki saygı ve yardımlaşma düzeyi de artmaktadır. İletişim ortamı ve özerklik ve değerlilik arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.689$, $p<.01$). Okullarda her türlü iletişim kanallarının açık olması öğretmenlerdeki özerklik ve değerlilik düzeyini de arttırdığı söylenebilir. İletişim ortamı ve uyum ve itaat arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.506$, $p<.01$). Buna göre iletişim ortamı arttıkça öğretmenlerin okulun kural ve yönergelerine olan bağlılıkları da artmaktadır.

İletişim ortamı ve özgecilik arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.279$, $p<.01$). İletişim ortamındaki artışın öğretmenlerde iş yükü fazla olan meslektaşlarına ve yöneticilerine yardım etmelerini sağladığı, göreve yeni başlayan öğretmenlerin yetiştirilmesine katkıda bulunmalarında artışa neden olduğu söylenebilir.

İletişim ortamı ve vicdanlılık arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.202$, $p<.01$). İletişim ortamındaki artış öğretmenlerin öğrenci ve görevlerine ilişkin kendilerini sorumlu hissetmelerine neden olduğu söylenebilir.

Yeniliğe açıklık ve örgütsel bağlılık arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.473$, $p<.01$). Okulun ve yöneticilerinin her türlü gelişime ve dinamizme olan açıklıkları, öğretmenlerin okullarına karşı bağlılıklarında da artışı sağlamaktadır. Böylece öğretmenler ailelerinin birer parçası olarak gördükleri okulları her ortamda savunup koruyabilmektedir. Yeniliğe açıklık ve saygı ve yardımlaşma arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.369$, $p<.01$). Bu durum yeniliğe açık okullarda öğretmenlerin meslektaşlarına karşı daha yardımsever ve paylaşımcı oldukları, okullarının başarıları ve gelişimi için aktif olarak çalıştıklarını gösterebilir. Yeniliğe açıklık ve özerklik ve değerlilik arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.626$, $p<.01$). Yeniliğe açıklık düzeyi arttıkça özerklik ve değerlilik düzeyi de artmaktadır.

Yeniliğe açıklık ve uyum ve itaat arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.437$, $p<.01$). Okulların her türlü gelişime olan açıklıkları kurallarına ve yönergelerine olan bağlılığı da arttırmaktadır. Yeniliğe açıklık ve özgecilik arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.292$, $p<.01$). Yeniliğe açıklık ve vicdanlılık arasında da düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.185$, $p<.01$).

Örgütsel bağlılık ve saygı ve yardımlaşma arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.369$, $p<.01$). Buna göre öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarının meslektaşlarıyla aralarındaki dayanışma ve paylaşımcılığı arttırdığı söylenebilir. Örgütsel bağlılık ve özerklik ve değerlilik arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.537$, $p<.01$). Öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılıklarındaki artış beklenti, görüş ve değerlerinin dikkate alındıklarına ilişkin inançları da arttırdığı söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ve uyum ve itaat arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.474$, $p<.01$). Buna göre örgüte olan bağlılık arttıkça uyum ve yönergeleri olan bağlılık da artmaktadır. Örgütsel bağlılık ve özgecilik arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.284$, $p<.01$). Örgütsel bağlılık

ve vicdanlılık arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.248$, $p<.01$). Öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarındaki artış sorumluluk duygularını da arttırdığı söylenebilir.

Saygı ve yardımlaşma ve özerklik ve değerlilik arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.397$, $p<.01$). Buna göre öğretmenlerin meslektaşları ve yöneticileri arasındaki yardımlaşma ve dayanışma arttıkça, örgüt içerisinde kendilerini daha özerk ve değerli hissettikleri söylenebilir. Saygı ve yardımlaşma ve uyum ve itaat arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.557$, $p<.01$). Saygı ve yardımlaşma ve özgecilik arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.355$, $p<.01$). Saygı ve yardımlaşma ve vicdanlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.434$, $p<.01$).

Özerklik ve değerlilik ve uyum ve itaat arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.479$, $p<.01$). Özerklik ve değerlilik ve özgecilik arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.296$, $p<.01$). Özerklik ve değerlilik ve vicdanlılık arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.130$, $p<.01$).

Uyum ve itaat ve özgecilik arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.330$, $p<.01$). Uyum ve itaat ve vicdanlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.461$, $p<.01$). Özgecilik ve vicdanlılık arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.251$, $p<.01$).

Tablo 33. Ölçeklerdeki sürekli olan ve normal dağılım gösteren alt boyutlar ve toplam puanlar arasındaki ikili korelasyonlar

		Çalışanlara Duyarlılık	Güven Toplam	Katılımda Gönüllülük	Vatandaşlık Davranışı Toplam
Çalışanlara Duyarlılık	r	1	.926*	.389*	.619*
	p		.000	.000	.000
Güven Toplam	r	.926*	1	.422*	.660*
	p	.000		.000	.000
Katılımda Gönüllülük	r	.389*	.422*	1	.818*
	p	.000	.000		.000
Vatandaşlık Davranışı Toplam	r	.619*	.660*	.818*	1
	p	.000	.000	.000	

*: <0.01

r=Pearson Korelasyon

N=401

Yukarıdaki tabloya bakıldığında çalışanlara duyarlılık ve güven boyutunun toplam puanı arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.926$, $p<.01$). Buna göre okullarda çalışanlarına yönelik duyarlılık arttıkça çalışanların okullarına olan güven düzeyi de artmaktadır. Çalışanlara duyarlılık ve katılımda gönüllülük arasında ise orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.389$, $p<.01$). Okullarda yöneticiler öğretmenlerine karşı adil ve tarafsız davrandıklarında, karar ve uygulamalarda onların fikirlerine başvurdıklarında öğretmenlerin de okullarının gelişimi için yenilikçi önerilerde bulundukları, okullarındaki işleyişler hakkındaki görüşlerini yönetimle paylaştıkları söylenebilir. Çalışanlara duyarlılık ve vatandaşlık davranışı boyutunun toplam puanı arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.619$, $p<.01$). Buna göre okullarda, çalışanlara olan duyarlılık arttıkça çalışanların okullarına olan vatandaşlık düzeyi de artmaktadır.

Güven boyutunun toplam puanı ve katılımda gönüllülük arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.422$, $p<.01$). Katılımda gönüllülük ve vatandaşlık davranışı toplam puanı arasında ise yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.818$, $p<.01$). Öğretmenler okullarındaki iş ve işleyişlere aktif

olarak katılımında bulunduklarında, görüşlerini rahatlıkla belirtip yaratıcı önerilerde bulunduklarında vatandaşlık davranışlarında da artış olabilmektedir. Çünkü vatandaşlık davranışı ödül ya da cezaya bağlı olmaksızın gönüllü olarak gerçekleştirilen davranış biçimidir.

Güven boyutunun toplam puanı ve vatandaşlık davranışı boyutunun toplam puanı arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.660$, $p<.01$). Bu sonuç, yazında beklenen görüşe uygun bir sonuçtur. Buna göre güven düzeyi arttıkça çalışanlarda işbirliğine karşı duyulan istekliliğin arttığı, görevlerinin de ötesinde güçlü nitelikte çabalar harcadıkları, ek işlerde gönüllü oldukları, okullarının belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere etkili bir şekilde ulaşabilmek için örgütsel politikalara ve değerlere daha fazla uyum sağladıkları, yaşanan her türlü sıkıntı ve imkânsızlıklar karşısında bile okullarının dış çevrede saygın bir kurum olarak tanınması için gerekli çaba ve bağlılıkları daha fazla gösterebildikleri söylenebilir.

Özdemir (2005) çalışmasında, örgütsel güvenin vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini arttırdığına dair bulguya yer vermektedir. Deluga (1994) ise yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışlarının işgörenlerin vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini arttırdığını belirtmiştir. Antonioni (2006) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinin sağlanabilmesi için liderlerin astları tarafından yeterli ve güvenilir görülmesine bağlı olduğunu belirtmiştir (Akt:Aslan, 2009). Yani Deluga'nın (1995) da çalışmasında yer aldığı gibi, liderlerin güvene neden olan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkilidir.

Özen İşbaşı (2000) araştırmasında çalışanlar ve yöneticileri arasında oluşan güvene dayalı mübadele ilişkisinin çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkilediği bulgusunu elde etmiştir. Çalışanların örgütlerine duymuş oldukları güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumundaki rolü vurgulanmıştır. Butler'e (1991) göre yöneticilerin davranışlarında, işlerinde tutarlılık ve yeterlik davranışlarını sergilemesi, adaletli olması, dürüst olması, yeni düşüncelere açık olması, verdiği sözü tutması ve açık olmasının çalışanların güvenini arttıracaklarını belirtmiştir (Akt: Deluga, 1994). Vatandaşlık davranışlarının sergilenebilmesi için de yöneticilerin güven yaratmaya ilişkin davranışlar sergilemiş olması gerekmektedir. Böylece çalışanlar ile yöneticiler karşılıklı olarak etkileşimde bulunacak, yöneticiler tarafından yaratılan bu olumlu tutuma yanıt olarak da çalışanlar örgütlerine bağlılık göstererek vatandaşlık davranışları sergileyebileceklerdir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

SONUÇLAR

Örgütsel Güven

Çalışanlara duyarlılık alt boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler; okula yeni gelen öğretmenlerin kaynaşmalarına yardımcı olunduğu, çalışma saatlerinin ve ders programlarının çalışanlara görevlerini yerine getirme olanağı verdiği, haklı ve gerekli durumlarda disiplin kurallarının uygulandığı yönündeki ifadeler yer almaktadır. Öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeler ise okulun iş prensiplerinin öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini desteklemesi, yeni gelen öğretmene daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilmesi, okulun iş prensiplerinin oluşturulmasında öğretmenlerin fikirlerine başvurulmasıdır.

Yöneticiye güven alt boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler; okul müdürlerinin çalışanları tarafından ulaşılabilir olmaları, açık ve dürüst olmaları, yöneticilerin çalışanlara güven duyduklarında onların da müdürlerine güven duyduklarına yöneliktir. Bu boyuta ilişkin öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeler ise, okul müdürlerinin iş prensiplerini objektif olarak yerine getirdiği, performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yaptıkları, çalışanların işyerlerine katkıları konusunda destek olmalarına yöneliktir.

İletişim ortamı alt boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler; öğretmenlerin müdürleriyle doğrudan iletişim kurabilmeleri, okul hakkındaki duygularını belirtmekten çekinmedikleri, okuldaki iletişim kanallarının her zaman açık olduğu yönündeki ifadeler oluşturmuştur. Öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeler ise çalışanların yaptıkları işlerin kalitesine yönelik geri bildirim almaları, iş prensip ve yönetmeliklerin açıklıkla aktarıldığı, bilgilerin zamanında iletildiği şeklindedir.

Yeniliğe açıklık boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldığı ifadenin çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunmaları, en az katıldığı ifade ise okul müdürünün iş prensiplerini oluştururken çalışanlarının fikirlerini de kullandığına yöneliktir. Örgütsel bağlılık boyutunda

öğretmenlerin en fazla katıldığı ifade okullarına karşı güçlü bir bağlılık hissetmeleri, en az katıldığı ifade ise okullarına duygusal olarak bağlanmalarıdır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Saygı ve yardımlaşma boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler; meslektaşlarının haklarına saygı duymaları, okullarının temizliğine ve düzenliliğine dikkat etmeleri yönündedir. Öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeler ise okullarının gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunmaları ve meslektaşlarına yardımcı olmaları şeklindedir.

Özerklik ve değerlilik boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler; yöneticilerin iyi niyetten ortaya çıkan hataları hoş görmeleri ve mesleki bilgi ve becerilerine güvenmeleri yönündedir. Öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeler ise karar ve uygulamalarda görüşlerinin alındığı, yöneticilerin beklenti ve değerlerini dikkate almalarıdır. *Uyum ve itaat* boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldığı ifade ders esnasında vakitlerini boşa harcamadıkları, en az katıldığı ifade ise okullarındaki sorunlar çözülünceye kadar sabretmeleridir.

Katılımda gönüllülük boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifadeler; okuldaki işleyiş hakkında görüşlerini belirtmekten çekinmedikleri ve yeni projeler için fikirlerini paylaştıkları yönünde ifadeler oluşturmuştur. Öğretmenlerin en az katıldıkları ifadeler ise okulda yürütülen çalışmaları geliştirmek için yeni fikirler araştırdıkları ve doğru ya da yanlış uygulamaları profesyonelce değerlendirdikleri şeklindedir.

Özgecilik boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldığı ifade iş yükü ağır olan meslektaşlarına yardım etmeleri, en az katıldığı ifade ise görev dışında verilen ek işlere karşı olmalarıdır. *Vicdanlılık* boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldığı ifade öğrencilere karşı sorumlu hissettikleri, en az katıldığı ifade ise teneffüs aralarını uzatmadıkları yönündedir.

Kişisel Değişkenlere İlişkin Sonuçlar

Okullardaki örgütsel güvenin boyutları olan çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık ve toplam puanda cinsiyete, bransa ve kıdeme göre anlamlı farklılaşma görülmezken, öğretmen sayısına göre farklılaşma anlamlıdır. Örgütsel güvenin alt boyutlarında ve toplam puanda küçük okulların büyük okullara göre örgütsel güven düzeylerinin daha olumlu yönde oldukları bulgusu elde edilmiştir.

Araştırma bulgularına bakıldığında, okullardaki örgütsel vatandaşlık davranışında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma vardır. Buna göre ‘özgecilik’ boyutunda erkekler kadınlara göre daha olumlu düşünmektedir. Branş değişkenine göre ise ‘örgütsel bağlılık’ ve ‘özgecilik’ boyutlarında ve toplamda sınıf öğretmenlerinin görüşleri branş öğretmenlerine göre daha olumludur.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı hakkındaki görüşleri arasında kıdeme göre, ‘örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, uyum ve itaat, katılımда gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık’ boyutlarında ve ‘toplam puanda’ farklılaşma anlamlıdır. Buna göre mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin görüşleri daha olumludur. Öğretmen sayısı değişkenine göre ‘özerklik ve değerlilik’ boyutunda farklılaşma anlamlıdır. Buna göre küçük okullarda vatandaşlık davranışı daha olumludur.

Güven boyutunun toplam puanı ve vatandaşlık davranışı boyutunun toplam puanı arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.660$, $p<.01$).

ÖNERİLER

Araştırmaya yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak “uygulamaya ilişkin öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “araştırmaya ilişkin öneriler” şeklinde iki boyutta geliştirilmiştir.

Uygulamaya İlişkin Öneriler

1. Okullarda güven atmosferinin oluşturulmasının önemi, bu atmosferi oluşturmanın yöntemleri ile başta yöneticiler olmak üzere örgütün çalışanlarına periyodik eğitimler verilebilir. Bu eğitimler hizmetiçi kurslar şeklinde olabileceği gibi, üniversitelerin ya da profesyonel bireysel ya da örgütsel gelişim uzmanlarının desteğiyle düzenlenecek konferans, seminer, panel gibi bilimsel toplantı ve etkinlikler şeklinde de yürütülebilir.
2. Öğretmenlerin kendilerini güçsüz ve işe yaramaz hissetmemesi için yöneticilerinin kendilerini göz ardı etmeyerek gereken desteği vermeleri gerekmektedir. Bu amaçla yöneticiler, karşılıklı güvenin egemen olduğu bir ortam yaratarak öğretmenlere kararlara katılma olanağı sunabilir ve iş birliği içerisinde çalışabilirler. Böylece öğretmenlerde, hem yöneticiye duyulan güven hissinde bir artış sağlanır hem de kendi potansiyellerinin farkına varmalarına yönelik olanaklar sunulmuş olur.
3. İletişimde bulunan kişiler birbirlerine güvenmezlerse iletişim de etkili bir şekilde gerçekleşemez. Bu sebeple yöneticiler çalışmalarını yürütürken gizli saklı uygulamalardan kaçınmalı ve her türlü iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Ayrıca iletişim sürecinin son aşamasını oluşturan geri bildirimin de aksatılmaması gerekmektedir. Aksi durum, iletişimin kopmasına neden olur ve ortamdaki güvensizliği artırır.
4. Destekçi bir okul ikliminin oluşabilmesi için, kararların alınmasında öğretmenlerin yaratıcılıklarını ortaya koyarak görüşlerini ifade etmeleri yeterli değildir, bu görüşler uygulama aşamasında da dikkate değer olarak görülmelidir. Ayrıca öğretmenlere kendilerini geliştirmeye yönelik eğitim olanakları sunulmalıdır. Böylece çalışanların değişime yönelik inançlarında da artış sağlanmış olur.
5. Çalışanlara kendilerini geliştirmeye yönelik eğitim imkânları sunulmalıdır. Böylece çalışanların değişime yönelik inançlarında da artış sağlanmış olur.
6. Okul yönetiminde katılımcı yönetim anlayışıyla çalışanların yönetim sürecine katılımları (yönetimde söz sahibi olmaları); yönetimin çalışanlar ve örgüt açısından gelişim odaklı

olması; çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamının sunulması, çalışanların küçük takımlar kurmalarının sağlanarak birlikte çalışma arzusunun yaratılması, yönetici ve çalışanların işe ilişkin problemleri çözme konusunda yetiştirilmesi, alandaki gelişmeleri izlemesi, araştırmaları incelemesi gibi konularda gerekli yapısal ve yönetsel değişiklikler yapılabilir ve önlemler alınabilir.

7. Okullarda çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verilmelidir. Örneğin çalışanların kişisel ya da mesleki gelişimlerine yönelik eğitimlere yönelmeleri teşvik edilmeli ve desteklenmelidir.
8. Okul yöneticileri, okulları yeniliğe ve değişime açık hale getirecek önlemler almalı, çalışanlara duyarlılık geliştirilmeli, bunun için katılmalı yönetim anlayışını benimsemeli ve uygulamalıdır. Hizmetiçi eğitimlerde bu konulara yer verilmelidir.
9. Örgüt yönetimlerinde görevlendirilecek liderlerin seçiminde; adaylar eğitim yaşamlarından itibaren yetenekleri ve yeterlikleri açısından incelemeye alınmalı ve bu açıdan değerlendirilmelidir. Üstün niteliklere sahip yeterlik sahibi yöneticileri görevlendirmek, çalışanlar açısından güvene dayalı ortam oluşturmak açısından yönetim kademelerinin temel hedeflerinden birisi olmalıdır.
10. Araştırma bulguları özgecilik alt boyutunda erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere oranla örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının daha olumlu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle kadın öğretmenlere gerek okul içinde gerekse de okul dışında gereken desteğin verilerek vatandaşlık davranışına yönelik algılarının artması sağlanmalıdır.
11. Araştırma bulguları örgütsel bağlılık ve özgecilik alt boyutlarında sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının branş öğretmenlere göre daha olumlu olduğunu göstermektedir. Bu nedenle branş öğretmenlerinin bağlılık ve özgecilik duygularının geliştirilmesi, sınıf öğretmenlerinin de vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının pekiştirilmesi gerekir.
12. Araştırma bulguları mesleki kıdemi 16 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu yönündedir. Bu bulgudan hareketle mesleğe yeni başlayanların vatandaşlık davranışları görece daha düşük olmasından dolayı bu öğretmenlerin hizmetiçi eğitim yoluyla; insan hakları, etik, örgütsel davranış, gelişim psikolojisi, yönetim ve organizasyon konusunda yetiştirmeleri önerilebilir (Çetin ve ark., 2003).
13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın gelişebilmesi için öğretmenlerin ek işte çalışmalarını önleyici sosyo-ekonomik koşullar da sağlanmalıdır (Çetin ve ark., 2003).

Araştırmaya İlişkin Öneriler

1. Okul yöneticilerinin görüşlerini de kapsayacak araştırmalar tasarlanarak uygulanabilir.
2. Örgütsel güveni ve vatandaşlık davranışını azaltan etkenler belirlenerek ortadan kaldırmaya yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Aktan, E. (1999). *Çalışanlara değişime açıklıkları ile örgüte duydukları güven arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Allen, T.D., Barnard, S., Rush, M.C. & Russell, J.E.A. (2000). Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does The Source Make A Difference?. *Human Resource Management Review*. Vol 10, No 1, 97-114.
- Arı, G. S. (2003). *İşletmelerde güven ve personel güçlendirme ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ackfeldt, A.L. & Coote, L.V. (2005). A Study of Organizational Citizenship Behaviors In A Retail Setting. *Journal of Business Research*. Vol 58, 151-159.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt 6, Sayı 1.
- Ay, B.(2007). *Öğretmenlerin öz-yeterlikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aydoğan, İ. (2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz (Ed.) *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. (s.291-316). Ankara: Pegem Yay.
- Baba, M.L. (1999). Dangerous Liaisons: Trust, Distrust and Information Technology in American Work Organizations. *Human Organizations*. Vol 58, No 3, 331-346.
- Barksale, K. & Werner, J.M. (2001). Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship. *Journal of Business Research*. Vol 51, 145-155.

Başaran, İ.E. (2000).*Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Umut Yayım.

Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'. *Academy of Management Journal*. Vol 26, No 4, 587-595.

Bigley, G.A. & Pearce, J.L.(1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *The Academy of Management Review*. Vol 23, No 3, 405-421.

Bell, S.J. & Menguc, B.(2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol 78, 131-146.

Bogler, R. & Somech, A. (2005). Organizational Citizenship Behavior in School. How Does it Relate to Participation in Decision Making?. *Journal of Educational Administration*. Vol 43, No 5, 420-438.

Bökeoğlu, Ö.Ç., Yılmaz, K.(2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi Dergisi*. Sayı:54, 211-233.

Brunard, V. & Brian, H. K. (1994). Developing trustful and co-operative relationships. *Leadership and Organisation Development Journal*. Vol 15, No 2, III-V.

Buluç, B.(2008).Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6(4), 571-602.

Butler, J.K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*. Vol 17, No 3, 643-663.

Büyüköztürk, Ş.(2007). *Sosyal Bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara:Pegem Yay.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara:Pegem Yay.

Castro, C.B., Armario, E.M. & Ruiz, D.M. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*. Vol 15, No 1, 27-53.

Clark, M.C. & Payne, R.L. (1997). The Nature and Structure of Worker's Trust In Management. *Journal of Organizatonal Behaviour*. Vol 18, No 3, 205-224.

Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çelik, M. (2007).*Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı: bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Çetin, M., Yeşilbağ, Y., ve Akdağ, B.(2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları. *M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. Sayı 17, 39-54.

Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çınar, F.(2006). *Organizasyonel yurttaşlık davranışı ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Deluga, R.J.(1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role Of Trust in Organisatonal Settings. *Organization Science*, 12. 450-467.

Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on The Development of Trust. *Academy of Management Review*. Vol 23, No 3, 601-620.

Dyne, L.V., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. Vol 37, No 4, 765-802.

Erdem, F. (2003). *Sosyal bilimlerde güven*. (Edit: Ferda Erdem). Ankara: Vadi Yayınları.

Erden, A. (2007). *Ankara ve Lefkoşa okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Farh, J.L., Podsakoff, J.M. & Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*. Vol 16, No 4, 705-721.

Feather, N.T. & Rauter, K.A. (2004). Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol 77, 81-94.

Galford, R. & Drapeau, R.S.(2003). The Enemies of Trust. *Harward Business Review*. Vol 81, No 2, 88-95.

Geçer, H. (2008). *Bir üniversite hastanesindeki hemşirelerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin belirlenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gençtürk, O.C. (2003). *Algılanan sosyal desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi-bir vaka çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.

Goddard, R.D.,Tschannen-Moran, M.& Hoy, W.K. (2001). A Multilevel Examination of the Distribution and Effects of Teacher Trust in Students and Parentes in Urban Elemantary Schools. *The University of Chicago Pres: The Elemantary School Journal*. Vol 32, No 1, 3-17.

- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güneşer, A. B. (2002). *Örgütlerde güvenin çalışanların iş tatminindeki rolü ve önemi: bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt 3, Yıl 2, Sayı 1, sf.48-75.
- Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Sayı 9 (2), sf.174-190.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Hosmer, L.T.(1995). Trust:The Connecting Link Between Organisational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*. Vol 20, No 2, 379-403.
- Hoy, W.K., Gage, C. Q. III. & Tarter, C. J. (2006). School Mindfulness and Faculty Trust: Necessary Conditions for Each Other *Education Administration Quarterly*. Vol 42, No 2. 236-255.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Jones, G.R. & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*.Vol 23, No 3, 531-546.

Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karabey, C.N. (2005). *Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Karasar, N. (2003). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karakuş, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zeka yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumu düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.

Kaynak Taşcı, S. (2007). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Kayri, M. (2009). Eğitim araştırmalarında Post Hoc stratejileri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 19, Sayı 1, 51-64.

Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Kendirgil, S. (2006). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.

Kochanek, J.R. (2005). *Building trust for beter schools (research-based practices)*. California: Corwin Pres.

- Konovsky, M.A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*. Vol 26, No 3, 489-511.
- Köse, S., Kartal, B., ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 20, sf.1-19.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*. Vol 50, 569-598.
- Lee, H.J. (2004). The Role of Competence-Based Trust and Organizational Identification in Continious Improvement. *Journal of Managerial Psysiology*. Vol 19, No 6, 623-639.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Relities. *Academy of Management View*. Vol 23, No 3, 438-458.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. Vol 20, No 3, 709-734.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Fetter, R.(1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*. Vol 57, 70-83.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and Cognition-Based Trust As Foundtions for Interpersonal Cooperation In Orgnisations. *Academy of Management Journal*. Vol 38, No 1, 24-59.
- McKnight, D. H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L.(1998). Inital Trust Formation In New Organizational Relationships. *Academy of Management*. Vol 23, No 3, 473-490.
- Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. (2009). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen algıları. *VIII. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 21-23 Mayıs 2009.

Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. (2010). Örgütsel Güven. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz (Ed). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (sf.261-173). Ankara: Pegem Yay.

Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmeliği. Resmi Gazete: 23782; 10.08.1999

Milli Eğitim Bakanlığı 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanun'unun 50. Maddesi. Resmi Gazete:10705; 05.01.1961

Morgan, R. M. & Hunt, S.D.(1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Vol 58, No 3, 20-38

Morrison, E. W.(1994). Role Definitons and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*. Vol 37, No 6, 1543-1567.

Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?.*Academy of Management Journal*. Vol 41, No 3, 351-357.

Nyhan, R.C. (2000). Changing The Paradigm Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American Reviaw of Public Admifistration*. Vol 30, No 1, 87,109.

Organ, D.W. & Lingl, A.(1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*. Vol 135, No 3, 339-350.

Organ, .W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. Vol 10, No 2, 85-97.

Özdemir, Y. (2005). *Kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık eğilimi arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine

Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 20, sf. 117-135.

Özdil, K. (2005). *İlköğretim okullarında güven ve örgütsel iklim arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özbek, M. F. (2006). *Çalışma ilişkilerinde güven: yönetim politikaları, güven ve bağlılık ilişkileri konusunda bir Türkiye ve Kırgızistan uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*. Sayı 7, No 1, 103-124.

Paine, J.B. & Organ, D.W. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations. *Human Resource Management Review*. Vol 10, No 1, 45-59.

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*. Vol 26, No 3, 513-563.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*. Vol 23, No 3, 393-404.

Samancı, G. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Samancı, S.(2006). Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Schnake, M.E. & Dumler, M.P. (2003). Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol 76, 283-301.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. Vol 68, 653-663.
- Solomon, R.C. & Flores, F. (2001). *İş dünyasında, politikada, ilişkilerde ve yaşamda güven yaratmak*. (Çev: Ahmet Kardam). İstanbul: Mess Yayınlar
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*. Vol 36, No 4, 334-352.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. (2000). A Multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*. Vol 70, No 4, 547-593.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and The Need For Trust. *Journal of Educational Administration*. Vol 39, No 4, 306-331.
- Turnipseed, .L.(2002). Are Goo Soldiers Good? Exploring The Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*. Vol 55, 1-15.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yener, M., ve Aykol, S.E.(2009).Girişimcilik değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 1, Cilt 4, 255-271.

- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisi; Gaziantep sanayi işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 5 (8), ss. 117-131.
- Yılmaz, D. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 567-580.
- Yılmaz, E. (2006a). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16; 739-756.
- Yılmaz, E. (2006b). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yücel, C., Kaynak Taşçı, S.(2006). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr> (Erişim tarihi:13.09.2010)
- Zand, D.E. (1972). *Trust and Managerial Problem Solving*. Administrative Science Quarterly. 17th International Congress of Psychology, 229-239.

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEK FORMU

Sayın Yönetici /Öğretmen,

Bu ölçek, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığa ilişkin görüşlerini belirlemek üzere planlanan araştırmaya veri toplamak üzere geliştirilmiştir. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilerinizi, ikinci bölüm ise örgütsel vatandaşlık düzeyini belirlemeye ilişkin ifadeleri içermektedir.

Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel araştırma için kullanılacak, başka kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Ölçeği tam ve içten cevaplamanız, araştırmanın amacına ulaşması açısından önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Yrd.Doç.Dr.Hasan Basri MEMDUHOĞLU
Y.Y.Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Böl.
Eğt.Yön.Den.Plan.ve Ekon. Anabilim Dalı
hasanbasri@yyu.edu.tr

Mevsim ZENGİN
Y.Y.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
EYTPE Programı Yüksek Lisans Öğrencisi
mevsimzengin@gmail.com

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz:** ()Kadın ()Erkek
2. **Branşınız:** ()Sınıf Öğretmeni ()Branş Öğretmeni
3. **Çalıştığınız Okulun Adı:**.....
4. **Mesleki Kıdeminiz (yıl):**
5. **Görev Yaptığınız Okuldaki Öğretmen Sayısı:**

BÖLÜM II

OKULLARDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ (OÖVÖ)

Katılma Düzeyi

	Tamamen Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Okulum karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.					
4. Okulumu ailemin bir parçası olarak görüyorum.					
5. Okulumda duygusal olarak bağlanmış durumdayım.					
6. Her ortamda okulumu savunurum.					
7. Okulumun başarısını arttırmak için aktif olarak çalışırım.					
8. Okulumun sürekli olarak gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.					
9. Öğretmen arkadaşlarıma yardımcı olurum.					
10. Bilgi ve deneyimlerimi meslektaşlarımla paylaşıyorum.					
11. Meslektaşlarımla haklarına saygı duyarım.					
12. Okulun temiz ve düzenli olması için elimden geleni yaparım.					
13. Okulumda her zaman bana ulaşacak bir yardım eli vardır.					
14. Okulum ile ilgili alınan kararlar konusunda bilgilendirilirim.					
15. Karar ve uygulamalarda görüşüm alınır.					
16. Okul müdürü mesleki bilgi ve becerilerime güvenir.					
17. Okul müdürü işimle ilgili girişimlerimde beni cesaretlendirir.					
18. Karar ve uygulamalarda görüşlerim dikkate alınır.					
19. Yöneticiler beklenti ve değerlerimi dikkate alır.					
20. Yöneticiler görevimde iyi niyetten ortaya çıkan hataları hoş görür.					
21. Okulda zihinsel uyanıklıkla çalışmaya hazır olurum.					
22. Ders esnasında vaktimi boşa harcamam.					
23. Okulumdaki sorunlar çözülünceye kadar sabrederim.					
24. Okulun kurallarına ve yönergelerine bağlıyım.					
25. Yeni projeler için fikirlerimi paylaşıyorum.					
26. Okulda yenilik ve gelişme için görüşlerimi yönetimle paylaşıyorum.					
27. İş arkadaşlarıma yaratıcı önerilerde bulunurum.					
28. Okulumdaki doğru ya da yanlış uygulamaları profesyonelce değerlendiririm.					
29. Okulumda yürütülen çalışmalarını geliştirmek için yeni fikirler araştırırım.					
30. Diğerlerinden farklı olan düşüncelerimi dürüstçe dışa vururum.					
31. Okuldaki işleyiş hakkında görüşlerimi paylaşmaktan çekinmem.					
32. Okulumun gelişmesi için yenilikçi önerilerde bulunurum.					
33. Okulda görevim dışında verilen ek işlere karşıyım.					
34. Göreve yeni başlayanların yetiştirilmesine yardım için vakit ayırıyorum.					
35. İş yükü ağır olan meslektaşlarıma yardım ederim.					
36. Okula gelmeyen meslektaşlarımla işlerini yapmaya çalışırım.					

	Tamamen Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
37. Okul yöneticilerine çalışmalarında yardım ederim.					
36. Dakik biriyimdir.					
37. Teneffüs aralarını uzatmam.					
38. Dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve kurallarına uyarım.					
39. Okula zamanında gelirim.					
40. Öğrencilere karşı kendimi her zaman sorumlu hissedirim.					

OKULLARDA ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ (OÖGÖ)

Katılma Düzeyi

	Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Pek Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Okulumuza yeni gelen öğretmenlerin, okula kaynaşmasına yardımcı olunur.						
2. Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere okulun amaçları anlatılır.						
3. Okulumuza yeni göreve başlayan öğretmenlere işinde daha iyi hizmet sunabilmesi için eğitim verilir.						
4. Okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıkıldığını hissederek.						
5. Okulun öğretmenlerden beklentisi, öğretmenleri tatmin edici düzeydedir.						
6. Öğretmenin ders programları hem okul dışı etkinliklerini, hem de okul içi etkinliklerini dengeleyecek düzeydedir.						
7.Okulun iş prensipleri öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekler biçimindedir.						
8. Okulun iş prensipleri gerektiğinde gözden geçirilerek güncelleştirilir.						
9. Okulumuzun iş prensipleri, öğretmenlerin fikirlerine başvurularak oluşturulur.						
10. Okulumuz kendi iş prensiplerine göre hareket eder.						
11. Bu okul, öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni iş prensiplerini eski prensipleriyle değiştirmede dengeli davranır.						
12. Bu okul, öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda ve uygulanacak işlerde adildir.						
13. Bu okul da öğretmenler ile ilgili karar ve eylemler adilane yerine getirilir.						
14. Okul müdürü, yanına çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir.						
15. Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini dinler.						
16. Okul müdürü, öğretmenlerin problemleriyle ilgilenir.						
17. Okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif yerine getirir.						
18. Okul müdürü, iş prensiplerini oluştururken benimde fikrimi alır.						
19. Okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır.						
20. Yasalarda belirtilen disiplin kuralları haklı ve gerekli durumlarda uygulanır.						
21. Okul müdürü, açık ve dürüsttür.						
22. Okul müdürü benimle olan ilişkilerinde samimidir.						
23. Okul müdürü, benim işyerine katkıım konusunda bana destek olur.						
24. Okul müdürü işimle ilgili sorumluluklarımda ve görevlerimde bana güvenir.						

	Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Pek Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
25. Okulda performans değerlendirmeleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılır.						
26. Okul müdürü beni okulun hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.						
27. Okul müdürü bana güveniyorsa ben de ona güvenebilirim.						
28. Bu okulda iş prensip ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır.						
29. Bu okulun çalışma saatleri ve ders programları çalışanlara görevlerini yerine getirebilme olanağı verir.						
30. Bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır.						
31. Okul hakkındaki duygularımı belirtmekten çekinmem.						
32. Çekinmeden okul hakkında önerilerde bulunabilirim.						
33. Bu okul gizli saklı uygulamalar olmadan her şey açıklıkla yürütülür.						
34. Bu okulda bilgiler zamanında iletilir.						
35. Bu okulda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.						
36. Bu okulda öğretmenler, okul yöneticileri ile doğrudan iletişim kurabilir						
37. Bu okulda olumlu iş ilişkilerinden dolayı çalışmak keyiflidir.						
38. Çalışanlar işlerin kalitesiyle ilgili olarak olumlu geribildirim alırlar						
39. Bu okul, öğretmenlerin ihtiyaçları ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişime ve değişime açıktır.						
40. Okul müdürü, benim faydama olacak bilgileri benden saklamazlar.						