

BOLMAN VE DEAL'IN DÖRT ÇERÇEVE KURAMINDAN LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

İlknur ÖZMEN¹ & İlknur ŞENTÜRK²

Öz

Bu korelasyonel çalışmanın amacı öğretmen algılarına göre, ortaöğretim okulu müdürlerinin Bolman ve Deal'ın dört liderlik çerçevesine göre liderlik yönelimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemektir. Nicel desende ilişkiisel bir çalışma olarak tasarlanan araştırmanın evrenini Antalya ili Alanya ilçesinde görev yapan 1028 ortaöğretim okulu öğretmeni, örneklemini ise 201 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği, Liderlik Yönelim Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) faydalanılmıştır. Nicel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler t testi; ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde ise korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışları ile belirtilen liderlik yönelimleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiler genel olarak orta düzeyli ilişkiler olup ilişkinin yönü doğrusal niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Bolman ve Deal, Örgütsel Vatandaşlık.

The Relationship between Bolman and Deal's Four Framework Theory of Leadership and Organizational Citizenship Behavior

Abstract

The aim of this study is to investigate the relationship between the leadership orientations of teachers of secondary school according to Bolman and Deal's four leadership frameworks and the organizational citizenship behavior of teachers according to the teachers' perceptions. The universe of the research which is designed as a relational study in quantitative form is composed of 1028 secondary school teachers working in Alanya province of Alanya and 201 secondary school teachers. Organizational Citizenship Behavior Scale, Leadership Orientation Scale and Personal Information Form were used to collect the research data. In the analysis of the data, descriptive statistical methods (Frequency, Percentage, Mean, Standard deviation) were used. In the comparison of the quantitative data, in the case of two groups, independent samples t test was used in the comparison of normal distribution parameters between groups; In the case of more than two groups, one way ANOVA test and Tukey test were used in the comparison of normal distribution parameters between groups. When the relationship between the scales was determined, correlation analysis was applied. As a result of the research, it was determined that there is a relationship between organizational citizenship behaviors and leadership orientations. These relations are generally moderate relations and the direction of the relationship is linear..

Keywords: Leadership, Bolman and Deal, Organizational Citizenship.

¹ Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Doktora Öğrencisi, MEB Okul Yöneticisi

² Dr. Öğretim Üyesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

Giriş

Örgüt, belirli bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla işbölümü esasına dayalı otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında oluşturulmuş; akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir insan yapılanmasıdır (Oktay, 1996). Günümüz iş dünyasında örgütlerde insan faktörü giderek daha fazla önem kazanmakta ve çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri, örgütlerin küresel düzeyde beklentileri karşılayabilmeleri için yeterli olmamaktadır (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008).

Örgütü oluşturan bireylerin salt bir çalışan olmaktan ziyade, kendilerini bir sosyal topluluğun üyesi olarak algılamaları, onların bu topluluğa bağlanmalarını ve kendilerini içinde buldukları toplulukla özdeşleştirmelerini sağlamaktadır (İşbaşı, 2001). Katz ve Kahn'a (1966) göre bir topluluğa üye olmak, o topluluğun bir vatandaşı olmayı ifade etmektedir. Örgüt içindeki birey için de aynı durum söz konusudur. Bireyin örgütte yüksek performans ve motivasyon ile çalışmayı sürdürmesi, o örgüte ait olduğunun bir göstergesidir. Bu durum ise örgütte biçimsel olmayan performansı etkilediği gibi örgütün amaçlarına ulaşması açısından formel performansı üzerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Bu biçimsel olmayan performans göstergelerinden bir tanesi de örgütsel vatandaşlık davranışıdır (İşbaşı, 2001).

Dennis Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılında ilk kez kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, fakat organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlar olarak tanımlanmıştır. Gönüllülüğe dayalı ifadesinden kasıt, bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, kişisel tercihe bağlı olarak gelişen bir davranış olduğudur. (İşbaşı, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyen bireylerde kurumsal özdeşim ön plana çıkmaktadır (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003). Örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip bireylerin çalışma ortamında pozitif iletişim ve etkileşim halinde olmaları, kişisel ve örgütsel gelişime önem vermeleri, mal ya da hizmet sunulan kişilerin memnuniyetlerini ön planda tutmaları gibi yaygın şekilde sergiledikleri davranışlar, kurumların daha üretken, verimli ve başarılı olmalarını destekler (Farh, Zhou ve Organ, 2004). Örgütü amaçlarına ulaştırma çabası içinde çalışan bireylerin eşzamanlı olarak kendi bireysel amaçlarına da ulaşmaları ideal örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Nasıl ki toplumların çok yönlü olarak gelişmesi o toplumu oluşturan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütü oluşturan insanların sorumluluğundadır (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003).

Günümüzde bireyler örgütlerde önemli bir varlık olarak düşünülmekte ve işgören olarak rolü yeniden sorgulanmaktadır. Aynı zamanda insan, makinenin bir parçası olmaktan öte, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak önem kazanmaktadır. Bununla birlikte yönetimde önemli yapısal değişimler gözlenmekte ve bu değişimlerin odağını bireyin karar süreçlerine tam katılımını sağlama fikri oluşturmaktadır. Böylelikle "yönetimin insanileşmesi" olarak nitelendirilen örgütlerde işgörenlerin güçlendirilmesi ve karar süreçlerine katılımının sağlanması süreçleri, örgütsel bağlılığı arttırarak örgütsel vatandaşlık kültürünün oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Ertürk, 2014).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının alan araştırmalarında ağırlıklı olarak kullanılan beş alt boyutunu tanımlamıştır; yardımlaşma (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civicvirtue) ve centilmenlik (sportsmanship).

Yardımlaşma davranışı, araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli biçimi olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000; Williams ve Anderson, 1991). Bu tür

Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İlknur ÖZMEN & İlknur ŞENTÜRK

davranışlar, örgütsel yaşamda karşılaşılan herhangi bir problem yahut görevle ilgili olarak başkalarına çeşitli şekillerde yardım etmeyi ifade eden isteğe bağlı davranışlardır. Bu bağlamda kişinin diğer bireylere gönüllü olarak yardım ederek mevcut problemlerin çözümlenmesine katkı sağlaması, yardımlaşma davranışının örgüt açısından en önemli özelliğidir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000).

Organ (1988) bir örgütte başka bir çalışandan ötürü ortaya çıkan iş ile ilgili problemleri önlemeyi amaçlayan davranışları nezaket içeren davranışlar olarak tanımlamıştır. Nezaket davranışının ortaya çıkmasında, örgüt üyeleri arasındaki sürekli etkileşim, etkili iletişim ve alınan kararların paylaşılması, örgütsel gelişmelerden örgüt üyelerinin haberdar edilmesi gibi kolektif davranışlar önem kazanmaktadır (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003).

Centilmenlik, örgüt çalışanlarının işlerine ilişkin sorunları veya zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliği, iş akış süreçleri boyunca çeşitli problemler ile karşılaşılsa dahi pozitif tavır sergilemesi ve ilgilerini örgütün faydası yönünde kullanmaları olarak tanımlanabilir (Acar, 2006). Organ (1990) tarafından ise çalışanların arzu edilen ideal koşullardan daha azını şikayet etmeksizin hoş görmeleri ve işin kaçınılmaz zorlukları ve yükümlülüklerine gönüllü olarak katlanmaları olarak tanımlanmıştır.

Sivil erdem, bireylerin örgüt faaliyetlerine gönüllü olarak katılım sağlamaları, örgüte yönelik tehditler ve fırsatlar açısından çevreyi sürekli gözlemlemeleri şeklinde kendini göstermektedir (Çelik, 2007). Podkakov ve arkadaşlarına göre (2000) sivil erdem davranışı vatandaşlık davranışına benzemektedir ve bir ülkenin üyesi olmanın gerekli tüm sorumluluklarını kabul etme anlamına gelmektedir.

Organ'a göre (1988) vicdanlılık ise, örgüt çalışanlarının örgütsel kural ve düzenlemelere uygun olarak gerekli asgari rolden daha fazlasını yapmaya yönelik gönüllü davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranış olumsuz koşullarda bile iş yerine zamanında gelmeye çalışma, yapılması gereken bir işin mesai saatleri içerisinde bitmediği durumlarda, herhangi bir yaptırım olmaksızın çalışmaya devam etme gibi davranışlarla kendini gösterir (Acar, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen pek çok faktör vardır. Polat (2007) araştırmasında çalışanların örgüte ilişkin hoşnutluk, örgütsel destek, eşitlik, iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel kimlik, örgütsel özdeşim, ücret doyumu algısı, işe ilişkin olumlu duygular, sosyal sorumluluk duygusu ve motivasyonu arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin de arttığını söylemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli faktörlerden biri ise lider özellikleridir. Okul müdürlerinin liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel davranışları arasında da bir ilişki vardır (Oğuz, 2011).

Küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, rekabetin artması, değişim hızı gibi çeşitli sebeplerle örgütleri anlamak ve yönetmek her geçen gün zorlaşmakla birlikte, liderliğin önemi de giderek artmaktadır. Okulların liderleri olarak görülen okul müdürlerinin ise tüm bu gelişmeler ile paralel olarak yeni roller üstlenmeleri beklenmektedir (Şişman, 2002). Elbette ki okul müdürlerinin lider olarak rollerinin okul örgütünün tüm boyutlarına yaptığı doğrudan veya dolaylı etkiler bu durumun en belirgin sebebidir (Çetinkaya, 2011).

Bu durumda çağın gereklerine ayak uydurabilmek için okul liderlerinin örgütsel yaşamın sadece bir parçasını ele alan sınırlı modellere güvenmemeleri, liderlik tarzları ne olursa olsun çeşitli sorunlarla karşı karşıya kaldıklarında içinde buldukları durumlara uygun farklı yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda lider olarak okul müdürlerinin hangi koşullarda ne tür uygulamaları gerçekleştirdiklerinde daha verimli sonuçlara ulaşacaklarını bilmelerini sağlayacak liderlik yönelimleri ön plana çıkmaktadır (Çelik, 2007).

İşte bu noktada Bolman ve Deal liderlere örgütlerini anlamalarını, değerlendirmelerini ve kendilerine özel koşullarına uygun olarak yönlendirmelerini kolaylaştıran bir model önermektedirler. Bolman ve Deal (2003) örgütlerin yapı ve doğasının öncelikli olarak anlaşılması gerektiğini, örgütlerdeki insan sorunlarının çok boyutlu olduğunu ve bu çok boyutlu insan davranışlarını anlayabilmek, bu davranışlardan kaynaklanan problemlerle baş edebilmek için çoklu liderlik yaklaşımlarına gereksinim olduğunu savunmuştur. Bu doğrultuda liderlerin karmaşık olan belirtileri anlamlı bir tanıya dönüştürerek karşılaştıkları sorunları daha iyi anlayabilmelerine ve bu yönde bir dizi etkinlik gerçekleştirmelerine yardımcı olmak amacıyla dört farklı liderlik yönelimi tanımlanmıştır. Yönetimin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik boyutları olduğunu ortaya koyan Bolman ve Deal (2003), liderlerin bu boyutların tamamını dikkate alan çoklu bir yönetim yaklaşımını benimsemesinin örgütlerin varoluş hedeflerine ulaşmasının önündeki engellerle baş etme kabiliyetini arttıracakını öne sürmüştür.

Yapısal Çerçeve: Bu perspektifte örgütsel amaçlar ve ilişkili görevler açık şekilde tanımlanır, örgütsel yapı çevre ile sağlıklı ilişkiler kurulacak şekilde organize edilir, sürekli değerlendirme yapılır ve problemlere uygun yapısal değişim modelleri uygulamaya konulur (Bolman ve Deal, 1991). Bu çerçevenin varsayımı, kurumsal hedeflere uygun şekilde dizayn edilmiş biçimsel rol ve sorumlulukların kişisel verimsizliği minimize ederek çalışanların örgütteki performansını en üst düzeye çıkaracağına olan inançtır. Yapısal liderler sorunlara verilerle ve dikkatli bir analiz yoluyla yaklaşır, anlaşılır politikalar geliştirir ve uygulamaya koyar, örgüt üyelerine açık talimatlar verir ve yeniden yapılandırma ya da kurallar ve yeni politikalar aracılığıyla örgütsel problemleri çözmeye çalışır (Bolman ve Deal, 1991).

İnsan Kaynakları Çerçevesi: Bireyler ve örgütler arasındaki ilişkilerin önemine vurgu yapan bu perspektif, bireylerin ve örgütlerin birbirlerine ihtiyacı olduğunu belirtir. İnsan kaynakları çerçevesi örgütteki bireylerin ihtiyaçlarına odaklanır ve bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerin daha başarılı olacağını varsayar. İnsan kaynakları liderleri örgütte ilişkilere ve duygulara önem verir, açık iletişim, güçlendirme, kolaylaştırma, doğru insanların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve etkili takım çalışması yoluyla üyelere öncülük etmeyi amaçlar. Bu liderler, örgüt ve birey arasında karşılıklı uyumun ortaya çıkması için yollar ararken aynı zamanda kararlara katılımı destekleyen, yeni fikirlere açık olan, tutarlı uygulamaları olan bir görüntü çizerler (Bolman ve Deal, 1991).

Politik Çerçeve: Politik çerçeveye göre örgütler, aralarında sürekli farklılıklar olan ve kıt kaynaklar dünyasında yaşayan bireyler ve gruplardan oluşan topluluklardır. Bu perspektif, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır ancak kıt kaynaklar ve uyuşmayan tercihlerin ve ihtiyaçların çarpışmasına yol açacağını belirtir (Bolman ve Deal, 2017). Politik liderler realizm ve pragmatizme önem veren müzakereciler ve savunuculardır. Politik perspektifte çatışma kaçınılmaz olarak görülür ve kıt kaynaklar için girişilen rekabet örgütsel yaşamın temel özelliği olarak kabul edilir (Luthans, 1992). Bu tarz liderler insanları ve kaynakları harekete geçirebilen, ikna edici ve etkileyici, örgütsel uyuşmazlıklara politik olarak duyarlı ve muhalefete karşı kazanmasını bilen kişiliklerdir. (Bolman ve Deal, 1991).

Sembolik Çerçeve: Sembolik çerçevede bireylerin anlam dünyaları ile örgütün değerleri ve kültürü ön plana çıkmaktadır. Burada anlam, inanç sembollerinin çekirdeğini oluşturan konulardır. Paylaşılan anlamlı kurallar, anlaşmalar ve anlayışlar yoluyla semboller davranışları yönlendirir (Bolman ve Deal, 2017). Sembolik liderler, izleyenlerinde heyecan oluşturarak örgüte bağlılığı artırır, güçlü bir vizyon ileterek örgütsel sadakat üretirler. Sembolik çözümlemeyi benimseyen liderler örgütsel mit, tören ve diğer sembolik unsurların önemini kabul edip geliştirilmesine de destek verirken, yeni ve heyecan verici olasılıklar üretmek hayal gücünü harekete geçirirler (Bilir, 2005).

Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İlknur ÖZMEN & İlknur ŞENTÜRK

Çağdaş kuramlardan birisi olan “Dört Çerçeve Kuramı”örgütlerin karşılaştıkları tüm sorunlara çoklu bir perspektiften bakmanın yollarını göstermektedir. Yapısal boyut, insan kaynağı boyutu, politik boyut ve sembolik boyut bugüne kadar ilgili yapılmış bütün araştırma ve kuramların sentezidir. Bolman ve Deal (1991)“örgütsel teori alanını parçalanmış olarak lanse etmek yerine bunu çoğulcu olarak sunuyoruz” demektedirler.

Bu araştırmada Bolman ve Deal'ın Dört Liderlik Çerçevesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde dört liderlik çerçevesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini belirlemeye çalışan yurt dışında çok az sayıda araştırmanın olması (Nguyen, Chang, Rowley, ve Japutra, 2016) ve yurt içinde yapılmış bir araştırmaya rastlanılmamış olması bu araştırmanın gerekçelerinden biridir. Akabinde elde edilen sonuçlar, eğitim yönetimi ve liderliğe ilişkin eleştirel bakış açısıyla yorumlanmıştır.

Bu korelasyonel çalışmanın amacı öğretmen algılarına göre, ortaöğretim okulu müdürlerinin Bolman ve Deal'ın dört liderlik çerçevesine göre liderlik yönelimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemektir.

Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- 1- Bolman ve Deal'ın dört liderlik çerçevesine göre ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik yönelimleri nelerdir?
- 2- Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik yönelimlerine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları nasıldır?
- 3- Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik yönelimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında cinsiyet, yaş, medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre bir fark var mıdır?
- 4- Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik yönelimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre, ortaöğretim okulu müdürlerinin Bolman ve Deal'ın dört liderlik perspektifinden liderlik yönelimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen nicel desende, ilişkisel bir araştırmadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Antalya ili Alanya ilçesinde görev yapan 1028 ortaöğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. % 95 güven düzeyi esas alınarak, örnekleme alınması gereken ortaöğretim okulu öğretmenlerinin sayısı 280 olarak hesaplanmıştır. Örnekleme alınacak öğretmenler her türden bir okulun örnekleme bulunmasına dikkat edilerek seçilmiştir. Bunun için ilçede tek olarak bulunan okul türleri doğrudan örnekleme alınmış, aynı türden birden fazla bulunan okullar, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Ölçek uygulanacak öğretmenler ise, okuldaki tüm öğretmen sayısının örnekleme oranına göre basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir. Ortaöğretim okullarından 201 ölçek geri dönmüştür. Sonuç olarak araştırmanın örneklemini, bilgi toplama formu geri dönen ve değerlendirmeye alınan 201 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama araçları olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği, Liderlik Yönelim Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Her iki ölçeğin özellikleri aşağıda ayrı başlıklar halinde açıklanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için ilk olarak Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, 5'li Likert ölçek olarak hazırlanmış olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Polat (2007) tarafından yapılan araştırmanın örneklemini, 14 ilde 851 öğretmen oluşturmuştur.

Araştırmacı tarafından yapılan faktör analizinde, orijinalinde 5 boyuttan oluşan ölçek 4 boyutlu bir yapı oluşturmuştur. Bu boyutlar yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdemdir. Ölçekte centilmenlik boyutuna ait ifadeler, tersten kodlanmıştır. Ölçeğin orijinalinde olan yardımlaşma ve nezaket boyutlarında yer alan maddeler, aynı boyutta toplandığı için yardımlaşma boyutu olarak adlandırılmıştır.

Ayrıca araştırmacı tarafından yapılan güvenilirlik analizinde, tüm ölçeğin iç tutarlık katsayısı 0.89 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizine dayalı boyutlar için yapılan iç tutarlık katsayısı, yardımlaşma boyutunda 0.86; centilmenlik boyutunda 0.81; vicdanlılık boyutunda 0.88 ve sivil erdem boyutunda ise 0.82 olarak belirtilmiştir. Ölçeğin alt boyutları ve madde sayıları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Alt Boyutları ve Madde Sayıları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı
1. Yardımlaşma	8
2. Centilmenlik	4
3. Vicdanlılık	4
4. Sivil Erdem	4
Toplam	20

Bu araştırmada ölçeğin yapı geçerliliğinin testinde yapısal eşitlik modeline göre, Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ait yol diyagramı Şekil 1'de, uyum indeksleri Tablo 2'de verilmiştir. İndekslere ilişkin veriler şu şekildedir: $\chi^2 = 1077,678$ (sd = 164; $p < .001$), $\chi^2/sd = 6.571$, RMSEA = .167, GFI = .648, AGFI = .550, CFI = .751, NFI = .721, IFI = .753. Böylelikle, tüm modele ilişkin değerlerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri

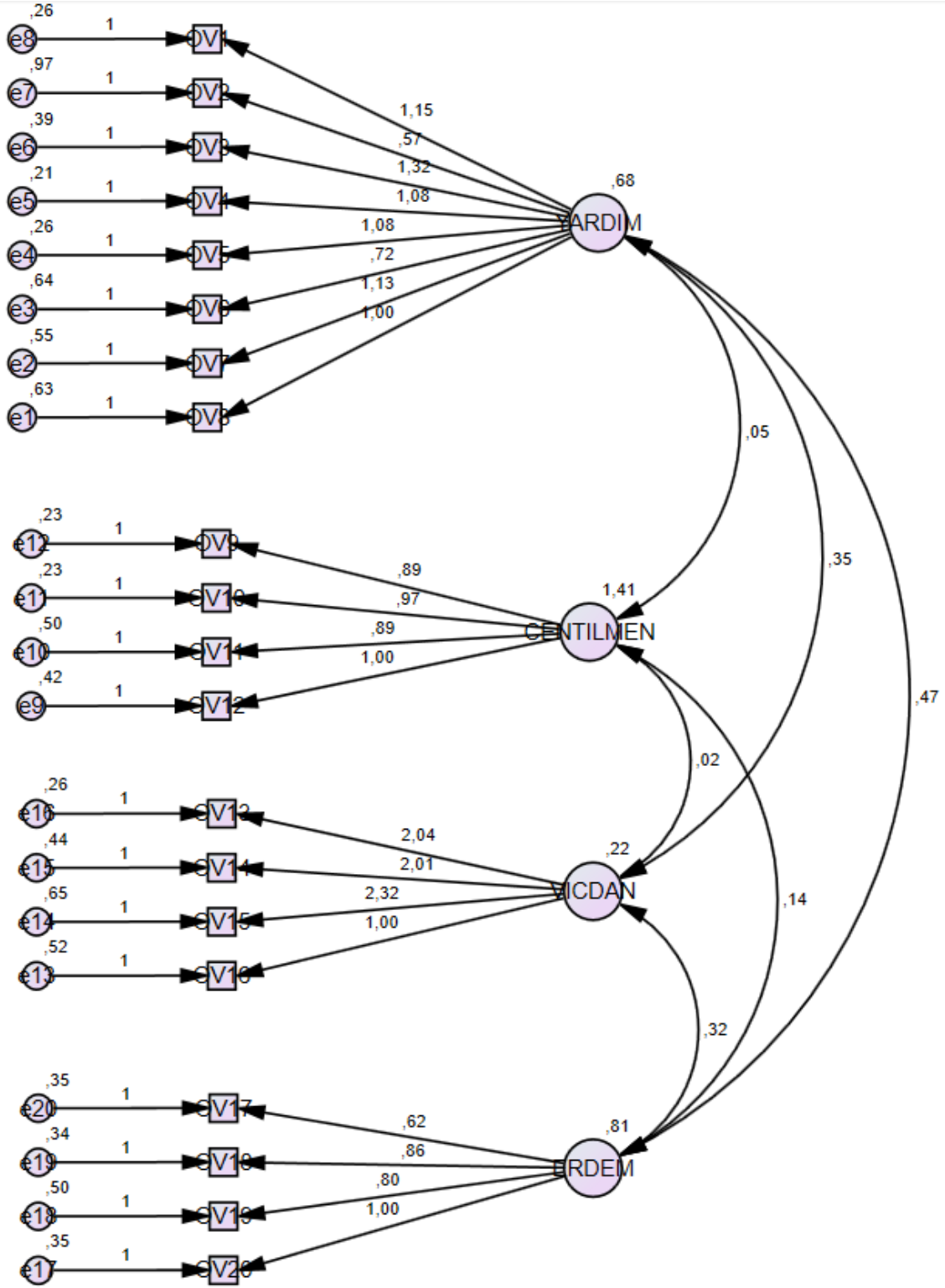
Madde No	Alt Ölçek	Standartlaştırılmış Yük Değerleri
OV8	YARDIMLAŞMA	,720
OV7	YARDIMLAŞMA	,782
OV6	YARDIMLAŞMA	,596
OV5	YARDIMLAŞMA	,867
OV4	YARDIMLAŞMA	,888

Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İlknur ÖZMEN & İlknur ŞENTÜRK

OV3	YARDIMLAŞMA	,866
OV2	YARDIMLAŞMA	,429
OV1	YARDIMLAŞMA	,881
OV12	CENTILMENLİK	,879
OV11	CENTILMENLİK	,831
OV10	CENTILMENLİK	,923
OV9	CENTILMENLİK	,909
OV16	VİCDANLILIK	,547
OV15	VİCDANLILIK	,805
OV14	VİCDANLILIK	,818
OV13	VİCDANLILIK	,882
OV20	SİVİL ERDEM	,834
OV19	SİVİL ERDEM	,715
OV18	SİVİL ERDEM	,798
OV17	SİVİL ERDEM	,683

Bu araştırmada ölçeğin yapı geçerliliğinin testinde yapısal eşitlik modeline göre, Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ait yol diyagramı Şekil 1'de, uyum indeksleri Tablo 2'de verilmiştir. İndekslere ilişkin veriler şu şekildedir: $\chi^2 = 1077,678$ (sd = 164; p < .001), $\chi^2/sd = 6.571$, RMSEA = .167, GFI = .648, AGFI = .550, CFI = .751, NFI = .721, IFI = .753. Böylelikle, tüm modele ilişkin değerlerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Yol Diyagramı "Standart Değerler"

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına (Cronbach Alpha) bakılmıştır. Ölçek bütününe ait iç tutarlılık, .90; yardımlaşma boyutuna dair iç tutarlılık, .91; centilmenlik boyutuna dair iç tutarlılık, .93; vicdanlılık boyutuna dair iç tutarlılık

,84; sivil erdem boyutuna dair iç tutarlılık ,84 olarak bulunmuştur. Elde edilen veriler incelendiğinde, iç tutarlılık katsayılarının güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik yönelim ölçeği

Liderlik Yönelim Ölçeği, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilmiştir. Anket 2003 yılında Mahçe Dereli tarafından kendi çalışmasında kullanmak üzere Lee G. Bolman'dan temin edilerek Türkçeye çevrilmiş, çevirinin geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için, liderlik konusunda uzman iki kişi tarafından kontrol edilmiştir. Daha sonra Türkçe'ye çevrilerek (reverse translation) gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Liderlik ölçeği, liderlik çerçevelerini tespit etmek için 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı, dört liderlik çerçevesine ait puanları elde etmeye yarayan sorulardan oluşmaktadır. Yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve ve sembolik çerçeve olmak üzere dört temel boyut ve 32 maddeden oluşmaktadır.

Her bir boyut 8'er maddeden oluşmaktadır:

İnsan Kaynakları Çerçevesi (2, 6, 10, 14, 18, 22, 26 ve 30. madde),

Yapısal Çerçeve (1, 5, 9, 13, 17, 21, 25 ve 29. madde),

Politik Çerçeve (3, 7, 11, 15, 19, 23, 27 ve 31. madde)

Sembolik Çerçeve (4, 8, 12, 16, 20, 24, 28 ve 32. madde) içermektedir.

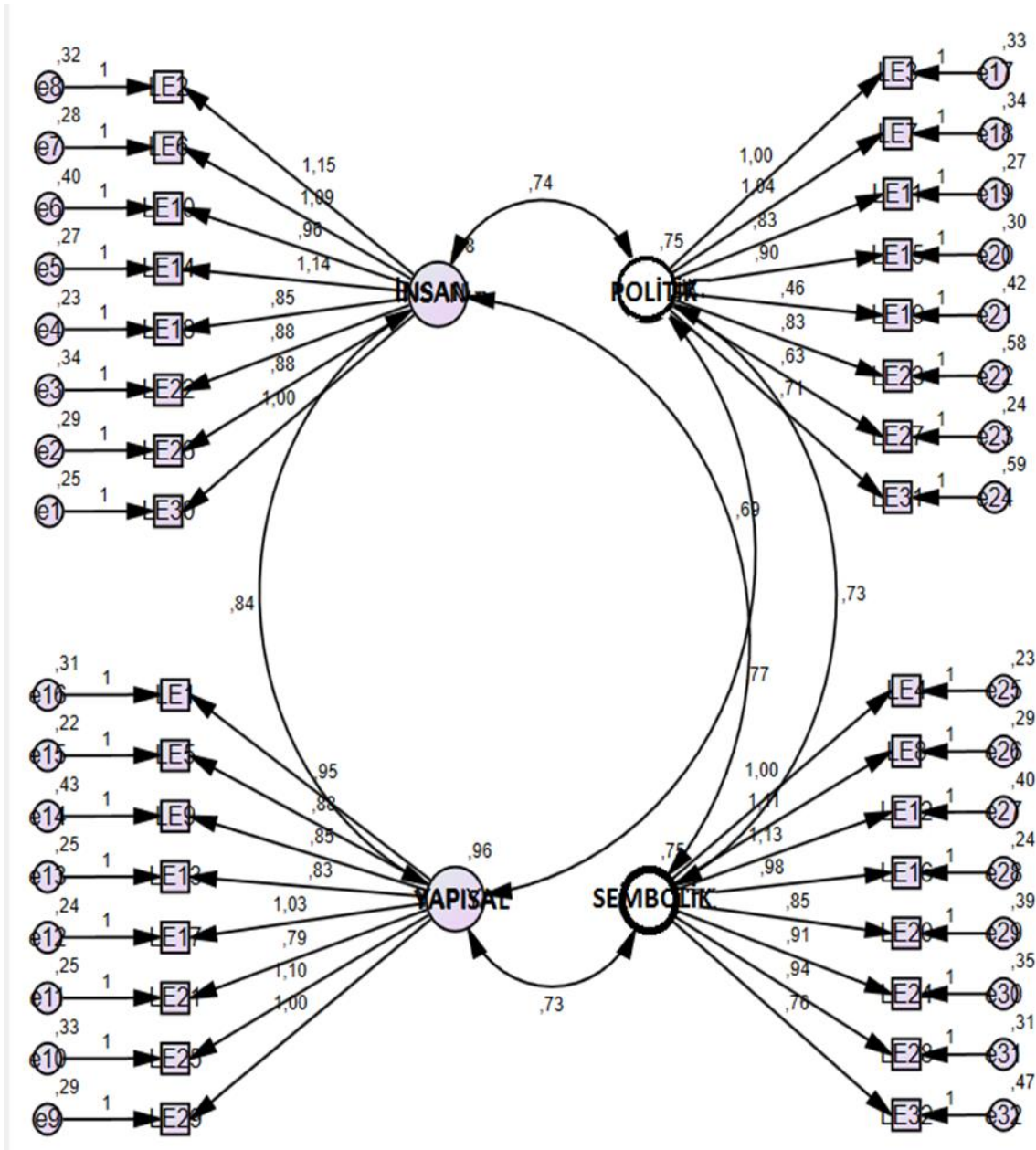
Dereli'nin çalışmasında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı, ölçek alt boyutları için 0.84 ile 0.88 arasında bildirmiştir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach değerleri ise sırasıyla 0,87, 0,87, 0,84 ve 0,88 olarak raporlanmıştır (Dereli, 2003).

Bu araştırmada liderlik yönelim ölçeğinin yapı geçerliliğinin testinde yapısal eşitlik modeline göre, Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulamalı faktör analizine ait yol diyagramı Şekil 2'de, uyum indeksleri Tablo 4'te verilmiştir. İndekslere ilişkin veriler şu şekildedir: $\chi^2 = 5980,173$ (sd = 458; $p < .001$), $\chi^2/sd = 13,057$, RMSEA = .246, GFI = .421, AGFI = .332, CFI = .527, NFI = .509, IFI = .528. Böylelikle, tüm modele ilişkin değerlerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri

Madde No	Alt Ölçek	Standartlaştırılmış Yük Değerleri
LE30	INSAN KAYNAKLARI	,872
LE26	INSAN KAYNAKLARI	,821
LE22	INSAN KAYNAKLARI	,802
LE18	INSAN KAYNAKLARI	,840
LE14	INSAN KAYNAKLARI	,889
LE10	INSAN KAYNAKLARI	,801
LE6	INSAN KAYNAKLARI	,877
LE2	INSAN KAYNAKLARI	,872
LE29	YAPISAL	,875

LE25	YAPISAL	,884
LE21	YAPISAL	,838
LE17	YAPISAL	,899
LE13	YAPISAL	,851
LE9	YAPISAL	,784
LE5	YAPISAL	,878
LE1	YAPISAL	,858
<hr/>		
LE3	POLİTİK	,835
LE7	POLİTİK	,839
LE11	POLİTİK	,813
LE15	POLİTİK	,817
LE19	POLİTİK	,519
LE23	POLİTİK	,686
LE27	POLİTİK	,744
LE31	POLİTİK	,627
<hr/>		
LE4	SEMBOLİK	,873
LE8	SEMBOLİK	,873
LE12	SEMBOLİK	,840
LE16	SEMBOLİK	,866
LE20	SEMBOLİK	,762
LE24	SEMBOLİK	,802
LE28	SEMBOLİK	,827
LE32	SEMBOLİK	,694



Şekil 2. Liderlik Yönelim Ölçeği'ne Ait Yol Diyagramı "Standart Değerler"

Liderlik Yönelim Ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla ölçeğin iç tutarlılık katsayısına (Cronbach Alpha) bakılmıştır. Ölçeğin bütününe dair iç tutarlılık kat sayısı ,98; İnsana yönelik liderlik boyutuna dair iç tutarlılık kat sayısı , 95; yapıya yönelik liderlik boyutuna dair güvenilirlik kat sayısı ,95; politik liderlik boyutuna dair iç tutarlılık kat sayısı , 90; sembolik liderlik iç tutarlılık kat sayısı , 94 olarak bulunmuştur. Elde edilen veriler incelendiğinde, iç tutarlık ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kişisel bilgi formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu, öğretmenlerin "yaş, cinsiyet, medeni durum ve okul türü" durumlarına ilişkin bilgi vermektedir.

Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 21.0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) faydalanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (Independentsamples) t testi, niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde ise korelasyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Bulgular

Araştırma verilerinin analizi için öncelikle katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ve buna ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 3. Yaşa Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde	
25-30 Yaş	27	13,4	13,4	13,4	
31-40 Yaş	111	55,2	55,2	68,7	
Yaş	41-50 Yaş	57	28,4	28,4	97,0
51 ve üzeri	6	3,0	3,0	100,0	
Toplam	201	100,0	100,0		

Katılımcılar yaşlarına göre %55,2 (111 Kişi) 31-40 Yaş, %28,4 (57 Kişi) 41-50 Yaş, %13,4 (27 Kişi) 25-30 Yaş ve %3,0 (6 Kişi) 51 yaş ve üzeri şeklinde dağılmıştır.

Tablo 4. Cinsiyete Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Erkek	105	52,2	52,2	52,2	
Cinsiyet	Kadın	96	47,8	47,8	100,0
Toplam	201	100,0	100,0		

Katılımcılar cinsiyetlerine göre %52,2 (105 Kişi) Erkek, %47,8 (96 Kişi) Kadın şeklinde dağılmıştır.

Tablo 5. Medeni Duruma Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Evli	110	54,7	54,7	54,7	
Medeni Durum	Bekar	91	45,3	45,3	100,0
Toplam	201	100,0	100,0		

Katılımcılar medeni durumlarına göre %54,8 (110 Kişi) Evli, %45,3 (91 Kişi) Bekar şeklinde dağılmıştır.

Tablo 6. Okul Türüne Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
--	---------	-------	----------------	-----------------

Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İlknur ÖZMEN & İlknur ŞENTÜRK

Okul Türü	İmam Hatip Lisesi	19	9,5	9,5	9,5
	Meslek Lisesi	38	18,9	18,9	28,4
	Fen Lisesi/Sosyal Bilimler	67	33,3	33,3	61,7
	Anadolu Lisesi	77	38,3	38,3	100,0
	Toplam	201	100,0	100,0	

Katılımcılar okul türlerine göre %38,3 (77 Kişi) Anadolu Lisesi, %33,3 (67 Kişi) Fen Lisesi/Sosyal Bilimler Lisesi, %18,9 (38 Kişi) Meslek Lisesi, %9,5 (19 Kişi) İmam Hatip Lisesi şeklinde dağılmıştır.

Tablo 7. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri ve Müdürlerin Liderlik Özelliklerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi

		N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.p.	Fark
Yardımlaşma	25-30 Yaş	27	3,5139	,71500	2,796	0,041	1 > 4 2 > 4 3 > 4
	31-40 Yaş	111	3,3975	,88936			
	41-50 Yaş	57	3,4232	,85427			
	51 ve üzeri	6	2,4167	,85756			
	Toplam	201	3,3912	,86894			
Centilmenlik	25-30 Yaş	27	1,7778	,81650	5,440	0,001	2 > 1
	31-40 Yaş	111	2,5045	1,33096			
	41-50 Yaş	57	1,8596	,94270			
	51 ve üzeri	6	2,3889	,57413			
	Toplam	201	2,2206	1,19466			
Vicdanlılık	25-30 Yaş	27	3,8333	,55035	4,100	0,008	1 > 4 2 > 4 3 > 4
	31-40 Yaş	111	3,5923	,99140			
	41-50 Yaş	57	3,7368	,82432			
	51 ve üzeri	6	2,4583	1,31735			
	Toplam	201	3,6318	,92973			
Sivil Erdem	25-30 Yaş	27	3,4907	,74512	6,620	0,000	1 > 4 2 > 4 3 > 4
	31-40 Yaş	111	3,6441	,80520			
	41-50 Yaş	57	3,8377	,72193			
	51 ve üzeri	6	2,4167	,66458			
	Toplam	201	3,6418	,80299			
Örgütsel Vatandaşlık	25-30 Yaş	27	3,2259	,50352	3,386	0,019	1 > 4 2 > 4 3 > 4
	31-40 Yaş	111	3,2986	,70451			
	41-50 Yaş	57	3,2561	,57454			
	51 ve üzeri	6	2,4333	,82016			
	Toplam	201	3,2510	,66076			
Yapısal	25-30 Yaş	27	4,0509	,73646	2,207	0,089	-
	31-40 Yaş	111	3,7635	1,03495			
	41-50 Yaş	57	4,1250	,75998			
	51 ve üzeri	6	4,0208	,79221			
	Toplam	201	3,9123	,93014			

İnsan Kaynakları	25-30 Yaş	27	3,9120	,67476	2,242	0,085	-
	31-40 Yaş	111	3,7309	,98543			
	41-50 Yaş	57	4,0789	,78228			
	51 ve üzeri	6	4,2083	,94097			
	Toplam	201	3,8682	,90201			
Politik	25-30 Yaş	27	3,6250	,53932	0,653	0,582	-
	31-40 Yaş	111	3,6216	,83265			
	41-50 Yaş	57	3,7237	,55689			
	51 ve üzeri	6	3,9792	,79615			
	Toplam	201	3,6617	,72595			
Sembolik	25-30 Yaş	27	3,6435	,80615	0,501	0,682	-
	31-40 Yaş	111	3,5980	,92017			
	41-50 Yaş	57	3,6711	,77367			
	51 ve üzeri	6	4,0208	,80396			
	Toplam	201	3,6374	,85996			
Liderlik Yönelimleri	25-30 Yaş	27	3,8079	,65313	1,222	0,303	-
	31-40 Yaş	111	3,6785	,90232			
	41-50 Yaş	57	3,8997	,68212			
	51 ve üzeri	6	4,0573	,82619			
	Toplam	201	3,7699	,81407			

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeyleri ve müdürlerinin liderlik yönelimlerinin, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı genel ve tüm alt boyutlarının yaşlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların kaynağını tespit etmek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizi neticesinde,

Yaşı 51 ve üzerinde olan katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı genel düzeyi ile yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutları düzeylerinin diğer tüm katılımcılardan anlamlı olarak düşük olduğu,

31 – 40 yaş aralığında olan katılımcıların centilmenlik alt boyutu düzeyinin 25-30 yaş aralığında olan katılımcılardan anlamlı olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo11. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri ve Müdürlerin Liderlik Yönelimlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.p.
Yardımlaşma	Erkek	105	3,3214	,84457	0,108	0,235
	Kadın	96	3,4674	,89300		
Centilmenlik	Erkek	105	2,0254	1,07784	5,345	0,015
	Kadın	96	2,4340	1,28247		
Vicdanlılık	Erkek	105	3,6667	,84968	3,717	0,580
	Kadın	96	3,5938	1,01323		
Sivil Erdem	Erkek	105	3,7643	,72127	8,159	0,023

Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İlknur ÖZMEN & İlknur ŞENTÜRK

	Kadın	96	3,5078	,86789		
Örgütsel	Erkek	105	3,2129	,57081		
Vatandaşlık	Kadın	96	3,2927	,74773	7,361	0,393
Yapısal	Erkek	105	3,8429	1,04151		
	Kadın	96	3,9883	,78913	12,255	0,269
İnsan	Erkek	105	3,7512	1,05988		
Kaynakları	Kadın	96	3,9961	,67191	18,501	0,054
Politik	Erkek	105	3,5369	,81156		
	Kadın	96	3,7982	,59365	4,367	0,010
Sembolik	Erkek	105	3,5679	,88576		
	Kadın	96	3,7135	,82874	1,052	0,231
Liderlik	Erkek	105	3,6747	,91697		
Yönelimleri	Kadın	96	3,8740	,67358	9,170	0,083

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ve müdürlerin liderlik yönelimlerinin, katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız T - Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı centilmenlik ve sivil erdem alt boyutları ile müdürlerin politik liderlik düzeylerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Buna göre kadınların centilmenlik alt boyut düzeyleri ile politik alt boyut liderlik düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek, erkeklerin sivil erdem alt boyut düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri ve Müdürlerin Liderlik Yönelimlerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.p.
Yardımlaşma	Evli	110	3,4591	,82293	1,963	0,224
	Bekar	91	3,3091	,91938		
Centilmenlik	Evli	110	2,2303	1,24946	0,799	0,899
	Bekar	91	2,2088	1,13164		
Vicdanlılık	Evli	110	3,7591	,91429	0,014	0,033
	Bekar	91	3,4780	,92994		
Sivil Erdem	Evli	110	3,7773	,75141	4,891	0,008
	Bekar	91	3,4780	,83637		
Örgütsel Vatandaşlık	Evli	110	3,3336	,61492	1,865	0,051
	Bekar	91	3,1511	,70273		
Yapısal	Evli	110	4,0602	,76621	18,886	0,013
	Bekar	91	3,7335	1,07355		
İnsan Kaynakları	Evli	110	3,9909	,84639	3,616	0,034
	Bekar	91	3,7198	,94856		
Politik	Evli	110	3,7432	,65509	2,290	0,080

	Bekar	91	3,5632	,79590		
Sembolik	Evli	110	3,7545	,78510	4,920	0,033
	Bekar	91	3,4959	,92730		
Liderlik Yönelimleri	Evli	110	3,8872	,72131	7,897	0,024
	Bekar	91	3,6281	,89744		

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ve müdürlerin liderlik yönelimlerinin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız T - Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutları ile müdürlerin yapısal, insan kaynakları ve sembolik alt boyut liderlik düzeylerinin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Buna göre evli katılımcıların vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutları ile müdürlerin yapısal, insan kaynakları ve sembolik liderlik düzeylerinin bekar katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri ve Müdürlerin Liderlik Yönelimlerinin Okul Türlerine Göre Farklılık Analizi

		N	Mean	Std. Deviation	F	Sig.p.	Fark
Yardımlaşma	İmam Hatip Lisesi	19	2,3947	,58817	32,152	0,000	3 > 1
	Meslek Lisesi	38	2,8322	,97272			3 > 2
	Fen Lisesi/Sosyal Bilimler	67	3,9179	,51656			3 > 4
	Anadolu Lisesi	77	3,4545	,74805			4 > 1
	Toplam	201	3,3912	,86894			4 > 2
Centilmenlik	İmam Hatip Lisesi	19	2,0351	,49559	3,237	0,023	3 > 2
	Meslek Lisesi	38	1,7368	,49111			
	Fen Lisesi/Sosyal Bilimler	67	2,4378	1,58508			
	Anadolu Lisesi	77	2,3160	1,10540			
	Toplam	201	2,2206	1,19466			
Vicdanlılık	İmam Hatip Lisesi	19	2,3158	,96048	40,203	0,000	3 > 1
	Meslek Lisesi	38	3,0395	,58853			3 > 2
	Fen Lisesi/Sosyal Bilimler	67	4,1343	,66619			3 > 4
	Anadolu Lisesi	77	3,8117	,79901			4 > 1
	Toplam	201	3,6318	,92973			4 > 2
Sivil Erdem	İmam Hatip Lisesi	19	2,7895	,99395	33,130	0,000	3 > 1
	Meslek Lisesi	38	2,9868	,78186			3 > 2
	Fen Lisesi/Sosyal Bilimler	67	4,0336	,64534			3 > 4
	Anadolu Lisesi	77	3,8344	,48431			4 > 1
	Toplam	201	3,6418	,80299			4 > 2
Örgütsel Vatandaşlık	İmam Hatip L	19	2,3658	,55178	54,907	0,000	3 > 1
	Meslek Lisesi	38	2,7039	,57380			3 > 2

Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İlknur ÖZMEN & İlknur ŞENTÜRK

	Fen L/Sosyal Bi	67	3,6836	,38626			3 > 4
	Anadolu Lisesi	77	3,3630	,51359			4 > 1
	Toplam	201	3,2510	,66076			4 > 2
Yapısal	İmam Hatip Lisesi	19	3,3224	1,08918			
	Meslek Lisesi	38	3,7730	,98032			3 > 1
	Fen Lisesi/Sosyal	67	4,3097	,77952	8,225	0,000	3 > 2
	Bilimler	77	3,7808	,86416			3 > 4
	Anadolu Lisesi	77	3,7808	,86416			
	Toplam	201	3,9123	,93014			
İnsan Kaynakları	İmam Hatip Lisesi	19	3,5461	,75255			
	Meslek Lisesi	38	3,6579	1,09810			3 > 1
	Fen Lisesi/Sosyal	67	4,2687	,79691	7,410	0,000	3 > 2
	Bilimler	77	3,7029	,80705			3 > 4
	Anadolu Lisesi	77	3,7029	,80705			
	Toplam	201	3,8682	,90201			
Politik	İmam Hatip Lisesi	19	3,5658	,62273			
	Meslek Lisesi	38	3,4211	,78973			3 > 2
	Fen Lisesi/Sosyal	67	3,9981	,68620	8,199	0,000	3 > 4
	Bilimler	77	3,5114	,65462			
	Anadolu Lisesi	77	3,5114	,65462			
	Toplam	201	3,6617	,72595			
Sembolik	İmam Hatip Lisesi	19	3,3224	1,11517			
	Meslek Lisesi	38	3,3158	,94025			3 > 1
	Fen Lisesi/Sosyal	67	4,0933	,58117	11,300	0,000	3 > 2
	Bilimler	77	3,4773	,80135			3 > 4
	Anadolu Lisesi	77	3,4773	,80135			
	Toplam	201	3,6374	,85996			
Liderlik Yönelimleri	İmam Hatip Lisesi	19	3,4391	,87800			
	Meslek Lisesi	38	3,5419	,89567			3 > 1
	Fen Lisesi/Sosyal	67	4,1674	,67217	9,283	0,000	3 > 2
	Bilimler	77	3,6181	,74998			3 > 4
	Anadolu Lisesi	77	3,6181	,74998			
	Toplam	201	3,7699	,81407			

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ve müdürlerin liderlik yönelimlerinin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği Tek Yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderlik yönelimleri ölçeği genel ve tüm alt boyutlarının okul türüne göre farklılaştığı tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05). Söz konusu farklılıkların kaynağını tespit etmek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizi neticesinde,

Fen lisesi/sosyal bilimler lisesinde görevli olan katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği genel düzeyi ile centilmenlik alt boyutu dışındaki tüm alt boyutları ve liderlik yönelimleri ölçeği genel ve tüm alt boyutlarının diğer okullarda görev yapan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,

Anadolu lisesinde görevli olan katılımcıların yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin imam hatip lisesi ve meslek lisesinde görevli katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,

Fen lisesi/sosyal bilimler lisesinde görevli olan katılımcıların centilmenlik alt boyutu düzeylerinin meslek lisesinde görev yapan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi
 İlkur ÖZMEN & İlkur ŞENTÜRK

Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri ve Müdürlerin Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki

		Yardımlaşma	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem	Örgütsel Vatandaşlık	Yapısal	İnsan Kaynakları	Politik	Sembolik	Liderlik Yönelimleri
Yardımlaşma	Pea.Cor.	1									
	Sig.p.										
	N	201									
Centilmenlik	Pea.Cor.	,047	1								
	Sig.p.	,507									
	N	201	201								
Vicdanlılık	Pea.Cor.	,789**	,039	1							
	Sig.p.	,000	,583								
	N	201	201	201							
Sivil Erdem	Pea.Cor.	,557**	-,097	,655**	1						
	Sig.p.	,000	,171	,000							
	N	201	201	201	201						
Örgütsel Vatandaşlık	Pea.Cor.	,898**	,359**	,859**	,679**	1					
	Sig.p.	,000	,000	,000	,000						
	N	201	201	201	201	201					
Yapısal	Pea.Cor.	,636**	-,129	,599**	,388**	,554**	1				
	Sig.p.	,000	,067	,000	,000	,000					
	N	201	201	201	201	201	201				
İnsan Kaynakları	Pea.Cor.	,618**	-,047	,584**	,376**	,566**	,926**	1			
	Sig.p.	,000	,512	,000	,000	,000	,000				
	N	201	201	201	201	201	201	201			
Politik	Pea.Cor.	,559**	,187**	,507**	,312**	,576**	,855**	,912**	1		
	Sig.p.	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	201	201	201	201	201	201	201	201		
Sembolik	Pea.Cor.	,563**	,121	,533**	,341**	,572**	,818**	,849**	,905**	1	
	Sig.p.	,000	,088	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	
Liderlik Yönelimleri	Pea.Cor.	,626**	,024	,587**	,375**	,594**	,949**	,969**	,959**	,935**	1
	Sig.p.	,000	,739	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile müdürlerin liderlik yönelimleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik yapılan korelasyon analizi neticesinde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile müdürlerin liderlik yönelimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkilerin yönleri ve düzeyleri şu şekilde belirtilebilir:

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile müdürlerin liderlik yönelimleri arasında pozitif yönlü (Pea.Cor. 0,594) ve orta düzeyli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sig.p< 0,05).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan yardımlaşma ile liderlik yönelimleri alt boyutları olan yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik liderlik yönelimleri arasında pozitif yönlü (Pea.Cor. 0,563 ~ 0,636) ve orta düzeyli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sig.p< 0,05).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan centilmenlik ile liderlik yönelimleri alt boyutu olan politik liderlik arasında pozitif yönlü (Pea.Cor. 0,187) ve düşük düzeyli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sig.p< 0,05).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan vicdanlılık ile liderlik yönelimleri alt boyutları olan yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik liderlik arasında pozitif yönlü (Pea.Cor. 0,507 ~ 0,599) ve orta düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sig.p< 0,05).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan sivil erdem ile liderlik yönelimleri alt boyutları olan yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik liderlik arasında pozitif yönlü (Pea.Cor. 0,312 ~ 0,679) ve orta düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sig.p< 0,05).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Ortaöğretim öğretmenlerinin algılarına göre ortaöğretim kurumu müdürlerinin liderlik yönelimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışları ile belirtilen liderlik yönelimleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiler genel olarak orta düzeyli ilişkiler olup ilişkinin yönü doğrusal niteliktedir.

Araştırmada kullanılan ölçek alt boyutları çerçevesindeki ilişkiler değerlendirildiğinde ise, ortaöğretim kurumu yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik liderliğe olan yönelimleri, öğretmenlerin yardımlaşma düzeyleri, vicdanlılık düzeyleri ve sivil erdem düzeylerini arttırmaktadır. Bununla birlikte yöneticiler politik liderliğe daha fazla yöneldiklerinde ise öğretmenlerin centilmenlik alt boyutu düşük düzeyde de olsa bir artış göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular çerçevesinde ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin centilmenlik düzeylerinin araştırılan örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları arasında en düşük düzeye, sivil erdem düzeylerinin ise en yüksek düzeye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Liderlik çerçeveleri arasında ise liderlik yönelimlerinin en yüksek düzeyde yapısal liderlik çerçevesinde gerçekleştiği görülmektedir. Liderlik çerçeveleri arasında en düşük düzeyin ise sembolik liderlik çerçevesinde olduğu görülmektedir.

Eğitim örgütlerinde, görevlerinin getirdiği olumsuzluklar ile başa çıkıp okulun amaçlarına katkı sağlayan öğretmenlere ihtiyaç duyulmakta ve öğretmenlerin okula bağlılığı örgütsel gelişim için gerekli unsurlar arasında gösterilmektedir. Bu bağlamda değişime ayak uydurabilen, girişimci bir ruhla yeni pedagojik yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olup uygulamaya koyabilen öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır (Runhaar, Konermann ve Sanders, 2013). Bu nedenle okulların gevşek yapılı örgütler olduğu göz önünde bulundurularak, öğretmenlerin yöneticiler tarafından rol fazlası davranışlar sergilemeleri için cesaretlendirilmeleri gerekmektedir (Somech ve Ron, 2007).

Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İlknur ÖZMEN & İlknur ŞENTÜRK

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu ve Greenfield'in (1988) belirttiği gibi, örgütlerin nesnel oluşumlar olmadığından ontolojik gerçeklerinin de olamayacağı; insan ile var olan sosyal gerçekler olduğu; insanlarla birlikte, insanlar için var olduğu anlayışı (akt. Şişman, 1995) giderek daha çok kabul görmektedir.

Giroux'a (2004) göre okullar, bireylerin ve grupların özgürleşmesini desteklemeli, farklılıkları ve çeşitlilikleri kapsayan bir anlayış geliştirmeli ve kültürel üretim ve dönüşüm sağlayan alanlar olmalıdır.

Bugün, okulların en önemli sorumluluklarından biri, küresel dünyanın gerektirdiği bilgi, beceri, değer ve tutumlara sahip bireyler yetiştirebilmektir. Büyük bir hızla ve süreklilik içerisinde değişen ve dönüşen dünya karşısında, mevcut eğitim sistemlerinin ve yapılarının yeniden sorgulanması, okulların ve tüm paydaşlarının sorumluluklarının yeniden tartışılması gereklidir. (Çalık ve Sezgin, 2005).

Bu bağlamda Polat'a (2007) göre örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün yenileşmesini, çevreye uyum sağlamasını, dayanışma ve işbirliği içerisinde tüm örgüt üyelerinin ortak hedefler etrafında birleşerek üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesini sağlayacaktır.

Foster'a (1989) göre örgütsel amaçları gerçekleştirmek, ancak amaçlara ulaşma yolunda sadece bir araç olmanın ötesine geçerek bireysel ve kurumsal açılardan anlamı ve kimliği olan örgütler oluşturmak için; örgütün acil ihtiyaçlarının ötesini de görebilen ve insanlar için gerçek bir öykü sağlayan liderlere, yöneticilere ihtiyaç vardır. Bu liderler de ancak düşünsel bazda yönetimin ve liderliğin temelini oluşturan eleştirel bir kaynaktan beslenerek ait oldukları örgütleri değiştirmekte ve bu örgütlere anlam kazandırmakta bir adım atabilirler (Kesik, 2014).

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri orta düzeyde bulunduğundan, öğretmenlerin görev yaptıkları okulu yapı, amaç, kültür boyutlarında benimseyebilmelerini, aidiyet geliştirmelerini ve bağlılık hissetmelerini güçlendirici yönetsel süreçler üzerinde okul yöneticileri, öğretmenler ve alan uzmanları araştırma ve uygulamaya dayalı işbirliği geliştirilebilir. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık algısının liderlik biçimleri ile ilişkisi bu araştırma ile ortaya konulduğundan, örgütsel vatandaşlık duygusunu güçlendirici liderlik davranışları ve yeterlikleri konusunda, okul yöneticilerini yetkinleştirmeye yardımcı olacak akademik destekler sunulabilir.

Kaynakça

- Acar, Z. A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Bingöl, D., Naktiyok, A., ve İşcan, Ö. F. (2003). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2003*.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Images of leadership*. NCEL Occasional Paper No. 7, January, Nashville, TN: National Center for Educational Leadership.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley&Sons.
- Bolman, L. G.,& Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations* (ed.). San Francisco, CA, United States of America: Iossey-Bass.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160.
- Çalık, T., & Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 55-66.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dereli, M. (2003). *A survey research of leadership styles of elementary school princialps*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Foster, W. (1989). Towards a critical perspective of leadership. J. Smyth, (Ed.), *Critical perspectives on educational leadership* (27-42). New York & London: Routledge Falmer Taylor & Francis Group.
- Giroux, H. A. (2004). Critical pedagogy and the postmodern/modern divide: Towards a pedagogy of democratization. *Teacher Education Quarterly*, 31-47.
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(Ekim).
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 53, 49-74.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The psychology of organizations. *New York: HR Folks International*.
- Kesik, F. (2014). Eğitim yönetiminde çoğul bir ses: Eleştirel kuram. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 93-133.
- Luthans, F. (1992). Organizational behavior (12th Ed.). *New York: McGraw Hill*.

Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İlknur ÖZMEN & İlknur ŞENTÜRK

- Nguyen, B., Chang, K., Rowley, C., & Japutra, A. (2016). Organizational citizenship behavior, identification, psychological contract and leadership frames: The example of primary school teachers in Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 260-280.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Oktay, M. (1996). İşletmeciler için: davranış bilimlerine giriş. *İstanbul: Der Yayınları*.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heathand Com.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 12, p. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P.M., Mackenzi, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader - member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-16.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.