

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM STİLİ, ÖĞRETMENLERİN ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ALGISINI ETKİLER Mİ?

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Ali GÜRSOY¹, Kemal KÖKSAL²

1 Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, Ankara, agursoy@kho.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-8408-2415.

2 Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, Serik İşletme Fakültesi, Antalya, kemalkoksal@akdeniz.edu.tr,
ORCID: 0000-0001-7653-1762.

Geliş Tarihi: 10.10.2018 Kabul Tarihi: 02.07.2019

Öz: Araştırmada okul yöneticilerinin iletişim stiline öğretmenlerin zorunlu vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Veriler ortaokulda görev yapan 251 öğretmenden kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Verileri toplamak için bildiren ve danışan iletişim stili ölçeği ve zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi, sırasıyla doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach alpha katsayısı ile kontrol edilmiştir. Hipotezlerin testi için korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Analizler sonucunda yöneticinin bildiren iletişim stiline zorunlu vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve danışan iletişim stiline zorunlu vatandaşlık davranışını negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, Yönetici İletişim Stili, Bildiren İletişim Stili, Danışan İletişim Stili

DOES THE COMMUNICATION STYLE OF SCHOOLS' MANAGERS INFLUENCE THE PERCEPTION OF COMPULSORY CITIZENSHIP BEHAVIOR OF TEACHERS?

Abstract:

The effect of the communication style of schools' managers on the perception of compulsory citizenship behavior of teachers has been investigated in this study. The data was collected by convenience sampling method from 251 teachers working at the secondary school. To collect the data, the managers' telling and consulting communication style scale and compulsory citizenship behavior scale was used. Confirmatory factor analysis and Cronbach alpha coefficient were used to check the validity and reliability of the scales, respectively. The regression and correlation analyses were performed to test the hypotheses. According to the results, the managers' telling communication style had a positive and significant effect on compulsory citizenship behavior of teachers, besides the managers' consulting communication style had a negative and significant effect on compulsory citizenship behavior of teachers.

Keywords: Compulsory Citizenship Behavior, Managers' Communication Style, Telling Communication Style, Consulting Communication Style

Giriş

Yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarından örgüt yararına gönüllü ekstra rol davranışları beklemektedir. Bu beklenti zaman içinde çalışanlar tarafından gereklilik olarak algılandığında, davranışın gönüllülük özelliği ortadan kalkarak, zorunlu gibi algılanabilmektedir (Vigoda-Gadot, 2006). Özellikle eğitim örgütlerindeki yöneticiler, özelde okulun başarısı, genelde toplumsal gelişme için eğitimin kalitesini ve etkinliğini artırmak adına öğretmenlerden öğrencilerin gelişimine katkıda bulunacak ekstra rol davranışı bekleyebilmektedir. Bu beklenti, diğer çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından sıklıkla olduğunda zorunluluk algısına dönüşebilmektedir. Zorunlu

olarak gösterilen ekstra rol davranışı, diğer bir ifadeyle zorunlu vatandaşlık davranışı (ZVD) çalışan performansının düşmesi, etkinliğinin azalması, aykırı işyeri davranışı ve işten ayrılma niyetinin artması gibi olumsuz bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007).

Örgütte birçok tutum ve davranışın belirleyicisi olan örgütsel iletişim (Murchinsky, 1977; Putti vd., 1990; Neves ve Eisenberger, 2012; Dasgupta vd., 2013), yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmasında en önemli araçlar arasında yer almaktadır (Snyder ve Morris, 1984; Pfeffer, 1998). Yöneticiler uygun iletişim stili sayesinde işlerini seven, örgütsel performansı artırmaya çabalayan çalışanlarla, huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı yaratabilir. Yöneticinin iletişim stili, çalışanların görev tanımlarındaki rol ve ekstra rol performansı üzerinde de etkilidir (Neves ve Eisenberger, 2012). Karşılıklılık (Gouldner, 1960) ve sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) kapsamında yöneticinin astıyla kurduğu iletişime bağlı olarak çalışanların tutum ve davranışlarının etkilenebileceği ifade edilebilir. Yönetici ile astı arasında olan açık ve pozitif iletişim olumlu iş tutumlarını artırırken olumsuz iş tutumlarını azaltmaktadır (Dasgupta vd., 2013). İlgili alan yazında iletişim stiline iş tutumları ve davranışlarını; özellikle de ekstra rol davranışını etkilediği ifade edilmesine rağmen yöneticinin iletişim stiline ekstra rol davranışının zorunluluk olarak algılanması üzerindeki etkisini araştıran çalışma bildiğimiz kadarıyla bulunmamaktadır. Bu kapsamda çalışmada, yöneticinin yönetim stiline bağlı olarak, görev odaklı yönetim tarzı kapsamında "bildiren iletişim stili" ve çalışan odaklı yönetim tarzı kapsamında "danışman iletişim stili"nin ZVD algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Öğretmenlerin üstlendikleri geleceği şekillendirme görevi nedeniyle ekstra rol davranışlarının hem kurumları hem de ülke açısından önemi büyüktür. Ekstra rol davranışı beklentisinin zorunlu olarak algılanmasında, yönetici iletişim stillerinden hangisinin ve ne tür bir etkisinin olduğunun tespit edilmesinin, örgütün, dolayısıyla eğitimin etkinliği ve verimliliği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Çalışma, yöneticinin iletişim stili ile ZVD arasındaki ilişkiyi araştıran keşifsel ve görgül bir araştırmadır.

Kuramsal Çerçeve

Zorunlu vatandaşlık davranışı

Çalışanların rol tanımlarının dışında ekstra rol davranışı göstermesi örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak ifade edilmiştir (Organ, 1988).

ÖVD'nin örgütsel etkinliğe olan katkısından (Bolinovd., 2002; Rauf, 2016) dolayı yönetici ve kimi zaman da çalışma arkadaşları tarafından istenen bir davranıştır (Bolino vd., 2010). Son dönemde yapılan çalışmalar, ÖVD'nin pozitif sonuçlarının yanında karanlık bir yönünden ve olumsuz sonuçlarından da bahsetmeye başlamıştır (Zhao vd., 2014; Liu vd., 2017; Vigoda-Gadot, 2007). Vigoda-Gadot (2006) yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından ekstra rol davranışı konusunda gösterilen baskılar sonucunda ÖVD'nin gönüllülük özelliğinin zorunluluğa dönüştüğünü ifade etmiştir. Çalışanların ÖVD'yi kişisel amaçları için politik bir araç olarak kullanması da (Bolino, 1999) diğer çalışanların da bu davranışı göstermesi konusunda bir baskı oluşturmaktadır. ÖVD'nin yönetici ve diğer çalışma arkadaşlarının baskısıyla istenmesi ya da diğer çalışanların politik bir araç kullanması sonucunda zorunlu olarak gösterilmesi zorunlu vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmıştır (Vigoda-Gadot, 2006). ZVD'nin örgütsel sonuçlar üzerindeki olumsuz etkisinden dolayı (Vigoda-Gadot, 2007; He vd., 2017) öncüllerinin tespit edilmesi ve bu kavramın daha iyi anlaşılması örgütsel etkinlik için önemlidir. ZVD'nin öncüllerine yönelik yapılan çalışmalarda (Zhao vd., 2014; Liu vd., 2017; Zhao vd., 2013; Yıldız ve Yıldız, 2016; Alkan ve Turgut, 2015) yöneticinin çalışanlarına isteklerini iletme stiline yönelik bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bu maksatla ZVD algısının oluşmasında yöneticinin iletişim stiline rolünün incelenmesi önem arz etmektedir.

Yöneticinin iletişim stili

Bireysel ve ortak amaçlara ulaşabilmek için kurulan örgütte, çalışanlar arasındaki mesaj alışverişi örgütsel iletişim olarak tanımlanabilir. Örgütsel iletişim, örgütteki görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde, uyum, yaratıcılık ve yenilikçiliğin sağlanmasında, çalışanlar arasında ilişki ve tutum gelişmesinde (Goldhaber, 1990) etkili olduğu gibi yöneticilerin koordinasyon, planlama ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirmesinde de önemli bir araçtır (Snyder ve Morris, 1984). Örgütsel iletişim konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların farklı bakış açılarıyla örgütsel iletişimi değerlendirdiği görülmektedir. Krone ve diğerleri (1987) örgütsel iletişimi ele alan çalışmaların, mekanik, psikolojik, sembolik ve sistemsel-etkileşimli iletişim kapsamında dört temel başlık altına alınabileceğini ifade etmektedir. Diğer araştırmacıların ise sözlü ve yazılı iletişim kapsamında yöneticilerin iletişim yeteneğine odaklanan çalışmalar (Davis ve Miller, 1996); iletişim kanalları,

iletişim iklimi ve yönetici-çalışan iletişimine odaklanan çalışmalar (Putnam ve Cheney, 1985); liderlik, çatışma yönetimi, iletişim ağları, karar verme ve problem çözme, ahlâk-etik, insan kaynakları ve ilişkileri konularına odaklanan çalışmalar (Aust vd., 2001) yaptıkları görülmektedir. Örgütsel iletişim konusundaki bu farklı bakış açılarından herhangi birisinin doğru ya da yanlış olarak ifade edilemeyeceği, bu çalışmaların örgütlerdeki iletişimi daha iyi anlamamıza katkı sağlayacağı ifade edilmiştir (Krone vd., 1987).

Örgütsel iletişimde olduğu gibi onun bir parçası olan yönetici iletişim stiline de çok farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir (Norton, 1983; Comstock ve Higgins, 1997; McCallister, 1992). Bu çalışmalar yöneticinin kurduğu iletişimi farklı açılardan ele alsalar da temel olarak yöneticinin astlarıyla kurduğu iletişimde sadece mesaj göndermediği bunun yanında astların tutum ve davranışlarını etkilediği ifade edilmektedir. Goleman (2000) yönetici iletişiminin çalışanların örgütsel bağlılığının geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışan performansı, iş tatmini ve çalışan bağlılığının yöneticiyle kurulan iletişimden etkilendiği araştırmalar sonucunda ortaya konulmuş ve bu sonuçların, yöneticinin iletişim stiline bağlı olarak değişeceği ifade edilmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Robbins ve Judge, 2012). Bradley ve Baird (1977) yönetici iletişiminin genel olarak çalışan odaklı ve görev odaklı davranışlara bağlı olarak değiştiğini ifade etmiştir. Çalışan odaklı yöneticiler çalışanlara anlayışlı yaklaşarak, onların fikirlerine önem verirken; görev odaklı çalışanlar sadece çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söylemekte ve amaçlara ulaşmalarını beklemektedir. Richmond ve McCroskey (1979) ise çalışmalarında “bildiren”, “kabul ettiren”, “danışman” ve “katılımcı” olmak üzere dört farklı yönetici iletişim stilinden söz etmişlerdir. Bu stillerden “bildiren yönetici” yukarıdan aldığı ya da kendisinin verdiği kararları astlarına bildirmekte ve bunların yapılmasını beklemektedir. Çalışanlarla sadece işin yapılması için gerekli olan iletişimi kurmaktadır. Bu iletişim yukarıdan aşağıyadır ve etkileşimi yoktur. Aşağıdan yukarıya sadece işin yapılmasına yönelik bir iletişime izin verilmektedir. “Kabul ettiren yönetici” ise kararları çalışanlara iletmekte ve görevin yapılması için onları ikna etmeye çalışmaktadır. Öncelikli olarak yukarıdan aşağıya bir iletişim söz konusudur fakat çalışanları ikna aşamasında aşağıdan yukarıya iletişim de mümkündür. “Danışman yönetici” iletişim tarzında ise çalışanların fikirleri alınmadan karar verilmez. Yönetici ile astlar arasında etkileşimli, daha çok

aşağıdan yukarıya bir iletişim söz konusudur. “Katılımcı yönetici” tarzında yönetici karar verme yetkisini astlarına devreder ve onların karar almalarına izin verir. Genelde yatay olarak gerçekleşen bu iletişim tarzında, çalışanlar ile yönetici arasındaki etkileşim fazladır ve yönetici ile astları eşit statülü ya da eşite yakınmış gibi iletişim kurarlar.

Örgütsel davranış yazınında, çalışan tutum ve davranışlarındaki değişimin, karşılıklılık (Gouldner, 1960) ve sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) ile açıklandığı görülmektedir. Kuramın, örgütsel yaşama uyarlanması sonucu, çalışanların örgüt ve/veya yöneticileri ile girdikleri mübadelenin çalışan tutum ve davranışını belirlediğini ifade etmektedir. Bu kapsamda yöneticinin astıyla kurduğu iletişime bağlı olarak çalışanların tutum ve davranışlarının etkilenebileceği ifade edilebilir. Yönetici ile astı arasında olan açık ve pozitif iletişim olumlu iş tutumlarını artırırken olumsuz iş tutumlarını azaltmaktadır (Dasgupta vd., 2013). Bunun yanında Salancik ve Pfeffer (1978) sosyal bilgiyi işleme teorisinde çalışanların sosyal ortamından elde ettiği bilgiyi işleyerek tutum ve davranışlarını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Çalışanların, yöneticilerinin diğer çalışma arkadaşları ile kurduğu iletişimi örgütteki sosyal ortamdan öğrenerek karşılaştırma yapması, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Yöneticinin iletişim stili ile iş tatmini, çalışan performansı ve işe devamsızlık gibi değişkenlerle olan ilişkisi (Bradley ve Baird, 1977; Dasgupta vd., 2013; Muchinsky, 1977; Snyder ve Morris, 1984) daha önceki çalışmalarla gösterilmiştir. Neves ve Eisenberger (2012) yönetici iletişim stiline çalışanların ekstra rol davranışını etkilediğini ifade etmektedir.

Bu çalışmada, ekstra rol davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışının zaman içinde zorunlu olarak algılanmasında, temel yönetici davranışına yönelik olan “görev odaklı” yönetici kapsamında “bildiren yönetici iletişim stili”; “çalışan odaklı” yönetici kapsamında ise okulların örgüt yapısı ve kültürel yapısı (Köksal, 2007) da dikkate alınarak “danışman yönetici iletişim stili”nin etkisi incelenmiştir. Yöneticiler örgütsel etkinlik için çalışanlardan ekstra rol davranışı beklentisine girmektedir. Yöneticinin çalışanlardan ekstra rol davranışını isterken kurduğu iletişim şekli bu davranışın zorunlu olarak algılanmasında etkili midir? Diğer bir ifadeyle görev odaklı yöneticinin bildiren iletişim stili ile çalışan odaklı yöneticinin danışman iletişim stili ekstra rol davranış beklentisinin/isteğinin zorunlu olarak algılanmasında etkili midir? Araştırmada bu sorulara cevap aranmaktadır.

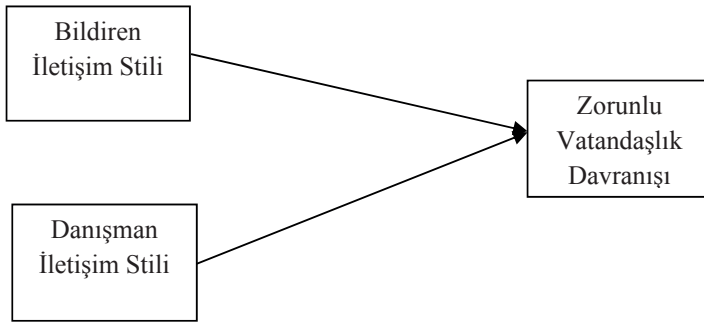
Yukarıdaki kuramsal açıklamalardan yola çıkarak oluşturulan hipotezler aşağıdadır.

H1: Bildiren iletişim stili zorunlu vatandaşlık algısını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2: Danışman iletişim stili zorunlu vatandaşlık algısını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yöntem

Çalışma, yöneticinin iletişim stili ile ZVD arasındaki ilişkiyi araştıran keşifsel ve görgül bir araştırmadır. Çalışmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan model Şekil-1’de sunulmuştur.



Şekil 1- Önerilen Araştırma Modeli

Örneklem

Araştırmanın verileri, Ankara ili Gölbaşı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 8 resmi ortaokulda çalışan 251 öğretmenden toplanmıştır. Evren büyüklüğü toplam 617 (<http://ankara.meb.gov.tr/www/egitim-istatistikleri/icerik/24>) öğretmenden oluşmaktadır ve %95 güvenirlilik seviyesi dikkate alındığında toplam 237 anketin toplanması gerektiği tespit edilmiştir. Anketlerin cevaplanma oranının düşük olabileceği değerlendirildiğinden 280 öğretmene anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 257’sinden cevap alınmıştır. Fakat 4 anketin rastgele doldurulduğu, 2 ankette de çok sayıda doldurulma-

yan madde olduğundan bu anketler çalışmaya dâhil edilmemişlerdir. Toplam 251 anket formu çalışmada kullanılmıştır ve anketlerin cevaplama oranı %89,6'dır.

Katılımcıların % 68,8'i kadın, %21,1'ü 26 ile 30 yaş, %45,6'sı 31 ile 35 yaş, %15'i 36 ile 40 yaş arasında ve %18,3'ü 41 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların % 79,8'i evli ve % 83,7'si lisans, % 16,3'ü ise yüksek lisans derecesine sahiptir.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmaya katılan öğretmenlere üç bölümden oluşan bir anket formu dağıtılmıştır. Anketin birinci bölümünde, cinsiyet, yaş, medeni hal ve eğitim durumunu içeren demografik değişkenler ile ilgili maddelere yanıt vermele-ri, ikinci bölümünde yöneticinin iletişim stili (bildiren, danışman) ve üçüncü bölümünde ise zorunlu vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin iletişim stilini ölçmek için (Richmond ve McCroskey, 1979) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, okul yöneticilerinin iletişim stilini bildiren, kabul ettiren, danışman ve katılımcı iletişim şeklinde dört boyutta kavramsallaştırmaktadır. Çalışmada ise yöneticilerin yalnızca bildiren ve danışman iletişim stili ölçülmüştür. Richmond ve McCroskey'in (1979) iletişim stili ölçeği, bildiren yönetici iletişim stilini altı (örn., Yöneticim, üst yönetimden aldığı kararları astlarına iletir.), danışman yönetici iletişim stilini beş (örn., Yöneticim astlarıyla karar hakkında tartışmadan son kararını vermez.) ifade ile ölçmektedir. Çalışmada, yapılan güvenilirlik analizi bildiren yönetici iletişim stili ve danışman yönetici iletişim stiline güvenilir bir biçimde ölçülebildiğini göstermektedir (Bildiren yönetici iletişim stili güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha 0,75; danışman yönetici iletişim stili güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha 0,91).

Öğretmenlerin zorunlu vatandaşlık davranışını ölçmek için Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam beş ifadeden (örn., Görevimi yaparken, resmi iş gereklerimin ötesinde çaba harcamam için bir baskı olduğumu hissediyorum.) oluşmaktadır. Ölçekte yüksek puanlar, çalışmaya katılanların zorunlu vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda yöneticilerinin baskıcı bir tutum içerisinde olduklarını göstermektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha değeri hesaplanarak yapılmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (α) 0,77'dir. Elde edilen bu sonuç ölçeği oluşturan beş maddenin iç tutarlılık güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Katılımcılar 5'li Likert tipi (1 = Hiçbir Zaman; 5 = Her zaman) değerlendirme skalası kullanarak anketi doldurmuşlardır.

Analiz yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler SPSS ve AMOS paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Yöneticilerin iletişim stiline (bildiren ve danışman) zorunlu vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, demografik değişkenlere ilişkin veriler yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ortak yöntem varyansı sorunu bulunup bulunmadığını belirleyebilmek için Harman'ın tek faktör testi, ölçeklerin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçebilmek için korelasyon analizi, değişkenlerin birbirlerine olan etkisini ve ilişkisini belirleyebilmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Ortak yöntem varyans analizi

Araştırma kesitsel bir araştırma olup veriler tek bir formda yer alan ölçeklerden ve aynı katılımcılar tarafından aynı zamanda toplanmıştır. Ancak ölçeklerin tek bir anket formunda yer almasından dolayı ortak yöntem varyans problemi oluşabilmektedir. Ortak yöntem varyans problemi olup olmadığını tespit edebilmek için en sık kullanılan yöntem olan Harman'ın tek faktör yönteminden yararlanılmıştır. Harman'ın tek faktör yönteminde ölçeklere ait tüm maddeler döngüsüz açıklayıcı faktör analizine tabi tutulur. Yapılan analiz neticesinde tüm değişkenler tek bir faktörde toplandığında açıklanan toplam varyans oranı %26,4 olarak bulunmuştur. Bulunan oranın %50'nin altında olması ortak yöntem varyans probleminin olmadığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2003).

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi

Ölçeklerdeki gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri hangi ölçüde iyi temsil ettiklerini diğer bir ifade ile faktör yapılarının geçerliliğini belirleyebilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA ile modelin

yeterli uyum kriterlerine sahip olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo-1’de sunulmuştur. DFA sonuçları raporlanırken χ^2/df , RMSEA, CFI, GFI, ve NFI indeksleri (beş indeks) kullanılmaktadır (Hair vd., 2010). Çizelge-1, ölçeklerin iyi uyum gösterdiğini (Meydan ve Şeşen, 2011), bildiren ve danışman yönetici iletişim stili ile zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeklerinin tek faktörlü yapısının doğrulandığını göstermektedir.

Çizelge-1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI	NFI
Bildiren Yönetici İletişim Stili	11,71	8	1,46	0,043	0,98	0,98	0,96
Danışman Yönetici İletişim Stili	4,15	3	1,38	0,039	0,99	0,99	0,99
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı	6,50	3	2,17	0,068	0,99	0,99	0,98

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü); CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); GFI: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); NFI: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi);

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Bildiren yönetici iletişim stili, danışman yönetici iletişim stili ve zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeklerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Çizelge-2’de gösterilmiştir. Bildiren yönetici iletişim stili değişkeninin ortalaması 3,21 (s.s.=0,63), danışman yönetici iletişim stili ölçeğinin ortalaması 3,53 (s.s.=1,05) ve zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeğinin ortalaması 2,38 (s.s.=0,95) olarak hesaplanmıştır. Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, verilerin toplandığı eğitim kurumlarındaki yöneticilerin iletişim stillerine yönelik olarak çalışan algılarından danışman iletişim stili en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bildiren iletişim stili ise yine üçün üzerinde bir değere sahipken; çalışanların ZVD algılarının ise üçten düşük olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçları zorunlu vatandaşlık davranışı ile bildiren yönetici iletişim stili ($r=0,410$, $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu, zorunlu vatandaşlık davranışı ile danışman yönetici iletişim stili ($r=-0,655$, $p<0,01$) arasında ise anlamlı ve negatif yönde ilişki olduğunu göstermektedir.

Çizelge-2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	(BİL)	(DAN)	(ZVD)
Bildiren Yönetici İletişim Stili (BİL)	3,21	0,63	1		
Danışman Yönetici İletişim Stili (DAN)	3,53	1,05	-0,215*	1	
Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD)	2,38	0,95	0,410*	-0,655*	1

*p<0,01

Regresyon analizi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge-3'te sunulmuştur. Regresyon analizinde ilk olarak regresyon analizinin varsayımlarının, değişkenler açısından uygunluğu kontrol edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu; bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun düşük olduğu ($r=-0,215$), varyans büyütme faktörünün 10'dan küçük olduğu (Her iki bağımsız değişken için $VIF=1$); koşul indeksinin 15'ten küçük olduğu (bildiren iletişim stili için $CI=6,85$, danışman iletişim stili için $CI=10,20$) görüldüğünden regresyon analizi yapılmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir (Durmuş vd., 2013).

Araştırmanın bir numaralı hipotezini test etmek için bildiren iletişim stili bağımsız değişken, ZVD ise bağımlı değişken olarak modele dâhil edilmiştir. Sonuçlara göre bildiren iletişim stili ZVD algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,612$, $p<0,00$, $F=46,217$, $R^2=0,168$). ZVD'deki varyans değişiminin %16'sı bildiren yönetici iletişim stili ile açıklanmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın bir numaralı hipotezi kabul edilmiştir. İkinci hipotezi test etmek için danışman yönetici iletişim stili bağımsız değişken, ZVD ise bağımlı değişken olarak modele eklenmiştir. Sonuçlara göre danışman yönetici iletişim stili ZVD algısını negatif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=-0,591$, $p<0,00$, $F=172,031$, $R^2=0,429$). ZVD'deki varyans değişiminin %42'si danışman yönetici iletişim stili tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmanın iki numaralı hipotezi de kabul edilmiştir.

Çizelge-3: Değişkenler Arası Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken: Zorunlu Vatandaşlık Davranışı				
	β	R2	t değeri	p değeri
Sabit	0,420	0,168	4,424	0,006
Bildiren Yönetici İletişim Stili	0,612		6,798	0,000
Sabit	4,476	0,429	26,945	0,000
Danışman Yönetici İletişim Stili	-0,591		-13,116	0,000

Sonuç ve Tartışma

Örgüte olan yararlarından dolayı yöneticilerin astlarından beklediği ya da istediği ekstra rol davranışı, zaman içinde zorunluluk algısına dönüşerek, bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Vigoda-Gadot, 2007; He vd., 2017). Çalışanlar yöneticilerinin kendileriyle kurduğu iletişim stiline göre ekstra rol beklenti ya da isteklerini farklı algılayacakları değerlendirildiğinden, çalışmada yöneticinin iletişim stiline ZVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları kapalı iletişim olan bildiren iletişim stiline çalışanların ekstra rol davranışlarına yönelik algılarını pozitif etkileyerek artırdığını göstermektedir. Bunun yanında açık bir iletişim stili olan danışman iletişim stiline ekstra rol beklentilerinin zorunluluk olarak algılanmasını azalttığını göstermektedir. Bu sonuçlar ilgili alan yazındaki diğer çalışmaların bulgularını destekleyici niteliktedir. Neves ve Eisenberger (2012) yöneticinin iletişim stiline normal ve ekstra rol algıları üzerinde olduğunu ifade etmiştir. Dasgupta ve diğerleri (2013) yönetici ile ast arasındaki açık ve pozitif iletişimin olumlu iş tutumlarını artırdığını olumsuz iş tutumlarını azalttığını ifade etmektedir. Açık ve pozitif olan danışman iletişim stili çalışanların ekstra rol davranışı beklentisinin zorunlu olarak algılanmasını azaltırken; kapalı iletişim şekli olan bildiren iletişim stiline ise zorunluluk algısını artırdığını göstermektedir. Genel olarak çalışanlar kendileri ile kurulan açık iletişim stiline bir karşılık vermek adına (Blau, 1964) ekstra rol davranışı beklentilerini / isteklerini gönüllü yerine getirdiği ifade edilebilir. Bundan önceki çalışmalarda ZVD algısını etkileyen değişkenler arasında yönetici iletişim stiline etkisi incelenmediğinden (Zhao vd., 2014; Liu vd., 2017; Zhao vd., 2013; Yıldız ve Yıldız, 2016; Alkan ve Turgut, 2015), bu çalışmanın bulgularının bundan sonraki çalışmalarda da test edilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın bulguları yöneticinin astıyla kurduğu açık iletişimin olumlu örgütsel sonuca neden olduğunu göstermektedir. Yöneticiler astlarıyla kurdukları iletişimde onların fikirlerine değer verdiğini gösterdiklerinde, bu durum olumlu örgütsel sonuçlara neden olmaktadır. Bu kapsamda okul yöneticilerinin kararlar alırken çalışanlara danışan bir iletişim stilini kullanması onların ekstra rol davranışlarını artırarak diğer olumlu örgütsel değişkenlere neden olabilecektir.

Çalışmanın bir takım kısıtları söz konusudur. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplandığından araştırma bulgularının genellenemesi ve sosyal beğenilirlik etkisinin göz ardı edilmesi araştırmanın kısıtları arasındadır.

Kaynakça

- ALKAN, S. E., ve Turgut, T. (2015). "A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior", *Research Journal of Business and Management*, 185-203.
- AUST, P. J., Limon, M. S. ve Lippert, L. R. (2001). **Describing the Links Between the Classroom**, National Communication. Atlanta, GA.
- BLAU, P. (1964). **Exchange and power in social life**, New York: Wiley.
- BOLINO, M. C. (1999). "Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?", *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- BOLINO, M. C., Turnley, W. H. ve Bloodgood, J. M. (2002). "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations", *Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- BOLINO, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B. ve Suazo, M. M. (2010). "Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?", *Journal of Organizational Behavior*, 835-855.
- BRADLEY, P. H. ve Baird, J. E. (1977). "Management and communicator style: A correlational analysis", *Central States Speech Journal*, 28, 194-203.
- COMSTOCK, J. ve Higgins, G. (1997). Appropriate relational messages in direct selling interaction: should salespeople adapt to buyers' communicator style", *The Journal of Business Communication*, 34(4), 401-418.

- DASGUPTA, S. A., Suar, D. ve Singh, S. (2013). "Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours", *Employee Relations*, 35(2), 173-199.
- DAVIS, B. D. ve Miller, T. R. (1996). "Job preparation for the 21st century: a group project learning model to teach basic workplace skills", *Journal of Education for Business*, 72, 69-73.
- DURMUŞ, B., Yurtkoru, E. ve Çinko, M. (2013). **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, İstanbul: Beta.
- GOLDHABER, G. M. (1990). **Organizational communication**, Dubuque, IO: Wm. C. Brown.
- GOLEMAN, D. (2000). "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- GOULDNER, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement", *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- GRAEN, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 219-247.
- HAIR, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- HE, P., Peng, Z., Zhao, H. ve Estay, C. (2017). "How and When Compulsory Citizenship Behavior Leads to Employee Silence: A Moderated Mediation Model Based on Moral Disengagement and Supervisor-Subordinate Guanxi", *Journal of Business Ethics*. doi:DOI 10.1007/s10551-017-3550-2
- KÖKSAL, K. (2007). **Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması**, Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KRONE, J., Jablin, F. ve Putnam, L. (1987). Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives. F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts ve L. Porter içinde, **Handbook of Organizational Communication**, Newbury Park: Sage Publications.
- LIU, Y., Zhao, H. ve Sheard, G. (2017). "Organizational citizenship pressure, compulsory citizenship behavior, and work-family conflict", *Social Behavior and Personality*, 45(4), 695-704.
- MCCALLISTER, L. (1992). **I Wish I'd Said That: How to Talk Your Way Out of Trouble and Into Success**, New York, NY: John Wiley and Sons.

- MEYDAN, C. H. ve Şeşen, H. (2011). **Yapısal Eşitlik Modellemesi, AMOS Uygulamaları**, Ankara: Detay.
- MUCHINSKY, P. M. (1977). "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
- NEVES, P. ve Eisenberger, R. (2012). "Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Human Performance*, 25, 452-464.
- NORTON, R. (1983). **Communicator Style: Theory, Applications and Measures**, Beverly Hills: Sage.
- ORGAN, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books.
- PFEFFER, J. (1998). **The Human Equation: Building Profits by Putting People First** Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PODSAKOFF, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- PUTNAM, L. L. ve Cheney, G. (1985). Organizational communication: Historical development and future directions. T. W. Benson içinde, **Speech communication in the 20th century** (s. 130-156). Carbondale, IL: Southern University Press.
- PUTTI, J. M., Aryee, S. ve Phua, J. (1990). "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Studies*, 15(1), 44-52.
- RAUF, F. H. (2016). "Two sides of the same coin: harmful or helpful? A critical review of the consequences of organizational citizenship behavior", *International Journal of Business and Management Review*, 4(2), 60-77.
- RICHMOND, V. P. ve McCroskey, J. C. (1979). "Management communication style, tolerance for disagreement, and innovativeness as predictors of employee satisfaction: A comparison of single-factor, and multiple-factor approaches", *Communication Yearbook*, 3, 359-373.
- ROBBINS, S. P. ve Judge, T. A. (2012). **Örgütsel Davranış** (14 b.). (E. İ. Erdem, Çev.) Ankara : Nobel Yayın.
- SALANCIK, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). "A social information processing approach to job attitudes and task design", *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- SNYDER, R. A. ve Morris, J. H. (1984). "Organizational communication and performance", *Journal of Applied Psychology*, 69, 461-465.

- VIGODA-GADOT, E. (2006). "Compulsory citizenship behavior: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.
- VIGODA-GADOT, E. (2007). "Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace", *Journal of Business and Psychology*, 21, 377-405.
- YILDIZ, H. ve Yıldız, B. (2016). "The Effects of Ethical Leadership, Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Compulsory Citizenship Behaviors", *International Business Research*, 9(2), 19-33.
- ZHAO, H., Peng, Z. ve Chen, H. K. (2014). "Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice", *The Journal of Psychology*, 148(2), 177-196.
- ZHAO, H., Peng, Z., Han, Y., Sheard, G. ve Hudson, A. (2013). "Psychological mechanism linking abusive supervision and compulsory citizenship behavior: A moderated mediation study", *The Journal of Psychology*, 147(2), 177-195.