

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜDÜLEYİCİ DİL İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilgi ÖZÜNAL YUVA

1202020006

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Ekim 2023

T.C.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜDÜLEYİCİ DİL İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bilgi ÖZÜNAL YUVA

1202020006

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

Dr. Öğr. Üyesi Nüket AFAT

Ekim 2023

TAAHHÜTNAME

T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Tez Yazım Kılavuzundaki kurallara uygun olarak hazırladığım “Yöneticilerin Kullandıkları Güdüleyici Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı çalışmamın bilimsel ve etik ilkelere uygun olduğunu, içerisinde yer alan bilgilerin doğru olduğunu ve yararlandığım tüm kaynaklara atıfta bulunularak belirtildiğini beyan ederim.

15/10/2023

Bilgi ÖZÜNAL YUVA

ÖNSÖZ

Ölçeklerimi doldurarak araştırmama katkı sağlayan İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi öğretmenlerine, lisansüstü eğitimim süresince bana katkılarını sağlayan ve tez aşamamda da desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'ya bilgi ve tecrübelerini paylaştığı için teşekkürlerimi sunarım. Her zaman yanımda olduğunu bildiğim, en değerli destekçim canım annem Derya ÖZÜNAL'a, bu süreçte de beni yürekten desteklediği, bana güvendiği ve bunu hissettirdiği için minnetimi, sevgimi ve teşekkürlerimi içtenlikle sunarım.

Bilgi ÖZÜNAL YUVA

Ekim, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÖZET	viii
ABSTRACT.....	x
1 GİRİŞ	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Güdüleme Kavramı	7
2.1.1 Güdü Çeşitleri	10
2.1.2 Güdüleme Kuramları	11
2.1.2.1 Kapsam Kuramları	12
2.1.2.2 Süreç Kuramları	16
2.2 Güdüleyici Dil	18
2.2.1. John Langshaw Austin'in Söz Edimleri Sınıflaması	19
2.2.2. Güdüleyici Dil Kuramı	20
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	24
2.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi	26
2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kuramlar	28
2.3.2.1. Peter Blau'nun Sosyal Değişim Kuramı	28
2.3.2.2. John Stacey Adams'ın Eşitlik Kuramı	29
2.3.2.3. Stephen Ross'un Vekalet Kuramı	30
2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	30

2.3.3.1. Özgecilik (Altruism)	31
2.3.3.2. Nezaket (Courtesy).....	32
2.3.3.3. Sivil Erdem (Civic Virtue)	33
2.3.3.4. Vicdanlılık (Conscientiousness)	33
2.3.3.5. Centilmenlik (Sportmanship)	35
2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri.....	35
2.3.4.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	36
2.3.4.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	36
2.3.4.3. Diğer Vatandaşlık Davranışları.....	37
2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	37
2.3.5.1. Örgütsel Bağlılık	37
2.3.5.2. Örgütsel Adalet	38
2.3.5.3. İşe Karşı Tutumlar.....	39
2.3.5.4. Liderlik.....	39
2.3.5.5. Örgütsel Vizyon	40
2.3.5.6. Karara Katılım.....	40
2.3.5.7. Kişi-Örgüt Uyumuna	40
2.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	41
2.4. Güdüleyici Dil ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	42
2.5. İlgili Araştırmalar	43
2.5.1. Güdüleyici Dil ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar.....	43
2.5.2. Güdüleyici Dil ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	45
2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	46
2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	48

3. YÖNTEM.....	51
3.1 Araştırmanın Modeli	51
3.2 Evren ve Örneklem.....	51
3.3 Veri Toplama Araçları.....	53
3.3.1 Kişisel Bilgi Formu.....	53
3.3.2 Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği.....	53
3.3.3 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği.....	55
3.4 Veri Toplama Süreci	55
3.5 Veri Analizi	55
4. BULGULAR.....	58
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	58
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	59
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	61
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	62
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	68
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	71
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	76
5.1. Birinci Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma	76
5.2. İkinci Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma	76
5.3. Üçüncü Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma	77
5.4. Dördüncü Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma	77
5.5. Beşinci Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma	79
5.6. Altıncı Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma	79
6. ÖNERİLER.....	80

6.1. Araştırmacılar İçin Öneriler	80
6.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	80
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	103



TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri İçin Sayı ve Yüzde Dağılımı.....	52
Tablo 3.2 Motivasyonel Dil ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğine Ait Çarpıklık, Basıklık ve İç Tutarlılık Değerleri	56
Tablo 3.3 Ölçeklerin Madde Aralık Değerlendirmeleri	57
Tablo 4.1 Motivasyonel Dil Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı	58
Tablo 4.2 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Motivasyonel Dil Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	59
Tablo 4.3 Kurum Kıdemi Değişkenine Göre Motivasyonel Dil Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	60
Tablo 4.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı.....	61
Tablo 4.5 Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	62
Tablo 4.6 Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	63
Tablo 4.7 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi	64
Tablo 4.8 Kurum Kıdemi Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi	66
Tablo 4.9 Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi	67
Tablo 4.10 Motivasyonel Dil Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve Alt Boyut Toplam Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	68
Tablo 4.11 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Yordayıcılarının İncelenmesi	71

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3. 1. Örgütsel İletişim Şeması	9
Şekil 3. 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti	27
Şekil 3. 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	31
Şekil 3. 4. Kişi-Örgüt Uyumu Modeli.....	41



Enstitüsü: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans – Ekim 2023

ÖZET

YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI GÜDÜLEYİCİ DİL İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bilgi ÖZÜNAL YUVA

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın modeli ilişkiisel tarama modelidir ve araştırma niceldir. “Kişisel Bilgi Formu”, “Motivasyonel Dil Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”, verileri toplama amacıyla kullanılmıştır. İstanbul İli Büyükçekmece Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı özel ve kamu okullarında görev yapan 568 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Toplanan verilerin korelasyon, frekans, yüzde ve regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin güdüleyici dil algı düzeyleri ile yaş değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yaş ve kurum kıdemi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin güdüleyici dil kullanması ile öğretmenlerin

örgütsel vatandaşlık davranış seviyeleri arasında düşük düzeyli, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Okul yöneticilerinin kullandığı güdüleyici dilin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güdüleyici dil, örgütsel vatandaşlık davranışı, öğretmen



University: Istanbul Kültür University

Institute: Institute of Graduate Studies

Department: Educational Sciences

Programme: Educational Administration and Planning

Supervisor Assoc. Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Degree Awarded and Date: MA - October 2023

ABSTRACT

THE CORRELATION BETWEEN MANAGERS' MOTIVATIONAL LANGUAGE AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

Bilgi ÖZÜNAL YUVA

This study aims to determine the relationship between the motivational language used by managers and teachers' organizational citizenship behaviors. The research model used in this study is the relational scanning model, and the research is conducted in a quantitative research format. The data of the study were collected by "Personal Information Form", "Motivational Language Scale for School Principals" and, "Motivational Language Scale for School Principals", and "Organizational Citizenship Scale". The scale was applied to 568 teachers working in private or public schools affiliated with the Büyükçekmece National Education Directorate in Istanbul. The collected data's frequency, percentage analysis, correlation analysis, and multiple regression analyzes were performed. According to the results of the research, it has been determined that the use of motivational language by school principals According to the results of the research, it has been determined that there is a statistically significant difference in the

perceived level of motivating language among the participating teachers based on the variable of age. A statistically significant difference was found between the organizational citizenship behaviors of the teachers and the variables of age and institutional seniority. According to the research findings, a low-level, statistically significant, positive relationship was found between the use of motivating language by school principals and the levels of organizational citizenship behavior among teachers. It has been concluded that the motivational language used by school administrators is a significant predictor of teachers' organizational citizenship behavior.

Keywords: Motivational language, organizational citizenship, teacher

1 GİRİŞ

Okul yöneticilerinin güdüleyici dil kullanımının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerine etkisini inceleyen alanyazındaki araştırmaların sınırlı olması nedeniyle; güdüleyici dilin öğretmenlerin okullarda sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları ve düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. İnsan, bir organizasyonun en önemli unsurudur ve işgörenleri olumlu bir şekilde yönetmek, onların örgüte bağlılığını sağlamak için tüm değişkenleriyle ele almak gerekmektedir. Yöneticilerin işgörenleri anlama, güdüleme, yönlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlamaları için iletişim becerilerini öncelikli tutmaları gerekmektedir. Güdüleyici Dil Kuramı, işgörenin güdülenmesi için sözlü iletişimin önemli bir araç olduğunu belirten bir kuramdır. Yapılan araştırmalar, güdüleyici dilin öğretmenlerin performansını ve güdülenmesini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Demir, 2018). Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlara detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Problem Durumu

Zamanla değişen ve gelişen her olgu gibi yönetim bilimi de gelişim süreci yaşamıştır ve yaşamaktadır. Değişen ve gelişen kuramların temel amacı başarılı bir örgüt yönetimi ortaya koymaktır. Bürokrasi ve hiyerarşi ile iç içe olan yönetim biçimleri, gösterdikleri değişimle insan odaklı olmaya başlamıştır. Klasik yaklaşımların yerini insan unsuruna önem veren, duygu yönelimli, işgörenin sosyal ve ruhsal konumuyla da ilgilenen bir yaklaşım almıştır (Güçlü, ed., 2016). Başarılı bir örgüt yönetimi ve yüksek kurumsal performans hedefine ulaşan yol, işgörenin yüksek performansı ile doğrudan bağlantılıdır. İşgörenin performansını yükseltmek için yöneticilerin işgörenlerini tanımaları, güdülemeleri ve işten doyumlarını sağlamaları gerekmektedir (Demir, 2018). Güdülenen işgörenden alınan verimin devamlılığı ve işgörenin yetenek ve yetkilerini örgütün amacına paralel bir doğrultuda kullanması ise, işgörenin örgütsel vatandaşlık

davranışı ile ortaya çıkmaktadır. İşgörenin beklentisiz, herhangi bir zorunluluk olmadan, içtenlikle gerçekleştirdiği davranışları kapsayan örgütsel vatandaşlık kavramı, örgüte fayda sağlamaktadır (Sırıklıgil, 2015). GÜDÜLENME, bir örgütün dinamik işleyişinin devam etmesi için işgören üzerinde olması gereken temel etkenlerden biridir. Yöneticiler işgörenlerine karşı güdüleyici dil kullanarak etkili iletişim becerileriyle performanslarını arttırabilmektedirler (Demir, 2018). GÜDÜLEYİCİ dil kuramı yönlendirme, empati kurma ve anlam oluşturma kavramları ile kullanılarak işgörenlerin performansını artıran bir güç olarak görülmektedir.

Örgütlerin, işgörenlerinin maddi doyumlarının yanı sıra psikolojik ve mesleki yeterlilik alanında da tatmin sağlandığında daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir (Özdevecioğlu, 2003). GÜDÜLEYİCİ dil, bu doyumun sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. GÜDÜLEYİCİ dil, temelde işgörenlerin motive olması, işlerine olan bağlılıklarını arttırmak, kendilerini mesleki olarak geliştirmelerini teşvik etmek için kullanılan etkili bir iletişim aracıdır. GÜDÜLEYİCİ dilin kullanılması, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak hedeflerine odaklanmalarına yardımcı olur ve iş tatmini düzeylerini artırır (Deci, E. L., ve Ryan, R. M., 2008). GÜDÜLEYİCİ dil, anlaşılabilir ve net bir şekilde iletişim kurmayı gerektirir. İşgörenler arasında açık bir iletişim, yanlış anlamaların önlenmesine yardımcı olur ve iş birliği için güven inşa eder. Bu da takımın hedeflere odaklanmasına ve verimli çalışmasına olanak sağlar. İşgörelere yöneticileri tarafından verilen olumlu geri bildirimler, işgörenlerin başarıları vurgular. Bu durum işgörenlerin kendilerini değerli hissetmelerine yardımcı olur ve güdülerini artırır. Bu sayede işgörenin iş tatmini ve performansı yükselmektedir (Grant, A. M., ve Ashford, S. J., 2008). GÜDÜLEYİCİ dil, aynı zamanda işgörenlerin sorunları daha kolay bir şekilde çözmelerine yardımcı olur. İletişim kanallarının açık olması, sorunların zamanında paylaşılmasını ve çözülmesini sağlar. İşgörenin güdülenmesini artıran bu davranış, örgütteki stresi azaltır. İşgörenler arasında empati ve duygusal destek göstermeyi teşvik eden güdüleyici dilin işgörenlerin zorluklarla başa çıkma larını da olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Howell, J. M., ve Frost, P. J.,

1989). Bu doğrultuda işgörenlerin duygusal ihtiyaçlarının karşılanması, işyerindeki memnuniyetlerini ve bağlılıklarını da artırmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, işgörenlerin zorunluluk veya baskı olmadan, gönüllü olarak gerçekleştirdikleri davranışlardır ve örgüt için önemli faktörlerdir. Bu davranışlar, işgörenlerin özgecil bir şekilde hareket etmelerini ve örgüte fayda sağlamasına yardımcı olur. İşgörenlerin yüksek performans düzeyinin devamlılığı da örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla desteklenebilir. Araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ödül beklentisi yerine güdülenmeyle gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Alarçin (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, işgörenlerin örgüt liderleriyle doğrudan ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bu bağlamda, örgütte amacına odaklanmış ve cesaretlendirilmiş işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt liderlerinin işgörelarini güdülemesi ve desteklemesi, özgecil davranışların ortaya çıkmasını teşvik eder. Kendiriligil (2006) tarafından yapılan araştırmalar da örgütsel vatandaşlık davranışlarının ödül beklentisiyle değil, güdülenmeyle gerçekleştiğini göstermektedir. Bu da işgöreların içsel güdülenmesinin önemini vurgular. İşgöreların kendilerini değerli hissetmeleri ve işlerine duygusal olarak bağlı olmaları, özgecil davranışları teşvik eder.

Eğitim kurumlarının işgörelari, toplumun temel dayanağı olan insan yetiştirme görevini üstlenen öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu kurumlardaki verimliliğin artmasında güdüleyici dilin etkisi ve bu etki sonucunda güdülenen öğretmenlerin okuldan keyif alarak öğretmen başarısını ve eğitim kalitesini arttırdıkları gözlemlenmiştir (Yılmaz, 2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen öğretmenlerin ise örgütün çıkarlarına yönelik olumlu davranışlarda bulunduğu, bu davranışların eğitimin kalitesini ve öğretmenin iş doyumunu arttırdığı araştırmalarda gözlemlenmiştir (Eker, 2019). Güdüleyici dil ve örgütsel vatandaşlık kavramları eğitim-öğretim kurumlarındaki verimi arttıran etmenler olarak ele alınmaktadır. Alanyazın tarandığında, okullardaki yöneticilerin güdüleyici dil kullanım düzeyleriyle öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalar sınırlıdır. Yapılan bu araştırmanın ile eğitim

kurumlarında yöneticilerin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelenerek, alanyazındaki çalışmalara katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin güdüleyici dil kullanımları ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları güdüleyici dil seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranış seviyeleri incelenmiş ve araştırmanın alt problemlerine yanıtlar aranmıştır.

Alt problemler

- 1.Okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dilin öğretmenler tarafından algılanma düzeyleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin güdüleyici dil algıları mesleki kıdem ve kurumdaki hizmet süresine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, kurumdaki hizmet süresi ve öğrenim durumu göre farklılaşmakta mıdır?
- 5.Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 6.Okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dil öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumları, geleceğe yönelik değişimlere ve gelişimlere kapı açan, gelecek için önem arz eden, çıktısı yarınlar olan kurumlardır. Bu sebeple eğitim kurumlarında yarınları yetiştiren öğretmenlerin performansı ve iletişimleri önem taşımaktadır. Öğretmenlerin performansının artırılmasında, yöneticilerin kullandığı güdüleyici dilin rolü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte fayda sağlayan etkileri gözlemlenmektedir. Alanyazında güdüleyici dil kullanımına dair Yakut (2020) ve Ergüven'in (2020) yaptığı güncel çalışmalar ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına dair Alarçin (2020) ve Uyanık'ın (2019) yaptığı güncel araştırmalar mevcuttur. Ancak iki kavramın birbiri ile olan ilişkisini, yalnızca Özen'in 2014 yılında yaptığı, güdüleyici dili temel alarak okul yöneticilerinin kullandıkları dil ve işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelediği çalışma konu almaktadır. Bu araştırmasında Özen, iki kavramı da ele almış, ancak yapılan araştırmanın örneklemini 2011–2012 yılında görev alan, İstanbul'un Bayrampaşa ilçesindeki öğretmenler ile sınırlanmış ve araştırmada demografik değişkenler ele alınmamıştır. Alanyazın tarandığında iki kavramı ele alan çalışmaların az olması sebebiyle, yöneticilerin güdüleyici dil kullanımlarıyla öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmanın eğitim kurumlarına katkı sağlayacağı varsayılmıştır.

Araştırmanın Sayıtları

Araştırmada kullanılan ölçeklere öğretmenlerin içtenlikle, doğru ve tarafsız bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında örnekleme dahil edilen, İstanbul ilinde Büyükçekmece ilçesinde görev yapan lise, ortaokul, ilkokul, okul öncesi ve özel eğitim öğretmenlerinden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Güdüleyici Dil: Yöneticilerin astlarıyla kurduğu etkileşimin kalitesini belirlemede etki eden, işgöreni harekete geçiren iletişim biçimi.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İşgören için belirlenen görev tanımlarının ötesinde, örgüte katkı sağlayan ve gönüllülükle yapılan rol fazlası davranışlar.



2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde güdüleme ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarına ait kuramsal çerçeveye ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Güdüleme Kavramı

Güdüleme kelimesinin anlamı isteklendirmedir. Organizmayı bir hareket için isteklendiren güç motiftir. Motiv kelimesinin anlamı ise güdüdür (İnceoğlu, 1985). Bu kavram alanyazında motivasyon olarak da belirtilmektedir. Güdülenme, organizmaya bir davranışı yaptıran, yapılan davranışın sürekliliğini sağlayan, bu davranışa yön ve amaç veren kişisel veya çevreden gelen mekanizmalar bütünü olarak tanımlamaktadır. Güdülenme, bir örgütün dinamik işleyişinin devam etmesi için işgören üzerinde olması gereken temel etkenlerden biridir (Karadaş, 2014). Güdüleme kavramı, insanın belirli bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçmesini sağlayan gücü ifade eder. Güdülenmek, kişinin içerisinde bulunduğu durumda neden belirli bir şeyi yapmak istediğini anlaması ve bu noktada harekete geçmesi anlamına gelir (Deci ve Ryan, 1985).

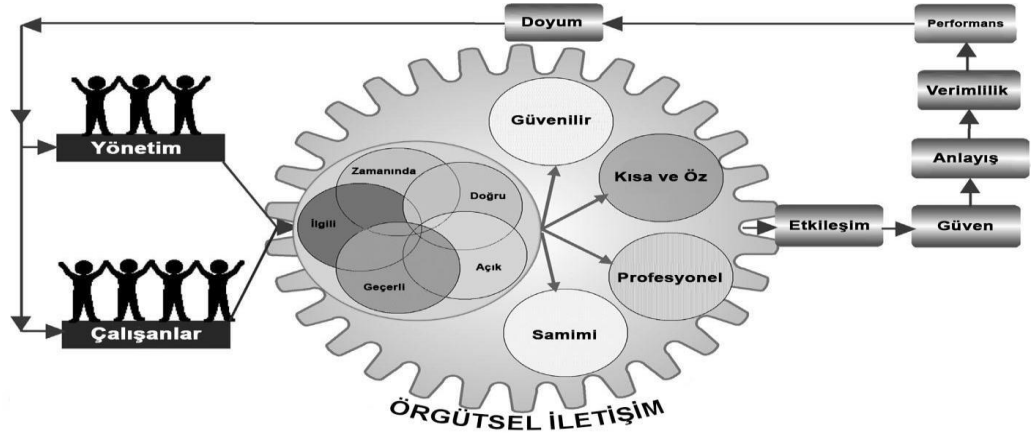
Güdüleme kuramları, insanın davranışını etkileyen iki temel güç olarak içsel ve dışsal güdülemeye odaklanır (Ryan ve Deci, 2000). İçsel güdüleme, kişinin belirli bir davranışı gerçekleştirmesi için içsel olarak hissettiği bir histir. Dışsal güdüleme ise, kişinin bir davranışı gerçekleştirmesi için dışsal bir etkiye ihtiyaç duymasıdır. Bu etki maddi bir ödül, sosyal statü veya birisi tarafından yönlendirme şeklinde olabilir (Deci ve Ryan, 1985). Güdüleme, canlı bir varlığı belirli bir amaca yönlendirme ihtiyacı, arzusu veya dürtüsü olarak ifade edilir. Güdüleme üç farklı boyuta sahiptir: yön, yoğunluk ve süre. Güdüsel davranışın bir kısmının fizyolojik ihtiyaçlardan, bir kısmının da sosyal ilişkilerden öğrenildiğine inanılmaktadır. Kuvvetler nesneleri harekete geçirdiği gibi, güdüleme de bireyleri harekete geçirir (Öncü, 2010). Liderlik iletişimi bağlamında düşünülebilecek güdüleyici dil, her bir liderin eylemlerinin takipçilerin güdülenmeleri üzerindeki etkilerini ifadeler ve

takipçilerin bu etkilere tepkileri aracılığıyla açıklayan bir söz edimleri kuramı olarak tanımlanmaktadır.

Alanyazın tarandığında, güdülenme kuramlarını göre dört tür güdüleyici yaklaşım olduğu gözlemlenmiştir. Bunlardan ilki davranışsal yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım dışsal güdüleme ile bağlantılıdır. Pekiştiriciler ile ilişkili olan bu tür güdüleme, koşullanma yoluyla ortaya çıkar (Öncü, 2010). Bir diğer yaklaşım ise hümanist yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre güdüleme, insanın büyümesini ve gelişmesini sağlayan bir etkidir. Bu yaklaşım her bir bireyin değerli olduğunu ve çevrenin güdülenmeyi etkilediğini varsayar. Bir diğer yaklaşım olan bilişsel yaklaşım ise iç faktörlerin güdülenmeyi etkilediğini savunmaktadır. Son olarak sosyal öğrenme yaklaşımında kişilerin bir amaca erişebilmesi, hedefin kişi için oluşturduğu değer ve rol ve tanımlara karşı bireyin davranışları güdülenmeyi ortaya çıkaran etmenlerdir. Bilişsel yaklaşım temel olarak dış ve iç faktörlerin bireyleri güdülemediğini ve aslında çevre etmeninin tek güdüleyici faktör olmadığını belirtir. Bu nedenle öz yeterlik farkındalığı da önemli bir faktördür (Öncü, 2010).

Bir kuruluştaki paydaşları güdüleyen faktörler, yöneticilerin davranışlarını, kullandıkları iletişim tekniklerini ve kullanılan dilin kalitesini içerir. Güdüleyici alıntılar, mükemmel bir iletişim biçimi olduğu kadar, bireyleri hedeflerine doğru yönlendiren birer yönetim tekniğidirler. Güdüleyici dil, bir organizasyon içerisinde düzgün işleyişin ve sağlıklı iletişimin temel bileşenlerinden biridir (Ertürk, 2022). Zıllıoğlu'na (2003) göre iletişim kavramı, karşılıklı alışverişin zamansal ve mekansal boyutlarında aynı anlam ve alışverişi çağrıştıran duygu, düşünce ve bilgilerin bireyler arasında toplanması, biriktirilmesi ve aktarılmasıdır. İnsan hayatını saran iletişim, insanların çevrelerinde hareket etmelerine ve başkalarına uyarıcı katkılarda bulunmalarına aracı olan "bilgi üretimi, iletimi ve anlama" şeklinde yapılanmıştır (Akat ve Budak, 1994; Dökmen, 1994). Sosyal etkileşimin durağan değil, dinamik süreçlere dayandığı iletişimin sağlanabilmesi için birden fazla bireyin bilgi aktarımı yapması ve etki-tepki halinde şekillenmesi gerekmektedir.

Şekil 1'de, kurum içerisindeki iletişimin diğer paydaşlar üzerindeki etkisini ve paydaşlar arasındaki etkileşimin okulların ve müdürlerin liderliği üzerindeki etkisi görülmektedir.



Şekil 3. 1. Örgütsel İletişim Şeması

Şekil 1'den de görülebileceği gibi, okul liderleri tarafından açık, profesyonel ve güvenilir bir iletişim kurulması ve bu anlamda güdüleyici dilin geliştirilmesi, organizasyon içerisindeki diğer paydaşların güveni, üretkenliği ve güveni için önem taşımaktadır. Bu sağlıklı iletişim döngüsünü sürdürerek örgütsel hedeflere uygun davranış kalıpları geliştirmek için, diğer paydaşların, özellikle okul liderlerinin arzu edilen iletişimi geliştirmesi ve sürdürmesi gerekir (Marques, 2010). Söz eylemi kuramı, konuşanların, dinleyicilerin, kullanılan dil ve çevre arasındaki etkileşimleri dikkate alarak, dil kullanımının doğru ve etkili olması üzerine odaklanır. Sullivan, işgörenleri güdüleyebilen yöneticilerin iletişim tarzlarını belirlemek amacıyla liderler ve astlar arasındaki konuşmaları, söz eylemi kuramında tanımlanan üç temel söz eylemiyle karşılaştırmıştır (Mert, İ. S., Keskin, N. ve Baş, T., 2011). Sullivan, bu yaklaşımı işletme yönetimi alanına aktarmış ve güdüleyici dil kuramını geliştirmiştir.

Belli bir amaç doğrultusunda ve başarıma hedefiyle sergilenen insan davranışları, belirli ihtiyaçların tatmin edilmesi isteğinden ortaya çıkmaktadır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleme ile harekete geçirilmektedir. Sınırlandırılmayan insan ihtiyaçlarının olduğunu

düşündüğümüzde her insanın her istediği davranış ve olayın olması zorlaşmaktadır. Bu süreci en verimli şekilde yönetebilmenin yolu bir şeyler üretmekten ve hizmetten geçmektedir. İnsanla çalışan sistemlerin yönetiminde işgörenleri harekete geçirmek, yöneticilerden beklenen davranışlardan biridir. İşgörenlerinin yüksek performans göstermesini isteyen bir yönetici, onları işe teşvik etmeli, yani güdülemelidir (Karadaş, 2014). Güdüleme eylemi dört temel süreçten geçmektedir. Güdüleme sürecinin başlaması için bir gereksinim oluşması gerekmektedir. Oluşan gereksinim ile güdüleme süreci başlamış olur ve uyarılma gerçekleştiğinde, kişi ruhsal veya bedensel olarak teşvik edilir. Davranış sergilenmeye başladığında ise kişinin ihtiyaçları giderilmeye başlanır ve sonunda doyuma ulaşılır. Kişi, sürecin sonunda belirli bir ihtiyacı karşılandığı için tatmin olmuş hisseder (Hasanoğlu, 2017).

2.1.1 Güdü Çeşitleri

Güdü, bir bireyin güncel veya gelecekteki gereksinimlerinin karşılanması amacıyla başlatılan, yönlendirilen ve sürdürülen davranıştır. Güdü çeşitleri sınıflandırılmaktadır. İnsan davranışlarını tetikleyen güdü çeşitleri: fiziksel, sosyal, başarı, görev ve özerklik güdüsü olarak birbirlerinden farklı şekilde ele alınmaktadırlar. Fiziksel güdüler, insanların temel gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. Sosyal, başarı, görev ve özerklik güdeleri de dahil olmak üzere diğer türler belirli durumlara yöneliktir. Bireylerin güdülerine uygun olarak hareket etmenin, onların gereksinimlerini tatmin ederek performanslarının artırabileceği ifade edilmektedir (Ryan ve Deci, 2017).

Fiziksel ihtiyaçların tatmin edilmesiyle ilgili olan güdü, fiziksel güdü olarak ifade edilmektedir ve bireyin yaşamsal ihtiyaçlarının giderilmesine yöneliktir. Bu tür güdü, açlık, susuzluk, uyku ve cinsel dürtüyü içerir (Ryan ve Deci, 2017). Fiziksel güdünün en basit örnekleri arasında üreme, beslenme veya korunma bulunur. Sosyal güdü, bireylerin kabul edilmiş olma ve sosyal etkileşimde bulunma ihtiyacına yönelik bir güdü çeşididir (Weiner, 2009). Bu güdü, bireyin çevresindeki insanlarla bir araya gelme, iş birliği yapma, arkadaşlık kurma ve sevgiye yönelik çabalarını içerir. Sosyal

güdü, insanların kendilerini toplumdaki diğer kişilerle bağlantı kurarak hissetmelerini sağladığından, insanların davranışlarını belirlemek için önemlidir. Bireyin kendini başarılı veya başarısız hissetme isteğine yönelen güdü, başarı güdüsü olarak tanımlanır (Klassen, 2007). Bir bireyin kendi kendine belirlediği bir hedefe ulaşma çabası, güdülenme için başarı güdüsü ile beslenir. Başarılı olma arzusu, güdülenmede çaba göstermeyi ve yapabileceği en iyi sonuçları elde etme isteğini tetikler. Görev güdüsü, kişinin bir görevi tamamlamak için duyduğu içsel bir zorunluluktur. Bu güdü, kişinin görevinin niteliğine uygun bir şekilde davranmasına neden olduğundan, görev başarısı için önemlidir. Görev güdüsü, işine kendini adanmış bireyler tarafından en çok sergilenen güdülerden biridir (Vallerand, 2015). Özerklik güdüsü, insanların davranışlarını kendilerinin yönlendirdiği ve kontrol ettiği hissine sahip olma isteğidir. Bu tür güdü hedef odaklı değil, insanların kendi sorumluluklarının farkında olmama dürtüsü ile açıklanabilir (Gagne ve Deci, 2005). Özerklik güdüsü, bir kişinin herhangi bir zorlama veya kontrol altında kalma hissi olmadan, kendi eylemlerini yönlendirebilme isteği ile ortaya çıkar.

2.1.2 Güdüleme Kuramları

Güdülenme, bir insanın bir şeyi elde etmek ya da bir amaç doğrultusunda hareket etmek için içsel kaynağı oluşturan faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu faktörlerden bazıları kişisel özellikler, ödüller, beklentiler, arzular, kaygılar ve hedefler gibi duygusal unsurlardan meydana gelir. İşverenler, örgütlerde işgörenlerin ödüllendirilmesi, cezalandırılması ve diğer unsurlarla güdülenmesi ile daha verimli ve yüksek kalitede iş performansı göstermelerine imkan sağlayarak, amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar (Karadaş, 2014). Güdülenme, bir örgütün dinamik işleyişinin devam etmesi için işgören üzerinde olması gereken temel etkenlerden biridir. Güdüleme kuramları, işgörenlerin güdülenmelerini artırmak ve performanslarını yükseltmek için kullanılabilecek araçları sağlamaktadır. Farklı kuramlar, farklı işgörenler için farklı seçenekler sunar ve işletmelerin doğru güdüleme stratejileri geliştirerek çalışanlar için uygun, sağlıklı ve mutlu bir çalışma ortamı yaratabildiği ifade edilmektedir (Karadaş, 2014).

Bu nedenle, örgütlerde güdüleme kuramları araştırmalarının önemi daha da artmaktadır.

2.1.2.1 Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bir diğer adıyla gereksinim kuramları, insanların güdülerini ve bunların görelî güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir. Yani kapsam kuramları, gereksinimlerin doğasına ve insanları neyi güdülediğine önem verir. Bu nedenle Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in E.R.G Kuramı, Herzberg'in Çift-faktör Kuramı, Murray ve McClelland'ın Gereksinimler Kuramı ve McGregor'un X ve Y kuramı kapsam kuramları kapsamında değerlendirilir.

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, insanın çeşitli ihtiyaçlarının önceliklerine göre birbirlerini takip eden beş farklı düzeyi olduğunu ifade eder. Bu kurama göre, bir insanın doğal temel ihtiyaçları olan fizyolojik ihtiyaçları; yani açlık, susuzluk ve uyku gibi ihtiyaçları, kişinin diğer ihtiyaçlarını karşılamasına engel olabilir (Güler ve Akın, 2012). İlk önce karşılanması gereken ihtiyaçları unutmamak, kişinin diğer ihtiyaçlarının karşılanabilmesine daha mümkün hale getirir.

Maslow'un kuramındaki ikinci ihtiyaç, bir kişinin fiziksel ve finansal olarak kendini güvende hissetmesidir. Kişi, tehlikelere karşı korunma, işini kaybetme veya para sıkıntısı çekme gibi endişelere karşı hissettiği güven ve emniyet hissiyle, hayatta kalmak için daha avantajlı olur (Güler ve Akın, 2012). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki üçüncü öncelikli ihtiyaç, kişinin sevgi, bağlılık, aidiyet, arkadaşlık, aile ve toplum desteği gibi ihtiyaçlarını karşılamasıdır. Bu tür ilişkiler, bir insanın kendini iyi ve mutlu hissetmesine yardımcı olabilir (Maslow, 1943). Saygınlık ihtiyacı, bir kişinin kendine saygı duymasını, takdir edilmesini ve saygı kazanmasını içerir (Maslow, 1943). Bu ihtiyaçlar, bir kişinin kendine güven duymasını

sağlar ve kendi potansiyelini gerçekleştirmesine teşvik eder. Son olarak, Maslow kuramındaki en yüksek ihtiyaç, bir kişinin kendini gerçekleştirmesi ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç, kişinin potansiyelini uygulamasını, öğrenmesini, yaratıcı olmasını ve kişisel hedeflerine ulaşmasını sağlar (Maslow, 1943). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile insanların ihtiyaçlarının sadece fiziksel olduğu şeklindeki evrimcilik yaklaşımına meydan okunarak psikolojik ihtiyaçların da son derece önemli olduğu savunulmaktadır. Bu kuram, özellikle bir örgütün başarısı için yöneticilerin, işgörenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için planlama yaparken dikkate alabilecekleri bir yol olmaktadır (Karadağ ve Arslan, 2016).

Clayton Paul Alderfer'in ERG Kuramı

Çağdaş kuramlardan biri olan Clayton Paul Alderfer'in ERG Kuramı, Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi'ni ele alıp, Existence-Relatedness-Growth olarak üç gereksinim grubuna ayırması ile ortaya çıkmıştır (Alderfer, 1972). Bu kuram, fizyolojik ihtiyaçların yanı sıra, insanların ilişkileri ve kendilerini gerçekleştirme arzularına odaklanmaktadır. Kişilerin varoluş, ilişki kurma ve gelişme gereksinimlerini ele alan bu kuram insanların güdülenmesinin çeşitli yönlerine odaklanmıştır.

Varoluş ihtiyaçları, insanların temel ihtiyaçlarını karşılamakla ilgilidir ve fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir. İlişki kurma ihtiyacı, insanların başkalarıyla olan ilişkilerinden kaynaklanan memnuniyet ve tatmin duygularını içerir. Gelişme ihtiyacı, insanların kendi potansiyellerini gerçekleştirmeye, başarıya ulaşmaya ve kendini gerçekleştirmeye çalıştığı ihtiyaçları kapsar (Çalışkan,2017). Bu kuram, ihtiyaçların sıralı diziliminden farklı olarak hem düşünsel hem de zamansal olarak birbirleriyle bağlantılı olduklarını öne sürmektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin bu üç kategorideki ihtiyaçlarından en az birinin tatmin edilmemesi durumunda, diğer ihtiyaçların tatmininin de zorlaşacağı öngörülmektedir (Çoban S. ve Özdemir V., 2020). Alderfer'in E.R.G Kuramı, diğer güdülenme kuramları ile kıyaslandığında daha karmaşık bir modeldir. Bu nedenle, kuramın tam

olarak uygulanabilmesi için ihtiyaçlar hiyerarşisinin belirlenmesi ve gerekli koşulların oluşturulması gerekmektedir (alışkan, 2007).

Frederick Herzberg'in ift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg, Hareketlendirme Kuramı olarak da bilinen ift Faktör Kuramını öne süren Amerikalı bir psikologdur. Kuram, kişinin işi ile ilgili olarak enerjik, üretken ve memnuniyet faktörlerini "motive edici faktörler", işten hoşnutsuzluk yaratan faktörleri ise "hijyen faktörleri" olarak tanımlamaktadır (Tuckman, 1998). Güdüleyici faktörler, bir bireyin kendini tatmin etmesi ve kendini gerçekleştirmesi yoluyla işten hoşnutluğunu arttıran faktörleri kapsar. Bu faktörler, genellikle işin kendisi, işin yürütülmesi, sorumluluk, yükselme fırsatları, tanınma, başarı gibi içsel faktörleri içermektedir. Öte yandan, işten hoşnutsuzluk yaratan faktörler olarak tanımlanan hijyen faktörleri, genellikle işin koşulları, ücret, ödemeler, çalışma saatleri, çalışma koşulları gibi dış faktörleri içermektedir. Herzberg'e göre, hijyen faktörleri gereksinimleri karşılamaz, ancak eksikliği, hoşnutsuzluğa neden olur. Bu faktörler var olduğunda, insanlar işlerinden memnun olmazlar, ancak herhangi bir hoşnutsuzluk yoktur. Güdüleyici faktörlerinin eksikliği, hoşnutsuzluğa neden olabilir, ancak varlığı mutluluk ve iş zevkini belirgin şekilde artırır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959).

Buna ek olarak, Herzberg, yönetici desteği, iş arkadaşları, yaşam dengesi, çalışılan kuruluşun imajı gibi faktörleri de dahil etmiş ve kişinin memnuniyetini ve tutumlarını etkilemede önemli olduklarını belirtmiştir. Bu faktörler, herkes için önem arz etmese de her insanın kendi açısından önem kazandığını vurgulamaktadır (Kaya ve Eryiğit, 2012). Bu kuram bir kişinin işiyle ilgili tatminini ve hoşnutsuzluğunu etkileyen faktörleri özetlemektedir. Bu kurama göre, tatmin ve güdülenme, kişinin işte başarısı, tanınması, sorumluluk alabilmesi, yükselme fırsatları ve kişisel gelişim yoluyla elde edilir. Öte yandan, işten hoşnutsuzluk yaratan faktörler genellikle dışsal faktörlerdir ve iş koşulları, ücret, ödemeler, çalışma saatleri ve çalışma koşullarını gibi hijyen faktörlerini kapsar (Kaya ve Eryiğit, 2012).

Henry A. Murray ve David McClelland'ın Gereksinimler Kuramı

Gereksinimler kuramı, insan davranışlarında rol oynayan iki temel faktöre dayanmaktadır; bunlar, iç etkenler ve dış etkenlerdir. İç etkenler, insanların kişisel ihtiyaçlarından kaynaklanırken, dış etkenler bireylerin çevrelerindeki uyaranlardan kaynaklanır (McClelland, 1976). Bu kuramın temelinde, ihtiyaçlar, kişilerarası ilişkiler, akademik başarı veya hayat tarzı seçimleri gibi pek çok alandaki davranışları etkileyen unsurlar bulunmaktadır (McClelland, 1961). McClelland, gereksinimler kuramına, Murray tarafından belirlenen 20'nin üzerinde kişisel gereksinimin yerine, sadece üç temel gereksinim ile yoğunlaşmıştır. Bunlar: başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimleridir (McClelland, 1961; McClelland, 1976). McClelland bu temel gereksinimlerin birlikte davranışı şekillendiren faktörler olduğunu belirtmiş ve özellikle başarı gereksiniminin hayatın çeşitli alanlarındaki davranışları belirleyen önemli bir faktör olduğunu savunmuştur (McClelland, 1961). McClelland tarafından ortaya atılan başarı gereksinimi, Murray tarafından zorluklarla başa çıkma, güç kullanımı, zor gelen görevleri olabildiğince mükemmel yapabilme gayreti olarak tanımlanmıştır (Murray, 1955). McClelland ise, başarı gereksinimini, görevi düzgün veya mükemmellik standardına uygun olma kaygısı olarak tanımlamıştır (McClelland, 1976).

Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor, insanların işlerine bakış açılarını ve bu bakış açılarının performanslarına etkilerini inceleyen X ve Y Kuramı'nı geliştirmiştir. X Kuramı'na göre, işgörenler işlerini sevmezler, sorumluluk almaktan kaçınırlar, özendirilmedikçe çalışmazlar ve cezalandırılmadıkça işlerini yapmazlar. Y Kuramı'na göre ise, işgörenler işlerini severler, özgüvenlidirler ve kendi kendilerini yönetseler dahi yetenekli olduklarını düşünürler (Çelik, 2016). McGregor'un kuramları hala günümüz iş yaşamında geçerli olmaktadır ve yöneticiler işgörenlerinin tutumlarını ve davranışlarını X ve Y kuramlarına göre sınıflandırabilmektedirler. Bu sınıflandırma, yöneticilere, işgörenlerin nasıl motive edileceği ve

performanslarının nasıl artırılacağı konusunda fikir verebilmektedir (Özdemir, 2019). McGregor'un X ve Y Kuramı, işgörenlerin davranışlarını etkileyebilmektedir. Bir işgörenin güdülenmesi ve iş tatmini, hangi kurama inandığına veya hangi varsayımların yönetim tarafından benimsendiğine bağlı olabilir. Dolayısıyla, yöneticilerin, işgörenlerin bakış açılarını X ve Y kuramları üzerinde gözden geçirmesi ve onlara göre hareket etmesi gerekmektedir (Koyuncu, 2018).

2.1.2.2 Süreç Kuramları

Bu kuramlara göre ihtiyaçlar kişinin eyleme geçmesini sağlayan etmenlerden sadece bir tanesidir. Bu kuramlar, bir davranışın nasıl tetiklendiği, nasıl devam ettirildiği ve nasıl sona erdirildiği üzerine odaklanır. Bu nedenle Vroom'un Beklenti Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Skinner'ın Pekiştirme Kuramı ve Edvin Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı süreç kuramları kapsamında değerlendirilir.

Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom, kuramsal araştırmaları ile bilinen bir psikologdur. Vroom, insanların işlerini yaparkenki tutumlarının ve davranışlarının temelinde yatan nedenleri araştırmaya odaklanmış, insanları motive eden faktörler hakkında kapsamlı araştırmalar yürütmüştür. Araştırmalardan elde edilen verilere göre bir işi yürütmek için gereken çabanın rasyonel olarak tasarlanmış bir tercih olduğu görülmüştür (Oyman, 2019). Beklenti kuramı, Vroom tarafından geliştirilmiştir ve bir kişinin organizasyon içindeki performansına yönelik güdülenmesini açıklamaktadır. Vroom'a göre, bir kişinin işe gösterdiği çaba, sonuçlarının ne kadar tatmin edici olacağı ve bu tatminin ne kadar değerli olacağı hakkındaki beklentilerine bağlıdır. Beklenti kuramı, örgütlerde çalışan güdülenmesini artırmak için kullanılmaktadır (Demirci, 2020). Beklenti kuramı kapsamında, üç ana bileşen bulunmaktadır: Beklenti, İş Bağıntısı ve Ödül. Beklenti, bir işgörenin çabalarının belirli sonuçları elde etme olasılığına ilişkindir. İş bağıntısı, işgörenin çabaları ve performansları

arasındaki ilişkiyi ifade eder. Ödül ise, bir işgörenin organizasyon tarafından sunulan ödüllerle ilgili beklentilerine bağlıdır. (Güler, 2019).

John Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, işgörenlerin adalet duygusunu etkileyen önemli bir faktördür. Adams'a göre, işgörenler örgüte sundukları yetenek, beceri, çaba ve tecrübe gibi öğeler ile örgütten aldıkları maddi ve manevi çıktılar arasındaki dengesizliği algıladıklarında, bir tür adaletsizlik ve kaygı algısı hissederler. Bu adaletsizlik algısının daha yüksek olduğu durumlarda, işgörenler genellikle daha düşük güdülenme, kötü tutum, azalan performans ve artan devamsızlık gibi problemlerle karşılaşmakta ve organizasyonun verimliliği azalmaktadır. Eşitlik kavramının, özellikle örgütsel performans, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ile ilişkili olduğu görülmüştür (Esteves ve Lopes, 2018). Eşitlik kuramı, dağıtım ve işlem adaleti kavramlarını içermektedir. Dağıtım adaleti, insanların aldıkları çıktılarının diğer insanlarla karşılaştırıldığında eşit veya kayda değer bir farklılık göstermemesi gerektiğini ifade eder. İşlem adaleti ise, işgörenlerin örgütsel kararlara katılma sürecinde adil bir şekilde yönetildikleri düşüncesidir. İşgörenler, örgütsel kararlara dahil olduklarında, örgütte uygulanan kararlara karşı daha fazla bağlılık hissi geliştirirler. Örgütsel işleyiş için işgörenin güdülenmesi ve bağlılığı, örgüte duydukları güven ve örgütsel adaletin sağlanması oldukça önem taşımaktadır (Çalışkan ve Sarıyer, 2015).

Burrhus Frederic Skinner'ın Pekiştirme Kuramı

Bir psikolog olan B.F. Skinner, pekiştirme kuramında, davranışsal psikolojide öğrenme sürecine odaklanmıştır ve davranışın belirli koşullarla değiştirilebileceğini savunur (Karadaş, 2014). Skinner'ın pekiştirme kuramı, bir kişinin davranışının sonuçlarına bağlı olarak değişebileceğini söyler. Bireyler, doğru bir davranış için pekiştirme ya da olumsuz sonuçtan kaçınmak için hareket ederler. Bu kurama göre, bir davranış ödüllendirildiğinde ya da bir cezanın ardından eşleştirildiğinde, bu davranış, davranışlarla bağlantılı rastgele bir tepki yerine, bilinçli bir davranış haline gelir. Skinner, pekiştirmenin yanı sıra, cezalandırmanın da davranış

değiştirme sürecinde etkili bir rol oynayabileceğini belirtir (Skinner, 1953). Skinner'ın pekiştirme kuramı, davranışın belirli koşullarla değiştirilebileceği konusunda önem taşımaktadır. Bu kuram, eğitim, psikoterapi, işletme yönetimi ve diğer alanlarda geniş uygulama alanı bulmaktadır (Aydın, 2012).

Edvin Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımı Kuramı

Locke, amaçların güdülenmeyi artırdığını ve iş performansı ile ilişkili olduğunu savunmaktadır. Kuramına göre, bir işi başarmak için kişilerin bireysel amaçlarının belirlenmesi ve belirtilmesi en önemli faktördür. Bireysel amaçların, bir insanın seçimlerinde, davranışlarında ve güdülenmesinde hayati bir rol oynadığı bu kuramda vurgulanmaktadır (Locke, 1968). Locke ve Latham (2002), güdülenme faktörleri ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelerken öncelikle hedef belirleme kuramını ele alırlar. Bu kuram, bir kişinin belirli adımları takip etmesini sağlayarak kişinin motive olabileceğini iddia eder. Hedeflerin kademeli olarak belirlenmesinin bir kişinin güdülenmesini ve performansını arttıran öğelerden biri olarak gözlemlenmiştir. Bu kuram, örgütlerde üst düzey performans artışı sağlamak için sıklıkla kullanılabilmektedir (Locke ve Latham, 2002).

2.2 GÜDÜLEYİCİ DİL

İnsanlarla etkili iletişim kurmanın en önemli yollarından biri dildir. Dilin gücü, iletişime geçilen bireylerin özelliklerine göre şekil aldığına, görünmeyen düşünceleri dahi iletebildiğinde ve karşı tarafı güdülediğinde davranış sergileyebilen bir güç haline gelmektedir (Yolcu, 2002). GÜDÜLEYİCİ dil, bir kişinin işine yönelik güdülenmesini artıran bir faktördür. Bir öğretmenin öğrencisinin başarısını artırmak için olumlu bir ton kullanması veya bir yöneticinin işgörenlerinin başarısını takdir etmek için teşekkür etmesi güdüleyici dile bir örnektir. GÜDÜLEYİCİ dili kullanmak, bir kişinin başarısını artırmak ve olumlu sonuçlara yönlendirmek için etkili bir yoldur (Çöğmen, 2011). GÜDÜLEYİCİ dil, kişilerin gelişimine etki ettiği kadar, eğitim ve iş dünyasında da önemli bir yer tutmaktadır.

Güdüleyici dilin önemi, özellikle öğretim ve iş hayatı açısından oldukça fazladır. Bir öğrencinin, öğretmen tarafından keşfedilen küçük bir yeteneğinin, öğrencinin özgüvenini artırarak performansını yükseltmesi mümkündür (Cahit, 2017). Bir örgütte işgörenin bir işi başarıyla yaptığında, işgörene yöneticisi tarafından teşekkür edilmesi, işgörenin işine olan bağlılığını ve güdülenmesini artırır. Bu sayede, iş verimi artar ve işgören tatmini sağlanır. Güdüleyici dilin temel unsurları kişinin özgüvenini, kişiye olan saygınlığı ve değeri artırırken ortaya çıkan dinamikleri kapsar. Özgüven duygusunu artırmak, bireyin kendine inanmasını sağlar (Çakır, 2014). Saygınlık, hem kişiye başkalarının da saygı göstermesi için hem de kişinin kendine saygı göstermesi için gereklidir. Değer, kişinin kendini değerli hissetmesi demektir.

Örgütlerde yöneticiler tarafından güdüleyici dili temel unsur olarak almak, işgören performansının artmasını sağlayabilmektedir (Erdem ve Yılmaz, 2015). Güdüleyici dil, yöneticilerden beklenen iletişim becerilerini stratejik olarak kullanabilmelerini gerektirmektedir. Böylelikle yöneticiler güdüleyici dil kullanarak işgörenlerini örgütün hedef ve amacı doğrultusunda harekete geçirebilir. Güdüleyici dil kuramının yönlendirme, empati ve anlam oluşturma işlevleri bulunmaktadır. Kurama göre, işgören davranışlarında olumlu değişiklikler yaratmak için önemli olan, üç işlevi de birlikte kullanabiliyor olmaktır (Ergüven, 2020).

2.2.1. John Langshaw Austin'in Söz Edimleri Sınıflaması

Austin, açıklayıcı ve performans ifadeleri arasındaki farkı belirlemiş olan ilk kişidir. Tanımlayıcı bir ifade basit bir cümledir. İşlevleri bir olayı, süreci veya durumu tanımlamaktır. Bu söz edimlerinin doğru veya yanlış olma ihtimali vardır. Operasyonel iletişimlerin doğru olma değeri bulunmamaktadır. Bu ifadeler doğruluk belirtmek için değil, harekete geçmek amacıyla ifade edilir (Lyons, 1979; akt. Çelebi, 2014). Austin (1979), günlük konuşmalarımızda veya belirli eylemleri gerçekleştirmek için kullandığımız söylemleri zorlu ifadeler, komutlar, ünlem ifadeleri olarak çeşitlendirmiştir.

Ancak Austin, bazı filozofların yalnızca gerçekleri ifade eden veya durumları doğru ya da yanlış olarak tanımlayan ifadeleri dikkate almayı yararlı bulduklarını belirtmiştir.

İnsanlar günlük yaşamlarında konuşmalarıyla yalnızca bir şey söylemekle kalmaz, aynı zamanda bir eylem gerçekleştirerek etkiye bulunabilirler. Austin, söz edimleri kuramını üç grupta inceler ve her birinin etki ve eylemlerinin farklı olduğunu ifade eder (Aydoğan, 2023). Bu gruplandırma: düzsöz edimi, edimsöz edimi ve etkisöz edimi şeklindedir. Düz söz edimi, aynı zamanda alanyazında “locutionary” olarak da ifade edilmektedir ve sadece bir söz söylemek olarak kabul edilmektedir. Edimsöz edimi, alanyazında “illocutionary” olarak da ifade edilmektedir ve bir sözü söylerken aynı bir eylem gerçekleştirme durumunu kapsamaktadır. Etkisöz edimi ise alanyazında “perlocutionary” olarak ifade edilmektedir ve sözün, eylemin oluşmasında etkili olmasını durumunu ifade etmektedir (Şekerci, 2016).

2.2.2. Güdüleyici Dil Kuramı

Güdüleyici dil kuramı alanyazında bir diğ er adıyla motivasyonel dil kuramı olarak da ifade edilmektedir. Bu kuram insanların kendini ifade etmek için kullanmış olduğu dili, insan davranışlarının en önemli etkenlerinden biri olarak kabul etmektedir. Güdüleyici dil kuramına göre, insanlar dil aracılığı ile hem kendilerini ifade ederler hem de birbirlerini etkilerler. Dil, kişilerin kendi düşüncelerinin ifade edilmesine yardımcı olan bir araçtır ve bu sayede etki yaratma, düşüncelerin paylaşımı, fikirlerin savunulması gibi birçok amaç için kullanılır. Güdüleyici dil kuramı, etkileme ve ikna edicilikte bir araç olarak dilin önemine odaklanmıştır. Bu kurama göre, kesin ve öz yönergelerin verilmesi, katılım sağlanması, argümanların sunulması, sözleşme yapılması ve sonuç olarak güdülenmeye sebep olması, geliştirilebilecek duysal bir dil (sözel ifade) kullanılarak mümkündür (Ertürk, 2022).

Güdüleyici dil kuramı, çeşitli psikolojik ve sosyal kuramlarla ilişkilendirilir. Örneğin, İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile güdüleyici dil arasında bağlantı olduğu ifade edilmiştir. Buna göre insanlar, öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama ihtiyacı hisseder; daha sonra güvenliğe, sevgiye ve saygıya ihtiyaç duyarlar. Son olarak, kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmin edilmesi için güdülenmeye ihtiyaç duyarlar (Kışlalıoğlu, 2021). Liderlik ve yönetim alanlarında da önemli bir rol oynayan güdüleyici dil kuramına göre, liderlerin sözlü olarak motive etmesi, çalışanların performanslarını arttırmak için etkili bir yöntemdir. Yöneticiler, kişisel bir etkiye sahip olmak için güdüleyici bir dil kullanarak, olumlu bir tablo çizerek çalışanlarını cesaretlendirebilirler (Ertürk, 2022).

Konuşma edimi kuramı, Sullivan'ın (1988) geliştirdiği güdüleyici dilin kuramsal başlangıcını temsil etmektedir ve performans dil içeriği ile söz edimlerinden oluşmaktadır (Mert, 2011). Konuşma eylemi kuramı, 1950'lerde yapılan çalışmalar sonucu J.L. Austin tarafından önerilmiştir ve sonrasında Austin'in öğrencisi olan J.R. Austin'in geliştirmeleriyle şekil almıştır. Bu kuram kelimelere değil, cümleye dayalı bir bakış açısı içermektedir. Mentalist ve göndergesel kuramlar, epistemoloji tarafından yalnızca bildirim cümlelerini dikkate alırken, güdüleyici dil kuramı bildirim cümlelerine ek olarak sorular, komutlar, istekler gibi metni açıklayabilen bir kuramdır. Dil kullanımının eylem olduğunu, yani konuşmacının uyaran koşullarına tepkisi olduğunu savunur ve anlamı, uyaran koşulları ile tepki kavramları açısından ele alır (Alston, 1965; Act. Çelebi, 2014). İletişimin yalnızca ifade edilen sözcüklerin anlamlarıyla ele alınamayacağını ve iletişimcilerin, konuşmanın amacını dikkate alarak iletişimi bir insan etkinliği olarak görmeleri gerektiği sonucuna varır. Söz edimi kuramı, söylemlerle söylemlerin algılanışlarını ele alan dilbilimi konusu kabul edilmiştir (Mert, 2011).

Austin'in geliştirdiği söz edimi kuramı, Sullivan (1988) tarafından geliştirilen güdüleyici dil kuramı ile yönetim bilimine aktarılmıştır. Bu kuram, liderler tarafından kullanılan dilin çalışanları nasıl etkilediğini anlamak için daha geniş çıkarımlara sahiptir. Kurama göre sözel ifadeler, işgörenlerin performans ve iş tatminlerinde olumlu etkiye sahip olan

güdüleme aracıdır. Güdüleyici dil kuramı, yöneticilerin astlarla iletişimde kullandıkları üç temel sözel eylemin başarısı sayesinde işgörenlerin belirli performanslarda gösterdikleri farklılıkları ortaya koyar (Mert, 2011; Mayfield vd., 1998). Güdüleyici dil kuramı, üst ile ast iletişiminin farklı üç dil türü aracılığıyla gerçekleştiğini varsayar. Bu tür konuşmalar veya söz edimleri, Sullivan (1988) tarafından tanımlanmıştır. Etkili, daha az endişeli ve vasat olarak kategorize edilmiştir. Mayfield, (1998) bu sınıflandırmayı göndergesel, empatik ve anlamsal dil olarak adlandırmıştır. Bu önlemlerin birlikte uygulanmasının etkili sonuçlar verdiğini söyleyen araştırmacılar, güdüleyici dil kuramının temelini oluşturan varsayımları aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (Sullivan, 1988; Karaaslan, 2010):

- a) İş hayatında, üstler ile astlar iletişimin büyük bir kısmı güdüleyici dil unsurları tarafından karşılanır.
- b) Liderler tarafından kullanılan motive edici dil ve eylemlerinin uygunluğu, çalışan performansını daha aktif bir şekilde etkiler.
- c) Liderler, maksimum etkinlik için güdüleyici dilin üç ögesini de birlikte kullanmalıdır.
- d) Motive edici sözlerin etkinliği, üst ile astın iletişimine dayalı sonuçları kapsar.

Mayfield ve Mayfield'e (2002) göre güdüleyici dil kuramı, işgören faydasını yükseltmek amacıyla iletişim taktikleri geliştirmeyi temel almaktadır. Bir liderin etkili bir şekilde iletişim kurmak için ihtiyaç duyduğu tek şey, dilin stratejik kullanımıdır. Güdüleyici dil kuramındaki ilk dil türü, referans dili olarak adlandırılır ve Sullivan'a (1988) göre bu, basmakalıp bir dil türüdür. Konuşulan kelimelerle yapılan bir eylem olarak ifade edilen etki ses eylemi, yöneticilerin konuşmalarından kaynaklanabilecek belirsizliği azaltmaya yardımcı olur. Faaliyetlerin yürütülmesinde yöneticiler, işgörenleri yönetip kontrol ederken gerekli açıklamaları yaparak bir eğitim dili kullanırlar. Bu dil belirli amaçlar için kullanılır (Karaaslan, 2010; Mert vd.,

2011; Özen, 2015). Örneğin, bir yöneticinin "İşgören performansı, aylık olarak düzenli şekilde ölçülür ve hedeflere ulaşılmasını etkiler" şeklinde bir açıklaması, astları yönlendirmeye yardımcı olabilir. Güdüleyici dil kuramındaki ikinci dil türü, empatik dil olarak adlandırılır. Sullivan'a (1988) göre, bu dil türü sözsüz bir eylem olarak kabul edilir. Sözlü iletişim yoluyla yansıtılan davranışlar bu kategoriye girer. Yöneticiler, işgörenlerine duygularını aktarmak için bu türü kullanabilirler. Merhamet, şükran, ödül gibi insani duyguların iletilmesinde kullanılır (Sullivan, 1988; Karaaslan, 2010; Mert vd., 2011; Özen, 2015). Bir yöneticinin "Firma, ürettiğimiz ürünleri övdü ve seni yine gururlandırdı" şeklindeki sözü, yöneticilerin duygularını işgörenleriyle paylaşmalarını ve onları ödüllendirmelerini teşvik eder. Liderler, işgörenleriyle güçlü duygusal bağlar kurmak ve onları zor zamanlarda desteklemek için empatik bir dil kullanırlar. Bu, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri durumunda örgüte bağlılıklarının ve performansının arttığını gösterir. Ayrıca, yöneticilerin bu dili kullanmalarının işgörenlerin iş doyumunu ve performansını artırması beklenmektedir (Mayfield, 2002; akt. Karaaslan, 2010). Güdüleyici dil kuramındaki üçüncü ve son dil türü anlamsal dildir. Bu dil türü alegorik dil olarak da adlandırılır ve yöneticiler işgörenlerine anlamı, dil aracılığıyla aktarırlar. Yöneticiler, örgüt kültürü, yapıları, kuralları ve değerlerini işgörenlerine iletmek için genellikle bu dili kullanırlar. Anlamsal dil, işgörenlerin kurumun değerlerini benimsemesi için hikayelere dayalı olarak kullanılır. Özellikle yeni başlayan işgörenlerin işe uyum sağlamasına yardımcı olmak için etkilidir. Örneğin, "Yöneticiler bile yemekhanede sıraya girip yedikleri için ödeme yaparlar" ifadesi, herkesin eşit olduğunu ve ayrımcılık yapılmadığını gösterir.

Mayfield'a (2002) göre, bir ekonomik kriz veya işsizlik vurduğunda, anlamsal bir dil ve örgüt kültürü ile donanmış işgören bağlılığı bu aşamadan geçmeyi kolaylaştırır. Sullivan (1988), yöneticiler ve işgörenler arasındaki iletişimin kalitesinin, yöneticinin bu üç sözlü eylemi bir arada kullanma becerisine bağlı olduğunu belirtir. Diğer bir deyişle, yönetici sözlü eylemleri ne kadar iyi ve yerinde kullanırsa, işgörenle kurduğu iletişimin kalitesi de o kadar yüksek olur. Mayfield, J., Mayfield, M., ve Kopf, J. (1995), iletişimin, güdüleyici dilin kullanımının şu anda sadece yöneticiler için işe yaradığını ve

sözlerin ve eylemlerin zaman içerisinde uyum sağlaması gerektiğini vurgulamıştır. Güdüleyici dilin yöneticiler tarafından kullanılmasının işgören güdülenmesini ve örgütsel başarıyı etkilediği gösterilmiştir. Bu bağlamda Mayfield, J., Mayfield, M., ve Kopf, J., yöneticilerin kullandığı kelimelerin işgörenler üzerinde ne ölçüde motive edici bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir (Özen, 2015).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İnsan faktörü, bir kuruluşun işlevlerinin sürekliliği ve etkinliği için kritik öneme sahiptir. Örgütler, istenen başarıya ulaşmaya çalışırken, örgüt içindeki insanların tavırlarına göre değişebilir, kârı en üst seviyeye taşıyabilir veya zarar ettirebilir. İşgörenlerin örgütler üzerinde yarattığı bu önemli etkiler göz önünde bulundurularak insan davranışları ve insan kaynaklarının gelişimi üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Farklı hipotezler ve kuramlar ortaya atılmıştır. İşgörenlerin tutum ve davranışları çeşitli açılardan değerlendirilmiştir. Bir örgütün temellerinin oluşturulmasında, örgüt işgörenlerinin örgütü kabul etmeleri, örgütü kendi varlıkları gibi görmeleri ve örgütle ilişkilerini kazanca çevirmemeleri son derece önemlidir. İşgörenlerin kuruma karşı davranışlarının dikkate alınması gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık kavramı, işgören davranışları üzerine yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilmiştir. Bu kavram, işgören üretkenliği ve performansı üzerindeki olumlu etkisi sayesinde araştırmacıların üzerinde yoğunlaştığı popüler bir kavram haline gelmiştir (Bitmiş, 2014).

Bir örgütün yurttaşlık davranışı, bir örgüt işgöreninin “örgüt içerisindeki sorumluluklarının üzerinde bir iş yükünü herhangi bir menfaat beklemeksizin üstlenen ve bu özveri sonucunda herhangi bir ödül beklemeyen davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt adına çalışanlar tarafından geliştirilen bu olumlu eylemler, örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlar. Bununla bağlantılı olarak, organize yurttaş davranışı üzerine artan sayıda araştırma mevcuttur (Kaya, 2015). 1983 yılında Bateman ve Organ’ın çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı, bir işgörenin gönüllü, resmi

olmayan bir davranışı olarak belirlenmiş ve örgütsel olarak faydalı davranış olarak tanımlanmıştır (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 137). Alanyazında örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli tanımları geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bir kısmı aşağıdaki gibidir:

Bir örgütte sivil davranış, resmi görev tanımlarının ötesindeki davranışları; işgörenlerin örgüte fayda sağlamak için gönüllü olarak benimsedikleri rollerin ve bu rollerin belirlenmiş gerekliliklerinin ötesindeki davranışlarını içermektedir (Sezgin, 2005: 313). Örgütsel vatandaşlık davranışları, görev tanımının bir parçası veya kendi sorumluluğunda olan işleri kapsamasa bile işgörenin, kurumun etkisini artırmak adına yaptığı her türlü ek eylem anlamına gelmektedir (Aydın, 2017: 34). Örgütsel vatandaşlık davranışları resmi bir ödül ve ceza sistemine dahil olmayan, örgüt çapında bir işleve hizmet etmesi amaçlanan ve işgörenler tarafından gönüllü olarak geliştirilen, işe yönelik davranışlardır (Güner, 2020: 23). Örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı, “işgörenin beklentisi olmaksızın, örgütsel işlevleri örgütün yararına etkin bir şekilde tamamlaması ve bunları tamamen çalışanın iradesiyle yapması” olarak da tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:118). Brief ve George (1992), örgütsel vatandaşlık davranışlarının işgörenin rol tanımı içerisinde veya ötesinde, resmi ücret yapısının dışındaki davranışları içerdiğini belirtmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları davranışları, “önceden tanımlanmış görev gerekliliklerinin ve beklentilerinin ötesine geçen, organizasyona resmi iş tanımının ötesinde katkıda bulunan çalışan davranışını ifade eder” şeklinde de tanımlanmıştır (McDonald, 1993). Başka bir tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışları, işgörenin görev tanımına göre işle ilgili teknik işlevlerle birlikte çalışma alanına destek veren hareketlerdir (Moorman ve diğerleri, 2005: 259). Farklı ifadeler çerçevesinde, bireyin örgütten hiçbir beklentisinin olmaması, örgütü sahiplenmesi, örgütün her türlü çıkarlarına tutkuyla bağlı olması, örgüt içerisindeki diğer işgörenlerle iyi geçinmesi, birey veya birey olarak tanımlanması, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler bu ek rolleri yerine getirdikleri için özel bir ücret almazlar ve bu rolleri yerine getirmedikleri için cezai yaptırımlara tabi tutulmazlar. Bu tanımlara bakıldığında bir örgütte sivil davranışın üç temel özelliği şu şekilde sıralanabilir;

- 1) Davranış, işgörenin kendi isteklerine bağlıdır.
- 2) Resmi tazminat programlarına dahil değildir.
- 3) Amaç, örgütsel işlevleri etkili ve verimli bir şekilde yürütmektir.
(McDonald, 1993).

Alanyazındaki örgütsel vatandaşlık davranışları tanımına bakıldığında, olumlu sosyal ve rol dışı davranış ile örgütsel vatandaşlık kavramlarının birbirinin yerine kullanılabileceği görülmektedir (Şanal, 2013: 530). Bu üç kavrama genel olarak bakıldığında temelde iş birliğini destekledikleri söylenebilmektedir. Bu da kurum içerisinde işgörenlerin iş ortamında karşılıklı yardımcı olabildiklerini, ekip çalışmasında sorun yaşamadıklarını ve birbirlerinin pozisyonlarında gönüllü olarak çalışabildiklerini göstermektedir. Bu, kuruluşun “büyük aile” kültürüne, olumlu bir örgüt kültürüne ve sorunsuz iş akışına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının orijinal tanımında, özgecilik ve genel uyum açısından ele alınmış, ancak sonraki araştırmalarda (Organ, 1988) bu kavrama nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve özgecilik öğeleri eklenerek geliştirilmiştir (Oğuz, 2011: 381). Örgütsel vatandaşlık davranışları, alanyazına girdikten sonra kurumların insan yönetiminde üzerinde durdukları faktör haline gelmiştir. İşgörenlerin örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri ve kar beklemeden özel görevler üstlenmeleri, örgüt içi güdülenmenin artmasında olumlu bir etkiye sahiptir.

2.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi

Taylor ve Tepper (2003), insan ilişkilerini değerlendirmek yerine durumlara rasyonel ve mantıklı bir bakış açısıyla bakmış, verimlilik ve üretkenlik odaklı bir yaklaşımın yolunu açmıştır. Öte yandan Hawthorne'un 1924 yılında yaptığı çalışma, bir örgüt içerisinde işgörenlerin insan boyutunun, örgütsel etkililik ve üretkenlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır (Gökkaya, 2017). İlk kez Bernard'ın konu aldığı örgütsel vatandaşlık, alanyazında prososyal davranış olarak da

isimlendirilmiştir. Örgütsel ilişkilerde insan faktörünün artan önemi, buna paralel olarak örgütsel vatandaşlık davranışının da artması olarak sonuçlandırılabilir (Ertosun, 2016).

Bu kavramın kökeni, Katz'ın 1964 tarihli çalışmasına dayanmaktadır. Bu çalışma, bir organizasyondaki insanların etkili işleyişinin, resmi rol sorumluluklarının ötesinde kendiliğinden yaratıcı eyleme dayandığını tespit etmiştir (Todd ve Kent, 2006). Örgütsel süreklilik, etkililik ve verimlilik için Katz ve Kahn (1978) bireylerin tanımlanmış görev tanımlarına ek olarak vicdanlı olmaları gerektiğini savunmuş, yenilikçi eylemlerde aktif olarak yer almaları gerektiğini ileri sürmüştür (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010). Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarını alanyazına ilk tanıtan olarak bilinmektedir. Daha sonra 1988 yılında Organ, kuramı ve boyutlarıyla örgütlerin sivil davranışları incelemiştir (Acar, 2006).

Zaman içinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı faktörleri keşfedilmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş bileşenden oluştuğu öne atılmıştır. Bunlar; fedakarlık, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve yurttaşlık erdemleri olarak tanımlanmıştır. Daha sonraki araştırmalarda çeşitli ek unsurlar da bulmuştur. Graham (1991), örgütsel vatandaşlık davranışlarına örgütsel sadakat ve örgütsel itaat terimlerini eklemiştir. Buna karşılık, George ve Brief (1992) iyi niyet geliştirme ve kişisel gelişim kavramlarını kullanmışlardır. Demiröz'e (2014) göre örgütsel fayda için sergilenen bu davranışların en karakteristik özelliği hayırseverliktir

Organ (1988)	Graham (1991)	George ve Brief (1992)	Moorman ve Blakely (1995)	Podsakoff et al. (2000)
Özgecilik Nezaket Sivil Erdem Vicdanlılık Centilmenlik		Mesai arkadaşlarıyla yardımlaşma	Kişiler arası yardım	Yardım davranışı
		Diğer bireylere yardım etme ve beraber çalışma		Gönüllülük ve centilmenlik
	Örgütsel sadakat	İyi niyetin kültür haline gelmesi	Bağlılığın artışı	Örgütsel sadakat
	Örgütsel itaat			Örgütsel kabullenme
İleri görev bilinci		Yapıcı önerilerde bulunma	Personel çalışkanlığı Bireysel inisiyatif	Bireysel inisiyatif
Örgütün gelişimine destek verme		Örgütü koruma		Örgütün gelişimine destek verme
		Kendini geliştirme		Bireysel gelişim

Şekil 3. 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti

2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kuramlar

Örgütlerde çalışan bireylerde örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamak ve sebeplerini incelemek amacıyla araştırmalar yapılmış, farklı kuramlar geliştirilmiştir. Geliştirilen kuramlar sosyal değişim, eşitlik ve davranış kuramı olarak üçe ayrılmaktadır. (Erok, 2018:15).

2.3.2.1. Peter Blau'nun Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı, psikoloji, antropoloji ve sosyolojide kullanılan genel bir kuram olarak kabul edilmektedir. İşgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının nedenleri temel olarak sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) ve karşılıklılık normları kuramı (Gouldner, 1960) ile açıklanmaktadır. Sosyal değişim, bireyler ve gruplar arasında soyut ve maddi unsurların değiş tokuşunu ifade etmekte ve bireye veya onun fayda sağladığı gruba bir fayda olarak karakterize edilmektedir. Sosyal değişim kuramının öncülerinden Blau (1960), Gouldner'ın (1960) normatif karşılıklılık kuramından yola çıkarak örgütler ve bireyler arasındaki ilişkiyi sosyal ve ekonomik etkileşimler olarak tanımlamıştır. Blau (1960), ekonomik etkileşimin önceden tanımlanabileceğini, ancak sosyal etkileşim için aynı şeyin mümkün olmayacağını, çünkü yükümlülükler ve sorumluluklar içerdiğini ifade eder (Erok, 2018: 16).

Sosyal psikoloji alanında bulunan sosyal değişim kuramları değer verilme ve ödüllendirilme beklentisini içerir. Sosyal değişim kuramında bireyler, örgüte ya da örgüt içindeki işgörelere karşı olumlu davranışlar sergilemekte, ancak şükran ya da manevi ödüller beklemektedir (Kulualp ve Sarı, 2019). İşgörel, üstlerinin ve örgüt içindeki diğer kişilerin olumlu ve adil davranışlarından dolayı örgüte duygusal, normatif veya kalıcı bağılıklarda bulunurlar ve bu davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul ederler (Özduran ve Tanova, 2017). Bu kuram, finansal bir ödölü değil, güven ve sevgiye dayalı bir sistem önermesini ele almaktadır. Kişilerin sistemden sağladığı fayda, dayanışma ve dostluğun simgesidir (Varlı, 2014). Bir organizasyonda çalışan yöneticiler ve diğerleri bireye değer

verdiğinde ve bireyin ruhuna dokunduğunda, bağlılık daha da artar ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına yol açar (Organ, 1988).

2.3.2.2. John Stacey Adams'ın Eşitlik Kuramı

J. Stacey Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, özellikle işgörenlerin işgörenlerle karşılaştırdıklarıındaki ücret, terfi ve statü gibi konularda eşitlik arzusu algılarıyla ilgilidir. İşgörenler, meslektaşlarına kendilerinden ayrımcı bir şekilde davranılmasını istemezler ve iş ilişkilerinde eşit ücret ve değer beklerler. Bu durumlarda eşitsizlik olduğunda işgören güdülenmesi azalır (Sevinç, 2015). Adams'ın (1965) eşitlik kuramı girdi - çıktı faktörlerine sahiptir. Bir kişi bir kuruluşa katkıda bulunduğunda, bu bir kuruluşun bir bireye katkısı olarak tanımlanır. Bu kurama göre bireyler ve örgütlerin ortaklaşa sağladıkları girdi ve çıktı faktörleri arasında bir denge olduğunda bireyler mutluluğa ulaşır. Örgüte kattıkları iş ve başarıların ötesinde ödüllendirilen işgörenlerin ekonomik, sosyal haklar ve hatta duygusal ilişkiler açısından kendilerini diğer işgörenlerle kıyaslama olasılıkları daha düşüktür. Eşitsizlik devam ettiği sürece güdülenme eksik kalır (Sevinç, 2015). Sosyal mübadele kuramında olduğu gibi, etkileşim vardır. Bir örgüt işgöreninin örgüt içinde diğer işgörelere eşit davranıldığını algılaması hem işgörenin hem de örgütün faydasını artırmakta ve sürekli adalet kaynağı sağlamaktadır. Aksi takdirde örgüte ve örgüt yönetimine yönelik olumlu işgören davranışı olumsuz hale gelebilir (Güney, 2011). Bu durumda kurumun bir işgöreni, belirlenmiş görev tanımlarına aykırı davranmak karşılığında gayri resmi olmayan aşırı davranışlardan kaçınabilir ve bunun sonucunda kurum tarafından yaptırımlara maruz kalabilir. Bu sebeple işgörenler örgütü ele geçirmekte ve örgüt yararına ek roller üstlenmemekte, dolayısıyla daha az örgütlü vatandaşlık kazanmaktadır (Özler, 2015).

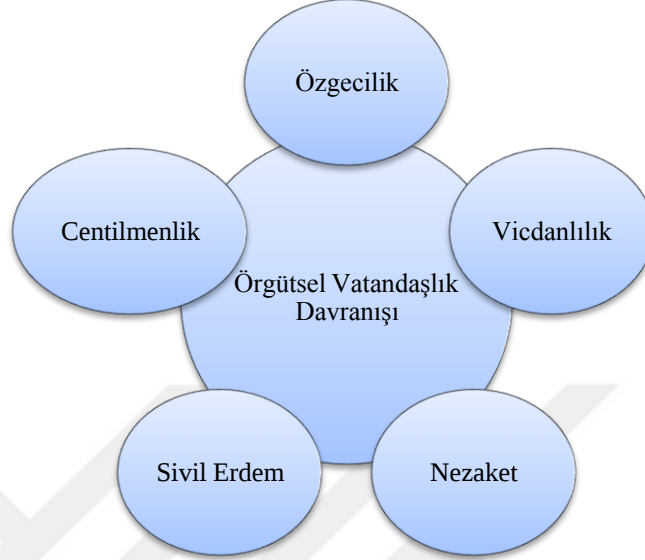
2.3.2.3. Stephen Ross'un Vekalet Kuramı

Vekalet kuramı, 1970'lerde Stephen Ross tarafından iktisat alanındaki çalışmaları sonucu ortaya çıkan bir kuramdır. Uzlaşmaz hedefleri ve çıkarları olan iki tarafın iş birliği yapmak zorunda kaldığında ortaya çıkan sorunları konu almaktadır. İktisatçıların bir örgüt içinde işbirlikçi durumlardaki insanlar arasındaki bilgi akışı sorununu incelemeleri ve birbirlerini kontrol etmeleri gerçeğinden doğmuştur (Kaya, 2015). Karşılıklı görev atamaları sonucu etkileşim halindeki bireyler tarafından bu görev atamalarında meydana gelen değişiklikleri ve bu bireylerde meydana gelen eğilimleri inceleyen bir kuramdır (Michael, 2009). Vekalet kuramının iki tarafı vardır. Biri vekil, diğeri vekaletname. Vekil, kendisini yetkilendiren kişinin amaçlarına ulaşan bir işgören, yönetici ise vekilin hedeflere ulaşma çabalarını teşvik eden kişidir (Ekinci, 2017:). Avukatlar, kurum içindeki iş ve işlemlerin yürütülmesinden, planlanmasından ve raporlanmasından sorumludur. Temsilciler ise kurum içinde görevlendiren aracıları denetlemekten, ücretleri belirlemekten ve iş akışını kontrol etmekten sorumludur. Bu nedenle okul yöneticisi, devrettiği görevlerin kendi amaçları doğrultusunda yürütülmesini sağlar. Bu iş tanımlarından hareketle aralarındaki görevlerin farklı olması bilgi asimetrisi oluşturmaktadır. Bu bilgi asimetrisi, savunucuların kuruluşun faaliyetlerini kendi avantajlarına kullanmalarına izin verir. Tersine, delegeler, kuruluşun sorumlu olduğu görevleri ve pozisyonları güvenle üstlenebilirler. Kurumun bireye güvenip sorumluluk verdiğine, bu sayede görevine bağlanabileceğine, fazla sorumluluk alabileceğine ve bunun sonucunda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterilebileceğine inanır (İplik, 2015).

2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışları, alanyazına bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarıyla ilgili çeşitli çalışmalar ortaya çıkmaktadır. Ancak bu çalışmaların boyutları konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Organ (1988) tarafından geliştirilen ve örgütsel vatandaşlık araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan taksonomiye dayanan çalışmada davranışların sınıflandırılması mevcuttur (Altınbaş, 2008). Örgütsel

vatandaşlık davranışlarına yönelik yapılan araştırmalarda bu davranışların beş alt boyuta ayrıldığı gözlemlenmiştir. Bu davranışlar özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olarak ifade edilmektedir (Sırıkgil, 2015).



Şekil 3. 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

2.3.3.1. Özgecilik (Altruism)

Özgecilik, Fransız filozof Auguste Comte tarafından bencillığe karşı ortaya atılmıştır. Comte kelimesi, "diğer" veya "öteki" anlamına gelen İtalyanca altrui ve Latince alteri'den gelir. Auguste Comte (1875) özgeciliği "başkası uğruna yaşama eğilimi ya da arzusu" olarak tanımlarken, Durkheim (2002) özgeciliği gönüllü olarak tanımlar. Öte yandan, sosyolog Batson (1991) bunu başkalarının iyiliğini destekleyen bir güdü olarak tanımlamıştır (Topses, 2012). Organ'a (1988) göre özgecilik, örgütsel görev veya sorunlarla karşılaşıldığında diğer işgörelere gönüllü olarak yardım etme davranışlarını ifade eder (Akbaş, 2011). Özgecilik, "başkalarını düşünmek", "altruizm", "altruizm", "isar", "habgeir", "fedakarlık" gibi isimlerle ifade edilir (Düzer, 2019). Özgecilik alt boyutunda, bireyin başka bir bireyin iyiliğini düşünerek yaptığı davranışlar ele alınmıştır. Diğergamlık veya alturism olarak da ifade edilen bu alt boyutta örgütün diğer işgöreleri ile yardımlaşması söz konusudur. Yardım edilen davranışın örgütün çıkarları doğrultusunda olması gerekmektedir (Gürbüz, 2006). Özgecilik altboyutunda işgörelenler, yeni işe

alınanlara işle ilgili bilgi sağlamak, mücadele ettikleri sorunları çözmek, çalıştıkları kuruluşa uyum sağlamalarına yardımcı olacak faaliyetlerde bulunmak ve işyerinde iş arkadaşı görevlerini üstlenmek gibi görev tanımları ötesi davranışları sergilerler. (Karacaoğlu ve Güney, 2010).

2.3.3.2. Nezaket (Courtesy)

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının nezaket yönü, bir kuruluş içerisindeki işgören davranışı olarak tanımlanabilir. İşgören, meslektaşlarına yükümlülüklerini hatırlatır, uyarır ve sorgular (Gürbüz, 2006). Alanyazında özgecilik ve nezaket boyutları karşılaştırılmıştır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014). Nezaket boyutu problemlerin olmasını engelleyen hareketleri kapsar. Bu, ileriye yönelik hareketleri içerir (İşbaşı, 2000). Bir kurumun düzenini ilgilendiren kararlar verilirken, karardan etkilenen kurum işgörenlerinin seslerini duyurabilecekleri veya katkı sağlayabilecekleri bir örgütsel ortam oluşturmak görgü kurallarından sayılmaktadır (Öztürk, 2019). Nezaket alt boyutu, işgörenlerin örgüt içerisindeki hatırlama, uyarma ve danışma iletişimini konu almaktadır. Önemli durumlarda birbirlerine hatırlatmalar yapan, uyarıda bulunan veya bir konu hakkında içtenlikle diğer işgörelere danışan bireyler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının nezaket alt boyutuna bağlı olan davranışları sergilemiş olur. Bu davranışlar, örgütteki olası sorunların önüne geçebilmektedir (Tezer, 2015). İşinde profesyonel ve sorumluluk duygusu yüksek olan çalışanların kibar davranma olasılığı fazladır. Bu kişilerin olası sorunları tahmin edebilecek deneyime sahip olması ve bunları önleme sorumluluğu hissetmesi gerekir (Öztürk, 2019). Nezaket yönü, bir organizasyonda çalışan kişilerin işle ilgili olası sorunları önlemesine ve birbirlerini uyarmasına olanak tanır, böylece işgörelar arasında güçlü bir etkileşim sağlanır. Sonuç olarak, bireyler karşılıklı takdir geliştirip daha yardımsever hale geldikçe, nezaket davranışı düzeyinde örgütsel vatandaşlık davranışı artacaktır (Erok, 2018).

2.3.3.3. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem alt boyutunda, örgüte fayda sağlayabilecek fikirler üretme, örgütü gelecekte daha iyi bir hale getirmek için düşünme ve bu konudaki fikirleri sunma davranışları bulunmaktadır. Bireyler, var olan ve olası problemlere dair çözümler arayarak, ve bu fikirleri hayata geçirerek, öngörülebilir veya yaşanmış sorunların tekrarlanmaması için çabalayarak fazladan sorumluluk alabilmektedirler (Eker, 2019). Sivil erdem alt boyutları da kendi içlerinde ikiye ayrılmaktadır. Etki uyandıran sivil erdem davranışları, diğer işgörenleri de harekete geçiren davranışlardan, bilgi sağlayan sivil erdem davranışları ise haber ileterek bir bilgi akışı yaratan davranışlardan oluşmaktadır. Sivil erdemnin hedefi, bireysel olarak işgörenler için örgütsel sorunlara çözüm bulmaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünde işgörenler, örgütsel politika oluşturma sürecine bireysel olarak katılırlar. İyi bir örgüt işgöreni, örgütün günlük yaşamına şüphesiz uyum sağlayan, aynı zamanda örgütle ilgili tüm konularda kendini geliştiren ve söz sahibi kişi olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Bir örgütün işgörenlerinin örgüte olan ilgisi, o örgütün sivil davranışının bir göstergesidir. Bu kaygı, işgören güdülenmesini ve örgütün faaliyetlerine aktif katılımını, örgütün stratejisi hakkında görüş ve düşüncelerini ifade etmesini, örgütü etkileyen konularda sorumluluk duygusunu içermektedir (Karaca ve Özmen, 2018). Genel olarak bir örgüt işgöreninin zamanını, enerjilerini feda etmesini ve sorumluluk almasını gerektiren davranışlar sivil erdem kapsamına girer. İşgörenlerin bir kurumda görev alırken sorumsuz davranışlar veya üstlerine kendilerini beğendirmek amacıyla yaptıkları yanlış davranışlar, sivil erdem davranışı olarak kabul edilmez (Gökmen, 2011).

2.3.3.4. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Organ'a göre vicdan, örgüt üyelerinin beklenen rol davranışlarının ötesinde davranması demektir (Akbaş, 2011). İşgörenin, bir organizasyon içerisinde kendisine atanan rolle ilgili rol davranışını ifade eder. Bu, resmi bir rol oynamaktan ziyade diğer yükümlülükleri isteyerek kabul etme ve yerine getirme meselesidir. Alanyazında yüksek görev duygusu olarak da

adlandırılır. Bir kurumun dürüst işgörenleri, hiçbir kontrol ve gözetim olmaksızın, görevlerini mükemmel bir şekilde yerine getirir ve hatta kendilerinden beklenenin de ötesine geçerler. Vicdanlılık alt boyutunda, işgörenlerin örgütün kurallarına uyarak örgütü zarara sokabilecek davranışlardan kaçınmaları ve verilen görevler ile iş tanımlarının ötesinde işler başarmalarını konu almaktadır. İşgörenin çalışma ortamını özümseyerek olumsuz durumlarda dahi bulunduğu ortamı iyileştirmek için çabalaması, iş ve görevlerin işleyişini aksatmaması, yetiştirilemeyen işleri çalışma saatleri dışında olsa dahi yapmak için çabalaması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının vicdanlılık alt boyutu içerisinde sınıflandırılmaktadır (Eker, 2019). Bu kapsamda görülen davranışlar, örneğin işgörenlerin ek ücret almadıkları halde işi bitirmek için çalışma saatlerinden daha fazla çalışmaları, hasta olduklarında ihbar edilmeden işe gelmeleri, kaynakları korumayı içermektedir (Karaca ve Özmen, 2018).

Dürüstlük boyutuyla ele alınabilecek örgütsel vatandaşlık davranışları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

- İşe düzenli olarak devam eder.
- Kötü havalarda veya hastalıkta çalışma devam eder.
- Çay ve yemek arasında kısa molalar alır.
- Kurumsal kaynakların etkin kullanımı ve korunması sağlar.
- Kurumun kurallarını, süreçlerini ve düzenlemelerini benimser ve bu kurallara uymaya çalışır.
- Görevleri zamanında ve hatasız tamamlar.
- Özel hayatındaki sorunlara rağmen çalışmaya devam eder (Podsakoff, 2000).

2.3.3.5. Centilmenlik (Sportmanship)

Centilmenlik alt boyutunda, işgörenler olumsuz şartlarda çalışıyor olsalar dahi iş ve işleyişlerden ödün vermeden çalışmalarına devam etmektedirler. Çalışma ortamında yaşanan olumsuz iletişimin işgörenin verimini etkilememesi, verilen kararlarına uyulmayan işgörenin güdüsünü kaybetmemesi de centilmenlik alt boyutlarındaki davranışlar olarak görülmektedir (Dağlı, 2016). Örgüt içerisinde yaşanan olumsuz olaylar karşısında şikâyet etmeden sorun çözme stratejileri geliştirmeye yönelik davranışlar bütünüdür. Örgütün olumsuz tutumuna karşın işgörenlerin örgüte karşı koruyucu bir tutumu vardır. Centilmenlik açısından bakıldığında, işgörenler, kurum yetkililerinin yokluğunda bile kurumun imajını korumaya çalışırlar. Bu, kuruluş hakkındaki yanlış anlamaları düzeltmek ve kuruluşa teşvik etmek gibi koruyucu ve uyarlanabilir eylemleri içerir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmen yönü, örgüt içerisinde mutlu bir ortam yaratarak iyi niyetli hareketlerin artmasına ve işgören-müşteri bağının olumlu hale gelmesine önemli ölçüde katkı sağlar (Akbaş, 2011). Centilmence davranış, bir kuruluş içerisinde barışı korumada, işgörenlerin verimliliğini artırmada önemli bir etkiye sahip olan cömertlik ve cömertliğe dayalı davranıştır. Bu davranışları sergileyen kişilerin bir örgütte çoğunluğu oluşturması ve bu davranışlara karşı iyi niyet ve kibarlığın kültür öğelerinden biri olması, kurum barışına katkı sağlayacağı gibi üstlerin işini de rahatlatabilmektedir (Gökmen, 2011).

2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışları, hedeflerine göre: örgütsel vatandaşlık, davranış biçimi ve diğer davranışlara göre örgütsel vatandaşlık olmak üzere üç türde incelenmiştir (Kaplan, 2011).

2.3.4.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

McNeely ve Meglino (1994) örgütsel vatandaşlık davranışını, yönlendirildiği amaçlar açısından: örgüt odaklı ve işgören odaklı olarak sınıflandırır (Erok, 2018). Örgüt odaklı davranışlar sergileyen işgörenler, bir örgütün hayatta kalmasını sağlamak için her türlü yardımı sağlayarak örgüte duygusal bir bağlılık geliştirirler. Kurumun gelişmesi amacıyla olumsuz koşulları umursamaz, kurumun etkinliklerine dahil olurlar, işten ayrılan arkadaşlarının sorumluluğunu gönüllü olarak üstlenirler ve şikayet etmeden zamanında işe başlarlar. Organ (1988) tarafından tanımlanan örgütsel yurttaşlık davranışının boyutları olan sivil erdem ve vicdan boyutları, örgüte özgü davranış alanında yer almaktadır (Erok, 2018). İşgören odaklı davranışlar sergileyen örgütlerde işgörenler; gönüllü olarak kurum içerisinde çalışan meslektaşlarına yardımcı olur, vefat eden meslektaşlarının işlerini kendileri yapar ve çalışma arkadaşlarına organizasyondaki gelişmeler hakkında bilgi verirler. Bunlar; işgören merkezli eylemlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen Organ'ın (1988) nezaket ve özgecilik boyutları, işgörenle ilgili davranışlar kapsamında yer almaktadır (Kaplan, 2011).

2.3.4.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İşgörenin gönüllü davranışına karşılık olarak, örgütsel vatandaşlığın davranışsal türü: aktif-agresif davranış ve aktif-agresif-kaçınma davranışı olmak üzere iki şekilde kendini gösterir (Kaplan, 2011). Olumlu aktif davranışlar, örgüte fayda sağlayan ve görev ve tanımlarının ötesine geçen gönüllü ve baskısız gerçekleştirilen olumlu davranışları kapsar (Erok, 2018). Bir örgüt işgörenlerinin, üstlendikleri rollerin ötesinde hareket etmeleri ve örgüte yararlı davranışlar sergilemeleri, örgüt yönetimi ve işgörenleri tarafından değer verilen davranışlardır. (Kalkan, 2013). Bu işgörenler, genellikle çalışkan ve üretkendirler (Tenteriz, 2020). Olumlu kaçınma davranışları sergileyen işgörenler, örgüte zarar verebilecek davranışlardan kaçınmak için bu davranışları sergilerler. Bu eylemlerin temelinde bir örgüte katkıda bulunmaktan çok, zarar vermeme düşüncesi bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

2.3.4.3. Diğer Vatandaşlık Davranışları

Diğer vatandaşlık davranışları ise sahte vatandaşlık davranışları ve olumsuz destekleyici davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Kaya, 2013). Sahte vatandaşlık davranışları sergileyen işgörenler, örgüt içerisindeki sivil davranışlarını sergilerken gerçek niyetlerini ortaya koymazlar. Kuruluş içerisindeki diğer kişilere yardım etmeye çalışabilirler veya kuruluşun yararlanıyormuş gibi görünen eylemlerde bulunabilirler, ancak gerçekte niyetleri bu değildir. Bireyler, organize vatandaş davranışı boyutunda görülebilecek farklı niyetlerle hareket ederler. Ciddi bir hastalığa rağmen çalışmaya devam eden bir bireyin davranışı, örgütsel vatandaşlık açısından değerlendirilmektedir ve bireyin hasta olmasına rağmen işine devam etmesine katkı sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Olumsuz yardımlaşma davranışları sergileyen işgörenler, ekonomik ve sosyal haklar gibi şahsi çıkarlarını korumak adına, kurumun çıkarları doğrultusunda hareket ediyormuş gibi görünerek işgörelere yol gösterebilirler. Bu davranışlar örgüte zarar vermekte, işgörenler ile örgüt yönetimi arasında doğabilecek çatışmalar ve olumsuz duygular nedeniyle örgütün faaliyetlerine olumsuz etkilemekte ve işgören performansını düşürebilmektedir (Kalkan, 2013).

2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen birçok kişisel, örgütsel ve durumsal faktör bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel eşitlik, işe karşı tutum, liderlik, örgütsel vizyon, kararlara katılım, bireyler ile örgüt arasındaki uyum, örgütsel özellikler ve kıdem, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerdir (Yücel ve Samancı, 2009).

2.3.5.1. Örgütsel Bağlılık

Örgüte bağlılık, işgörenlerin örgütün mekaniklerini devralarak amaçlarını ve başarılarını içselleştirmeleri anlamına gelmektedir (Güner, 2016: 56). Meyer ve Allen'a (1991) göre duygusal bağlanma, devam eden bağlanma ve

normatif bağıllık, örgütsel bağlanmanın bileşenleridir. Örgütsel bağıllığın bileşenlerinden biri olan duygusal bağıllık, işgörenlerin duygusal ilgilerini uyandırarak örgütle özdeşleşme durumudur (Meyer ve Allen, 1991). İşletmenin sürekliliği, bireylerin bir kuruluştan ayrıldıklarında ekonomik ve sosyal haklarını kaybetme gibi maliyetlerle karşı karşıya kaldıkları fikrinden kaynaklanan bir bağıllık türüdür. Normatif bağıllık ise, çalışanların örgüt içerisinde sürekli bir zorunluluk hissetmeleri anlamına gelmektedir. Örgüt katılımının tam anlamıyla sağlanabilmesi için bu üç unsurun gerçekleştirilmesi gerekir (Bülbül, 2010). Örgütsel bağıllığı yüksek olan işgörenler, örgütü sahiplenir ve örgüt için katma değer yaratmaya çalışırlar. Schappe (1996) tarafından yapılan bir araştırma, bir örgüte bağıllığın örgütsel vatandaşlık için bir ön koşul olduğunu saptamıştır. Gürbüz (2008), 380 memur üzerinde yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği sonucuna varmıştır. Güçlü duygusal bağıllık, iş performansı ve en önemlisi örgütsel vatandaşlık davranışı gibi önemli davranışları olumlu olarak etkilemektedir (Cropanzano ve diğerleri, 2003).

2.3.5.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütün uygulamalarıyla ilgili olarak işgörenlerin adalet algısını ifade eder. İşgörenler, bu algılara tutumlar oluşturmakta, tutumlar onların örgüte karşı hareketlerini değiştirmektedir (Karaca ve Özmen, 2018). Kurum kuralları ile uygulanma biçimleri, işgören adaleti kavramının merkezinde yer alır (Özdevecioğlu, 2003). Adams'ın eşitlik kuramına dayanan örgütsel adalet kavramına göre, bir örgütte çalışan kişiler, haksız davranışlara tanık olduklarında düşük iş performansından muzdariptirler (Erok, 2018). İşgörenler arasında adalet konusunda daha iyi bir anlayışa sahip kuruluşların başarı hedeflerine ulaşma olasılıklarının daha yüksek olduğunu araştırmasında ortaya koymuştur. Güven, yüksek performans, iş tatmini, bağıllık gibi unsurları içeren kurumsal eşitlik, örgütsel başarının etmenidir (İşcan ve Sayın, 2010).

2.3.5.3. İşe Karşı Tutumlar

İş elde tutma, iş tatmini, örgütsel destek algısı ve çalışan elde tutma durumları işe yönelik tutumları içerir. İş doyumu, işgörenin örgüte katışı geliştirdiği tutumdur. Isaiah O. Ugboro ve Kofi Obeng (2000) iş doyumunu, bireyin iş yapma koşullarından ve uygunluğundan kaynaklanan iş doyumunu olarak tanımlamışlardır (Güner, 2016). Bir işgörenin işiyle ilgili olumlu duygularını yansıtan iş doyumunu, bir kuruluş içerisindeki işgörenin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş doyumunu ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, iş doyumunu yüksek olan bireylerin iyi performans sergilediğini, düşük iş doyumunu olan bireylerin ise kötü performans sergilediğini göstermektedir (Şeşen, 2010:). Diğer bir iş tutumu ise örgütsel destek olarak algılanmaktadır. Bir örgüt çalışanlarının, işlerinde karşılaşılabilecekleri sorunlarda ve yaptıkları hatalarda örgütün kendilerini destekleyeceği konusunda güven duymalarına dayanır. Örgüt yönetiminin işgörenlerin fikirlerine ilgi duyması, çalışanların iyi olma hallerine ilişkin tutumları, haklardan yoksun olmaları, örgütte işgörenler arasındaki farklılıkları etkileyememeleri gibi faktörler, destekleyici örgütlerin özellikleridir (İplik vd., 2012).

2.3.5.4. Liderlik

Gibson (2000), liderliği bireylerin zorlama olmaksızın istenen hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Liderlik aynı zamanda örgütsel başarıya ve etkililiğe katkıda bulunmak için bireyin başkalarını etkileme ve motive etme yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir (Long, 2020). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için Podsakoff (2000) tarafından yapılan bir çalışmada, kişisel destek ve tatmin edici liderliğin boyutlarının örgütsel çalışan özgeciliğinin boyutlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu, örgütsel liderlerin davranışlarının örgütlüleri etkilediği anlaşılmıştır. Kakumar (2010), etik liderliğin, bireysel ve görev odaklı yurttaşlık davranışının temel belirleyicisi olduğunu savunmaktadır (Alkan ve Arıkboğa, 2017). Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından imalatçı firma çalışanlarına

yönelik yapılan bir çalışmada ise ilham ve kişisel kazanımın dönüştürücü liderlik yönleri ile işgören örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır (Kuruşçu ve Aydoğan, 2018).

2.3.5.5. Örgütsel Vizyon

Bir vizyon, "gelecek imajı" veya "gelecek vizyonu" gibi kelimelerle ifade edilir ve gelecekte ulaşılması gereken bir hedeftir. Vizyon, bir grubu tek bir amaç doğrultusunda birleştirerek geleceğe yön verir ve grup güdülenmesini olumlu yönde etkileyerek yol gösterir (Muslu, 2014). Vizyoner bir örgütte işgörenler kuruma bağlanacak, kurumla bütünleşip hedeflere yönelik görevlerini yerine getirecektirler. (Burulday, 2018). Bir kuruluşun işgörenleri arasında ortak değerler ve inançlar yaratan bir vizyon, örgüt başarısı için kritik öneme sahiptir. (Muslu, 2014).

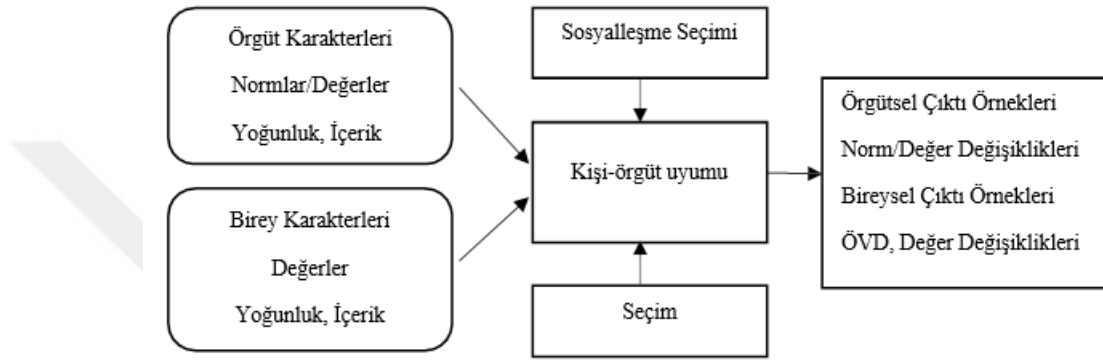
2.3.5.6. Karara Katılım

Bireyler, kendilerini etkileyen her türlü karara aktif olarak katılmak, fikir beyan etmek ve bu kararların sonuçlarından yararlanmak isterler (Akçakaya, 2010). Karar alma süreçlerine katılım, işgören güdülenmesinin en önemli faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Karar alma sürecine katılarak, işgörenler kendilerini etkileyen kararlara aktif olarak dahil olabilirler. Bireylerin, karar sürecine dahil olduklarında, daha hızlı uyum sağlayacakları ve alınan kararlarda daha aktif rol oynayabilecekleri varsayılmıştır (Tokgöz, 2013). Böylece örgütsel kararlarda aktif rol oynayan işgörenler, örgütsel ve örgüt çapındaki kararları benimser, ve sivil davranış sergilerler (Sezgin, 2005).

2.3.5.7. Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi – örgüt uyumu; bir örgütün işgörenlerinin nitelikleriyle örtüşen bazı özelliklere sahip olduğu ve bu uyumun işgörenlerinin örgüte karşı tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Birey-

örgüt uyumunda, örgüt ve bireyin birbirini tamamlayan özelliklerine göre, örgüte özgü özelliklere sahip işgören işe alınır, örgütün devamı halinde ise kalıcı olarak istihdam edilirler (Behram ve Dinç, 2014). Bir örgütte çalıştıktan sonra örgütsel uyumdan yararlanan kişi, örgütle tam bir uyum içerisinde olur ve örgütsel olarak tutarlı kişiler ek görev yapma eğilimindedirler (Yurdakul, 2018). Chatman (1989), yüksek kişi-kurum uyumluluğunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu savunur.



Şekil 3. 4. Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

2.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Bateman ve Organ'a (1983) göre örgütler, işgörenlerinde yasal zorunlulukların ötesinde resmi olmayan örgütsel vatandaşlık davranışları olmadan varlıklarını sürdüremezler. Bir örgütün işgörenlerinin vatandaşlık davranışı, tamamen bireyin takdirindedir (Polat, 2007). Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının, işgören performansının değerlendirilmesinde ve işgören güdülenmesinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığı bulgusunu elde etmiştir. (Kaplan, 2011).

İşgörenlerin kendi kişisel çıkarlarından çok örgütün çıkarlarını düşünmelerini sağlamanın, örgüt üzerinde faydası olduğu söylenmektedir (Keleş ve Pelit, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkilerinin olumlu olduğu konusunda, alanyazında genel bir fikir birliği vardır. Bolino (2004), Akar (2006) ve Budak (2015), çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarını incelemiş ve bu davranışlarının kuruluş

içerisindeki yönetim veya kadrolaşmadan kaynaklanabileceği varsayımından yola çıkarak bazı olumsuz etkilerini gözlemlemişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının zararlı etkilerinin temelinde, işgörenlerin resmi rol performansına müdahale etmesi ve iş tanımı dışında yapılan çok sayıda iş nedeniyle işgörenleri yapmaları gereken işten alıkoyması bulunmaktadır. (Bolino, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumsuz etkilerini aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Örgütsel vatandaşlık davranışları, işgörenlerin tanımlanmış rollerde hareket etmesini engelleyebilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen işgörenleri desteklemek bir kuruluş için maliyetli olabilir.
- İşgörenler arasında olası rol belirsizlikleri yaşanabilir.
- İşgören performans değerlendirmelerinde hataya sebep olabilir.
- Yöneticiler diğer işgörenlerden de benzer örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya koymaları beklentisine girebilir. (Budak, 2015).

2.4. GÜDÜLEYİCİ DİL VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütlerin, işleyişlerini sürdürebilmeleri için örgüt üyelerinin davranışlarını yönetebilmeleri gerekmektedir. GÜDÜLEYİCİ dil, örgütün özellikleri gözetilerek işgörenlerin davranışlarını etkilemek ve sahip olduğu değerleri benimsemelerini sağlamak amacıyla kullanılan bir araçtır (Ocampo, 2017). Örgütlerde kullanılan güdüleyici dilin, örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bir etmen olarak görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, işgörenlerin gönüllü olarak örgüt amaçlarına hizmet etme eylemleridir. Bu tür davranışlar, örgütler için önem taşımaktadır, çünkü örgütsel vatandaşlık davranışları örgütlerin işleyişine pozitif etkide bulunur ve başarısına (Karakaş ve Arkonac, 2016).

Güdüleyici dil kuramı, örgüt üyelerinin davranışlarını yönetmek amacıyla kullanılan bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Bu kuram, işgörenlerin örgüt içerisinde sahip olmaları gereken değerleri ve davranışları benimsemeleri için nasıl yönetilecekleri konusunu ele almaktadır. Bu amaçla, örgütler içerisinde kullanılan güdüleyici dilin amaçlarına yönelik ve anlamlı olması gerektiği öne sürülmüştür (Deci ve Ryan, 2008). Güdüleyici dille iletişim kurmanın etkisiyle, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bağı ele alan araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar, güdüleyici dilin işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Magner ve Welbourne, 2016). Amaca uygun ve anlamlı kullanılan güdüleyici dil, örgüt işleyişinin başarısını arttırabilmektedir.

2.5. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümü, güdüleyici dil ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan yurtiçi ve yurtdışı çalışmaları konu almaktadır.

2.5.1. Güdüleyici Dil ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Yakut'un (2020) yaptığı, Çanakkale ilinde görev alan 862 öğretmenin katıldığı araştırmada, okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dille kurum bağı arasındaki yüksek seviyede ilişki tespit edilmiş, güdüleyici dilin örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Ergüven (2020), yöneticilerin güdüleyici dil kullanımının işgörenlerin kurumsal mutluluklarını hangi düzeyde etkilediğini araştırmıştır. Çalışmasında örneklemini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Çanakkale ili Çan ilçesinde görev alan 464 öğretmen ile oluşturmuştur. Bu araştırmada öğretmenlerin güdüleyici dil algıları, cinsiyetlerine ve kurumlarda görev aldıkları kademe değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiş; güdüleyici dil ve mutluluk algıları arasında anlamlı, pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demir (2019), 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev alan 397 öğretmenin verilerini ele alarak okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin okuldan ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Hatay ilinin Kırıkhan ilçesinde görev alan öğretmenlerin dahil olduğu bu çalışmada okul yöneticilerinin kullandığı güdüleyici dilin, yönlendirici ve empatik dil boyutlarındaki iletişimin, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini anlamlı olarak yordadığı sonucuna varılmıştır.

Sönmez (2018), 2018 yılında gerçekleştirdiği çalışmada okul yöneticilerinin güdüleyici dil düzeyleri ile işgörenlerin okul iklimi algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Eskişehir’de görev alan 407 öğretmenden toplanan verilere göre okul yöneticileri tarafından kullanılan güdüleyici dilin, öğretmenlerin okul iklimi algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Yavuz (2018), 2016-2017 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde görev alan 416 öğretmenden veri toplayarak okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dil ile işgörenlerin rol fazlası davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dilin öğretmenlerin rol fazlası davranışlarının çok düşük düzeyde yordadığı bulgusu elde edilmiştir.

Yener ve Salur (2017), yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin kullandıkları güdüleyici dilin, işgören iç girişimciliğine olan etkisindeki işgören sesliliğine olan aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırmaya Sinopta tekstil fabrikasında çalışan 205 kişi katılmıştır. Elde edilen verilere göre yöneticilerin kullandıkları güdüleyici dilin işgören iç girişimciliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği; işgören sesliliğinin iç girişimciliği olumlu ve anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Araştırmada işgören sesliliğinin, güdüleyici dilin etkisini düşürdüğü gözlemlenmiş, ancak ilişkinin anlamlılığı devam etmiştir. Bu sebeple işgören sesliliğinin güdüleyici dile tam aracılık değil, kısmi aracılık rolü olduğu belirtilmiştir.

Özen (2015), araştırmasında okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dilin intibak ettirici liderlik üzerine etkisini incelemiş ve 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ilinde görev alan 424 öğretmenden veri toplamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler, görev aldıkları okulların TEOG sınav puanı ortalamalarına göre 3 sınıfa ayrılmışlardır. 73,023 ile 62,787 arasında puan ortalaması olan okulların öğretmenleri birinci tabaka, 62,664 ile 56,604 arasında puan ortalaması olan okulların öğretmenleri ikinci tabaka, 56,326 ile 50,603 arasında puan ortalaması olan okulların öğretmenleri üçüncü tabakada yer almıştır. Araştırmanın sonucuna göre birinci tabakadaki öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici dil kullanımı ve intibak ettirici liderlik özelliği algıları, ikinci ve üçüncü tabakadaki öğretmenlere göre daha düşük çıkmıştır. Katılan kadın öğretmenlerin hem güdüleyici dil hem de intibak ettirici liderlik özelliklerini yetersiz buldukları ve kıdemi düşük olan 30 yaş altı öğretmenlerin iki değişkeni de daha düşük düzeyde algıladıkları sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin kullandıkları güdüleyici dil ile intibak ettirici liderlik davranışları birinci tabaka okullarda yüksek düzeyde, ikinci ve üçüncü tabaka okullarda orta düzeyde gözlemlenmiştir.

2.5.2. Güdüleyici Dil ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

2012 yılında William Tobias Holmes, okul müdürlerinin dil kullanımlarını iki farklı açıdan incelemiştir. Araştırmasında okul yöneticilerinin güdüleyici dillerinin, öğretmen davranışı üzerindeki olumlu dönüştürücü etkisini ele almıştır. Veri analizi için karma yöntemi kullanan Holmes, çalışmasının ilk aşamasında okul yöneticilerinin iletişimini ve öğretmenler üzerindeki başarıya olan etkisini tespit etmek için nicel anket uygulamış; ikinci aşamasında ise okul yöneticilerinin iletişim uygulamalarını daha iyi anlamak amacıyla nitel görüşmeler ve gözlemlerden faydalanmıştır. Holmes, araştırmasında elde ettiği bulgulara göre okul yöneticilerinin güdüleyici ve empatik dil kullanımlarının, işgörenlerin iş performansıyla iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir.

Limsy Chan (2007), doktora tezinde müdürlerin güdüleyici ve empatik dil kullanmalarının; işgörenlerin görev tanımı fazlası davranışlarını, i doyumlarını, ie katılımlarını ve örgütsel bağlılıklarını pozitif bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Chan, çalışmasında liderlerin motive edici ve empatik dil kullanımının sendikalı bir i ortamında astların iş tatmini düzeyleriyle ilişkisini inceleyerek, pozitif yönlü ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir. Araştırmanın bulgularına göre liderlerin güdüleyici dil kullanımı; astların rol fazlası davranışlarını, i tatminlerini, ie katılımlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre, güdüleyici dilin, astların i performansı ve memnuniyeti üzerinde etkili bir faktör olduğu; sendikalı çalışma ortamlarında liderlerin güdüleyici dil stratejilerini kullanmalarının, astlarının i tatmini düzeylerini artıracıebileceğini ve i performansını olumlu yönde etkileyebileceği bulguları elde edilmiştir.

Sheila Mergenschroer Bexley (2005), doktora tez araştırmasında öğretmenleri güdüleyen okul yöneticisi davranışları üzerine odaklanmıştır. Aratırmasında, ğretmenler ve yöneticiler tarafından ğretmen güdülenmesinin nasıl algılandığını ele alan Bexley, ğretmen güdülenmesini etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin ğretim performansı, ğretmen memnuniyeti ve ğrenci başarısı üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının, güdüleyici üslup ve dil kullanımlarının, öğretmenlerin içsel güdülenmesini artırdığı ve öğretmenlerin ie adanmılığını pozitif yönlü olarak en çok etkileyen faktörler arasında olduğunu ortaya koymaktadır.

2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurtiçinde Yapılan alımalar

Alarçin (2020), okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarıyla işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya, İstanbul ilinde görev alan 344 ğretmen katılmıştır. Elde edilen verilere göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile karizmatik liderlik algıları arasında zayıf düzeyde anlamlı, pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Uyanık, 2019 yılında Düzce ilinde görev yapan 325 öğretmenden veri toplayarak değer odaklı yönetim yaklaşımları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Değerlere dayalı yönetim anlayışını ele alan bu çalışmada, yönetim yaklaşımları ile öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, yönetimin değerlere dayalı bir yaklaşım sergilemesi, öğretmenlerin örgüt için daha fazla gönüllü çaba harcamalarını ve örgüte daha fazla bağlılık göstermelerini tetiklemektedir. Bu bulgu, değer odaklı yönetim modellerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Eker, 2019 yılında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu çalışma kapsamında, 535 öğretmenden toplanan veriler detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve genel iş-yaşam dengesi arasında direkt ve belirgin bir ilişkinin tespit edilemediğini göstermiştir. Ancak, bu genel sonuca rağmen; iş-yaşam dengesinin "kendine zaman ayırma" ve "yaşamın işten ibaret olması" alt boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde düşük seviyede, ancak negatif bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin kendilerine yeterince zaman ayırmaları veya yaşamlarının tamamını işlerine adanmaları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu sonuçlar, iş-yaşam dengesi ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki karmaşık ilişkiyi gösterirken, öğretmenlerin iş ve yaşam arasındaki dengeyi sağlamalarının ve kişisel zamanlarını korumanın, hem kendi refahları hem de örgütsel katkıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini ortaya koymaktadır.

Çevik (2018), makamsal güç kaynakları ile işgörenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada 2016-2017 eğitim öğretim döneminde Kahramanmaraş ilinde görev alan 381 öğretmenden toplanan veriler kullanılmıştır. Araştırma, okul yöneticilerinin hangi makamsal güç kaynaklarını kullandıklarını; bu güç

kullanımının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisini ele almıştır. Okul yöneticilerinin makamsal gücünün, öğretmenlerin örgütsel katılımı ve tutumları üzerinde önemli bir etkisi olabileceği savunulmaktadır. Çevik'in araştırması, okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, okul yöneticilerinin makamsal gücünün kullanımının, okul ortamında örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmede önemli bir araç olabileceğini göstermektedir. Çevik'in bu araştırması, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığını etkileyerek okul performansını ve öğrenci başarısını geliştirmede nasıl daha etkin olabileceğine dair değerli iç görüler sağlamıştır.

Döner (2006), Afyonkarahisar ilinde 2005-2006 yılları arasında görev alan 430 öğretmenden topladığı verilerle, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile bürokrasi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya göre bürokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisinin olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarının bürokrasiden etkilendiği ve bürokratik yönetimin olumsuz atmosfer yaratarak ilişkileri resmileştirdiği sonucuna varılmıştır.

Kendiriligil (2006), araştırmasında işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisini incelemiştir. İstanbul ilinde görev yapan 355 öğretmenin verilerinden oluşan bu çalışmada, işgörenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına; esnek örgüt kültürlerinin pozitif, durağan örgüt kültürlerininse negatif etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Dorota Grego-Planer, 2019 yılında yaptığı araştırmasında Polonya'daki kamu ve özel sektörde görev alan işgörenlerin, örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Çalışmasında, 323 işgörenin katılımından elde edilen örgütsel vatandaşlık davranış sıklıklarını, kamu ve özel sektördeki örgütsel bağlılık boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki verilerini nicel bir anket ile toplamıştır. Araştırmanın bulgularına göre, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları kamu sektöründe de yaygınken, özel sektörde daha fazla görülmektedir. Buna ek olarak, örgütle özdeşleşmeyi içeren duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışları ile güçlü, pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Andrew K. Gaddis, 2016'da yaptığı araştırmasında okul yöneticilerinin duygusal zekaları ile işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Gaddis, 10 okuldan yöneticilerin ve öğretmenlerin katılımıyla; takım çalışması, empati ve inisiyatif gibi duygusal zekanın belirli yeterliliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu yönde ilişkili olduğunu; duygusal öz kontrol, örüntü tanıma ve ağ kurma gibi diğerlerin ise olumsuz yönde ilişkili olduğu bulgularını elde etmiştir.

Marsha Moye Jurewicz, 2004'te yaptığı araştırmasında, Virginia eyaletindeki 82 ortaokulda, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi ve bu ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Elde ettiği bulgulara göre, öğretmenlerdeki örgütsel vatandaşlık davranışları ile öğrenci başarısında, İngilizce ve matematik dersleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul iklimi arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür.



3. YÖNTEM

Bu kısımda araştırmanın modeli, evren ve örnekleme ve veri toplama araçlarına ilişkin bilgi verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada eğitim örgütlerindeki yöneticilerin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenleri ele alınmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmada, ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. İki veya daha fazla değişken arasında, birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirleyen araştırma modelleri, ilişkisel tarama modeli olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2020).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Büyükçekmece ilçesine bağlı olan özel ve kamu okullarına bağlı görev yapan 3240 öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, 568 öğretmeninden oluşmaktadır. %5'lik hata payı ve %95'lik güven aralığı olması için gerekli örneklem sayısı 344'tür. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleminin, 568 öğretmen ile evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Örneklem grubu belirlenirken, basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen örneklem, aynı şansa sahip olan bireyler arasından rastgele seçilmektedir (Büyükoztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2017).

Tablo 1.1 Katılımcıların Demografik Bilgileri İçin Sayı ve Yüzde Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	280	53,8
	Erkek	240	46,2
Yaş	20-30 yaş	132	25,4
	31-40 yaş	140	26,9
	41-50 yaş	133	25,6
	51 yaş ve üzeri	115	22,1
	Ön lisans	34	6,5
Eğitim Durumu	Lisans	322	61,9
	Lisansüstü	164	31,5
	Okul öncesi	118	22,7
Kademe	İlkokul	132	25,4
	Ortaokul	142	27,3
	Lise	128	24,6
	5 yıldan az	112	21,5
	6-10 yıl	90	17,3
Kurum Kıdemi	11-15 yıl	84	16,2
	16-20 yıl	80	15,4
	21-25 yıl	82	15,8
	26 yıl üstü	72	13,8
	5 yıldan az	82	15,8
Kıdem	6-10 yıl	88	16,9
	11-15 yıl	93	17,9
	16-20 yıl	82	15,8
	21-25 yıl	94	18,1
	26 yıl üstü	81	15,6
Toplam		520	100,0

Yapılan çalışmaya 280 kadın (%53,8) ve 240 erkek (%46,2) olmak üzere toplam 520 kişi katılmıştır. Katılımcıların 132'si (%25,4) 20-30 yaş aralığında, 140'ı (%26,9) 31-40 yaş aralığında, 133'ü (%25,6) 41-50 yaş

aralığında ve 115'i (%22,1) 51 yaş üstündedir. Eğitim durumu ön lisans olan 34 (%6,5) kişi, lisans olan 322 (%61,9) kişi ve lisansüstü olan 164 (%31,5) kişi bulunmaktadır. Branşı okul öncesi olan 118 (%22,7) kişi, ilkokul olan 132 (%25,4) kişi, ortaokul olan 142 (%27,3) kişi ve lise olan 128 (%24,6) kişi vardır. Kurumda geçen süresi 5 yıldan az olan 112 (%21,5) kişi, 6-10 yıl olan 90 (%17,3) kişi, 11-15 yıl olan 84 (%16,2) kişi, 16-20 yıl olan 80 (%15,4) kişi, 21-25 yıl olan 82 (%15,8) kişi ve 26 yıl üstü olan 72 (%13,8) kişi bulunmaktadır. Kıdem süresi 5 yıldan az olan 82 (%15,8) kişi, 6-10 yıl olan 88 (%16,9) kişi, 11-15 yıl olan 93 (%17,9) kişi, 16-20 yıl olan 82 (%15,8) kişi, 21-25 yıl olan 94 (%18,1) kişi ve 26 yıl üstü olan 81 (%15,6) kişi bulunmaktadır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama amacıyla üç ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar: Kişisel Bilgi Formu, Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'dir.

3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenlerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branş, kademe, kurum kıdemi ve mesleki kıdem) analiz etmek için 6 sorudan oluşan kişisel bilgi formu kullanılacaktır.

3.3.2 Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği

1995 yılında Mayfield ve Kopf tarafından geliştirilen Motivational Language Scale formunun, Özen (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. 5'li likert tipi olan ölçek, 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 10 etkisöz edimi, 6 edimsöz edimi ve 8 düzsöz edimi alt boyutlarına dair ölçek maddeleri bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa değerlerinin; etkisöz boyutu için .93, edimsöz boyutu için .91, düzsöz boyutu için .89 olarak bulunduğu ve ölçeğin yüksek derecede iç tutarlılığa

sahip olduğu Özen'in 2013'te gerçekleştirdiği "Okul Müdürlerine Yönelik Motivasyonel Dil Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi" başlıklı çalışmasında ifade edilmiştir. Özen, alt faktörleri yeniden isimlendirerek Türk kültürüne uyumlamıştır. Türk kültürüne uyumlanan alt faktörlerin isimlendirmeleri kapsamları şu şekildedir:

Yönlendirici Dil: eylemin yapılması veya yapılmasının sağlanması için sözlü talimatlar kullanılmasıdır. Yöneticinin, iş görene yapılmasını istediği işin nasıl yapılacağına dair açıklamaları, yönlendirici dil davranışına örnek olarak verilebilir.

Aitlik Yaratıcı Dil: örgüte dair kural, yapı, değer ve kültür gibi kavramların işgörene aktarımında kullanılan ifadeleri kapsar. Bu ifade biçimi, işgörenlerin kültürel normların içselleştirilmesini sağlar. Örnek verimi, mecazi veya gerçek hikaye anlatımı gibi yollar ile bu iletişim direkt veya dolaylı yollardan yapılabilir. (Özen, 2013).

Cesaret Verici Dil: sözlü ifadelerin yanı sıra gerçekleştirilen davranışları da içeren bir iletişim biçimidir. Cesaret verici dil, empatiyle birlikte kullanılır. Yöneticinin, işgörenine duygularını paylaşmasıyla ifade edilen bir iletişim türüdür. Bu davranış, yöneticinin işgörenini iyi bir davranışı için ödüllendirdiğinde gerçekleşir. Ayrıca yönetici, cesaret verici dil kullanımını işgörenleri cesaretlendirmek amaçlı, işin başariyebileceğini ifade ederken ve bunu desteklemek için geçmişten örnekler verirken de kullanır.

Bu araştırmada kullanılan Motivasyonel Dil Ölçeği için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları: Yönlendirici Dil alt boyutu için 0,702, Aitlik Yaratıcı Dil alt boyutu için 0,750, Cesaret Verici Dil alt boyutu için 0,720 ve ölçek geneli için 0,765'tir.

3.3.3 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

İşbaşı (2000) tarafından uyarlanan ve Kepenek (2008) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, 5'li likert tipindedir. Ölçekte Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Nezaket, Özgecilik, Vicdanlılık, Centilmenlik ve Sivil Erdem boyutlarına dair toplamda 26 madde bulunmaktadır. Ölçek özgecilik alt boyutu için 6, nezaket alt boyutu için 7, sivil erdem alt boyutu için 5, vicdanlılık alt boyutu için 4 ve centilmenlik alt boyutu için 4 madde içermektedir. Kepenek (2008), ölçeğin genel güvenilirlik değerini 0,95 olarak bulmuştur. Bu araştırmada hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları özgecilik alt boyutu için 0,701, nezaket alt boyutu için 0,742, sivil erdem alt boyutu için 0,772, vicdanlılık alt boyutu için 0,788, centilmenlik alt boyutu için 0,800 ve ölçek geneli için 0,750'dir.

3.4 Veri Toplama Süreci

Araştırmada sürecinde öncelikle “Tez Öneri Formu” hazırlanarak İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne sunulmuştur. Araştırmada kullanılacak ölçekler için İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınarak, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Anketleri sağlıklı doldurulduğundan emin olunan 520 gönüllü öğretmenin cevapladığı ölçek, araştırma verisi olarak kullanılmıştır. Toplanan ölçme araçlarına sırasıyla kod verilerek veri analizi yapılmıştır.

3.5 Veri Analizi

Verilerin analizinde kişi ve yüzde dağılımının incelenmesinde frekans analizi, ölçek puanlarının incelenmesinde betimleyici istatistik, güvenilirlik düzeyinin belirlenmesinde iç tutarlılık analizi, iki kategori için ortalamalar arası farkın incelenmesine Bağımsız Örnek t-Testi, üç ve daha fazla kategori

için ortalamalar arası farkın incelenmesine Tek Yönlü Varyans Analizi (Analysis Of Variance, ANOVA), ölçek puanları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson Korelasyon Analizi ve yordayıcılık ilişkilerinin incelenmesinde çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi için $p=0,05$ göz önüne alınmıştır. İncelemeler doğrultusunda anketleri dolduran 48 öğretmenin anket sonuçlarında Z skorları $+3$ 'ten büyük olduğu için çarpıklık-basıklık değerlerini bozduğu sonucuna varılmış ve bu değerler uç değer olarak kabul edilerek veriler araştırma dışında tutulmuştur.

Tablo 2.2 Motivasyonel Dil ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğine Ait Çarpıklık, Basıklık ve İç Tutarlılık Değerleri

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alfa (α)
Yönlendirici Dil	0,19	0,61	0,702
Aitlik Yaratıcı Dil	-0,02	0,02	0,750
Cesaret Verici Dil	-0,05	-0,27	0,720
Motivasyonel Dil Ölçeği	0,05	0,43	0,765
Özgecilik	0,03	-0,39	0,701
Nezaket	0,52	0,20	0,742
Sivil erdem	0,66	0,85	0,772
Vicdanlılık	0,55	0,71	0,788
Centilmenlik	-0,18	-0,82	0,800
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği	0,59	0,59	0,750

Motivasyonel Dil Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve alt boyut toplam puanları için en küçük, en büyük, ortalama ve standart sapma değerleri tabloda sunulmuştur. Ölçek ve alt boyut toplam puanlarına ait çarpıklık-basıklık değerlerinin $\pm 1,50$ aralığında olması veri setinin normal dağıldığını göstermektedir. Normal dağılım varsayımının karşılanması ardından parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Ayrıca hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları, ölçüm araçlarının güvenilir ölçüm araçları olduğunu göstermiştir.

Tablo 3.3 Ölçeklerin Madde Aralık Değerlendirmeleri

Ölçek Seçenekleri	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,01-1,79
Katılmıyorum	2	1,80-2,59
Kısmen Katılıyorum	3	2,60-3,39
Katılıyorum	4	3,40-4,19
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,20-5,00

4. BULGULAR

Bu bölümde okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla veri toplama araçları ile toplanan veriler çözümlenerek elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dile ilişkin öğretmen algılarının toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesine ve yönlendirici dil, cesaret verici dil ve aitlik yaratıcı dil boyutları üzerinden değerlendirilmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.1 Motivasyonel Dil Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

Ölçekler	Ranj	$\bar{x}$	ss
Yönlendirici Dil	17-50	29,74	4,55
Aitlik Yaratıcı Dil	13-41	26,60	4,48
Cesaret Verici Dil	6-24	15,10	3,26
Motivasyonel Dil Ölçeği	47-97	71,44	7,38

Motivasyonel dil ölçeği ve alt boyutlarının toplam puanları için en küçük-büyük, ortalama ve standart sapma değerleri tabloda verilmiştir. Katılımcıların güdüleyici dil puan ortalamaları ($\bar{x}$ =71,44) ölçek ortalamasının üzerinde bulunmuştur. Tablo 4.3 incelendiğinde; güdüleyici dilin geneli ($\bar{x}$ =71,44), yönlendirici dilin puan ortalaması $\bar{x}$ =29,74 olarak, aitlik yaratıcı dilin puan ortalaması $\bar{x}$ =26,60 olarak, cesaret verici dilin puan ortalaması $\bar{x}$ =3,26 olarak tespit edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, okul yöneticileri tarafından kullanılan güdüleyici dilin alt boyutlarına bakıldığında, yönlendirici dilin ortalaması en yüksektir. Cesaret verici dilin ortalaması ise en düşüktür.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları güdüleyici dil puanlarının mesleki kıdem ve kurum kıdemi bağımsız değişkenlerine göre yapılan analizden elde edilen bulgular bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 5.2 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Motivasyonel Dil Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Kıdem	n	$\bar{x}$	ss	F _(5,514)	p
Yönlendirici Dil	5 yıldan az	82	30,02	4,47	1,586	0,162
	6-10 yıl	88	28,92	4,44		
	11-15 yıl	93	30,09	4,43		
	16-20 yıl	82	30,43	4,38		
	21-25 yıl	94	29,94	4,83		
	26 yıl üstü	81	29,00	4,66		
Aitlik Yaratıcı Dil	5 yıldan az	82	26,90	4,42	0,874	0,498
	6-10 yıl	88	26,91	4,17		
	11-15 yıl	93	26,84	4,57		
	16-20 yıl	82	26,13	4,71		
	21-25 yıl	94	25,95	4,55		
	26 yıl üstü	81	26,93	4,44		
Cesaret Verici Dil	5 yıldan az	82	15,63	2,82	0,911	0,474
	6-10 yıl	88	15,18	3,09		
	11-15 yıl	93	14,67	3,18		
	16-20 yıl	82	14,98	3,62		
	21-25 yıl	94	15,27	3,39		
	26 yıl üstü	81	14,90	3,43		
Motivasyonel Dil Ölçeği	5 yıldan az	82	72,56	6,73	0,587	0,710
	6-10 yıl	88	71,01	6,88		
	11-15 yıl	93	71,59	7,49		
	16-20 yıl	82	71,54	7,23		
	21-25 yıl	94	71,15	7,64		
	26 yıl üstü	81	70,83	8,28		

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, kıdem süresi kategorilerine göre katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği ve alt boyut toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 6.3 Kurum Kıdemi Değişkenine Göre Motivasyonel Dil Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Kurumda geçen süre	n	$\bar{x}$	ss	$F_{(5,514)}$	p
Yönlendirici Dil	5 yıldan az	112	29,87	4,25	0,310	0,907
	6-10 yıl	90	29,92	4,46		
	11-15 yıl	84	29,52	4,94		
	16-20 yıl	80	30,10	4,01		
	21-25 yıl	82	29,55	4,98		
	26 yıl üstü	72	29,36	4,83		
	5 yıldan az	112	26,43	4,25	0,438	0,822
Aitlik Yaratıcı Dil	6-10 yıl	90	26,24	4,56		
	11-15 yıl	84	26,73	4,08		
	16-20 yıl	80	27,11	4,36		
	21-25 yıl	82	26,80	4,77		
	26 yıl üstü	72	26,38	5,01		
	5 yıldan az	112	15,16	3,22	0,312	0,906
Cesaret Verici Dil	6-10 yıl	90	14,94	2,98		
	11-15 yıl	84	15,15	3,22		
	16-20 yıl	80	15,18	3,51		
	21-25 yıl	82	15,35	3,56		
	26 yıl üstü	72	14,76	3,15		
Motivasyonel Dil Ölçeği	5 yıldan az	112	71,46	7,67	0,553	0,736
	6-10 yıl	90	71,11	7,07		
	11-15 yıl	84	71,40	7,11		
	16-20 yıl	80	72,39	7,02		
	21-25 yıl	82	71,71	8,10		
	26 yıl üstü	72	70,50	7,25		

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, kurum kıdemi süresi kategorilerine göre katılımcıların Motivasyonel Dil Ölçeği ve

alt boyut toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin toplam puanlar üzerinden değerlendirilmesine ve özgecilik, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları üzerinden değerlendirilmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğine Verilen Cevapların Dağılımı

Ölçekler	Ranj	$\bar{x}$	ss
Özgecilik	11-36	23,33	4,79
Nezaket	11-33	19,16	4,30
Sivil erdem	11-28	16,52	2,94
Vicdanlılık	14-26	19,22	2,81
Centilmenlik	10-30	18,58	4,41
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği	70-130	96,80	10,27

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve alt boyutlarının toplam puanları için en küçük-büyük, ortalama ve standart sapma değerleri tabloda verilmiştir. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı puan ortalamaları ($\bar{x}=96,80$) ölçek ortalamasının üzerinde bulunmuştur. Tablo 10 incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışlarının geneli ($\bar{x} =96,80$), özgecilik alt boyutunun puan ortalaması $\bar{x} =23,33$ olarak, nezaket alt boyutunun puan ortalaması $\bar{x} =19,16$ olarak, sivil erdem alt boyutunun puan ortalaması $\bar{x} =16,52$, vicdanlılık alt boyutunun puan ortalaması $\bar{x} =19,22$, centilmenlik alt boyutunun puan ortalaması $\bar{x} =18,58$ olarak tespit edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına

bakıldığında, özgecilik alt boyutunun ortalaması en yüksektir. Sivil erdem alt boyutunun ortalaması ise en düşüktür.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve kurum kıdemi bağımsız değişkenlerine göre yapılan analizden elde edilen bulgular bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 8.5 Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	$t_{(518)}$	p
Özgecilik	Kadın	280	23,67	4,99	1,746	0,081
	Erkek	240	22,93	4,53		
Nezaket	Kadın	280	19,13	4,49	-0,135	0,892
	Erkek	240	19,18	4,07		
Sivil erdem	Kadın	280	16,34	2,87	-1,587	0,113
	Erkek	240	16,75	3,02		
Vicdanlılık	Kadın	280	19,30	2,73	0,773	0,440
	Erkek	240	19,11	2,91		
Centilmenlik	Kadın	280	18,79	4,34	1,185	0,236
	Erkek	240	18,33	4,50		
Örgütsel	Kadın	280	97,23	10,69	1,023	0,307
Vatandaşlık	Erkek	240	96,30	9,75		
Davranışları Ölçeği						

Yapılan Bağımsız Örnek t-Testi sonucunda, kadın ve erkek öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve alt boyut toplam

puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 9.6 Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	F _(3,516)	p
Özgecilik	20-30 yaş	132	22,95	4,70	1,109	0,345
	31-40 yaş	140	23,63	5,24		
	41-50 yaş	133	22,96	4,56		
	51 yaş ve üzeri	115	23,82	4,59		
Nezaket	20-30 yaş	132	18,92	3,83	0,777	0,507
	31-40 yaş	140	18,98	4,23		
	41-50 yaş	133	19,12	4,39		
	51 yaş ve üzeri	115	19,68	4,77		
Sivil erdem	20-30 yaş	132	16,71	3,04	3,612	0,013
	31-40 yaş	140	15,94	2,70		
	41-50 yaş	133	16,46	3,02		
	51 yaş ve üzeri	115	17,10	2,93		
Vicdanlılık	20-30 yaş	132	19,61	3,04	1,200	0,309
	31-40 yaş	140	19,09	2,61		
	41-50 yaş	133	19,01	2,76		
	51 yaş ve üzeri	115	19,16	2,81		
Centilmenlik	20-30 yaş	132	18,07	4,30	1,095	0,351
	31-40 yaş	140	18,66	4,42		
	41-50 yaş	133	18,56	4,29		
	51 yaş ve üzeri	115	19,08	4,67		

Örgütsel	20-30 yaş	132	96,27	8,76	1,947	0,121
Vatandaşlık	31-40 yaş	140	96,29	10,16		
Davranışları	41-50 yaş	133	96,11	10,44		
Ölçeği	51 yaş ve üzeri	115	98,83	11,59		

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, yaş kategorilerine göre katılımcıların sivil erdem ($F(3,516)=3,612$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Bonferroni (Post Hoc) karşılaştırma sonucunda, sivil erdem boyutu için 31-40 yaş ve 51 yaş üzeri katılımcılar kendi aralarında farklılık göstermektedir. Tablo geneli incelendiğinde, 51 yaş üstü katılımcıların sivil erdem puan ortalamaları ($\bar{x}= 17,10$) anlamlı şekilde en yüksekken 31-40 yaş katılımcıların ($\bar{x}= 15,94$) anlamlı şekilde en düşüktür. Bu bulguya göre yaşı 51 ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sivil erdem alt boyutundaki davranışları diğer öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 10.7 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Kıdem	n	$\bar{x}$	ss	$F_{(5,514)}$	p
Özgecilik	5 yıldan az	82	23,44	4,73	0,274	0,927
	6-10 yıl	88	23,58	4,81		
	11-15 yıl	93	23,56	4,69		
	16-20 yıl	82	23,18	4,86		
	21-25 yıl	94	23,31	4,63		
	26 yıl üstü	81	22,85	5,17		
Nezaket	5 yıldan az	82	18,91	4,33	1,068	0,377
	6-10 yıl	88	18,82	4,36		
	11-15 yıl	93	19,97	4,58		
	16-20 yıl	82	19,29	4,19		

	21-25 yıl	94	18,69	4,02		
	26 yıl üstü	81	19,23	4,25		
Sivil erdem	5 yıldan az	82	16,71	2,63	0,340	0,888
	6-10 yıl	88	16,43	3,00		
	11-15 yıl	93	16,37	3,00		
	16-20 yıl	82	16,44	2,49		
	21-25 yıl	94	16,80	3,26		
	26 yıl üstü	81	16,40	3,20		
Vicdanlılık	5 yıldan az	82	19,57	2,19	1,404	0,221
	6-10 yıl	88	18,91	2,63		
	11-15 yıl	93	19,51	3,14		
	16-20 yıl	82	19,54	2,97		
	21-25 yıl	94	18,79	2,79		
	26 yıl üstü	81	19,02	2,97		
Centilmenlik	5 yıldan az	82	18,70	4,56	0,440	0,821
	6-10 yıl	88	18,13	3,99		
	11-15 yıl	93	18,37	4,33		
	16-20 yıl	82	18,52	4,57		
	21-25 yıl	94	18,77	4,61		
	26 yıl üstü	81	19,02	4,49		
Örgütsel	5 yıldan az	82	97,33	7,66	0,403	0,847
Vatandaşlık	6-10 yıl	88	95,86	9,78		
Davranışları	11-15 yıl	93	97,76	11,15		
Ölçeği	16-20 yıl	82	96,98	10,20		
	21-25 yıl	94	96,35	10,18		
	26 yıl üstü	81	96,53	12,22		

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, kıdem süresi kategorilerine göre katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve alt boyut toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 11.8 Kurum Kıdemi Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Kurumda geçen süre	n	$\bar{x}$	ss	F _(5,514)	p
Özgecilik	5 yıldan az	112	24,23	5,02	2,509	0,029
	6-10 yıl	90	22,11	4,97		
	11-15 yıl	84	23,95	4,23		
	16-20 yıl	80	23,50	4,51		
	21-25 yıl	82	23,07	4,78		
	26 yıl üstü	72	22,82	4,89		
Nezaket	5 yıldan az	112	18,96	4,30	0,492	0,783
	6-10 yıl	90	19,21	3,79		
	11-15 yıl	84	19,63	4,53		
	16-20 yıl	80	19,25	4,61		
	21-25 yıl	82	19,26	4,45		
	26 yıl üstü	72	18,63	4,13		
Sivil erdem	5 yıldan az	112	16,66	3,24	0,433	0,826
	6-10 yıl	90	16,14	3,03		
	11-15 yıl	84	16,70	2,81		
	16-20 yıl	80	16,58	2,69		
	21-25 yıl	82	16,60	2,99		
	26 yıl üstü	72	16,44	2,76		
Vicdanlılık	5 yıldan az	112	19,07	2,52	0,707	0,618
	6-10 yıl	90	19,19	2,53		
	11-15 yıl	84	19,67	3,04		
	16-20 yıl	80	19,24	2,81		
	21-25 yıl	82	19,26	3,02		
	26 yıl üstü	72	18,88	3,06		
Centilmenlik	5 yıldan az	112	18,87	4,30	0,639	0,670
	6-10 yıl	90	18,34	4,43		
	11-15 yıl	84	18,48	4,23		

	16-20 yıl	80	19,19	4,36		
	21-25 yıl	82	18,27	4,82		
	26 yıl üstü	72	18,21	4,41		
Örgütsel	5 yıldan az	112	97,79	10,70	1,808	0,110
Vatandaşlık	6-10 yıl	90	95,00	9,10		
Davranışları	11-15 yıl	84	98,43	10,79		
Ölçeği	16-20 yıl	80	97,75	10,93		
	21-25 yıl	82	96,45	9,88		
	26 yıl üstü	72	94,97	9,72		

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda, kurumda geçen süre kategorilerine göre katılımcıların özgecilik ($F(5,514)=2,509$; $p<0,05$) toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının belirlenmesi için yapılan Bonferroni (Post Hoc) karşılaştırma sonucunda, kurumlarında 5 yıldan az ve 6-10 yıldır çalışan katılımcıların özgecilik puan ortalamaları kendi aralarında farklılık göstermektedir. Tablo geneli incelendiğinde, kurumlarında 5 yıldan az süredir çalışan katılımcıların özgecilik puan ortalamaları ($\bar{x}= 24,23$) anlamlı şekilde en yüksekken 6-10 yıl çalışan katılımcıların ($\bar{x}= 22,11$) anlamlı şekilde en düşüktür. Bu bulguya göre bulunduğu kurumdaki kıdemi 5 yıl ve daha az olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgecilik alt boyutundaki davranışları diğer 6 yıl ve daha üzeri kurum kıdemine sahip öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 12.9 Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyut Puanları ve Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Ölçek	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	ss	$t_{(518)}$	p
Özgecilik	Ön lisans - lisans	356	23,29	4,76	-0,257	0,797

	Lisansüstü	164	23,41	4,88		
Nezaket	Ön lisans - lisans	356	19,18	4,34	0,210	0,834
	Lisansüstü	164	19,10	4,21		
Sivil erdem	Ön lisans - lisans	356	16,41	2,92	-1,345	0,179
	Lisansüstü	164	16,78	2,98		
Vicdanlılık	Ön lisans - lisans	356	19,28	2,85	0,783	0,434
	Lisansüstü	164	19,07	2,73		
Centilmenlik	Ön lisans - lisans	356	18,51	4,51	-0,478	0,633
	Lisansüstü	164	18,71	4,21		
Örgütsel	Ön lisans - lisans	356	96,68	10,47	-0,409	0,683
Vatandaşlık						
Davranışları	Lisansüstü	164	97,07	9,85		
Ölçeği						

Öğrenim durumu değişkeni analize uygun olması için yeniden gruplandırılmıştır. Yapılan Bağımsız Örnek t-Testi sonucunda, eğitim durumu ön lisans – lisans olan ve lisansüstü olan katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve alt boyut toplam puan ortalamaları için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmada, öğretmenlerin algıladığı güdüleyici dil bağımsız sürekli değişken, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ise bağımlı sürekli değişkendir.

Tablo 13.10 Motivasyonel Dil Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve Alt Boyut Toplam Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

	Yönlendirici Dil	Aitlik Yaratıcı Dil	Cesaret Verici Dil	Motivasyonel Dil Ölçeği
Özgecilik	0,148**	0,091*	0,088*	0,186***
Nezaket	0,298***	0,158***	0,110*	0,329***
Sivil erdem	0,243***	0,169***	0,168***	0,327***
Vicdanlılık	0,250***	0,228***	0,221***	0,390***
Centilmenlik	0,104*	0,272***	0,093*	0,270***
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği	0,376***	0,336***	0,236***	0,541***

***p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Kolerasyon analizinde özgecilik toplam puanı ile yönlendirici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,148$; $p<0,01$). Özgecilik toplam puanı ile aitlik yaratıcı dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,091$; $p<0,05$). Özgecilik toplam puanı ile cesaret verici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,088$; $p<0,05$). Özgecilik toplam puanı ile Motivasyonel Dil Ölçeği toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,186$; $p<0,001$).

Nezaket toplam puanı ile yönlendirici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,298$; $p<0,001$). Nezaket toplam puanı ile aitlik yaratıcı dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,158$; $p<0,001$). Nezaket toplam puanı ile cesaret verici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,110$; $p<0,05$). Nezaket toplam puanı ile Motivasyonel Dil Ölçeği toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,329$; $p<0,001$).

Sivil erdem toplam puanı ile yönlendirici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,243$; $p<0,001$). Sivil erdem toplam puanı ile ahlak yaratıcı dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,169$; $p<0,001$). Sivil erdem toplam puanı ile cesaret verici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,168$; $p<0,001$). Sivil erdem toplam puanı ile Motivasyonel Dil Ölçeği toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,327$; $p<0,001$).

Vicdanlılık toplam puanı ile yönlendirici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,250$; $p<0,001$). Vicdanlılık toplam puanı ile ahlak yaratıcı dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,228$; $p<0,001$). Vicdanlılık toplam puanı ile cesaret verici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,221$; $p<0,001$). Vicdanlılık toplam puanı ile Motivasyonel Dil Ölçeği toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,390$; $p<0,001$).

Centilmenlik toplam puanı ile yönlendirici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,104$; $p<0,05$). Centilmenlik toplam puanı ile ahlak yaratıcı dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,272$; $p<0,001$). Centilmenlik toplam puanı ile cesaret verici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,093$; $p<0,05$). Centilmenlik toplam puanı ile Motivasyonel Dil Ölçeği toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,270$; $p<0,001$).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği toplam puanı ile yönlendirici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,376$; $p<0,001$). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği toplam puanı ile ahlak yaratıcı dil toplam

puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,336$; $p<0,001$). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği toplam puanı ile cesaret verici dil toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,236$; $p<0,001$). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği toplam puanı ile Motivasyonel Dil Ölçeği toplam puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,541$; $p<0,001$). Bu bulgulara göre okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 14.11 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Yordayıcılarının İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B(b)	SH	Beta	t	p
Özgecilik	Sabit (a)	16,243	1,827		8,892	0,000
	Yönlendirici	0,154	0,046	0,146	3,377	0,001
	Dil					
	Aitlik	0,094	0,046	0,088	2,032	0,043
	Yaratıcı Dil					
F_(2,517)=7,907; p=0,000; R²=0,03						
Nezaket	Sabit (a)	5,448	1,727		3,154	0,002
	Yönlendirici	0,271	0,039	0,287	6,924	0,000
	Dil					
	Aitlik	0,148	0,040	0,154	3,725	0,000
	Yaratıcı Dil					
Cesaret Verici Dil	Cesaret	0,114	0,055	0,087	2,090	0,037
	Verici Dil					
F_(3,516)=23,344; p=0,000; R²=0,12						
Sivil erdem	Sabit (a)	7,212	1,191		6,057	0,000

	Yönlendirici Dil	0,146	0,027	0,226	5,410	0,000
	Aitlik Yaraticı Dil	0,110	0,027	0,167	4,016	0,000
	Cesaret Verici Dil	0,136	0,038	0,151	3,614	0,000
F_(3,516)=20,915; p=0,000; R²=0,11						
	<i>Sabit (a)</i>	8,611	1,108		7,772	0,000
	Yönlendirici Dil	0,140	0,025	0,227	5,586	0,000
Vicdanlılık	Aitlik Yaraticı Dil	0,142	0,025	0,226	5,585	0,000
	Cesaret Verici Dil	0,176	0,035	0,204	5,025	0,000
F_(3,516)=31,183; p=0,000; R²=0,15						
	<i>Sabit (a)</i>	7,021	1,803		3,894	0,000
	Aitlik Yaraticı Dil	0,268	0,041	0,272	6,471	0,000
Centilmenlik	Yönlendirici Dil	0,088	0,041	0,091	2,154	0,032
	Cesaret Verici Dil	0,120	0,057	0,089	2,108	0,035
F_(3,516)=17,336; p=0,000; R²=0,09						
	<i>Sabit (a)</i>	42,995	3,699		11,623	0,000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği	Yönlendirici Dil	0,792	0,084	0,351	9,448	0,000
	Aitlik Yaraticı Dil	0,763	0,085	0,333	8,987	0,000
	Cesaret Verici Dil	0,660	0,117	0,210	5,645	0,000
F_(3,516)=71,455; p=0,000; R²=0,29						

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve alt boyutlarının yordayıcılarının incelenmesi için çoklu doğrusal regresyon modelleri tahmin edilmiştir. Kurulan modellere Motivasyonel Dil Ölçeği alt boyutları atanarak “stepwise” yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen modellerde istatistiksel olarak anlamlı parametrelere yer verilmiştir.

Özgecilik boyutu toplam puanı yordayıcılarının belirlenmesi için kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(2,517)=7,907$; $p<0,001$). Kurulan modelde yönlendirici dil ($t(517)=3,377$; $p<0,01$) ve aitlik yaratıcı dil ($t(517)=2,032$; $p<0,05$) toplam puanları özgecilik toplam puanını yordamada istatistiksel olarak anlamlı parametrelerdir. İki değişken birlikte özgecilik toplam puanının %3'lük kısmını açıklamaktadır. Diğer parametreler sabit tutulduğunda özgecilik puanını yönlendirici dil puanındaki 1 birimlik artış 0,154 birim ve aitlik yaratıcı dil puanındaki birimlik artış 0,094 birim arttırmaktadır.

Nezaket boyutu toplam puanı yordayıcılarının belirlenmesi için kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(3,516)=23,344$; $p<0,001$). Kurulan modelde yönlendirici dil ($t(516)=6,924$; $p<0,001$), aitlik yaratıcı dil ($t(516)=3,725$; $p<0,001$) ve cesaret verici dil ($t(516)=2,090$; $p<0,05$) toplam puanları nezaket toplam puanını yordamada istatistiksel olarak anlamlı parametrelerdir. Üç değişken birlikte nezaket toplam puanının %12'lik kısmını açıklamaktadır. Diğer parametreler sabit tutulduğunda nezaket puanını yönlendirici dil puanındaki 1 birimlik artış 0,271 birim, aitlik yaratıcı dil puanındaki birimlik artış 0,148 birim ve cesaret verici dil puanındaki birimlik artış 0,114 birim arttırmaktadır.

Sivil erdem boyutu toplam puanı yordayıcılarının belirlenmesi için kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(3,516)=20,915$; $p<0,001$). Kurulan modelde yönlendirici dil ($t(516)=5,410$; $p<0,001$), aitlik yaratıcı dil ($t(516)=4,016$; $p<0,001$) ve cesaret verici dil ($t(516)=3,614$; $p<0,001$) toplam puanları sivil erdem toplam puanını yordamada istatistiksel olarak anlamlı parametrelerdir. Üç değişken birlikte sivil erdem toplam puanının %11'lik kısmını açıklamaktadır. Diğer parametreler sabit

tutulduğunda sivil erdem puanını yönlendirici dil puanındaki 1 birimlik artış 0,146 birim, aitlik yaratıcı dil puanındaki birimlik artış 0,110 birim ve cesaret verici dil puanındaki birimlik artış 0,136 birim arttırmaktadır.

Vicdanlılık boyutu toplam puanı yordayıcılarının belirlenmesi için kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(3,516)=31,183$; $p<0,001$). Kurulan modelde yönlendirici dil ($t(516)=5,586$; $p<0,001$), aitlik yaratıcı dil ($t(516)=5,585$; $p<0,001$) ve cesaret verici dil ($t(516)=5,025$; $p<0,001$) toplam puanları vicdanlılık toplam puanını yordamada istatistiksel olarak anlamlı parametrelerdir. Üç değişken birlikte vicdanlılık toplam puanının %15'lik kısmını açıklamaktadır. Diğer parametreler sabit tutulduğunda vicdanlılık puanını yönlendirici dil puanındaki 1 birimlik artış 0,140 birim, aitlik yaratıcı dil puanındaki birimlik artış 0,142 birim ve cesaret verici dil puanındaki birimlik artış 0,176 birim arttırmaktadır.

Centilmenlik boyutu toplam puanı yordayıcılarının belirlenmesi için kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(3,516)=17,336$; $p<0,001$). Kurulan modelde yönlendirici dil ($t(516)=6,471$; $p<0,001$), aitlik yaratıcı dil ($t(516)=2,154$; $p<0,05$) ve cesaret verici dil ($t(516)=2,108$; $p<0,05$) toplam puanları centilmenlik toplam puanını yordamada istatistiksel olarak anlamlı parametrelerdir. Üç değişken birlikte centilmenlik toplam puanının %9'luk kısmını açıklamaktadır. Diğer parametreler sabit tutulduğunda centilmenlik puanını yönlendirici dil puanındaki 1 birimlik artış 0,268 birim, aitlik yaratıcı dil puanındaki birimlik artış 0,088 birim ve cesaret verici dil puanındaki birimlik artış 0,120 birim arttırmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği toplam puanı yordayıcılarının belirlenmesi için kurulan model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(3,516)=71,455$; $p<0,001$). Kurulan modelde yönlendirici dil ($t(516)=9,448$; $p<0,001$), aitlik yaratıcı dil ($t(516)=8,987$; $p<0,001$) ve cesaret verici dil ($t(516)=5,645$; $p<0,001$) toplam puanları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği toplam puanını yordamada istatistiksel olarak anlamlı parametrelerdir. Üç değişken birlikte Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği toplam puanının %29'luk kısmını açıklamaktadır. Diğer parametreler

sabit tutulduğunda Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği puanını yönlendirici dil puanındaki 1 birimlik artış 0,792 birim, aitik yaratıcı dil puanındaki birimlik artış 0,763 birim ve cesaret verici dil puanındaki birimlik artış 0,660 birim arttırmaktadır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dil öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.



5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulguların sonuçları ortaya konmuş ve araştırma bulgularına bağlı sonuçlar alan yazın dâhilinde tartışılmıştır.

5.1. Birinci Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin güdüleyici dil algıları ortalamanın üzerindedir. Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin güdüleyici dil kullandığını düşündüklerini destekler niteliktedir. Demir 2018 yılında yaptığı araştırmasında, Sivik 2018 yılında yaptığı araştırmasında ve Özen de 2013 yılında yaptığı araştırmasında öğretmenlerin güdüleyici dil algılarını ortalamanın üzerinde bulmuştur. Demir (2018), Sivik (2018) ve Özen'in (2013) araştırmaları bu araştırmayı destekler niteliktedir.

5.2. İkinci Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada ele alınan mesleki kıdem değişkeni ile yöneticilerin kullandığı güdüleyici dil algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Demirel (2022), araştırmasında güdüleyici dil kullanımına yönelik öğretmen görüşleri arasında hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir fark bulmamıştır. Demir (2018), de araştırmasında kıdem değişkeninin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu elde etmiştir. Çayak ve Kocabaş (2022) da araştırmalarında bu araştırmayı destekler nitelikte veriler elde etmiş ve mesleki kıdem değişkeni ile algılanan güdüleyici dil düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgularda öğretmenlerin bulundukları okullarındaki kıdemleri ile algıladıkları güdüleyici dil düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Yakut'un (2020) yaptığı başka bir araştırmada da bu araştırmayı destekler nitelikte öğretmenlerin kurum

kıdemleri ile güdüleyici dil algıları arasında anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir.

5.3. Üçüncü Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamanın üzerindedir. Bu bulgu, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri düşüncelerini destekler niteliktedir. Güneş ve Küçüksüleymanoğlu 2020’de yaptıkları araştırmada ve Alanoğlu ve Demirtaş’ın 2019 yılında yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortalamanın üzerinde olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Güneş ve Küçüksüleymanoğlu’nun (2020) araştırmaları ile Alanoğlu ve Demirtaş’ın (2019) araştırmaları bu araştırmayı destekler niteliktedir.

5.4. Dördüncü Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Alanoğlu ve Demirtaş (2019) araştırmalarında cinsiyet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık elde etmemişlerdir. Alanoğlu ve Demirtaş’ın araştırması, bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yaş grubu 51 yaş üzeri olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin sivil erdem alt boyutunun, 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin sivil erdem alt boyutuna göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Koçak’ın (2019) doktora tezinde de 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler ile 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılıkla öğretmenlerin yaşlarının ilerledikçe sivil erdem alt boyutunda daha fazla

örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ifade edilmiştir. Araştırma, bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin mesleki kıdemlerinden bağımsız olduğu ifade edilebilir. Kocak (2019) da araştırmasında öğretmenlerin mesleki kıdem farklılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Bir diğer araştırmada da Alarçin (2020), öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. İki araştırma da bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri ile görev aldıkları kurumdaki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bulunduğu kurumdaki kıdemi 5 yıl ve daha az olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin özgecilik alt boyutunda, bulunduğu kurumdaki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum 5 yıl ve daha az görev alan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye daha yatkın olduğu şeklinde yorumlanabilir ve buna sebep görevleri konusunda 5 yıldan daha fazla görev alan öğretmenlerden daha heyecanlı, daha motive ve daha hevesli oldukları ifade edilebilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin öğrenim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Önal'ın (2019) araştırmasında da öğretmenlerin öğrenim durumları değişkenini ele alınarak örgütsel vatandaşlık davranışları olan ilişkisinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma, bu araştırmayı destekler niteliktedir.

5.5. Beşinci Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonucuna göre, yöneticilerin kullandığı algılanan güdüleyici dil düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi arasında düşük düzeyde, pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Elde edilen verilere dayanarak yöneticilerin kullandığı güdüleyici dil düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin de artmakta olduğu sonucuna varılmıştır. Özen de (2014), araştırmasında okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerine pozitif etki ettiğini belirtmiştir.

5.6. Altıncı Araştırma Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre güdüleyici dil toplamı puanları ve yönlendirici dil, ahlak yaratıcı dil, cesaret verici dil alt boyutları puanları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının toplam puanları ve özgecilik, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutları puanları incelendiğinde güdüleyici dilin toplam ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

6. ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarına göre, problemler ve alt problemler bağlamında öneriler geliştirilmiştir. Bu kapsamda, aşağıdaki öneriler mevcuttur.

6.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Yapılan bu araştırma, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesine bağlı kamu ve özel okullarda görev alan öğretmenler ile sınırlıdır. Benzer çalışmalar farklı evren ve örneklemle yapılabilir.
- Araştırmadan elde edilen bulgulara göre yaşı 51 ve üzeri olan öğretmenlerin güdüleyici dil algıları cesaret verici dil alt boyutunda diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerin güdüleyici dil algılarını etkileyen faktörler incelenebilir ve bu farklılığın nedenleri araştırılabilir.
- Benzer bir araştırma bu araştırmada yer almayan medeni durum ve öğretmenlerin ders verdikleri branş gibi değişkenleri de ele alarak gerçekleştirilebilir.

6.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak amacıyla yönlendirici ve empatik güdüleyici dili benimsemeleri için eğitim programları oluşturulabilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmayı hedefleyen çalışmalar doğrultusunda lisansüstü eğitimi olan işgörenlerin paylaşımda bulunabileceği alanların oluşturulması, işgörenlerin

işbirlikçi ruhlarını artırabilir ve örgüt üzerinde olumlu bir etki yaratabilir.

- Yöneticilerin, örgütsel vatandaşlık hedefini benimsemeleri ve işgörenlerine karşı güdüleyici dil kullanımına dikkat etmeleri ile işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması mümkün olabilir.
- Okul yöneticilerinin güdüleyici dil becerilerini geliştirmeleri ve bu beceriyi öğretmenlerle iletişimlerinde kullanmaları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerini artırabilir ve eğitim kurumlarının başarılarını destekleyebilir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. “Organizational Cynicism; Bases and Consequences”. *Genitc, Social and General Psychology Monographs*. 126 (2000): 269-292.

Acar, A. Z. “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7 (2006): 1-14.

Akat, İ. ve Budak, G. *İşletme yönetimi*. (İstanbul: Beta Yayınları, 1994).

Akat, İ. ve Üner, N. *İşletme yönetimi*. (İzmir: Masaüstü Yayıncılık, 1993).

Akbaş, T. “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2011): 57-81.

Akçakaya, M. “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”. *Karadeniz Araştırmaları*, 25 (2010): 145-174.

Akdemir, Y. “Yönetimsel Davranış Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C Okan Üniversitesi, 2018.

Alanoğlu, Müslim. ve Demirtaş. “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49 (2019): 1-16.

Alarçin, S. “Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, 2020.

Alderfer, C. P. *Existence, relatedness, and growth; Human needs in organizational settings*. Free Press:1972.

Alıcı, S. “*Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi*”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilim Üniversitesi, 2016.

Alkan, D. ve Arıkboğa, F. "Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24 (2017): 350-369.

Altınbaş, B, “*Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*”. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, 2008.

Aydın, G. *Davranışsal Psikoloji*. (İstanbul: Remzi Kitap, 2012).

Aydın, M. *Eğitim Yönetimi*. (Ankara: Gazi Kitabevi, 2014).

Aydın, Y. T. “*İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Ankara Altındağ İlçesi Örneği*”. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, 2017.

Aydoğan, A. “*Austin’in Söz Edimleri Kuramı Bağlamında Platon’un Bazı Diyaloğlarının İncelenmesi*”. Yüksek Lisans Tezi. Bingöl Üniversitesi, 2023.

Aydoğan, İ. ve Helvacı, M. “Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri”. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2011): 42-61.

Bağcı, B. "Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (2018): 308-328.

Behram, N. ve Dinç, E. "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi". *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (2014):115- 124.

Bexley, S. “*Perceptions Of Teacher Motivation By Teachers And Administrators in A Rural Southeastern State*”. Doktora Tezi, The University of Southern Mississippi, 2005

Blau, P.M. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.

Bıçak, H. “*Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*”. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 2021.

Bıçak, Hilal, ve Gündüz. “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 22 (2023): 391-424.

Bitmiş, M., Güney, S. ve Demirel, H. “İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (2014): 57-74.

Bolat, O. İ. ve Bolat, T., “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (2008): 75-94.

Budak, G. “*Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi, 2015.

Burns, T., ve Stalker, G. M. “*The management of innovation*”. (London: Tavistock Publications,1961).

Burulday, V. “*Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları*

Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, 2018.

Bülbül, A. "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma". Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, 2010.

Cahit, A. "Güdüleyici Dile İlişkin Araştırmaların İncelenmesi: 2000-2017". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2017): 287-299.

Chan, L. "Do The Leaders' Motivating Language Approaches Relate To The Subordinates Level Of Job Satisfaction In A Unionized Work Environment?" Doktora Tezi, Nova Southeastern University, 2007

Cropanzano, R., Rupp, D.E. ve Byrne, Z.S. "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 1 (2003): 160- 619.

Çakır, H. "İşyerinde Yararlı Bir Yaklaşım: Güdüleyici Dil". *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5 (2014): 219-230.

Çalışkan, E. "Alderfer'in Örgütlerdeki Motivasyon Teorisi: E.R.G. Kuramı". *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2 (2007): 57-70.

Çalışkan, M. A., ve Sarıyer, G. "The impact of organizational justice on firm performance". *Journal of Management Sciences*, 13(2015): 1-15.

Çayak, S. ve Kocabaş C. "Okul Müdürlerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Dışlanma Algıları Arasındaki İlişki". *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, 28 (2022): 198-214.

Çelik, E. “İşgörenlerin Tutumlarına İlişkin X ve Y Teorileri: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *Global Journal of Business Research*, 10 (2016): 105-115.

Çetin, F. ve Fıkırkoca, A. "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2010): 42-66.

Çetin, S., Giderler, C., ve Güler, M. “Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19 (2017): 36-49.

Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(2014): 237-278.

Çevik, A. “Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2018.

Çoban, S, ve Özdemir V. “Müzik Eğitimcilerinin Meslek Doyum Düzeylerinin, Clayton Alderfer’in VİG (ERG) Teorisine Göre Değerlendirilmesi II Uluslararası İstanbul Kodaly Eğitim Günleri Örneği”. *NWSA Academic Journals* 15 (2020): 217-32.

Çöğmen, Ö. İ. “Öğretimde Kullanılan Güdüleyici Söylemin İncelenmesi”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2011): 47-66.

Dağlı, E. “İlköğretim Okullarında Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Okul Farkındalığı ile İlişkisi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (2016).

Deci, E. L., ve Ryan, R. M. “*Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health*”. *Canadian Psychology/ Psychologie Canadienne*, 49 (2008): 182–185.

Deci, E. L., ve Ryan, R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. (New York: Plenum, 1985).

Demir, M., Ayas, S. ve Yıldız, B. "Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *İÜ Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (2018): 231-254.

Demir, S. “Okul Yöneticisinin Kullandığı Güdüleyici Dil ile Öğretmenin Okuldan Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki”. *Trakya Eğitim Dergisi*. (2019): 211-221.

Demir, T. “Öğretmenlerin Sergiledikleri Rol Fazlası Davranışlar ve Bireysel Değerler ile İlişkisi.” Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2015.

Demirci, M. T. “İşletmelerde Kullanılan Motivasyon Teorileri”. *Medeniyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 9 (2020): 215-242.

Demirel, Ö. “*Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı*”. (Ankara: Pegem Yayınları, 2002).

Demirel, S. “Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *International Journal of Commerce*. 2 (2022): 44-46.

Demiröz, S. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Örgütsel İmaj Algılamaları Öğrenci Başarıları arasındaki İlişki”. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, 2014.

Ekinci, B. T. “Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri İle İlişkisi”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2017): 73-96.

Ekşi, H., Sayın, M. ve Çelebi, Ç. D. “Üniversite Öğrencilerinin Özgeciliği ve Otantiklik Seviyeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 14 (2016): 79-102.

Erdem, A. R., ve Yılmaz, H. “Öğretmen Adaylarının Algısında Güdüleyici Belirleyiciler”. *Turkish Journal of Education*, 4 (2015): 60-67.

Eren, E. *Yönetim ve Organizasyon*. (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2009).

Eren, E. *Yönetim ve Organizasyon; Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. (İstanbul: Beta Yayınları, 2016).

Ergüven, H. “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdüleyici Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki.” Yüksek Lisans Tezi. T.C İstanbul Kültür Üniversitesi, 2020.

Erok, M. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği”. Yüksek lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2018.

Ertosun, A., Genç N. ve Çekmecelioğlu, H. G. “Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma”. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2 (2016): 43-53.

Ertürk, E. “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, 2014.

Ertürk, R. “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil İle Lider Üye Etkileşimi Kalitesi Arasındaki İlişki”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 23 (2022): 811-26.

Esteves, L., ve Lopes, M. “Predictors of work engagement: an empirical study of Portuguese hospitality industry”. *International Journal of Business and Social Science*, 9(2018): 36-47.

Gaddis, A. K. “Teacher organizational citizenship behavior and principal emotional intelligence: how they relate and interact”. Doktora Tezi. Kansas Üniversitesi, 2016

Gagne, M., ve Deci, E. L. “Self- determination theory and work motivation”. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2005): 331-362.

Gouldner, A.W. “The Norm of Reciprocity” *American Sociological Review*, 25(1960): 165-167.

Gökçe, G., Şahin, A., ve Bulduklu, Y. “Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: meram tıp fakültesi örneği”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (2010): 234-246.

Gökçe, N. “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri”. Yüksek lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, 2013.

Gökkaya, D., İzgüden, D. ve Erdem, R. "İnformel İlişkilerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31 (2017): 100-120.

Gökmen, A.” *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları*”. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, 2011.

Grego-Planer, D. “The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors”. *Sustainability*, (2019): 1-20

Guay, F., Vallerand, R. J., ve Blanchard, C. M. “On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 34 (2010): 367-363.

Güçlü N., ed. *Eğitim yönetiminde liderlik*. Ankara: Pegem Akademi, 2016.

Güler, M. “Beklenti Kuramı: Motivasyonun Anahtarlarından Birisi!”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (2019): 686-699.

Güler, M. M., ve Akın, M. “Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ve Türk örgütlerindeki uygulamaları”. *Öneri Dergisi*, 9 (2012): 157-170.

Güler, Y.B. “*Suskunluk Sarmalı Bağlamında Tiyatro Metinlerinde “Susma Eylemi”*”. Doktora Tezi. Maltepe Üniversitesi, 2016.

Güner, A.A.Y. “*Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, 2020.

Güner, A.N. “*Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi, 2016.

Güneş A. ve Küçüksüyelmanoğlu R. “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. *Journal of Education for Life*, 34 (2020): 313-330.

Güney, S. *Örgütsel Davranış*. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011)

Güney, Y.S. ve Karacaoğlu, K. “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği”. *Öneri Dergisi*. 9 (2010): 137-153.

Gürbüz S. ve Şahin F. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2014)

Gürbüz, S. “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2006): 48-75.

Hasanoğlu, A. “Öğretmenlerin İş Doyumu ve Güdü Düzeylerinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Pamukkale Üniversitesi, 2017.

Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. B. *The motivation to work*. (New York: John Wiley, 1959).

Holmes, W. T. “*The Motivating Language of Principals: A Sequential Transformative Strategy*”. Doktora Tezi University of Nevada, Las Vegas. 2012

Howell, J. M., ve Frost, P. J. “A Laboratory Study of Charismatic Leadership”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1989): 243-269.

İnceoğlu, M. “*Güdüleme Yöntemleri*”. (Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları. Ankara,1985).

İplik, E., İplik, F.N. ve Efeoğlu, İ.E. "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü". *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6 (2012): 110-122.

İplik, F. N. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. (Ankara: Akademisyen Kitabevi Yayın Dağıtım, 2015).

İşbaşı, J. “*Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*.” Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, 2000.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2010): 195-216.

Jurewicz, M.M. “Organizational citizenship behaviors of middle school teachers: a study of their relationship to school climate and student achievement” Doktora Tezi. The College of William and Mary in Virginia, 2004

Kalkan, A. “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma.” Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, 2013.

Kaplan, İ. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, 2011.

Karaaslan, A., E. Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (2009): 135-160.

Karaaslan, Ö. “Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Olan İlişkisinde Lider Üye Etkileşimin Aracılık Etkisinde İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, 2010.

Karaca, E. ve Özmen, A. “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2018): 7-30.

Karacaoğlu, K. ve Güney, Y. “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği”. *Öneri Dergisi*, 9 (2010): 137-153.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği". *Business and Economics Research Journal*, 3 (2012): 77-92.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2013): 181-202.

Karadağ, E., ve Arslan, M. "Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi ve Örgütsel Düzeydeki Bir Uygulaması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2016): 135-150.

Karadaş, D. *İşletmelerde Güdüleme Araçları*. Şavak, O., ve Beton, E. (Ed.). *İşletmeciliğe Giriş*. (Ankara: Nobel Yayınları, 2014).

Karadaş, F. "Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Güdülenme Düzeyleri Arasındaki İlişki". Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, 2014.

Karadaş, F. *Yönetim ve Organizasyon*. (Ankara: Nobel Yayınları, 2014).

Karadaş, G. "Örgütlerde İşgören Güdülenmesi". *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2014): 11-28.

Karakaş, F. ve Arkonac, H. B. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Destek İlişkisi: İşgörenler Üzerine Bir Araştırma". *International Journal of Social Science and Education Research*, 2 (2016): 512-528.

Karaman, A. ve Aylan, S. "Örgütsel Vatandaşlık". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (2012): 35-48.

Karasar, N. “*Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*” (35. Bs.). (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2020).

Katz D. ve Kahn R. L. “*Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*”, Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar. (Ankara: Doğan Basımevi, 1977).

Kaya, D. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. *Türk İdare Dergisi*, 476 (2013): 265-287.

Kaya, M. F. ve Eryiğit, E. “Çalışma Güdüsüne Yönelik Bir Bakış Açısı: Herzberg’in Çift-faktör Kuramı ve Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme”. *International Journal of Human Sciences*, 9 (2012): 1127-1142.

Kaya, Ö. Y. “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği*”. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, 2015.

Kaya, Ş. D. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. *Türk İdare Dergisi*, 476 (2019): 265-287.

Keleş, Y. ve Pelit, E. “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’ Daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2009): 24-45.

Kendirilgil, S. “*Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi. T.C İstanbul Üniversitesi, 2006.

Kışlalıoğlu, M. “Maslow’s Hierarchy of Needs: A Framework for Achieving Well-Being in the Workplace”. *Journal of Business and Management Research*, 10 (2021): 39-51.

Klassen, R. M. "Student Engagement and Motivation: Implications for Curriculum Development". *The Journal of Educational Research*, 100 (2007): 301-310.

Koçak, O. "Okul Yöneticilerinin Ortak Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki". Doktora Tezi. T.C. Fırat Üniversitesi, 2019.

Koçak, O. "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" Doktora Tezi. T.C Fırat Üniversitesi, 2019.

Koçel, T. *İşletme yöneticiliği [Business Management]*. (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001).

Koyuncu, S. "X ve Y Teorisi'nin Eğitim Alanında Gerçekleştirilen Araştırmalarına Genel Bir Bakış". *Journal of Progress in Social Sciences*, 02 (2018): 57-71.

Kuruşçu, M. ve Aydoğan, S. "Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17 (2018): 168-206.

Kuşcu, C. "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi, 2020.

Kutlualp, G.H. ve Sarı, Ö. "Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (2019): 645-666.

Linnenbrink-Garcia, L., ve Pekrun, R. "Students' Emotions and Academic engagement: Introduction to the Special Issue". *Contemporary Educational Psychology*, 36 (2011): 1-3.

Locke, E. A. "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (1968): 57-189.

Locke, E. A., ve Latham, G. P. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year odyssey". *American psychologist*, 57 (2002): 705.

Magner, N. R., ve Welbourne, J. L. "Leader Communication of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Sense of Meaning for Work: A Study of Effective CEO Daily Communication". *Journal of Business and Psychology*, 31 (2016): 35–49.

Marques, J. F. "Enhancing the Quality of Organizational Communication: A Presentation of Reflection-Based Criteria". *Journal of Communication Management*, 14 (2010): 47-58.

Maslow, A. H. "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50 (1943): 370-396.

Mayfield, J., Mayfield, M., ve Kopf, J. "Motivating Language: Exploring Theory with Scale Development". *The Journal of Business Communication*, 32 (1995):329–344.

Mayfield, J., Mayfield, M., ve Kopf, J. "The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction". *Human Resource Management*", 37 (1998): 235-235.

McClelland, D. C. *Human Motivation*. (Cambridge, UK: Cambridge University Press,1976).

McClelland, D. C. *The achieving society*. (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961).

McDonald, P. R. “*Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents*”. Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Western Ontario, 1993.

Mert, İ. S. “Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2011): 197-214.

Mert, İ. S., Keskin, N. Ve Baş, T. “Motivasyonel Dil Teorisi ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi.” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2011): 243-255.

Michael, S. C. “*Monitoring Tecnical Agents: Theory, Evidence, and Prescriptions*”. University of Illiois Working Papers. (2009).

Muslu, Ş. "Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi". *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (2014):151-171.

Nobel, Kaya, Y.K. *Eğitim Yönetimi*. (Ankara: Bilim Yayınları, 1999)

Ocampo, V. L. “The Role of Leader Communication in the Relationship Between Employee-Organizational Value Fit and Work Behaviors”. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80 (2017): 79–97.

Oğuz, E. "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (2017): 377-403.

Organ, D.W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. (Lexington, Lexington Books/D. C. Heath and Com, 1988).

Oyman, Ü. “Beklenti Kuramı ve İşletmelerde Uygulanması”. *Balıkesir Business Journal*, 8 (2019): 155-174.

Önal, G. “Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, 2019.

Öncü, H. *Motivasyon (Güdülenme)*. L. K. (Editör) içinde, *Sınıf yönetimi*. (Ankara: Pegem Yayınları, 2010) 160-181.

Özdemir, O. “İşletme Yönetiminde X ve Y Teorilerinin Önemi: Oteller Sektöründe Bir Uygulama”. *Ege Akademik Bakış*, 19 (2019): 123-136.

Özdevecioğlu, M. "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*, 20 (2003): 118-135.

Özdevecioğlu, M. “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2003): 77-96.

Özen, H. “Motivasyonel dil teorisi ışığında okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi”. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 9/5 (2014): 1731-1746.

Özen, H. “Okul Müdürlerine Yönelik Güdüleyici Dil Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği ve Faktör Yapısının İncelenmesi”. *Journal of Educational Sciences Research*, 1 (2013): 87-103.

Özen, H. “Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin intibak ettirici liderlik üzerine etkisi”. Doktora Tezi, ESOGÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2015.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. *Örgütsel Davranış*, (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2011)

Özler, E. D., Atalay, G. C. ve Şahin, D. M. “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, (2010): 47-57.

Özler, N.D.E. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, (Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2015).

Öztürk, U.İ. “Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. Yüksek Lisans Tezi. On Dokuz Mayıs Üniversitesi, 2019.

Podsakoff, P., Bachrach, D., Paine, J. ve MacKanzie, S. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26 (2000): 513-563.

Polat, S. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki". *Bahar Dergisi*, (2007): 308-331.

Ryan, R. M., ve Deci, E. L. “Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions”. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (2000): 54-67.

Ryan, R. M., ve Deci, E. L. “Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness”. (Guilford Publications, 2017).

Sevinç, H. “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (2015): 944-964.

Sezgin, F. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar". *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2005): 317-339.

Sırıkgil, E. "Özel ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı algısı". Yüksek Lisans Tezi. T.C. Dumlupınar Üniversitesi, 2015.

Sönmez, H. "Okul müdürlerinin güdüleyici dil kullanımı ile öğretmenlerin okul iklimi algısı arasındaki ilişki". Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2018.

Sullivan, J. "Three roles of language in motivation theory". *Academy of Management Review*, 13 (1988): 104-115.

Şanal, M. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (2013): 529-538.

Şekerci, F.M. "John L. Austin'in Söz Edimleri Kuramı Hakkında Bir Değerlendirme", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2016.

Tenteriz, Y. "Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi". Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2020.

Tezer, A. "İlkokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile güdülleri arasındaki ilişki". Yüksek Lisans Tezi. T.C Okan Üniversitesi, 2015.

Todd, S. Y. ve Kent, A. "Direct And Indirect Effects Of Task Characteristics On Organizational Citizenship Behavior". *North American Journal of Psychology*, 8 (2006): 253-268.

Tokgöz, N., Paşaoğlu, D., Şakar, N., Özler, E. ve Özalp, İ. *Yönetim ve Organizasyon Kitabı*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013).

Topses, G. "Elseverlik (ALTURİZM) ve Benseverlik (EGOİZM) Ölçeğiyle İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *International Journal of New Trends in Arts, Sports ve Science Education*, 1 (2012): 60-70.

Tuckman, B. W. "Conducting educational research " (Harcourt Brace College Publishers, 1998).

Uyanık, M. "Değerlere göre yönetim ve örgütsel varandaşlık arasındaki ilişki". Yüksek Lisans Tezi. T.C. Düzce Üniversitesi, 2019).

Vallerand, R. J. *The psychology of passion: A dualistic model*. (Oxford University Press, 2015).

Varlı, H. "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler". Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi, 2014.

Weiner, B. "A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior: An analysis of judgments of help-giving". *Journal of Personality and Social Psychology*, 97 (2009): 574-591.

Yakut, S. "Okul müdürlerinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerine etkisi: Çanakkale ili örneği". Yüksek Lisans Tezi. T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 2020.

Yavuz, Ş. "Okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin rol fazlası davranışları arasındaki ilişki". Yüksek Lisans Tezi. T.C Düzce Üniversitesi, Düzce, 2018.

Yener, S., ve Salur, S. "Güdüleyici dil ve iç girişimcilik arasında işgören sesliliğinin aracı rolü". *Mediterranean Journal of Humanities*, (2017): 453-466.

Yılmaz, K., ve Tombak, N. Gönülden Öğretmenlik (Ed. M. Sever ve A. Aypay). *Öğretmenlik Halleri Türkiye’de Öğretmen Olmak Üzere Nitel Bir Araştırma*. (Pegem Akademi, Ankara, 2014).

Yılmaz, M. “Ortaokul öğretmenlerinin güdülenme ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki”. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, 2014.

Yurdakul, C. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi, 2018.

Yücel, C. ve Samancı, G. “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2009): 113-132.

Zılhoğlu, M. *İletişim nedir?* (İstanbul: Cem Yayınevi 2003).

EKLER



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-72201359
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Bilgi ÖZÜNAL
YUVA)

14/03/2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) İstanbul Kültür Üniversitesinin 27.02.2023 tarihli ve 81259 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 06.03.2023 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Yöneticilerin Kullandıkları Gündüleyici Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel
Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : Büyükçekmece İlçesinde Bulunan Özel/Resmi Okullar
Araştırma Yapılacak Kişiler : Öğretmen
Araştırmanın Süresi : 2022 - 2023 Eğitim - Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, araştırma sonucunda elde edilen verilerin bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (4 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)
3- Araştırma Geri Bildirim Formu (1 Sayfa)

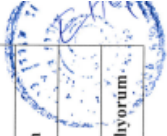
Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Binbirdirek Mah. İniran Öktem Cad.No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aydın BALTA
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : VHKİ
Kep Adresi : meb@is01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

VERİ TOPLAMA ARAÇLARI



Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaş Grubunuz	☐ 20-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 ve üzeri
Öğrenim Durumunuz	☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
Branşınız	 (Lütfen belirtiniz)
Görev Yaptığınız Kademe	☐ Okul öncesi ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise
Çalıştığınız Kurumdaki Görev Süreniz	☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26 yıl ve üstü
Toplam Görev Süreniz	☐ 5 yıl ve daha az ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26 yıl ve üstü

MOTİVASYONEL DİL ÖLÇEĞİ					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki her bir ifadenin başına Okul Müdürü ibaresini koyarak cevabımı veriniz.					
1. Yapılacak işler konusunda yararlı açıklamalarda bulunur.	()	()	()	()	()
2. İşin nasıl yapılacağı konusunda faydalı direktifler verir.	()	()	()	()	()
3. İşim konusunda anlaşılabilir açıklamalarda bulunur.	()	()	()	()	()
4. Mesleğimde daha iyi olmam için faydalı öğütler verir.	()	()	()	()	()
5. Ödüllendirilmem için nasıl çalışmam gerektiğini anlatır.	()	()	()	()	()
6. İşimle ilgili problemleri çözmem için yol gösterir.	()	()	()	()	()
7. Teftiş öncesi nasıl denetleneceğim konusunda açıklamalarda bulunur.	()	()	()	()	()

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ					
	Hiç Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1. Öğretmenler, karşılık beklemeden işlerini yetiştiremeyen arkadaşlarına yardım eder.	()	()	()	()	()
2. Öğretmenler karar alırken, başkalarının hakkını ihlal ederler.	()	()	()	()	()
3. Öğretmenler, yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olur.	()	()	()	()	()
4. Öğretmenler, işiyle ilgili önemli bir adım atmadan önce mutlaka yöneticileri bilgilendirir.	()	()	()	()	()
5. Öğretmenler, herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olurlar.	()	()	()	()	()
6. Öğretmenler, iş arkadaşlarını yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendirir.	()	()	()	()	()
7. Öğretmenler, fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarını konuşmaları	()	()	()	()	()

