



**ÖĞRETMENLERİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK
VE PSİKOLOJİK SERMAYE ALGILARININ
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ÜZERİNDEKİ YORDAYICILIK ETKİSİNİN
İNCELENMESİ**

Birgül SEVİNÇ

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

2024

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMENLERİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK
SERMAYE ALGILARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI
ÜZERİNDEKİ YORDAYICILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

(Investigating the Predictive Effect of Teachers' Perceptions of Empowering
Leadership and Psychological Capital on their Organisational Citizenship Behaviours)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Birgül SEVİNÇ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Canan ALBEZ

Erzurum
Aralık, 2024

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Birgöl SEVİNÇ tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermaye Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Yordayıcılık Etkisinin İncelenmesi” başlıklı çalışması 25 / 12 / 2024 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Şenol SEZER

Ordu Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Canan ALBEZ

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İsa YILDIRIM

Atatürk Üniversitesi

Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

/ /

Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Refik DİLBER

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermaye Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Yordayıcılık Etkisinin İncelenmesi” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

25 / 12 / 2024

Aslı ıslak imzalıdır

Birgöl SEVİNÇ

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun / ... / tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun / ... / tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki yordayıcılık etkisinin incelendiği bu araştırma sürecinde bana rehberlik eden, akademik bilgi birikimi ve deneyimiyle yolumu aydınlatan kıymetli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Canan ALBEZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte destek ve ilgisini hiçbir zaman esirgemeyen, her aşamada işimi kolaylaştırarak akademik çalışmalarımda yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Sevilay ŞAHİN'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, tez savunma jürimde yer alarak çalışmama katkıda bulunan ve yapıcı önerileriyle gelişimine destek olan Prof. Dr. Şenol SEZER ve Doç. Dr. İsa YILDIRIM'a teşekkür ederim.

Tez yazma sürecimde her türlü desteğiyle yanımda olan sevgili anneme, babama, kardeşlerime ve tüm arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım. Bunun yanı sıra, süreç boyunca desteklerini hissettiren Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Birgöl SEVİNÇ

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖĞRETMENLERİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ALGILARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ YORDAYICILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Birgül SEVİNÇ

Aralık 2024, 149 Sayfa

Amaç: Bu çalışmanın amacı ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ve psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki yordayıcılık etkisini ve psikolojik sermayenin öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Yöntem: İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmanın evrenini 2024-2025 eğitim öğretim yılında Erzurum ilinde ortaokul kademesinde görev yapmakta olan 1485 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak adına çift aşamalı küme örnekleme kullanılmış ve 365 öğretmene ulaşılmıştır. Verilerin toplanmasında kişisel bilgi formu, “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği”, “Güçlendirici Liderlik Ölçeği” ve “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 27 programından yararlanılmış ve Hayes tarafından geliştirilen Process Macro eklentisi kullanılmıştır. Araştırmada demografik değişkenlerin etkisinin incelenmesi için bağımsız t- testi ve varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Değişkenler ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin ortaya koyulması için korelasyon katsayıları incelenmiştir. Yordayıcılık ve aracılık rolü için ise Process Macro eklentisi kullanılmıştır.

Bulgular: Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin yalnızca güçlendirici liderlik algıları erkek öğretmenlerin lehinedir. Yaş, okuldaki hizmet süresi ve okuldaki öğrenci mevcudu değişkenleri açısından grup puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Meslek kıdemine göre 1-8 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin psikolojik sermaye algı düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık davranış algı puanlarının 9-17 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı ile psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu üç değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve pozitif yönlü anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Yapılan regrasyon ve aracılık rolü sonucunda güçlendirici liderlik ve psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yordayıcı etkisi olduğu, psikolojik sermayenin ise güçlendirici liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçlar: Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ve psikolojik sermaye algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordadığı, psikolojik sermayenin ise güçlendirici liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: örgütsel vatandaşlık, güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

INVESTIGATING THE PREDICTIVE EFFECT OF TEACHERS' PERCEPTIONS OF EMPOWERING LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL CAPITAL ON THEIR ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS

Birgöl SEVİNÇ

December 2024, 149 Pages

Purpose: The purpose of this study is to reveal the predictive effect of empowering leadership perceptions and psychological capital levels of secondary school teachers on their organisational citizenship behaviours and the mediating effect of psychological capital between teachers' empowering leadership perceptions and organisational citizenship behaviours.

Method: The population of the study, which was designed in the relational survey model, consists of 1485 teachers working at the secondary school level in Erzurum province in the 2024-2025 academic year. Two-stage cluster sampling was used to collect data and 365 teachers were reached. Personal information form, 'Organisational Citizenship Scale', 'Empowering Leadership Scale' and 'Psychological Capital Scale' were used to collect the data. SPSS 27 programme was used for data analysis and Process Macro plug-in developed by Hayes was used. Independent t-test and analysis of variance (ANOVA) were used to examine the effect of demographic variables. Correlation coefficients were analysed to reveal the relationships between variables and sub-dimensions. Process Macro plug-in was used for prediction and mediation effects.

Findings: As a result of the analyses, it was found that teachers had high levels of empowering leadership, psychological capital and organisational citizenship behaviours. According to gender variable, only empowering leadership perceptions of teachers were in favour of male teachers. There is no statistically significant difference between the group scores in terms of age, years of experience in the current school and the number of students in the school. According to professional seniority, it was determined that the psychological capital perception levels and organisational citizenship behaviour perception scores of teachers with 1-8 years of professional seniority were higher than those of teachers with 9-17 years of professional seniority. A statistically significant relationship was found between teachers' perception of empowering leadership and their psychological capital levels and organisational citizenship behaviours. The relationships between the sub-dimensions of these three variables were analysed and a positive significant relationship was found. As a result of regression and mediation effects, it was determined that empowering leadership and psychological capital had a predictive effect on organisational citizenship behaviour, and psychological capital had a mediation effect between empowering leadership and organisational citizenship.

Conclusions: As a result of the research, it was concluded that teachers' perceptions of empowering leadership and psychological capital levels predict organisational citizenship behaviours, and psychological capital has mediating effect between empowering leadership and organisational citizenship behaviours.

Keywords: organisational citizenship, empowering leadership, psychological capital

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	5
Araştırmanın Sınırlılıkları	6
Varsayımlar	6
Terim ve Tanımlar.....	6
İKİNCİ BÖLÜM	8
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	8
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	8
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Önemi	9
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Nitelikleri.....	10
İş Tanımında Olmama:.....	10
Ödül Sisteminde Olmama:	10
Yardım Amacı Gütme:	10
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	10
Yardımlaşma	11
Vicdanlılık.....	12
Centilmenlik.....	12
Sivil Erdem	12

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler	13
Bireysel Özellikler	14
Görev Özellikleri.....	15
Örgütsel Özellikler	15
Lider Davranışları	15
Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	15
Güçlendirici Liderlik.....	17
Liderlik Kavramı	17
Güç Kavramı ve Güç Kaynakları	19
Güçlendirme Kavramı	21
Güçlendirici Liderlik.....	22
Güçlendirici Liderliğin Önemi.....	24
Güçlendirici Liderliğin Bileşenleri	25
Güçlendirici Lider Özellikleri	28
Eğitim Örgütlerinde Güçlendirici Liderlik.....	29
Psikolojik Sermaye	31
Örgütlerde Pozitif Psikoloji	31
Psikolojik Sermaye	33
Psikolojik Sermaye Önemi.....	35
Psikolojik Sermaye Boyutları	36
Eğitim Kurumlarında Psikolojik Sermaye	40
Örgütsel Vatandaşlık, Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermaye Değişkenleri	
Arasındaki İlişkiler.....	42
İlgili Araştırmalar.....	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	53
Yöntem	53
Araştırma Yöntemi.....	53
Evren ve Örneklem	53
<i>Kişisel Bilgi Formu</i>	55
<i>Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği</i>	55
<i>Güçlendirici Liderlik Ölçeği</i>	55
<i>Psikolojik Sermaye Ölçeği</i>	56
Verilerin Analizi.....	57
Süreç/Uygulama.....	58
Araştırmacı Rolü	58

Geçerlik ve Güvenirlik	58
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	64
Bulgular	64
Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri	64
Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	65
Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi	65
Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi	66
Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....	67
Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi	68
Bulunduğu Okuldaki Okul Mevcudu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	69
Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	70
Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	71
Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Yordayıcılık Etkisinin İncelenmesi	74
Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık ve Güçlendirici Liderlik Arasındaki Aracı Rolünün İncelenmesi.....	75
BEŞİNCİ BÖLÜM	78
Tartışma ve Sonuç	78
Araştırmanın Birinci Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç	78
Araştırmanın İkinci Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	80
Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik Algılarına Yönelik Tartışma ve Sonuç	80
Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerine Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	82
Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Yönelik Tartışma ve Sonuç	84
Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	86
Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç	87
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Tartışma ve Sonuç.....	87
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Güçlendirici Liderlik Alt Boyutları Tartışma ve Sonuç.....	89
Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç	90
Araştırmanın Altıncı Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç	91

Öneriler.....	92
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	92
Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	94
KAYNAKÇA	96
EKLER	120
ÖZ GEÇMİŞ.....	134



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Örgüte Yansıması</i>	12
Tablo 2. <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler</i>	13
Tablo 3. <i>Güçlendirici Liderlik Boyutlarının Örgüte Yansıması</i>	27
Tablo 4. <i>Psikolojik Sermaye Boyutlarının Örgüte Yansıması</i>	40
Tablo 5. <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Araştırmalar</i>	44
Tablo 6. <i>Güçlendirici Liderlik ile İlgili Araştırmalar</i>	47
Tablo 7. <i>Psikolojik Sermaye İle İlgili Araştırmalar</i>	50
Tablo 8. <i>Erzurum Merkez İlçeleri Ortaokul ve Öğretmen Sayıları</i>	54
Tablo 9. <i>Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler</i>	54
Tablo 10. <i>Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları</i>	58
Tablo 11. <i>Çarpıklık Basıklık Değerleri</i>	63
Tablo 12. <i>Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik Algıları Düzeyleri</i>	64
Tablo 13. <i>Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri</i>	64
Tablo 14. <i>Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri</i>	65
Tablo 15. <i>Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bağımsız Gruplar t- Testi</i>	66
Tablo 16. <i>Yaş Değişkenine Yönelik Bağımsız Gruplar t- Testi</i>	67
Tablo 17. <i>Mesleki Kıdem Değişkenine Yönelik İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonucu</i>	67
Tablo 18. <i>Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Yönelik İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonucu</i>	69
Tablo 19. <i>Bulunduğu Okuldaki Okul Mevcudu Değişkenine Yönelik İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonucu</i>	70
Tablo 20. <i>Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları</i>	71
Tablo 21. <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları</i>	72
Tablo 22. <i>Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlığı Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları</i>	74

Tablo 23. <i>Psikolojik Sermayenin Güçlendirici Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....</i>	76
--	----



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlandırmaları</i>	11
Şekil 2. <i>Güç Kaynakları</i>	20
Şekil 3. <i>Güçlendirici Liderlik Bileşenleri</i>	26
Şekil 4. <i>Psikolojik Sermaye Boyutları</i>	36
Şekil 5. <i>Güçlendirici Liderlik-Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü</i>	57
Şekil 6. <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA Diyagramı</i>	60
Şekil 7. <i>Güçlendirici Liderlik Ölçeği DFA Diyagramı</i>	61
Şekil 8. <i>Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Diyagramı</i>	62
Şekil 9. <i>Güçlendirici Liderlik-Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü</i>	75

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

vb : Ve benzeri

vd : Vd.

YÖK : Yüksek Öğretim Kurulu



BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Günümüz örgütleri, kurumsal amaçlara ulaşma yolunda çalışanların katkılarını artıracak yönetim anlayışlarına dünden daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Yeni örgüt liderleri, geleneksel olmaktan çok postmodern liderlik yaklaşımlarını benimseyip, esnek yapılı ve destekleyici bir sistem kurmaya çalışırlar. Destekleyici sistemle çalışanların psikolojik iyiliğini besler ve çalışanlardan örgütü amaçlarına ulaştıracak gönüllü davranışlar beklerler. Bu gönüllü davranışlar da örgütsel vatandaşlık davranışları olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların işyerinde gönüllü işlerde bulunduğu, rol ve sorumluluklarını yerine getirdiği davranış şeklidir (Organ, 1997). Örgütsel vatandaşlık, örgüt içerisinde istenmeyen durumları azaltmaya yardımcı bir davranış şeklidir ve aynı zamanda örgütü olumlu yönde etkilemeyi amaçlayan davranışlar bütünüdür (Ünüvar, 2006). Örgütün değişen koşullara uyum sağlamasında yardımcı olan ve örgütün avantajlı hale gelmesini sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı, beş boyut altında incelenmiştir (Organ vd., 2005). Bu boyutlar; özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, sportmenlik ve nezakettir. Bu boyutların var olduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı görülmektedir.

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının gönüllülük esaslı olması, rol fazlası davranışlardan oluşması, ödül beklentisi olmadan kişilere yardım etme ve okulun ilerlemesi için destekleme içermesi, okullarda olması gereken davranışlardan oluşmasını sağlamaktadır (Okalaner, 2023). Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişiler arası yardımlaşmayı, amaçlara ilişkin etkinliklerde yer almayı, denetim mekanizması olmasa bile kurallara uymayı ve olumsuz durumlara karşı daha iyimser bakmayı içerdiğinden açık bir sisteme sahip olan, topluma hizmet eden ve toplumla etkileşim içerisinde olan okullar açısından önemli bir örgütsel davranış olarak algılanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının olduğu okullarda öğretmenler, yeni gelen öğretmenleri destekler ve diğer öğretmen arkadaşlarının haklarını korurlar. Ayrıca olumlu okul iklimi yaratmayı hedefler, bir denetleme mekanizması olmasa bile derse giriş ve çıkışta dikkat edip zamanı etkili kullanırlar. Öte yandan, şikâyetten yana olmayıp olumsuz durumların üstesinden gelmeye çalışırlar, toplantılara katılıp okulun ve öğrencilerin gelişimi için fikir beyan ederler ve faaliyetlerde aktif olup okul ortamına desteklerler. Özetle, örgütsel vatandaşlık

davranışının okullarda bilgi paylaşımı, sağlıklı iletişim, olumlu okul iklimi, iş doyumu, psikolojik dayanıklılık, örgütsel güven, psikolojik iyi olma, örgütsel adalet ve öğrencilerin akademik başarısı gibi birçok olumlu çıktısı vardır. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık okulların işleyişi, öğretmenlerin psikolojisi ve öğrencilerin başarısı için önemli kavramlardan biridir (Bozgeyikli & Şat, 2014; Demirtaş, 2016; Erdoğan, 2018; Polat & Celep, 2008; Tan, 2016).

Alanyazın incelendiğinde, okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olması okullarda öğretmenler arası iletişimin iyi olduğu, bilgi paylaşımının yapıldığı, öğretmenlerin birbirlerini destekleyici tutumda oldukları ve faaliyetlere katılıp okul amaçlarını destekledikleri anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının okullarda artmaya devam etmesi sürdürülebilirlik, öğrenci başarısı ve okul iklimi için önem arz etmektedir (Alanoğlu & Demirtaş, 2019; Aycan, 2020; Collinson & Cook, 2006; Kodaş, 2021). Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordayan değişkenleri belirlemek, okulu geliştirmek için büyük bir anlam taşımaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen en önemli faktörlerden biri örgütlerdeki liderlerdir (Ayvaz, 2012). Alanyazında, insan ögesini önemseyen ve çalışanın etkililikte önemli bir öge olduğunu kabul eden güncel liderlik yaklaşımları ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu destekleyen araştırmalara rastlanmaktadır (Çetin vd., 2012; Dinçer & Öksüz, 2011; Oğuz, 2011; Tekin, 2018). Destekleyici liderlerin yardımseverliği, çalışanları desteklemeleri ve yol gösterici olmaları, örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik boyutuna etki etmektedir. Amaçsal liderlerin ise belirsizliği azaltıp tüm durumları net açıklamaları, bilgilendirme boyutuyla ilişkilidir. Liderlerin çalışanlarını desteklemesi ve bilgilendirmesi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı olan yardımseverlik ve bilgilendirme davranışını daha çok göstermesine sebep olmaktadır (Organ vd., 2005). Güncel liderlik yaklaşımlarından biri olan güçlendirici liderliği benimseyen liderler ise örgüt amaçlarını anlamlı kılmak, çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmek, yüksek performansa olan güvenlerini ifade etmek, çalışanları bilgilendirmek ve olumlu özellikleri teşvik etmek gibi davranışlar sergilerler. Bu anlamda güçlendirici liderlik, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaya yarayan bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Conger & Kanungo, 1988).

Güçlendirici liderlik, 1970'li yıllarda adından söz ettirmeye başlamış, 2000'li yıllarda Konczak vd. tarafından ölçeği geliştirilmiş, alt boyutları belirlenmiş bir kavramdır. Güçlendirici liderlik, Maslow'un insanların ihtiyaçlarını ortaya koyduğu 'İhtiyaçlar Hiyerarşisi' ve McGregor'un iki farklı yönetim anlayışını ortaya koyduğu 'X-Y Teorisini' temel alarak ortaya

ıkan bir kavramdır. Güçlendirici liderlik en geniş anlamıyla, liderlerin çalışanlarına yetki ve sorumluluk devrederek onların özerklik kazanmalarını sağlaması ve bu yolla çalışanlarını motive edici yönde davranışlarda bulunmasıdır (Yun vd., 2006). Çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkmış bir kavram olan güçlendirici liderliğin amaçları çalışanları güdülemek ve iş verimini artırıp kurum içinde özerklik sağlamaktır (Arnold vd., 2000). Spreitzer'e (1995) göre, destekleyici ilişkiler kurma, şeffaf iletişim kurma, sorumluluk verme, kaynak sağlama ve ilgi gösterme güçlendirici liderlik bileşenleridir. Güçlendirici liderlik, bu bileşenler aracılığıyla sağlıklı bir örgüt ortamı yaratmayı, çalışanların örgütsel aidiyetini güçlendirmeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çıktılar sağlamayı hedefler.

Güçlendirici liderlik okullar için önemli liderlik yaklaşımlarından biridir. Güçlendirici liderlik yaklaşımını benimseyen okul yöneticileri, öğretmenlere yetki devri yaparak onlara özerklik kazandırır, sorumluluk vererek güven inşa ederler, karar alma süreçlerine dahil edip bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranışları için desteklerler. Okul yöneticileri, öğretmenlerin okula aidiyetlerini desteklemek amacıyla etkili performans gösterilen durumlarda pekiştireç verir ve öğretmenlerin potansiyellerini geliştirmeleri için gerekli kaynak, destek ve fırsat sunar (Carmeli vd., 2010). Bu davranışlarla okul yöneticileri, öğretmenlerin psikolojik durumlarını olumlu etkilemeyi amaçlayarak okulda başarıyı ve canlılık duygusunu teşvik eder. Hem kurumsal hem de psikolojik doyumunu sağlayarak öğretmenlerin işleri sahiplenmesine, örgütsel hedeflere ve kişisel öz yeterliğe katkı sağlar (Li vd., 2010; Porath vd., 2012). Öğretmenlerin z yeterliğini güçlendirmek, onları daha güçlü hissettirir. Kendini daha güçlü hisseden ğretmen, örgüt amaçları için daha etkili performans gösterir (Conger & Kanungo, 1998). Bu durum, okulda zamanla psikolojik sermayenin g kazanmasına ve birikimine yol açar.

Rekabetin arttığı ve değişimin hızlı olduğu günümüz örgütlerinde, çalışanlar için en uygun yerler istihdam sağlayan yerlerden ziyade büyüme ve gelişimi destekleyen yerlerdir. Çalışanların örgütlerden beklentileri, örgütün yüksek işgücü sağlamasının yanında sürekli gelişimini desteklemesi, keskin öğrenme eğrilerinin olması ve istikrarlı kişilik özelliklerinin sağlanmasıdır (Luthans vd., 2007). Yeni kurulan örgütlerde maaş, terfi ve fazla mesai, çalışanların yaşam memnuniyetlerinde artış sağlamamakta ve hayatlarında da eksiklikler oluşturmaktadır. Yeni kurulan düzende, çalışanlar işlerinde mutlu olup olamayacaklarını sorgulamaktadırlar. Çalışanlar, işin getirdiği akış halinden keyif almak ve güçlü yönlerini en iyi şekilde ortaya çıkarabilecekleri yerlerde çalışmak istemektedir. Çalışanların örgütlerden beklentilerinin değişmesiyle, pozitif psikoloji örgütlerdeki yerini daha da sağlamlaştırmıştır (Seligman, 2004).

Örgütlerde insan ögesi ve onun psikolojik iyiliğinin örgüte olan katkılarını ön plana çıkaran pozitif psikoloji yaklaşımını esas alarak ortaya çıkan psikolojik sermaye kavramı, Luthans vd. tarafından ortaya koyulmuştur. Psikolojik sermaye için tüm kapasiteler değerlendirilerek dört kriter olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır (Luthans vd., 2004). Psikolojik sermaye, sözü edilen dört kriter boyutundan oluşan, iş sahalarında çalışanların psikolojik iyiliğinin önemini ve bunun örgüte etkisinden bahseden bir yaklaşımdır. Psikolojik sermayeye göre çalışanların ve liderlerin geleceğe dair umutlarının artması, zorlu olaylar karşısında dirençlerinin artması, olay ve durumları iyi karşılayabilme yeteneklerinin ve kendilerini gerçekleştirme arzularının var olması, örgütün amaçlarına ulaşmasında belirleyici etmenlerdendir (Luthans vd., 2007b).

Okullarda öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri örgütsel işleyiş açısından önem arz etmektedir. Öğretmenlerin geleceğe yönelik umutlarının olması, olumsuz durumların sağlayacağı faydaları da göz önüne alıp üstesinden gelme becerilerinin yüksek olması ve öz yeterliklerini artırmaktadır. Özyeterliliğinin yüksek olması, öğretmenin örgütsel bağlılığını, öznel iyi oluşu, mesleki adanmışlığı, iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır (Bozgeyikli vd., 2017; Kurt, 2018; Yıldırım & Tösten, 2020).

Araştırmada bu üç değişken psikolojik sermaye çıktıları arasında örgütsel vatandaşlığın olması, güçlendirici liderlik çıktıları arasında yer alan öz yeterlik ve umut bileşenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları arasında olmasından dolayı seçilmiştir. Bununla birlikte alan yazın incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı, güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye kavramlarının arasındaki ilişkilerin incelendiği ancak hepsinin bir arada ele alındığı bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Özellikle bürokratik yapıya sahip, merkezi üst yönetimle yönetilen okullarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirebilmek için bu davranışları yordayan değişkenlerin araştırılmasına daha fazla ihtiyaç vardır. Örgüt için lider, çalışan davranışı ve çalışan psikolojisi bir bütün olarak örgütü etkilediği için bu çalışmada, eğitim sisteminin temel örgütü olan okullarda örgüt için geliştirici olan liderlik, çalışan davranışı ve çalışan psikolojisi bir arada incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ve psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki yordayıcılık etkisini ve psikolojik sermayenin öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye, ve örgütsel vatandaşlık algı puanları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlıkları cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, okul mevcudu değişkenlerine açısından farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık algı puanları arasındaki olası ilişkinin yönü ve düzeyi nedir?
4. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki olası ilişkinin yönü ve düzeyi nedir?
5. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye algı puanlarının örgütsel vatandaşlık puanları üzerinde yordayıcılık etkisi var mıdır?
6. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının örgütsel vatandaşlık ve güçlendirici liderlik arasındaki ilişkide aracılık rolü var mıdır?

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim örgütlerinden olan okullarda da son yıllarda sıkça incelendiği ve öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul iklimine, okuldaki ilişkilere ve öğrencilere etkisi olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya koyulmuştur (Altay, 2021; Atıgan & Özkan, 2023; Bademci vd., 2023; Çelik & Üstüner, 2020; Okalaner, 2023).

Zorunluluk olmadan örgüt için olumlu davranışta bulunma anlamına gelen örgütsel vatandaşlık okullarda olması gereken davranışları oluşturmaktadır (Okaner, 2023). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasını etkileyen önemli faktörlerden biri ise okul yöneticilerinin tutumudur. Okul yöneticilerinin öğretmene karşı tutum ve davranışı liderlik yaklaşımıyla alakalıdır. Örgütsel vatandaşlık alan yazında dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, hizmetkar liderlik vb. birçok liderlik yaklaşımıyla incelenmiştir (Çetin vd., 2012; Demirdağ, 2015; Dinçer & Öksüz, 2011; Oğuz, 2011; Yenel, 2016). Bu araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı öğretmenlere yetki devri, sorumluluk ve destek verme açısından okullarda uygulanabilir olan güçlendirici liderlik yaklaşımıyla incelenmiştir.

Psikolojik sermaye kavramı psikolojik bütünlüğü ifade ederken örgütte verimi artırmayı hedefler. Örgütte verimin artması için çalışanlarının psikolojisinin öneminin yadsınamaz gerçeğiyle günümüzde önemli olan kavramlardan biridir. Örgütsel vatandaşlığı öğretmenlerin oldukları okullardaki okul yöneticileri etkilemektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin sahip olduğu psikolojik sermaye düzeyinin örgütsel vatandaşlıklarına da etki ettiği düşünülmektedir.

Öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışını okuldaki psikolojik sermaye ve okul yöneticisinin güçlendirici liderlik yaklaşımından etkilendiği düşüncesiyle yapılan bu çalışmada ortaya çıkacak olan sonuçlarla alan yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığını güçlendirmenin yollarını yordayıcılığı tespit edilmiş değişkenlerle açıklamak araştırma sonuçlarının önem düzeyini artırmaktadır. Üç değişkenin yer aldığı araştırma alan yazında daha önce birlikte ele alınmamış olup boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ise araştırmaya çok yönlü bir bakış sağlamıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma Erzurum ili Yakutiye, Palandöken ve Aziziye ilçelerinde görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinden elde edilen veriler ile sınırlıdır.
2. Bu araştırmanın sonuçları, kullanılan ölçme araçlarının özellikleri ve kapsamı ile sınırlıdır.
3. Bu araştırmanın bulguları, yalnızca katılımcıların görüşleriyle sınırlıdır ve bu görüşlerin kapsamı dışındaki faktörler veya farklı perspektifler göz önünde bulundurulmamıştır.

Varsayımlar

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtların objektif ve tarafsız olup kendilerini yansıttıklarını varsayılmaktadır.
2. Ölçme araçlarının ölçülmek istenen örgütsel davranışları ölçtüğü varsayılmaktadır.
3. Bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

Terim ve Tanımlar

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir emre uymaktan ziyade kişinin mutlak iş tanımında olmayan ve kişisel çıkarların ötesinde, örgütün ilerlemesi için sergilenen davranıştır (Organ vd., 2005).

Güçlendirici Liderlik: Güçlendirici liderlik, çalışanları karar alma sürecine dahil edip iş görevlerinin sorumluluğunu almaya teşvik ederek, gücü çalışanlarıyla paylaşma yeteneğini ifade eden bir kavramdır (Arnold vd., 2000).

Psikolojik Sermaye: Psikolojik sermaye, çalışanların iş ortamındaki rekabeti en iyi şekilde sağlayabilmeleri ve verimliliklerini artırabilmeleri umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterliğe sahip olmalarıdır. (Luthans vd., 2007a).

Centilmenlik: Örgütsel sadakat, örgütü çevreye tanıtmak, olumsuzluklardan koruma ve olumsuz bir durumla karşılaşıldığında örgüte bağlı kalmadır (Podsakoff vd., 2000).

Sivil Erdem: Çalışanın örgütteki sorumluluklarını kabul edip kendini bir bütünün parçası olarak görmedir. (Podsakoff vd., 2000).

Yenilikçi Davranış İçin Koçluk: Güçlendirici liderlerin çalışanları yeni deneyimler için desteklemesidir (Konczak vd. 2000).



İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgüt, önceden veya süreç içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için, birden fazla kişinin bir araya geldiği birimdir. Örgüt, tanımından anlaşılacağı üzere içerisinde insanı bulunduran bir yapıdır. İnsan sosyal bir varlık olup tüm yapıların içerisinde bulunduğundan insan örgütten veya toplumdaki bağımsız düşünülemez (Ayvaz, 2012). İnsanlar, örgüt işleyişine katkıda bulunarak etkililik ve verimlilikte belirleyici rol oynarlar (Organ & Ryan, 1995). Hümanist yaklaşımla başlayıp pozitif psikoloji ile devam eden insana değer verme yaklaşımları, örgütteki insan davranışının önemine dikkat çekmiştir (Ayvaz, 2012).

Piyasadaki rekabet durumu, teknolojik gelişmeler, örgütün içinde olduğu kültür, tedarik kaynakları gibi değişkenler öngörülemezdir. Bu değişkenler ve insan ögesi örgütün etkililik ve verimliliğini etkileyebilir (Organ vd., 2005). Verimliliği etkileyen diğer faktörler ise çalışanların performansını iyileştirmek için değerlendirmeleri ve geribildirimleri doğru zaman ve yerde vermek, çalışanları desteklemek ve işbirliğini sağlamaktır. Bu değişkenler rol tanımında olmayan gönüllü olarak yapılabilecek davranışlardır (Le Pine vd., 2002). Bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı adı altında alan yazında var olmaktadır.

Günümüz örgütlerinde, çalışanların sadece belirlenen rolleri yerine getirmeleri yeterli olmamaktadır. Yalnızca belirlenen rollerin yerine getirilmesi örgütlerin ayakta kalamamasına ve rekabet ortamında geriye düşmesine neden olmaktadır. Örgütlerin rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmeleri için, çalışanların belirlenen roller dışında, kendi istekleriyle örgüt çıkarı için gönüllü davranışlarda bulunmaları gerekmektedir (Karaman & Aylan, 2012). Bu gönüllü davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık kavramı, güncel bir konu olup geniş bir perspektife sahiptir (Çoloğlu, 2018). Bernard, 1930'lerde örgütsel vatandaşlık davranışına benzer kavramlar ortaya atmıştır. Ancak bu kavramlar örgütsel vatandaşlığı tam olarak karşılayan kavramlar değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı 1980'lerde Organ ve arkadaşları tarafından tanımlanmıştır (Çetin, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, belirlenmiş ve beklenen görevleri aşır, örgütün çıkarı için rol fazlası iş yapma durumudur (Karaman & Aylan, 2012). Kişinin isteğine bağlı olup, resmi ödül sistemi tarafından açıkça tanınmayan, örgüt işleyişini olumlu anlamda destekleyen

bireysel davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık çalışanların ortaklaşa iş yaparak diğerinin işini hafifletmesidir (Cialdini & Kenrick, 1976). Örgüt yararına davranışta bulunan çalışan boş vakitlerini kullanarak resmi rol tanımında olmadan diğer çalışanlara gönüllü ve istekli olarak yardım ederek örgütün gelişme ve yenileşmesi için enerji harcamaktadır (Bozkurt, 2018; Çoloğlu, 2018).

Örgütsel vatandaşlık alan yazında iki farklı şekilde incelenmiştir. Bunlar; çalışanın sürecin içinde olup, örgüt amaçları için aktif katılımında bulunması, fazladan eylemde bulunması ve örgüte katkı sağlamasıdır. Aktif katılımında çalışanların, örgütü yukarıya taşıması ve fazladan çaba sarf etmesi söz konusuysa, olumsuz davranışlardan uzak durarak örgüte katkıda bulunmak ise örgüte zarar vermeme amacı taşır. Bu iki davranış türünde istendik olup biri krizi önleme diğeri ise krizi büyütmeme olarak düşünülebilir (Bozkurt, 2018).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte katkıda bulunan davranışlar olduğu ve örgütün amaçlarına ulaşmasında destekleyici olduğu için örgüt kültüründe önemli olan kavramlardan biridir. Alan yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlığın örgüt üzerindeki olumlu etkileri şu şekildedir;

- Rutin işlerden farklı noktalara odaklanıp doğrudan ve dolaylı olarak kurumsal işleyişe katkıda bulunur (Organ vd., 2005).
- Alanında ve işinde en iyi çalışanlar, ilişkilerin birbirine bağlı olduğu ortamlarda çalışmak isterler. Bu tür ortamların oluşmasının ana faktörü ise örgütsel vatandaşlık davranışının örgütte var olmasıdır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün değişen koşullara uyum sağlamasında yardımcı olur ve avantajlı hale gelmesini sağlar.
- Örgütte vatandaşlık davranışı geliştirildiğinde verim artar, kaynaklar serbest bırakılır, iş arkadaşları arasında yardımlaşma olur, iyi çalışanlar elde tutulmaya çalışılır ve sosyal sermaye artırılır.
- Örgütün amaçlarına ulaşması için çalışan davranışta bulunmaya istekli olur (Bozkurt, 2018).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı performans değişikliğini azaltarak kalıcı bir performans artışı yaratabilir (LePine vd., 2002).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı olan örgütlerde çalışanlar esnek çalışabildiği için örgütlerde üretkenlik artışı olur.
- Kaynakları sadece bakım işlerine ayırma ihtiyacını azaltır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışının olduğu örgütler iyi çalışanları elde tutmak için çabalarlar.
- Performans değişikliğini azaltıp ortama uyumu artırır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).
- Çalışanların sorun yaratmaktan kaçınıp yönetsel etkililik için çabalamasını sağlar.
- Örgütteki kişilerin birbirlerine ve örgüte karşı olumlu bakış açısına sahip olmalarını sağlar (Şeşen & Basım, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgüte bahsedilen etkilerinden yola çıkarak, örgütsel vatandaşlığın etkililik, verimlilik, üretkenlik, olumlu iş ortamı, uyum ve kurumsal işleyişte olumlu etkileri olduğu çıkarımı yapılabilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Nitelikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin mutlak işi tanımında olmayan ve kâr amacından ziyade örgütün ilerlemesi için gönüllü olarak, örgütsel davranışta bulunma isteğidir. Tanımdan anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışının belli nitelikleri vardır. Örgütsel vatandaşlık nitelikleri Organ tarafından tanımlanmıştır. Bu nitelikler davranışın resmi iş tanımında yer almaması, davranış sonucu bir ödüllendirme olmaması ve gönüllü olarak yardım amacı gütmesidir (Organ, 1988).

İş Tanımında Olmama: İş tanımında yer almama incelendiğinde çalışanın yaptığı eylemin kendi inisiyatifinde olmasıdır. Kişinin yapacaklarının, kendi takdirine bağlı olmasıdır. İş tanımının ötesinde olmasından kasıt biçimsel ve formal olarak belirlenmiş bir rol olmaması ve resmiyette yer almamasıdır.

Ödül Sisteminde Olmama: Ödül sisteminin olmamasından kasıt ödüllerin herhangi bir resmi politika ve sözleşme ile sabitlenmemiş olmasıdır. Bazı ödüller katkılar vadedebilir ancak yazılı bir ödül yoktur. Resmi ödüllendirme sistemi içerisinde olmaması, resmi bir ödül sisteminin bulunmadığı anlamına gelmektedir (Yarım, 2009).

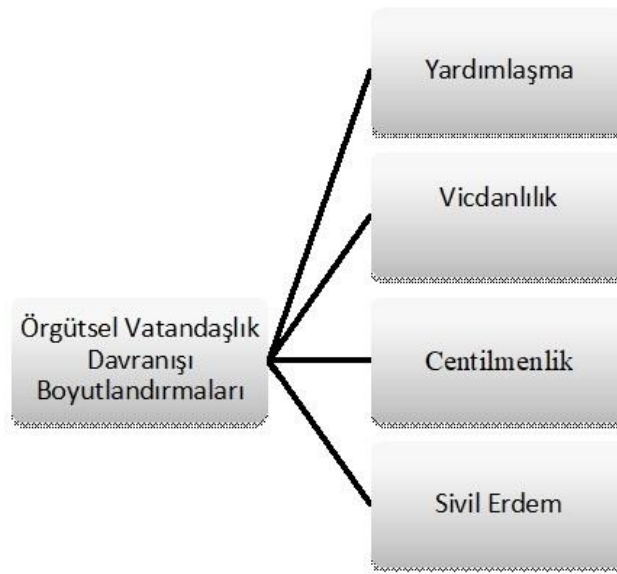
Yardım Amacı Gütme: Gönüllü olarak diğer çalışanların sıkıştığı durumlarda yardım etmek veya çalışan ve örgütün zarar görmesini engellemek için çabalamaktır. Gönüllü olması, ödüllendirme ve cezalandırmadan yoksun olması ve gönüllü yapılmasıdır (Yarım, 2009).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlandırması, birçok araştırmacı tarafından yapılmıştır ancak en çok kabul gören Organ'ın boyutlandırması olmuştur (Organ, 1988).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ (1988) tarafından beş boyutta incelenmiştir. Bunlar: özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdemdir. Günümüze kadar birçok boyutlandırma yapılmış olsa da Organ'ın boyutlandırması çerçevesinin uzun geçmişe sahip olması ve Podsakoff vd.nin (1990) araştırmalarıyla desteklenmesi sebebiyle kabul edilmiş boyutlandırma bu şekildedir (LePine vd., 2002). Boyutlandırma Türkçe'ye uyarlandığında özgecilik ve nezaket boyutunun benzerliğinden ve madde faktör analizinden dolayı tek bir boyut olarak kabul edilmiş ve yardımlaşma olarak adlandırılmıştır (Polat, 2007).

Şekil 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlandırmaları



Yardımlaşma

Yardımlaşma, diğer adıyla diğergamlık yardım etme davranışını içeren, örgütte kendinden başkalarının karşılaştıkları sorunları hafifletme amacı güden bir davranış şeklidir (Organ vd. 2005). Yardımlaşma işlerde başkalarına gönüllü olarak yardım etme anlamına gelip amacı diğerlerinin yükünü hafifletmedir (LePine vd. 2002; Podsakoff vd. 2000). Yardımlaşma, çalışanların yararına olduğu ve işbirliği sağladığı için örgütlerde önemli bir vatandaşlık davranışıdır (Gök, 2007). Yardımlaşma aynı zamanda örgütte diğer çalışanların karşılaşılabilecekleri sorunları önlemeyi içerir ve bu davranış sayesinde çalışanların olumsuz durumlarla karşılaşması önlenmeye çalışılır. (Organ vd., 2005). Bilgi verme gibi süreçleri de kapsayan bir davranış olan yardımlaşma çalışanların bilgi verme yöntemiyle uyarılmasını sağlamadır (Çoloğlu, 2018).

Vicdanlılık

Vicdanlılık. örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanların fazladan iş yapma davranışdır (Ayvaz, 2012). İsteyerek örgüt adına yapılan her davranış vicdanlılıktır (Basım & Şeşen, 2006). Çalışanın,rolleri dışındaki görevleri için fedakarlıklar yapmasıdır (Bozkurt, 2018). Çalışanların, örgütün amacına uygun olarak davranışta bulunup fedakarlıklar yapması vicdanlılıktır.

Centilmenlik

Örgütsel vatandaşlık davranış biçimlerinden biri olan centilmenlik, insanların yapmamayı tercih ettikleri durumlarla alakalı bir kavramdır (Organ vd., 2005). Centilmenlik sergileyen çalışanlar şikâyetten kaçınır ve örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyar. Sadakat ve bağlılık gösterirler (Organ vd., 2005). İş yerinde olumsuz durumlar yaratmama ve olumlu bir bakış açısına sahip olma (Bozkurt, 2018). Centilmenlik davranışı sergileyen çalışanlar, başkaları tarafından rahatsız edildiklerinde şikâyet etmeyen değil, işler olumsuz gitse bile olumlu tutum sergileyerek grup çıkarını düşünen çalışanlardır (Podsakoff vd., 2000). Şikâyet etmeden gelişmek için çabalamak anlamına gelen centilmenlik iş iklimine olumlu etki sağlar (Ayvaz, 2012; Sezgin, 2005).

Sivil Erdem

Sivil erdem çalışanın kendini örgüte ait hissedip örgütle ilgili olan durumlarda aktif rol almasıdır. Örgütsel katılımdır (Bozkurt, 2018). Sivil erdem örgüte olan ilgi ve bağlılığı temsil eden boyut olup kurumun sorumluluklarını kabul edip kendini bir bütünün parçası olarak görmedir (Podsakoff vd., 2000).

Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Örgüte Yansıması

Boyutlar	Davranış Örnekleri
Yardımlaşma	• Ustabaşının karşılık beklemeden diğerlerine öğretmesi (Ayvaz, 2012). • Göreve yeni başlayan çalışana yardım etme (Sezgin, 2005). • Olumlu okul iklimi sağlamaya yardım etme (Sezgin,2005). • Çalışanların birbirinin moralini artırıp takım olmaya teşvik etmesi.(Organ vd.2005). • Olası sorunları önceden belirleyip önlemeye çalışma. • Bilgi verme gibi süreçleri kapsayan bir davranış sergileme (Çoloğlu, 2018). • Çalışanların bilgi verme yöntemiyle uyarılmasını sağlama (Çoloğlu, 2018).
Vicdanlılık	• Kurallara uygun davranışlar sergileme (Sezgin, 2005). • İşe bir denetleme mekanizması olmasa bile zamanında girip çıkmaya özen gösterme (Sezgin, 2005). • Zamanı etkili kullanma (Sezgin, 2005). • İş süresince işten başka bir şeyle ilgilenmeme.

Tablo 1 (Devamı)

Centilmenlik	• Herhangi bir aksilikte düzeltmek için çaba gösterme. • Şikayetten yana olmayıp, yapıcı olma. • Grubun çıkarını kendi çıkarının önüne koyma (Podsakoff vd., 2000).
Sivil Erdem	• Toplantılara katılma, fikir beyan etme, çevreyi gözlemleme gibi faaliyetlere katılma (Podsakoff vd., 2000). • Komitelere hizmet etme, olaylardan haberdar olma (Ayvaz, 2012). • Örgütte aktif olma.

Tablodaki davranış örnekleri incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüte katkılarının olduğu ve yalnızca iş değil kişisel ve ahlaki gelişimde de önemli bir yer edindiğini görmek mümkündür. Bu boyutlar her örgütte görülmek istenen davranışları içerir. Günümüz örgütlerinde başarılı olmak isteyenler bu davranışların çalışanda var olması için çabalamaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışı birçok alan tarafından incelenmiş bir kavramdır. Bu kavram multidisipliner bir çalışma alanı olup etkileyen faktörlerde çalışma alanları ve kültürlere göre farklılıklar göstermiştir (Çoloğlu, 2018).

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak	Faktörler
Aktay, 2008	Kişî Örgüt Bütünleşmesi, Örgütsel Bağlılık, Karara Katılım, Hiyerarşik Düzey, Bireyin Ruhsal Durumu, İşe Karşı Tutum, Örgütsel Adalet, Örgüt Özellikleri, Lider Davranışları, Örgütsel Vizyon, Kişilik Özellikleri, İhtiyaçlar
Altun-Bogoçlu, 2023	Kişilik, Sosyo-Demografik Özellikler, İş Tatmini, Lider Desteği, Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sözleşme, Örgüt Kültürü, Motivasyon, Kültürel Zeka, Mobbing, Sinizim Duygusal Emek, Üretkenlik Karşısı İş Davranışları, Örgütsel Sessizlik , Örgütsel Adalet
Atıgan, 2022	Kişilik Özellikleri (Organ,1977), İşin Özellikleri (Podsakoff vd., 2000), Örgüt Özellikleri, Lider Davranışları
Ayvaz, 2012	Kişî Örgüt Bütünleşmesi, Örgütsel Bağlılık, Lider Davranışı, Yaş, Kıdem, Hiyerarşik Düzen, Tutumlar, İş Tatmini, Bireyin Ruh Hali, İşin Özellikleri, Örgüt Özelliği, Örgüt Vizyonu, Bireyin Ruhsal Durumu
Çıra, 2011	Çalışan Özellikleri, Örgüt Özellikleri, İşin Özellikleri, Lider Davranışları
İlgın, 2010	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Adalet ve Güven, Çalışanın İşe Bakışı, Çalışanın Özellikleri, Demografik Değişkenler, Örgütsel Özellikler, Liderlik Davranışları

Tablo 2 (Devamı)

Organ vd., 2005	Kişilik, Memnuniyet-Performans, İş Tatmini, Üretkenlik, Adalet ve Memnuniyet
Podsakoff vd., 2000	Bireysel Özellikler, Görev Özellikleri, Örgütsel Özellikler, Liderlik Davranışları
Purvanova vd., 2006	Kişilik, İş Niteliği, İşe Yöneltilen Tutum, Geribildirim Alma, Lider Davranışları, Lider-Üye Etkileşimi, Maddi ve Manevi Kazanımlar
Tezcan, 2012	Çevresel Faktörler, Kişisel Faktörler
Yarım, 2009	Kişisel Faktörler, Olumlu İş Unsurları, Durumsal Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerin sınıflandırmaları incelendiğine, ortak olanların Podsakoff vd. (2000) araştırmasında bulduğu sonuçları ortaya çıkardığı görülmüştür. Bu boyutlar, bireysel özellikler, görev özellikleri (yani işin özellikleri), örgütsel özellikler ve lider davranışlarıdır. Tabloda verilen araştırmacıların ortaya koydukları faktörleri bu dört boyut altında toplamak mümkündür.

Bireysel Özellikler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bireysel faktörler incelendiğinde çalışanın kişiliği, ruh hali, moral ve motivasyonu, ihtiyaçları, işe karşı tutumu, örgüte bağlılığı, iş tatmini, karara katılım ve kişi örgüt bütünleşmesi öne çıkmaktadır. Çalışanların kişilik özelliği örgütsel vatandaşlık davranışını üzerindeki önemli faktörlerden biridir (Altun-Bogoçlu, 2023). Kişilik çalışma hayatından farklı değerlendirilecek bir değişken değildir çünkü çalışanların kişilik özellikleri işe bakış açılarını ve ihtiyaçlarını etkilemektedir (Demiröz, 2014; Organ, 1997). Örneğin iyimser kişilik özelliğine sahip çalışanlar daha çok çalışma eğiliminde olur ve ruhsal durumları da bundan etkilenir (Ayvaz, 2012).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ise alan yazında açıkça ortaya koyulmuştur. İş tatmininde kasıt kişinin yaptığı işten haz duyması durumudur. Çalışanlar işten haz duydukça mutlu olurlar ve işini daha iyi yapıp, diğerlerine yardım etmeye gönüllü olur (Akça, 2023). Çalışanların iş tatminiyle morali ve iş bağlılığı ilişkilidir (Akşit-Aşık, 2010). Çalışanın moralini ise işe bağlılığı, adalet, lider desteği ve iş tatmini belirlemektedir (Organ & Ryan, 1995). Çalışanların grup olup bütünleşme yani kişi-örgüt bütünleşmesi eğilimleri vardır. Bu ihtiyaçtan dolayı örgüte bağlılık gösterebilirler. İş ortamının olumlu olduğu örgütlerde ise örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle birlikte kişi örgüt bütünleşmesi olur (Ayvaz, 2012; Yarım, 2009).

Görev Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen görev yani işin özellikleri faktörü incelendiğinde işin özelliği, işin niteliği ve işyerinde geri bildirim alma öne çıkmaktadır. İş ile ilgili özelliklerin olumlu olması örgütsel tatmin ve bağlılığı artıracak için önemlidir (Yarım, 2009). İşin tatmin edici özelliği olması örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. İşin tatmin ediciliği ve iş ile ilgili bilgilerin alınıp geri bildirim alınması örgütsel vatandaşlık ile ilişkilidir (Podsakoff vd., 2000).

Örgütsel Özellikler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen örgütsel özellikler incelendiğinde örgüt vizyonu, örgütsel adalet, yaş-kıdem-hiyerarşik düzen ve örgüt özellikleri öne çıkmaktadır. Örgütsel güven, örgütler için önemli bir kavramdır. Çalışanların birbirine ve liderlerine duydukları güven, istenen bir durumdur (Ayvaz, 2012). Her örgütün kendine ait yapısı vardır. Bu yapılar biçimselleşme, merkezileşme gibi olabilir. Bundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışını örgütlerin yapısının etkileyebileceğinden de bahsedilebilir (Erdoğan, 2018).

Lider Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen lider davranışı faktörü incelendiğinde liderlik davranışları, lider desteği ve lider üye etkileşimi öne çıkmaktadır. Yönetimlerin insanileştirilmesi, örgütsel bağlılığı ve örgütsel kültürü dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Ayvaz, 2012). Yapıcı liderlerin oldukları örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı oluşması beklenen bir sonuçtur (Yarım, 2009).

Liderlerin davranışları, çalışanlar için yol göstericidir. Liderlerin adil davranması, destekleyici tarzı ve örgütsel güveni artırmaya yönelik davranışları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde etkilidir (Conger & Kanungo, 1988; Podsakoff vd., 2000; Polat & Celep, 2008). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının artmasıyla birlikte de iş başarısı, iş bağlılığı ve güvende artar (Ayvaz, 2012).

Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Toplumlar kültürel ve siyasi anlamda sürekliliği eğitimle sağlarlar. Eğitim iyi vatandaşlar yetiştirme amacı taşır. Eğitimin yetiştiriciliği yönünü ise öğretmenler tanımlar (Gökçer, 2021). Öğretmenler okulun gidişatına yön veren kişileridir. Öğretmenin böylesine önemli olduğu bir durumda, öğretmen davranışının da öneminden bahsedilmektedir. Öğretmen davranışının olumlu veya olumsuz olması, okul iklimi ve öğrencinin faaliyetlerini

etkileyebilecek güce sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgütte olumlu davranışlar sergileme olduğundan, okul ikliminde de var olması gereken davranışlar bütünüdür.

Olumlu, nazik, yardımını istekli kişilere tüm örgütlerde ihtiyaç vardır (Çetin, 2004). Eğitim kurumları ise insanı barındıran bir sistem olması ve çalışanların gönüllü ve özverili çalışması gereken yerlerin başında olmasından dolayı olumlu örgütsel davranışlara ihtiyacı olan bir kurumdur (Uğurlu vd., 2017). Yani diğer örgütlerde olduğu gibi okullar için de temel bileşenlerden biri örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Eker-Okalaner, 2023). Örgütsel vatandaşlık davranışlarından biri olan yardım etme, bir karşılık beklemeden eyleme geçmektir. Bir davranışın yardım etme davranışı olması için, çalışanın karşılığı açık, gizli veya örtük olarak beklememelidir. Diğer çalışanların iş verimliliğini artırmak için çabalama bir yardım etme davranışıdır. Bununla birlikte öğretmenler değişen bir çevrede mesleklerini icra ederler. Bu değişimler sırasında diğerlerine, yeni gelenlere yardım etmek onları motive etmeye benzer bir kavramdır. Yani öğretmenlerin diğerlerine yardım etmesi örgütsel vatandaşlıkla bağlantılıdır (Polat & Celep 2008). Öğretmenlerin mesleklerini icra ederken vicdanlı olmaları en önemli örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Çünkü öğretmenin yapıp ettiğini, çabasını veya çabasızlığını ancak kendi bilebilir ve çoğunlukla birçok durumu yönetmek kendi inisiyatifindedir. Öğretmenlerin olumlu davranışları, okul ve öğrencinin başarısına ilişkin kazanımlar vicdanlılıkla bağlantılıdır (Polat & Celep, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarından biri olan sivil erdem esneklikle benzer bir kavram olduğu için bireylerin karar alma sürecine katıldığı, hiyerarşik sistemin katı olmadığı örgütlerde var olur. Hiyerarşik sistemlerin katı olmadığı örgütlerden biri de eğitim örgütleridir. Öğretmenlerin okula katkı yapmaya çalışması, bir sivil erdem davranışıdır (Polat & Celep, 2008). Problemler ortaya çıkmadan önlem alınması sağlanması durumu ise yardımlaşma alt boyutuyla açıklanmaktadır. Okul ise açık bir sistem olmasından dolayı, karmaşık bir yapıya sahiptir ve problemler ortaya çıkabilir. Bu problemler ortaya çıktığında, yardımlaşma davranışına sahip öğretmenlerin olduğu kurumlar, daha hızlı çözümler üretebilmekte veya problemler ortaya çıkmadan öngörülü davranıp önleyebilmektedir. Centilmenlik, olumsuz durumlar üstünde durmadan çözümler üretmedir. Centilmenlik kişilerin olumsuz yapıp ettiklerini söylemek veya diğerlerinin bunu duyması davranışa söndürmek yerine pekiştireceği için öğretmenlerin kötü davranış üzerinde çok durmaması durumudur. Öğretmenlerin öğrencinin içinde olduğu dönemi bilip gerekli önlemleri alması nezaket davranışı örneğidir (Polat & Celep, 2008).

Öğretmenlerin okula yeni gelenlerin uyum sağlaması için gönüllü olarak yardım etmesi, okula alan bilgisi ve hazırlık anlamında tam yetkinlik sağlayarak gelmesi, okul süreçlerini aktif

olarak katılması, öğrenci tanıyıp önleyici olması ve olumlu davranışları pekiştirmesi örgütsel vatandaşlık davranışının eğitime katkıları arasındadır ve örgüt kültürünü etkilemektedir (Çoloğlu, 2018). Güçlü örgüt kültürü örgüsü, vatandaşlık davranışını artırmaya yarar (Sezgin, 2005). Bir kurumda örgütsel vatandaşlık davranışının olması için pekiştirici, katılımcı ve bilgi alışverişi sağlayıcı bir ortam olmalıdır (Sezgin, 2005). Bu tarz destekleyici ortamların olduğu ve öğretmenlerin pozitif deneyimler yaşamış olduğu okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye eğilimli oldukları görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha fazla sergileyen öğretmenlerin oldukları okullarda ise öğrencilerin akademik başarıları, iyi oluşu ve bununla birlikte olumlu sınıf iklimi oluştuğu görülmüştür (Oplatka, 2009). Okul ortamında bireysel destek etkililikte önemli bir kavramdır (Uğurlu vd., 2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel performansa katkı sağlar (Sezgin, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışı bir eğitim kurumunda arttıkça öğrencilerine akademik başarıları da artmaktadır (DiPaola ve Hoy, 2005). Tüm bu yönleriyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının okullarda olması, okul örgütünü, öğretmenler arası iletişimi, kişisel doyumu ve öğrenci akademik başarılarını artırmasıyla önemli kavramlardan biridir.

Güçlendirici Liderlik

Liderlik Kavramı

Toplumların oluşumu incelendiğinde insanoğlunun dünyaya tek başına geldiği ancak zamanla gruplar ve toplumları oluşturduğu görülmüştür. Dünyaya tek başına gelen birey yaptığı işlerde zorlandığı ve işbirliğine ihtiyaç duyduğu için küçük gruplar oluşturmuştur. Bu grupların oluşma sebebi mevcut işin zaman açısından hızlanıp emek açısından da azalmasıdır. Oluşan bu gruplar zaman içinde büyüyerek toplumları oluşturmuştur (Oplatka, 2010, 138-141). Toplum bireyin içinde yaşadığı sosyolojik ortamdır. Birey bu ortamda hem öğrenir hem de öğretir. Bu çift yönlü etkileşimden kazançlar ortaya çıkar. Toplumların yön göstericisi olup grupları yönlendiren ve seçilmiş kişi olduğuna inanılan kişiler ise liderlerdir (Bedeian, 1993, 4).

Liderler insanların bireysel olarak yapamadıkları işleri birlikte yapmak istedikleri her yerde var olmuştur. Bundan dolayı liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Dini metinler ve politik diğer metinlerde, liderliğe dair noktalara rastlamak mümkündür. Yazılı belgelerde, toplumların geçirmiş olduğu değişimlerin koordinasyon içinde yapılması, savaşların yönlendirilmesi, yapıların kurulması ve toplumsal düzen için yönetim yapısından bahsedilmiştir (Karip, 2014, 2). Liderliğin tarihi incelendiğinde ise M. Ö 400’de Platon’un Republic eserinde liderliğe yönelik tanımlamalar mevcuttur. (Lunenburg & Ornstein, 2013, 100). Bununla birlikte yönetimde liderliğe ilişkin yazılı belgelere M.Ö. 3000 yılında

Sümerlerde ve Mısırlılarda karşılaşılmıştır (Daft, 1995, 12.) İslam toplumunda ise Yusuf Has Hacı, Farabi, Gazali, Nizamülmülk, İbni Haldun gibi filozoflar iyi bir yöneticinin nasıl olacağından eserlerinde bahsetmişlerdir (Arslanangün, 2014, 107).

Geçmişteki bu toplumların liderleri toplumun mevcut durumunun korunmasını sağlamakla yükümlü olup toplumlar adına kararlar alıp bu kararları uygulamaya koyan kişilerdi (Bedeian, 1993). İnsana bakış açısının toplumsal değişimlerle farklılaşmasıyla liderlikte de farklılaşmalar meydana gelmiştir. Geleneksel liderler örgütün çıkarlarına ulaşmasını öncelik olarak alan, var olan durumu sürdürmeyi amaçlayan ve değişimler için örgütü hazırlamaktan çekinen kişilerken, günümüzdeki liderliğe bakış açısında ise liderler geleneksel liderlerin aksine ılımlı bir örgüt iklimi yaratan, takipçilerini etkileme potansiyeline sahip kişilerdir. Özetle liderler örgütün çıkarlarını düşünürken insan ögesini göz ardı etmeyen, rekabet ortamında sürdürülebilirliği sağlamayı hedefleyen kişilerdir (Kotter, 1996).

Liderlik, çok yönlü bir olgu olduğu için sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde incelenen disiplinler arası bir kavramdır (Özdemir, 2018, s.199). Bundan dolayı alan yazındaki liderlik tanımları incelendiğinde birçok tanıma rastlayabiliriz. Bu tanımlar şu şekildedir:

- Liderlik, koşullar farklı olsa dahi hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireyin ve diğer tüm süreçlerin yönetilmesidir (Koçel, 2014).
- Liderlik bireyin örgütün amaçlarına ulaşması için grup üyelerini etkilediği bir süreçtir (Yukl ve Gardner, 2020, s.5).
- Liderler etkileyebilme adına gücü yönetebilen örgütü geliştirip geleceği taşıyabilen kişilerdir (Özcan, 2018, s.436).
- Bass ve Stogdill, (1990, s.25) liderliği bir grup süreci olarak tanımlamaktadır.
- Kotter'a (1996) göre, liderlik süreci örgüt adına vizyon geliştirme, insanları bu vizyona ikna etme, teşvik ve temel ihtiyaçları karşılamaya geçmek için motive etmektir.
- Liderlik, hem lider hem de izleyici ve takipçiler tarafından belli amaçların gerçekleştirilmesi için örgütü harekete geçirme sürecidir (Burns, 1978).
- Liderlik duygu düşünce ve davranışı bütüncül olarak inceleyen etkileşim sürecidir (Rost, 1993).

Bu tanımlar liderliğe farklı disiplin ve görüşlerden bakılarak yapılmış tanımlardır. Tanımlar farklı gibi görünse de ortak noktaları vardır. Bu tanımlardan yola çıkılarak liderlik,

güç ve ikna becerilerini kullanarak takipçileri ve örgütleri yönlendirebilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Liderler, becerilerini kullanarak örgütü ve kişileri harekete geçirip, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan ve örgüt iklimini destekleyen kişilerdir.

Güç Kavramı ve Güç Kaynakları

Örgütler birden fazla kişinin belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiği topluluklardır. Örgütlerin ilerleyebilmesi, gelişebilmesi ve değişebilmesi için liderlerin örgüt üyelerini yönlendirmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme için liderler etkileme gücüne sahip olmalıdır. Liderlerin etkileme araçlarından biri de güç ve güç kaynaklarıdır (Özcan, 2018, ss.435-436).

Nikoloski'ye (2015) göre güç, liderlerin işlerin ilerlemesi için insanları etkileme potansiyelleridir. Güç, örgütlerde etkilemenin gerçekleşmesi için olması gereken kapasitedir. Güç, yöneticilerin hayata, örgüte ve çalışanlara bakış açısını yansıtan, yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşması ve devamlılık sağlaması için kullanılan bir kaynaktır (Arslanangun, 2014). Amaçları gerçekleştirmek için kaynak olan güç engelleri ortadan kaldırıp hedeflere ulaşmayı sağlar (Preffer, 1987). Yani, bir kişinin isteklerini çalışanların yerine getirmesi için diğer kişinin ikna etme yolunu kullanmasıdır (Etzioni, 1961). Örgütte işleri yaptırabilme ve insanları kontrol edebilme yeteneği olan güç, sosyal sistem içerisinde herhangi bir temele dayanıp iş yaptırabilme konumudur (Kuokkanen & Leino, 2000, 238). Gücün kullanıldığı yer ve zaman doğru olmalıdır. Doğru yerde ve doğru iş için kullanılan güç, işin değerini artırabilmektedir. Bundan dolayı, liderlerin güce sahip olması ve gücün farkında olup nasıl kullanılması gerektiğini, yararlarını ve zararları bilmesi gereklidir (Özcan, 2018, s.436).

Güç kaynakları ise kişinin gücü elinde bulundurmasında etkili olan sebeplerdir. Yani, gücün kişide nasıl var olduğunu ve varlığını nasıl koruduğunu açıklamaya yardımcı olur. Bu kavram, sosyolojik açıdan belirsiz bir kavramdır (Weber, 2023, ss.36-37). Bu belirsizliğin sebebi neden, sonuç ve etkilerinin farklı olup birçok alanda varlığından söz edilebilmesidir. Sosyal etki çalışmalarında da bulunan farklı etkilerini tanımlamak için, farklı güç türlerini kategorize edilmesi gerekmektedir (French Jr. & Raven, 1959). Bu gereklilikten dolayı, French Jr. ve Raven (1959), güç kaynaklarını yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak sınıflandırmışlardır.

Şekil 2. Güç Kaynakları



Yasal Güç.ütün ülkelerin yasalarında, örgütün lideri ve çalışanlarından bahsedilmektedir. Örgüt içindeki liderlerin yasal olarak sahip olduğu yetki ve sorumluluklara yasal güç denmektedir. Raven'a (2008) göre, yasal güç sosyal normlardan ortaya çıkan liderlerin kullandığı güçtür. Yasal güçte, liderlerin sahip olduğu güç yasalar tarafından belirlenmiş olup lider yasal gücün etkisiyle yapılması gereken bir iş yapılmadığında veya bir sorun çıktığında gücünü kullanarak bunu düzeltebilmektedir (Özcan, 2018, s.441). Özetle içselleştirilmiş normlar, rol kuralları ve beklentileri olmasıdır (French Jr. & Raven, 1959).

Ödül Gücü. Bir örgütteki çalışanların, hedeflenen davranışlarını yerine getirmesi için liderler tarafından ödüllendirileceğine dair inancının olmasıdır (French Jr. & Raven, 1959). Ödül gücünü kullanan liderler, çalışanları bir işi yapabilmek adına güdüler ve motivasyonu bu şekilde sağlarlar. Burada önemli olan, liderin çalışanını ve yapılacak işi tanıyıp ona göre bir ödül verebilmesidir (Özcan, 2018, s.443). Ödül gücü, temelinde ödüllendirme yeteneği olan güç türüdür. Ödül gücü, olumlu değerleri uygulama ve olumsuz değerleri ortadan kaldırma yeteneğine bağlıdır (French & Raven, 1959).

Zorlayıcı Güç. Raven'a (2008) göre, zorlayıcı güç, örgütteki bireyin kendinden beklenen davranışları yerine getirmemesi ve işlerin aksaması durumunda liderlerin bu kişileri ceza ile tehdit etmesidir. Zorlayıcı gücü benimseyen liderler örgüt üyelerine baskılayarak ve ceza vererek harekete geçirirler (Özcan, 2018, s.444). Yani çalışanların etkileme girişimine

uymaması halinde cezalandırılacağı düşüncesidir (French Jr. & Raven, 1959).

Karizmatik Güç. Bakan ve Büyükbeşe'ye (2010) göre, karizmatik güç liderlerin sahip olduğu olumlu kişilik özellikleri ile diğer çalışanları etkileyebilmesi ve onların kendi ile özdeşleşmesini sağlayabilmesi gücüdür. Karizmatik gücü benimseyen liderler, çalışanlara örnek ve model olurlar (Özcan, 2018, 445). Özdeşleşmeye dayalı güçtür. Bu ilişki kurma çabası içinde olmaktan ortaya çıkar (French Jr. & Raven, 1959).

Uzmanlık Gücü. Yetkiye sahip kişinin bilgi ve becerileriyle ön plana çıkmasıdır (French Jr. & Raven, 1959). Uzmanlık gücünde çalışanlar, liderin alanında uzman olduğu inancıyla her şeyin doğrusunu bildiğine inanırlar. Bu inançlarından dolayı liderin yaptıkları ve söyledikleri onlara doğru gelir. Liderin verdiği görevleri sorgulamaz ve yapmak için çabalarlar. Uzmanlık gücünü kullanan liderler ise örgütün amaçlarına ulaşması için etkiye sahiplerdir. Tecrübelerini ve bilgilerini çalışanlara yansıtıp onları motive ederler (Özcan, 2018, s.446).

Güçlendirme Kavramı

Geleneksel uygulamalarda yönetim tek kişi veya küçük bir gruptan oluşmaktadır. Ancak bu durum sistemin dağılıp örgüt bilincinin olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Geleneksel örgütlerde alınan kararların, tek bir kişi veya grup tarafından alınması ve çalışanların yetki gücünün kısıtlı olmasından kaynaklı, çalışanın aidiyet duygusunun azalmasına ve bunun sonucunda iş veriminin düşüp örgüt ikliminde bozulmalar olmasına sebep olmaktadır. Günümüz çalışma ortamlarında ise örgütler rekabet gücünü artırmak için çalışanlarına kendilerinin karar verebilecekleri bir işleyiş kurmaya çalışır (Yılmaz, 2022). Bundan dolayı güncel yaklaşımlar rol, sorumluluk ve yetkinin kişileri bölünmesinin hedeflemektedir (Ekiyor & Karagül, 2016, s.15). Güncel yaklaşımlardan olan güçlendirme, eleştirel düşünme becerisine sahip olma, baskıcı ve katı uygulamalara karşı güçlü olma, özgüvenli olma gibi nitelikleri kazandırmayı amaçlayan ve kişilerin kişisel yeterliklerine odaklanan bir yaklaşımdır.

Güçlendirme kavramı, 1960'lı yıllarda toplumsal değişimler sonucu insan haklarıyla ortaya çıkmış kavramlardandır. Toplumsal değişimlerin etkisiyle insan hayatı ön plana çıkmış ve bu da iş dünyasını etkilemiştir (Kanter, 1968). Conger ve Kanungo (1988) güçlendirme kavramı ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Çalışan güçlendirme olarak ortaya çıkan bu kavram, çalışanların işe kendilerini vermeleri, sorumluluk alıp kararlara katılım sağlamaları anlamına gelmektedir. Güçlendirme tanımları şu şekildedir:

- Güçlendirme yetkinin ve sorumlulukların bölünmesi yoluyla çalışanların iş ve görevleri başlatıp, sonlandırıp düzenleyebilmesidir (Yılmaz, 2022).
- Güçlendirme çalışanların önceden yapamadıkları şeyleri yapabilme gücüne sahip olmasıdır (Barnes & Bowl, 2021, s.21).
- Güçlendirme kişilerin hayatlarında değişiklik yapabilmeleri için bireysel veya örgütsel gücü artırma sürecidir (Gutierrez, 1990, s.149).
- Güçlendirme bireyin içindeki gücü ortaya çıkarma sürecidir (Erbay, 2019).
- Geleneksel örgütlerde katı hiyerarşik düzen merkezi karar alma ve yukardan aşağı kontrol felsefesi vardır (Manz & Sims, 1987).

Örgütlerde güçlendirme tanımları incelendiğinde güçlendirme, liderin yetki, rol ve sorumluluğu çalışanlarla paylaşması ve çalışanların psikolojik olarak rahat ve motive oldukları ortamın sağlanmasıdır. Tanımlardan güçlendirmenin kişilerin algılayışlarına ve davranışlarına etkisi olduğu görülmüştür. Bu tanımlardan yola çıkılarak güçlendirmeye iki farklı boyuttan bakılmıştır. Bunlar davranışsal ve bilişsel boyutlardır. Davranışsal yaklaşımlar çalışanın güçlendirilmesinde liderlerin rol ve sorumlulukları üzerinde durur (Honold, 1997). Güçlendirmenin bilişsel boyutunu ele alanlar ise psikolojik açıdan çalışanların algıları üzerine odaklanmıştır (Spreitzer, 1995). Bu iki yaklaşım tarzı da güçlendirmenin etkilerine odaklanmıştır.

Organizasyonel faktörler, katı denetleme tarzları, doğru olmayan ödül tarzı ve iş tarzındaki olumsuzluk ve eksiklikler güçsüzlüğe sebep olur. Güçlendirme süreci bu eksiklikleri gidermeye çalışır. Güçlendirme sürecinde liderin çalışanlara uyguladığı bilişsel ve davranışsal bileşenler, çalışanların bireysel olarak güçlenmelerini etkiler. Çalışanlar güçlendiklerinde kişisel yeterlilikleri ve beklentileri güçlenir ve kişisel ustalık duygusuna sahip hissederler. Sonuçlar istendik olmasa bile çalışanlara pekiştireç veren liderler, güçlendirme sürecinde çalışanlara destek verir ve kendileri hakkında olumlu düşüncelerini sağlar. Ustalık duygusuna sahip çalışanların özerkliği artar ve iş birliği içinde çalışıp diğer çalışma arkadaşlarında örnek olurlar. Bununla birlikte hatalara karşı geri bildirim veren liderler çalışanlara gelişim ve eğitim fırsatı sunar (Conger & Kanungo, 1988).

Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici liderlik kavramı alan yazında uzun yıllardır incelenmekte olan bir kavramdır. Güçlendirici liderliğe ilişkin ilk araştırmalar 20. yüzyılın sonlarına uzanmaktadır. Bununla birlikte, liderlik yaklaşımlarından biri olan güçlendirici liderliğin belirli kökene veya başlangıcı kesin olarak belirli bir tarihe veya olaya dayandırılmamaktadır. Ancak güçlendirici

liderlik tarihçesi, 1970’lerde sosyal psikologlar tarafından geliştirilen ve özellikle Robert Greenleaf’in Servant Leadership (Hizmetkar Liderlik) teorisi ile başlayan bir süreç olarak değerlendirilir (Greenleaf, 1977).

Hizmetkâr liderlik kavramı, liderlerin takımına hizmet etmesini yani çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp, onların isteklerini göz önüne almasıyla ilişkili bir kavramdır. Çalışanların ihtiyaçlarını göz önüne alan lider örgüt içerisinde empati kurmayı, sürekli gelişim ve iş birliği sağlamayı amaçlar (Greenleaf, 1977). Daha sonra, 1990’ların sonlarından itibaren ortaya çıkan güçlendirici liderlik yaklaşımındaki liderler ise çalışanları destekleyerek onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olur, çalışanlara güç verip karar alma sürecine katılımlarını sağlar. Çalışanların potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirmesinde destekler. Sorumluluk verme, yetki devri yönüyle hizmetkar liderlikten ayrılmaktadır. (Conger & Kanungo, 1998). Hizmetkâr liderler örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha fazla önemserler. Örgütün amaçlarına ulaşması için çabalarlar ve örgütü olumlu etkilemeyi amaçlarlar (Greenleaf, 1977). Güçlendirici liderlerin amacı ise yetki ve sorumluluk vererek çalışanı güçlendirip örgüte katkıda bulunmalarını sağlamaktır (Zhang & Bartol, 2010).

Güçlendirici liderler bilgilerini ve kaynaklarını çalışanlarıyla paylaşır. Bu paylaşımı bir karşılık için değil örgütün ilerlemesi ve çalışanın gelişmesi için yapar. Güçlendirici liderler çalışanlar için zorlu hedefler belirler ve onlara güven duyduğunu ifade ederek, onlara özerklik sağlar ve koçluk, rol modellik yapıp becerilerini geliştirmelerini amaçlayıp geri bildirimler verirler (Amundsen & Martinsen, 2014; Zhang & Bartol, 2010).

Çalışanlarına karar verme ve iş rollerinde inisiyatif alma fırsatları sunan güçlendirici liderler, çalışanların öz yeterlik duygularını ve içsel motivasyonlarını arttırmayı hedeflerler (Avey vd., 2011). Güçlendirici liderler, çalışanların kendilerini değerli, güvenilir ve örgüte anlamlı katkılar yapma konusunda yetkilendirilmiş hissettikleri destekleyici ve kapsayıcı bir örgütsel iklimin teşvik edilmesini içerir (Spreitzer, 1995). Çalışanların örgüte ait hissetmesi için liderler daha etkili performans gösterilen durumlarda pekiştireç verir ve liderin çalışanların potansiyellerini geliştirmeleri için gerekli kaynaklar, destek ve fırsatlar sağlar (Carmeli vd., 2010). Liderler bu davranışla çalışanların psikolojik durumlarını olumlu etkilemeyi amaçlayıp iş yerinde başarı, canlılık duygusu ve hem kurumsal hem psikolojik doyumu sağlar (Porath vd., 2012). Çalışanların işleri sahiplenmesi kişisel öz yeterliğe katkı sağlar (Li vd., 2010). Çalışanların özyeterliliğini güçlendirmek onları daha güçlü hissettirecektir ve kendini güçlü hisseden çalışanların kişisel yeterlikleri ve beklentileri güçlenir ‘yapabilirim’ tutumu sergilerler. Çalışanlar güçlendirme sonucu bireysel amaca yönelir daha yüksek performans hedefi koyarlar (Conger & Kanungo, 1998). Spreitzer vd.

(2005) araştırmalarıyla başarılı olma deneyiminin başkalarıyla olan sosyal etkileşimler bağlamında, amir veya liderle olan etkileşimleri de içerdği görüşüyle bu durumu desteklemiştir. Destekleyici olan, karar verme ve bilgi paylaşımı gibi özelliklere sahip bir ortam, çalışanların örgütsel engelleri azaltmasına yardımcı olur ve çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasını, kişiler arası ilişkilerin iyi olmasını hedefleyip zengin iş kaynakları sağlar. Güçlendirici liderinde amacı böyle bir ortam kurmaktır (Amundsen & Martinsen, 2014; Zhang & Bartol, 2010).

Güçlendirici liderlik özellikle iş kaynakları, özerklik, mesleki gelişim için fırsatlar ve karar alma sürecine katılımı sağlamadır (Amundsen & Martinsen, 2014; Zhang & Bartol, 2010). Dolayısıyla, güçlendirici lider davranışlarının çalışanların sahip olduğu kaynak havuzunu geliştirir ve bu kaynak kazanımı, çalışanların pozitif duygulanım ve enerjilerini geliştirmeye yardımcı olur (Gorgievski & Hobfoll, 2008).

Spreitzer (1995) tarafından yapılan araştırmaya göre, güçlendirici liderlik kavramı, destek temelli ilişki, şeffaf iletişim, sorumluluk verme, kaynak sağlama, ilgi ve destek gibi çeşitli bileşenlerden oluşmaktadır. Destek temelli ilişki, liderin takipçileriyle güvene dayalı bir ilişki kurması ve onları desteklemesi anlamına gelir. Şeffaf iletişim, liderin açık ve dürüst bir iletişim ortamı sağlaması ve bilgiyi paylaşması gerektiğini vurgular. Sorumluluk verme, liderin takipçilerine yetki ve sorumluluk vermeyi içerir, böylece onların gelişimine katkıda bulunur ve motivasyonlarını artırır. Kaynak sağlama, liderin takipçilerine gereksinim duydukları araç ve kaynakları sağlaması ve onları desteklemesi anlamına gelir. İlgi ve destek ise liderin takipçilerinin duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarını anlamasını ve onlara destek olmasını içerir. Bu bileşenler, liderin takipçilerini güçlendirmesi ve iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı oluşturması için kritik öneme sahiptir.

Güçlendirici Liderliğin Önemi

Güçlendirici liderlik, örgütler için önemli liderlik türlerinden biridir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olması ve değişime ayak uydurması açısından önemli olan güçlendirici liderlik yaklaşımı, örgüte olumlu katkıları olan liderlik tarzlarından biridir. Örgüte olumlu katkıları şu şekildedir:

- Geleneksel liderlik yaklaşımlarında, liderlerin sadece var olan durumu yönettiği, tek kişilik karar verme mekanizmasına sahip yönetim sistemi kurduğu ve durumu değiştirmekten ziyade var olan durumu korumaya çalıştığı görülmüştür. Güçlendirici liderler geleneksel liderlerin aksine çalışana yetki vermesi, çalışanın sorumluluk almasını sağlaması ve çalışanı destekleyerek gelişimine katkı sunmasıyla örgütün

rekabet piyasasında sürdürülebilir başarıya ulaşmasına yardımcı olurlar (Arnold vd., 2000).

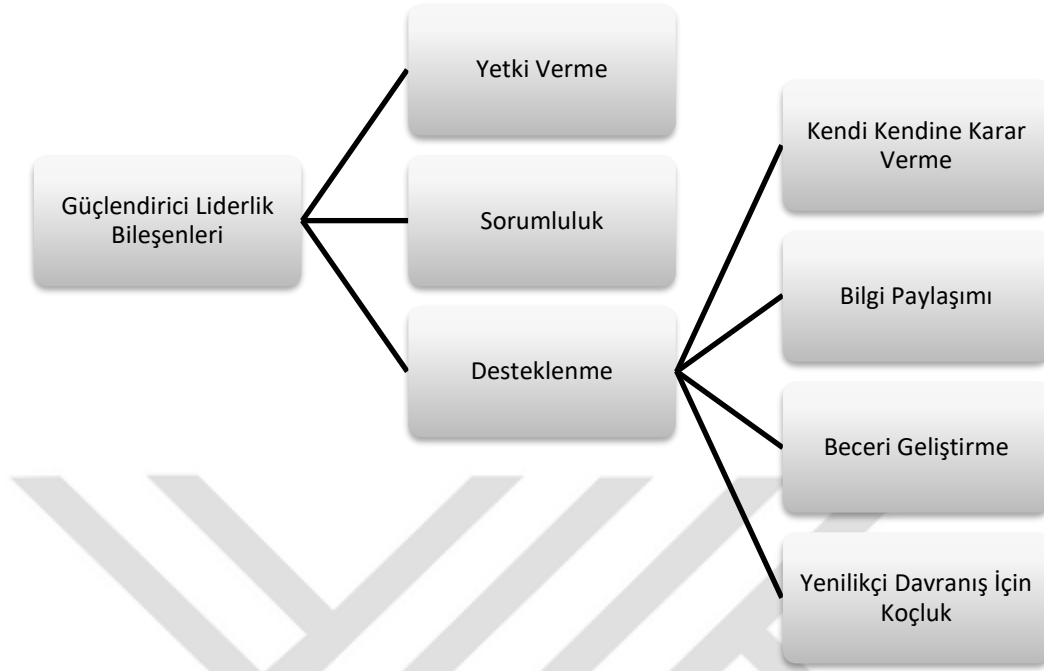
- Güçlendirici liderlik, çalışanların olumsuz duygularını ve çaresizlik hissini güven ve motivasyonla değiştirmeyi amaçlar (Ahearne, 2005).
- Bu liderlik tarzı, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, çalışanlara tam özerklik ve sorumluluk verir (Li vd., 2016). Bu durum, çalışanların kendi kararlarını alabilme ve kendilerini yönetme yeteneğini artırır. Özellikle, Li vd. (2016), güçlendirici liderliğin, çalışanların özgüvenlerini artırdığını ve kendi yeteneklerine olan inançlarını güçlendirdiğini belirtmektedir.
- Manz ve Sims (2001), güçlendirici liderlerin, sadece talimat vermek yerine, çalışanların liderlik potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedeflediklerini vurgularlar. Bu yaklaşım, liderlik sürecini paylaşımcı bir şekilde yönetmeyi ve çalışanların liderlik rollerini üstlenmelerini teşvik etmeyi içerir. Bu şekilde, güçlendirici liderlik, çalışanların motivasyonunu artırır, inisiyatif almasını teşvik eder ve kendilerini geliştirmelerine olanak tanır.
- Güçlendirici liderler çalışanı güçlendirme amacı taşırlar. Çalışan güçlendirse yaptığı işi anlamlı görür ve motive olurlar (Yüksel & Erkuğlu, 2003).
- Güçlendirici liderler verilen hizmeti güçlendirir (Doğan, 2003).
- Örgütlerde çalışanın karar alma becerisini artırır (Doğan, 2003).
- Örgütün öğrenen örgüt olmasında etkilidir (Doğan, 2003).
- Güçlendirici liderler örgütün içinde güven ortamı sağlanmasında etkilidir (Doğan, 2003).

Bu özellikleriyle, güçlendirici liderlik, örgütlerin yenilikçiliği ve sürdürülebilir başarısı için önemli bir etkidir. Örgütün değişime ayak uydurması, verimliliğin artması, öğrenen örgüt olması, çalışanın psikolojik açıdan güçlü olması, çalışana özerklik ve güven vermesiyle öne çıkan liderlik yaklaşımlarından biridir.

Güçlendirici Liderliğin Bileşenleri

Konczak vd. (2000) güçlendirme boyutlarını 6 alt boyutta incelemişlerdir. Boyutlar; kendi başına karar alma, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluktur. Bu boyutların Türkçeye uyarlanmasında Konan ve Çelik (2018) boyutları yetki verme, sorumluluk ve destekleme olmak üzere üç kategoride incelemişlerdir. Destekleme boyutu içine kendi başına karar, bilgi paylaşım, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk dahil edilmiştir.

Şekil 3. Güçlendirici Liderlik Bileşenleri



Yetki Verme. Yetki verme, karar ve sorumluluğun bir kişi veya gruba aktarılması sürecidir (Akdeniz, 2023). Yetki devri liderlerin kendilerine ait görev ve sorumlulukları çalışanlarıyla paylaşarak anlamlı görev ve sorumlulukların çalışanlara verilmesidir (Uysal, 2014; Wells, 1993). Yılmaz ve Aslan’a (2002) göre, güncel yönetim tarzlarında yönetici tüm işleri kendi yapmaz, görevleri ve işleri çalışanlarla paylaşır hem çalışanı desteklemeye hem de zamanı verimli kullanmaya çalışır. Onaran’a (1974) göre, örgütler hiyerarşik olarak bölünebiliyorsa bu hiyerarşi içinde de işler bölünebilir ve yetki devri yapılarak örgüt daha işlevsel hale gelir.

Sorumluluk. Sorumluluk eyleme yanıt vermedir (Spivak, 1994). Sorumluluk kişilerin kendinden beklenen görevleri yerine getirmesidir. Civelek’e (2006, s.21) göre sorumluluk belirlenen şartlara uyma, diğerlerinin yaşamına saygı duyma ve kavrama becerisini kullanmadır. Güçlendirici liderler sorumluluğu çalışanlarla paylaşır ve çalışanlarda aidiyet, yeterlik gibi duygular oluşmasına katkıda bulunur.

Destekleme. Konczak vd. (2000) destekleme boyutu yerine karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi davranış için koçluk etme boyutlarını ayrı ayrı incelenmiştir. Türkçeye uyarlandığında bu kavramlar desteklenme boyutu altına toplanmıştır.

Kendi Kendine Karar Verme. Kendi kendine karar verme, karar alma süreçlerinde

kişilerin aktif rol oynaması ve sorumluluk alması süreci olarak tanımlanmıştır. Eğitimde ise okul müdürleri işlerin yürütülmesinde öğretmenlere gerekli cesareti verir ve özerk karar almalarını sağlamaz. Kendi kendine karar verme davranışını rahatça sergileyen öğretmenler okula bağlılık geliştirirler (Akdeniz, 2023).

Bilgi Paylaşımı. Kişilerin iletişim araçlarını kullanarak diğer kişi veya gruplarla bilgilerini paylaşmasıdır. Bilgi paylaşımı güçlendirici liderlikte önemli bir kavramdır. Çünkü güçlendirici liderlik becerilerine sahip liderler bilgilerini çalışanlarla paylaşır ve onlara gelişim fırsatı sunar (Konczak vd., 2000). Eğitimde ise bilgi paylaşımı yöneticilerin öğretmenlerle gerekli bilgiyi paylaşmasıdır. Bilgi paylaşımının hızlı olması zaman yönetimi açısından önemlidir (Akdeniz, 2023).

Beceri Geliştirme. Beceri geliştirme, güçlendirmenin önemli unsurlarındandır. Bireylerin yapacakları ilişkilere yönelik bilgi ve becerilere sahip olması işi yapabilirliği açısından önemlidir (Koçel, 2003, 327). Eğitim örgütlerinde liderler motive edicidirler ve bunun sayesinde çalışanlar becerilerini geliştirip iş yapabilirliklerini artırır (Maehr vd., 1995).

Yenilikçi Davranış İçin Koçluk. Çalışanlar, yeni davranış karşısında tepki almaktan korkmaması onları hata yapmaktan korkmaz hale getirir ve teşvik eder (Konczak vd. 2000). Öz yeterliği etkileyen faktörler örgütün ödül tarzı, denetlenme tarzı ve iş tasarımıdır. Bu faktörlerin doğru yapılması çalışanları yenilikçi davranış için teşvik eder (Conger & Kanungo, 1988).

Tablo 3. *Güçlendirici Liderlik Boyutlarının Örgüte Yansıması*

Boyutlar	Davranış Örnekleri
Yetki Verme	• Liderin yetkisini kendi isteğiyle çalışanlarla paylaşması • Çalışanların yeterliğine güvenmesi • İşleri çalışanlarla paylaşma
Sorumluluk	• Liderin çalışana yönetimle ve işleyle ilgili sorumluluk vermesi • Çalışanları tanıyıp onlarla planlamalar yapması • Tüm sorumluluğu kendi almayıp çalışanlarla paylaşması

Tablo 3 (Devamı)

Destekleme	• Karar verilecek konuda liderin çalışana güvenmesi
	• Liderin kendi bilgilerini çalışanı ve örgütü geliştirmek için diğer paydaşlarla paylaşması
	• Liderin çalışanların kendilerini geliştirmeleri için konferans, eğitim vb. süreçlere dahil olmalarını desteklemesi
	• Çalışanların farklı fikirlerini dinlemesi
	• Örgütte yenilikleri desteklemesi

Tablodan anlaşılacağı üzere güçlendirici liderlik davranışları, çalışanları ve örgütü olumlu yönde etkilemektedir. Bu etkiler çalışana güvenme, sorumluluk ve yetki verme yoluyla çalışanın alanını açıp etkililik ve verimlilikte etkilidir (Doğan, 2003).

Güçlendirici Lider Özellikleri

Güçlendirici liderlerin sahip oldukları özellikleri vardır. Bu özellikler alan yazında şöyledir (Conger & Kanungo, 1988):

- Vizyon sahibi olma,
- Esnek olma,
- Özverili olma,
- Etkili iletişim becerilerine sahip olma,
- Sorun çözme becerisine sahip olma,
- Yetki devri ve
- İş birliği yapma.

Vizyon Sahibi Olma. Güçlendirici liderler vizyon sahibidirler ve vizyonları geniştir (Cevahir, 2009). Güçlendirici liderler örgütün amaçları için çabalar. Çalışanların yüksek performans sergileyeceğine güvenirler ve çalışanda kendine güvenip daha iyi performans sergiler (Conger & Kanungo, 1988).

Esnek Olma. Güçlendirici liderler yönetim süreçlerinde katı bir tutum sergilemezler. Bu durum güçlendirici liderleri geleneksel liderliklerden ayıran özelliktir. Güçlendirici liderler esneklikleriyle çağa ayak uydurup rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilirler (Özer, 2023).

Özverili Olma. Güçlendirici liderler kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını düşünürler. Liderler diğer çalışanlara destek sağlayarak iş birliği yapmayı ve bu yolla güçlendirmeyi hedeflerler (Özer, 2023).

Etkili İletişim Becerilerine Sahip Olma. Etkili iletişim becerilerine sahip olan liderler çalışanları ve durumları anlayıp etkili liderlik yapabilirler. İletişim kendini ifade etmeyi kolaylaştırır ve iş birliği ve takım çalışması için önemli bir araçtır (Özer, 2023).

Sorun Çözme Becerisine Sahip Olmak. Örgütlerde sorunlar sürekli olarak ortaya çıkar. Önemli olan sorunların doğasını anlayıp çözüm becerisine sahip olmaktır. Güçlendirici liderler sorunları tanımlayabilir ve çözüm için fikir üretebilirler. Yol göstericidirler.

Yetki Devri Yapma. Güçlendirici liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran en önemli özellik çalışanlara yetki devri yapmasıdır. Güçlendirici liderler çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek onlara güvenirler ve çalışan gelişimini desteklerler.

İş Birliği Yapma. Birlikte iş yapma kültürü iş birliğidir (Özer, 2023). Güçlendirici liderler iletişim becerileriyle takım çalışmasını geliştirmeyi amaçlamaktadır. İş birliğinin olduğu örgütler esnek olan ve yetki devrinin olduğu örgütlerdir.

Güçlendirici liderlik özellikleri liderin çalışanlarını etkili bir şekilde yönlendirmesine ve desteklemesine yardımcı olur. Bu özellikler arasında vizyon sahibi olma önemli bir yer tutar çünkü liderin takipçilerine ilham vermesine ve onlara belirli bir hedefe doğru ilerleme yolunda yol göstermesine yardımcı olur. Esneklik, liderin değişen koşullara uyum sağlamasına ve alternatif çözümler bulmasına olanak tanırken, özveri liderin takipçilerine örnek olur ve onları motive eder. İletişim becerileri ve sorun çözme yetenekleri, liderin etkili iletişim kurmasını, fikir alışverişinde bulunmasını ve sorunları çözmesini sağlar. Yetki devri yapma ve iş birliği yapma ise liderin takipçilerine güven duymasını ve onları sorumluluk almaya teşvik etmesini sağlar. Bu özellikler, liderin takipçilerini güçlendirmesi ve iş birliği ortamını teşvik etmesi için kritik öneme sahiptir (Conger & Kanungo, 1988).

Eğitim Örgütlerinde Güçlendirici Liderlik

Liderlik üzerinde çalışmaların geçmişi 1990'lı yılların öncesinde var olmasına rağmen eğitim liderliği bu dönemlerde ön plana çıkmaya başlamış ve 2000'li yıllarda daha sistematik ve çalışılabilir hale gelmiştir. Okulda ve eğitimde liderliğin etkisinin anlaşılmasıyla birlikte iyi bir eğitim için bir kurumu yönlendiren liderin eğitim ve liderlik hakkında bilgili olması gerekliliğinden eğitim kurumlarından müdür yetiştirme programları bir süre sonra lider yetiştirme olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu programlarda yönetici yöneticilik eğitimi alırsa bilimsel yönüne, bilgiyi kullanabilir ve uygulayabilirse süreç

yönüne ve bunları bütünleştirebilirse sanat yönüne vurgu yapılmıştır (Yılmaz, 2018, s.1).

Liderliğin öğrenilebilen bir kazanım olduğu görüşlerinin ortaya çıkmasıyla birlikte lider, yönetici ve yönetim gibi kavramların tanımlamalarında değişiklikler olmuştur. Bu tanımlamalardan başarılı bir okul liderinin neler yapıp nasıl olabileceği üzerinde durulmuş ve liderlik stilleri ortaya atılmaya başlamıştır (Oplatka, 2010, ss.139-144). Bu liderlik stillerinden biri de güçlendirici liderliktir. Değişen eğitim öğretim sistemi içerisinde geleneksel yaklaşımların aksine motive edici ve rol sorumluluğun dağıtıldığı, uzmanlaşmanın olduğu, korku yerine güvenin olduğu liderlere yer verilme ihtiyacından güçlendirici liderlik kavramı popüler olmaya başlamıştır. Güçlendirici liderlik kavramı pozitif okul liderliği akımı doğrultusunda geliştirilmiştir bir kavramdır (Spreitzer, 1995). Güçlendirici liderlik, çalışanların işlerine, katılımlarına ve özerklik alanlarına ilişkin algılanan anlamlılığı ve güveni artırmayı amaçlayan bir dizi davranıştan oluşan çalışanların karar alma sürecine aktif katılımını ön gören, çalışanların kendi yeteneklerini geliştirmelerini, öz yeterliklerini artırmayı hedeflemektedir (Arnold vd. 2000; Manz & Sims., 1987). Yetki alan çalışanlar örgüt içerisinde özerklik kazanmış olup aidiyet duygusuna sahip olur ve motivasyonu yüksek olur (Arnold vd., 2000). Çalışanların güçlendirici liderlerinin olması örgüt iklimini, çalışan psikolojisini ve iş verimini etkilediğinden dolayı örgütlerin gelişmesine ve amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmasıyla önemli bir kavramdır (Arnold vd., 2000).

Eğitim örgütlerinden olan okullarda okul müdürü güçlendirici liderlik davranışları sergilerse öğretmenlerle bilgi ve becerilerini paylaşır, kendinin ve öğretmenlerinin gelişimi için destekleyici bir tutum sergiler, öğretmenlere özerklik vererek karar mekanizmalarına dahil ederek öğretmenleri destekler. Güçlendirici okul müdürü sorumlulukları ve yetkiyi öğretmenlerle paylaşarak öğretmenlerin ait hissetmeleri için çabalar. Güçlendirici liderlerin öğretmenlere olan tutumlarıyla birlikte öğretmenler de olumlu davranış çıktıları sergilemeye başlarlar. Okul ortamında güçlendirici liderlerin bulunması okulun iklimini etkilemektedir. Güçlendirici lidere sahip okullarda öğretmenlerin sınıf içi ders işleyişlerinden diğer sistemlere kadar özerk hareket edebilmeleri öğretmenleri daha verimli çalışmaya teşvik eder ve motivasyonlarını yükseltir. Motive olan öğretmenlerin davranışları sonucunda ise okul iklimi ve öğrenci başarısında değişimler olmaya başlar (Akdeniz, 2023).

Okullarda katı hiyerarşik yapının olmaması, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları sergilemesinde kolaylaştırıcı rol oynar. Katı hiyerarşilerin olmadığı bir ortamda, okul müdürleri öğretmenlerine daha fazla özerklik verebilir, onları süreçlere dahil edebilir ve liderlik becerilerini geliştirmelerine fırsat verir. Güçlendirici liderlik, öğretmene yetki, destek ve sorumluluk verme biçiminde tanımlanabilir ve bu yaklaşım, okul müdürünün benimsemesi

gereken temel liderlik tarzlarından biridir. Bu liderlik anlayışını benimseyen bir okul müdürü, öğretmenlerin inisiyatif almasını engellemek yerine, bu davranışı teşvik eder ve öğretmenlerin kendi kararlarını alabilmeleri için gerekli destekleri sağlar. Müdür, öğretmenlerinin kişisel yeterliklerini geliştirmelerine katkı sağlamak için onlara mentorluk yapar, gelişim fırsatları sunar ve onları cesaretlendirir. Ayrıca, karar alma süreçlerinde öğretmenleri aktif bir şekilde dahil ederek, onların fikirlerine değer verir ve okulun genel stratejilerinin oluşturulmasına katkı sağlamalarını sağlar. Güçlendirici liderlik anlayışını benimseyen okul müdürü, öğretmenlerin etkili bir şekilde öğretim yapabilmeleri için gerekli her türlü kaynağa erişimlerini garanti eder. Bu kaynaklar yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik ve eğitimsel destekleri de içerir. Müdür, öğretmenlerin gelişimlerini desteklemek için hem kendi adına hem de öğretmenler adına fırsatlar yaratmaya özen gösterir. Bu fırsatlar, mesleki gelişim seminerleri, konferanslar, eğitim programları veya okul içi etkileşimlere dayalı çalışma grupları gibi çeşitli yollarla sağlanabilir. Sonuç olarak, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik yaklaşımını benimsemesi, öğretmenlerin sadece bireysel olarak gelişmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda okulun genel başarısına da katkıda bulunur. Katı hiyerarşilerin olmadığı, açık iletişimin ve işbirliğinin teşvik edildiği bir ortamda, öğretmenler daha yüksek bir motivasyonla çalışır, liderlik becerileri gelişir ve okulda daha verimli bir öğrenme ortamı oluşur (Ahearne vd., 2005; Dağlı & Kalkan, 2021; Doğan, 2023; Li vd., 2016; Soylu & Okçu, 2022).

Psikolojik Sermaye

Örgütlerde Pozitif Psikoloji

Küreselleşen dünyada, ekonomik güçlerin etkisiyle verimliliği artırmak ve rekabet ortamında ayakta kalmak zorlaşmıştır. Bu süreçte, örgütte çalışan algısı zamanla toplumun değişen ihtiyaçlarına göre farklılaşmıştır. İhtiyaçlar, değerler ve davranışlar değiştikçe, toplumsal güçlerde de değişiklikler olmuştur. Örgütlerde çalışana bakış açısında değişimler olmasıyla birlikte bilimsel anlamda da farklı kuramlar ortaya koyulmuştur. Özellikle son 50-60 yıllık süreçte birçok kuram ortaya çıkmıştır. İlk ortaya çıkan kuramlar klasik kuramlardır. Klasik kuramlar lideri ön plana almış, lideri çalışana yaptırımlar uygulayan, ödül ceza sistemini aktif kılan ve verimlilik için çabalayan kişiler olarak görmüştür. Klasik yönetim kuramları verimliliği arttırmayı hedeflemiş ve bilimsel olarak uygulanabilecek ilkeler ortaya koymaya çalışmıştır (Karip, 2014, ss.3-6). Klasik kuramlar örgüt içerisindeki çalışanı örgütün amaçlarını yerine getirmek için bir araç olarak görmüş ve örgüt içerisindeki insan faktörünü göz ardı edip yalnızca işin verimliliği ve etkililiğini önemsemiştir (Elma, 2018). Çalışanları mekanik bir

parça olarak gören klasik kuramlar üretimde toplumsal ve psikolojik etmenleri dikkate almamıştır (Karip, 2014).

Klasik kuramlarının örgüt yapısını anlamada yetersiz kalmasıyla 1930’lu yıllarda insan ilişkileri yaklaşımı ön plana çıkmaya başlamıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımına göre bir örgütteki çalışanlar örgütün kendisidir. İnsan ilişkileri yaklaşımı Follet ile başlamıştır. Follet füzyon süreci kuramıyla insanların ve örgütün karşılıklı olarak birbirinden yararlandığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte insan ilişkileri yaklaşımı Elton Mayo’nun yaptığı Hawthorne Araştırmaları ile bilimsellik kazanmıştır. Hawthorne Araştırmaları yapılan klinik çalışmalar sonucunda yönetimde insan kaynağının önemini ortaya koymuştur. Hawthorne Araştırmaları sonucunda çalışanların psikolojilerinin, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin örgütünün veriminde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Elma, 2018). Klasik yönetim kuramları örgütlerde girdiyi alıp işleyerek çıktıya dönüştüren bir sistem kurarken, insan ilişkileri yaklaşımı insanların bu kadar mekanik olmadığını ve örgüt içerisindeki varlığının işleyişte önemli olduğunu ortaya koymuştur (Yılmaz, 2018).

İnsan ilişkileri yaklaşımıyla insanların duygu, davranış ve ilişkilerini incelenmiştir. Örgütteki bireyler incelenirken bireylerin olumsuz yönlerinin ve eksiklerinin nasıl düzeltileceği üzerinde durulup olumlu yönleri göz ardı edildiğinden dolayı Martin Seligman insanların duygu, davranış ve ilişkilerinin olumlu yönlerine odaklanan pozitif psikoloji yaklaşımını ortaya koymuştur. Pozitif psikoloji yaklaşımıyla birlikte, örgütteki çalışana bakış açısı değişmiştir ve 2000’li yıllardan itibaren pozitif psikoloji yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Pozitif psikoloji insanların davranışlarını anlama ve geliştirmeye odaklanır. Bireyde olumlu ve olumsuz tüm duyguların var olabileceğini savunur (Seligman, 2004, ss.73-74). Pozitif psikoloji bireylerin önceki ve şu an ki yaşantılarından zevk almalarını, iyi oluş hallerinin artırılmasını, geleceğe yönelik umutlarını olmasını, iyimserlik duygularının yüksek olmasını, dışa dönüklüğün dengede olmasını, iyi vatandaş olma ve sorumluluk bilinçlerinin yüksek olmasını amaçlar (Tösten, 2015). Pozitif psikoloji bireylerin, bireylerden oluşan grupların ve aynı amaç uğruna bir araya gelen örgütlerin potansiyellerini en üst düzeyde ortaya çıkarılması amacıyla ortaya çıkmıştır (Kutaniş & Oruç, 2014). Bireyin sahip olduğu olumlu yönleri fark edip geliştirme ve iyi ve kötü yönler arasında denge kurmayı amaçlayan pozitif psikoloji, bu doğrultuda ortalama bir insanın nasıl olduğu, bu bireylerdeki gelişimlerin neler olduğunu ve neleri doğru yaptığını araştırır (Erkuş & Fındıklı, 2013; Luthans vd., 2007).

Pozitif psikolojiye göre birey, güçlü yönleri var olan ve bu yönlerin geliştirilmesinin kişiye iyi geleceğini savunan bir yaklaşımdır. Pozitif psikolojiye göre kendimize yüklediğimiz varlık ne kadar büyükse hayatımızdaki anlamı da o kadar büyüktür. Yani  rg tlerdeki kişilerin

güçlü yönlerinin ön planda olması, hayatlarının anlamlı olmasına ve bu sayede de örgütte değişim ve yeniliklerin olmasına fayda sunmaktadır. Pozitif psikoloji güçlü yönlerini ortaya çıkarılması gerektiğini savunur ve bu da örgütleri güçlendirir. Pozitif psikoloji ile birlikte olumlu duygular oluşturma amacı kalıcı, entelektüel, fiziksel ve sosyal kaynakları genişleterek bir tehdit veya fırsat ortaya çıktığında bunlardan yararlanabilme gücünün olmasıdır. Pozitif psikolojinin ana amacı ise olumlu olan özelliklerin ortaya çıkarılmasıdır (Seligman, 2004).

Psikolojik Sermaye

Zaman geçtikçe artan rekabetçi ortam, performansın en iyi şekilde ortaya koyulması gerekliliğini artırmıştır. Örgüt ve çalışanlardan beklentilerde bu doğrultuda değişmiştir. Örgütler verimliliği arttırmayı ve gelecek nesillere sürdürülebilir başarılar bırakmayı amaçlamışlardır. Geleneksel yaklaşımlar incelendiğinde insan kaynağının öneminin göz ardı edilip eksikliklere odaklandığı görülmektedir. Çalışanın sadece eksikliklerine yönelik bakan geleneksel yaklaşımlar çalışanları ve örgütleri geliştirmeyip örgütlerin rekabet ortamında yenik düşmesine sebep olmuştur. 2000’li yıllardan önce örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için birçok yol denendiği ancak çalışanların psikolojik yeterliklerini artırmak için çalışmalar yapılmadığı görülmüştür. Bundan dolayı çalışanların ve örgütlerin tüm boyutlarının yanında psikolojik boyutları da incelenmeye başlanmıştır. 2000’li yıllardan sonra pozitif psikolojinin de hayata dahil olmasıyla beraber kişilerin yapabildiklerine odaklanmanın kişileri olumlu anlamda etkilediği görülmüş ve pozitif örgütsel davranış kavramı ortaya çıkmıştır (Luthans vd., 2007).

Pozitif örgütsel davranış kavramı, dönemin örgüt yapılarındaki eksiklikler göz önüne alınarak Luthans vd. tarafından ortaya koyulmuştur. Pozitif örgütsel davranış insan kaynağının güçlü yönlerine ve psikolojik özelliklerine odaklanıp geliştirilmesi üzerinde duran bir yaklaşımdır (Luthans, 2002, s.59). Örgüt, birden fazla kişinin aynı amaç uğruna bir arada olduğu topluluktur. Davranış ise insanların olay ve durumlara karşı vermiş olduğu gözlenebilen tepkilerdir. Örgütsel davranış ise örgütteki insan davranışlarını inceleme ve anlama üzerine kurulan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım boyutlarıyla birlikte olumlu ve olumsuz olay ve durumları anlayıp açıklar (Luthans vd., 2007). Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiye benzer bir şekilde negatif yönelimler üzerine düşünmenin önemini kabul edip, insan kaynağının geliştirilmesi için pozitif yönlerle odaklanmayı önermektedir.

Pozitif örgütsel davranış kişilerin olumsuz duygu, düşünce ve davranışlarına odaklanarak bunların geliştirilemeyeceğini ve sürekli öğrenme ortamının sağlanamayacağını bundan dolayı sürdürülebilirlik ve iyi performans için bireylerin olumlu özelliklerine odaklanıp, bunların geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur. İş ortamının rekabetçi ve sürekli değişim içinde

olan Uzun süreli performans sağlayabilmek için kişilerin potansiyellerini en üst düzeyde sergilemesi ve geliştirilip değiştirilmesi gerekmektedir. Beklenen bu davranışın sağlanmasında pozitif örgütsel davranış yardımcıdır (Luthans vd., 2007, ss.13-18). Pozitif örgütsel davranış ölçülebilen, geliştirilebilen kapasitelerin incelenmesi ve örgütlerin verim sağlaması için insan davranışlarının kontrol edilmesidir. Luthans vd. (2006) göre pozitif örgütsel davranış, negatif olanla değil pozitif olanla ilgilenir. Pozitif örgütsel davranış bilimsel olarak anlamlı ve teoriye dayalı bir bilimdir aynı zamanda ölçülebilen süreçleri içerir, değişime ve sürekli gelişime açıktır (Kutaniş & Oruç, 2014).

Luthans vd.nin ortaya koymuş olduğu pozitif örgütsel davranış kavramıyla birlikte örgütlerdeki çalışanların psikolojik kaynaklarını ve olumlu yönlerini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Öncesinde hastalık olan yaklaşımlar, yerini psikolojik yeterliklere odaklanan ve sürdürülebilirliği hedefleyen yaklaşımlara bırakmıştır (Luthans vd., 2007, ss.10-11). Luthans ve Youssef 2004'te yapmış oldukları araştırmalarda psikolojik örgütsel davranış için bir temel kavramsal çerçeveye ihtiyaç duymuş ve psikolojik sermaye olarak tanımlamışlardır.

Sermaye kavramı ekonomi, işletme gibi alanlarda da kullanılan bir kavramdır. (Luthans vd., 2007c). Bu anlamlar; beşerî, entelektüel, sosyal, kültürel ve psikolojiktir (Tösten, 2015). İşletme ve iktisat gibi alanlarda sermaye üretilen üretim araçlarıdır. Ekonomide ise maddi kaynaklar anlamına gelmektedir. Ancak sosyal bilimlerde insan değeri için de kullanılan bir kavramdır. Pozitif psikolojinin gelişimiyle sermayeye farklı anlamlarda bakılmaya başlanmıştır. Psikolojik sermaye, psikolojik örgütsel davranış kriterlerini karşılayan davranışlar bütünü ve aynı zamanda bireylerin pozitif psikolojik gelişim durumudur. Aynı zamanda bu kriterlerin bütünleştiği bir yapının adıdır. Psikolojik sermaye insani, sosyal ve psikolojik sermayenin bütünleştirilmesi sonucu işyerinde insan potansiyelinin en iyi şekle gelmesidir. Psikolojik sermaye yaklaşımı insanı ön plana almış ve çalışanın değişmesiyle örgütünde değişeceğini ve uzun süreli bir olumlu performans yönetimi olacağını savunmuştur. Psikolojik sermayenin bireyin psikolojik yönlerine odaklanmasının sebebi, bireylerin geliştirilmesinin örgüte de katkı sağlayacağı düşüncesidir (Luthans vd., 2007, s.3).

Psikolojik sermaye, çalışanların iş ortamındaki rekabeti en iyi şekilde sağlayabilmeleri ve verimliliklerini artırabilmeleri adına ortaya çıkmış bir kavramdır. Pozitif örgütsel davranış için tüm kapasiteler değerlendirilip dört kriter olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar; öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılıktır (Luthans vd., 2004). Bireyler öz yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığa sahipse psikolojik sermayeye sahiptir. Psikolojik sermayenin boyutları

kişiliğin gelişimine, amaçlara ulaşmak için gerekli motivasyona, güce sahip olmaya ve önemli durumlarda gerçekçi davranabilmeyi içerir (Luthans vd., 2007).

Umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlik gibi pozitif psikoloji yapıları, psikolojik sermaye olarak adlandırılan, bireyin hedeflere ulaşmak için gösterdiği çaba ve güveni, aynı zamanda hedeflere şimdi ve gelecekte ulaşabileceğine dair inancı, olumlu izlenimlere sahip olması ve zorluklarla karşılaştığında dirençli olması psikolojik sermaye olarak adlandırılan kavramı oluşturur (Luthans vd., 2007). Psikolojik sermaye bireyin sahip olduğu olumlu yönlerin fark edilip geliştirilmesidir. Kişilik özelliğinden farkı gelişime açık olmasıdır. Psikolojik sermaye psikolojik değişkenleri inceleyip, ölçümler yapıp değişim ve gelişimi mümkün kılar (Luthans, 2006). Psikolojik sermaye özgün, ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansa yöneliktir (Tösten, 2015). Ölçülebilen, gelişime açık ve yönlendirilebilen insan kaynağı potansiyelinin ve psikolojisinin incelenmesi psikolojik sermaye konularındandır.

Luthans vd., tarafından ortaya atılan psikolojik sermaye kavramı değişen rekabet ortamında örgütlerin başarılı olabilmeleri ve bu başarıyı sürdürebilmeleri amacı taşımaktadır. Psikolojik sermaye çalışan ve liderlerin umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlik düzeylerine arttırılmasını hedefler. Psikolojik sermaye insanın sosyal ve psikolojik bir varlık olarak ele alıp yetenek savaşında ön plana çıkarmayı hedefler. İnsan kaynağının tüm potansiyelini görmeyi amaçlayan psikolojik sermaye çalışanların bilgi beceri ve deneyimlerini içerip kim olduğuyla ilgilenir (Luthans vd. 2007). Psikolojik sermayede amaç en yüksek performansın ortaya koyulması yoluyla iş bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık çıktıları oluşturmaktır (Keleş, 2011). Dolayısıyla tüm faktörleri göz önüne alıp yeni bir anlam ve boyut kazandırmadır (Oruç & Kutanis, 2014).

Psikolojik Sermaye Önemi

Psikolojik sermaye örgütlerde çalışanların olumsuz durum ve tehditlerle karşılaştıklarında baş edebilmeleri ve daha iyi hissetmeleri için gerekli olan bir yaklaşımdır. Psikolojik sermaye örgüte ve çalışana olumlu etkilerde bulunmaktadır. Bu etkiler şu şekildedir;

- Kişilerin sahip oldukları güçlü yönler genellikle iyi sonuçlar ve arzu edilen sonuçlar doğurduğu için olumlu duygular hisseden çalışanlar kazan kazan karşılaşması yaşarlar (Luthans vd. 2007).
- Kendinin olumlu yönlerin farkında olan kişiler dünyaya karşı meraklı olur ve yeni deneyimlere açık olurlar (Luthans vd. 2007).
- İyi bir yol keşfedip güçlü yönlerin ödüllendirildiği, akıl hocalığının yapıldığı ve bireyselleştirilmiş ilginin sağlandığı örgütlerde kişiler kendilerinin olumlu

yönlerinin farkında olur ve dünyaya karşı meraklı olup yeni deneyimlere de açık ve esnek olurlar (Seligman, 2004).

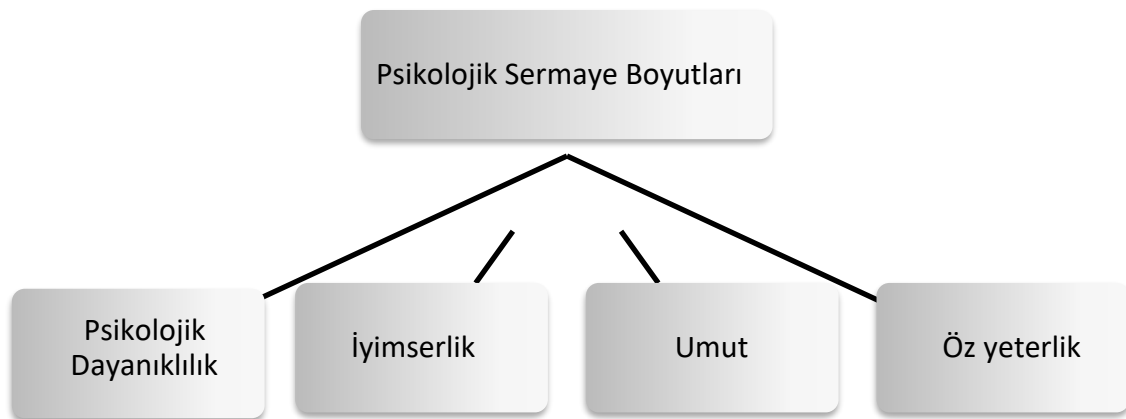
- İş yerinde olumlu duygularla yüksek performans arasında açık bir etkileşim olduğu ortaya konulmuştur. Örgütlerde başarı için güçlü yönler belirleme, bunları her gün uygulayacağımız içsel, mevcut çalışmayı yeniden tasarlama ve eğer işveren ise çalışan arasında uyumu sağlamak gereklidir (Seligman 2004).
- Örgütlerin rekabet ortamındaki sürdürülebilir başarısı memnun olmasına, psikolojisine ve motivasyonuna bağlıdır (Çelik & Atmaca, 2023.).
- Örgütlerde en önemli kaynak üretken insan kaynağına sahip olmaktır. Üretken insanlar daha fazla geliştirici olup örgüt içerisinde mutluluk ve üretkenliğe yol açarlar (Seligman, 2004).

Psikolojik sermayenin örgüte etkilerine bakılınca çalışan memnuniyeti ve motivasyonu, güçlü yönlerin farkedilmesi, yeni deneyimlere açık olma, uyumlu bir örgüt iklimi oluşturma ve üretkenliğe yol açmasıyla günümüz örgütleri için önemli kavramlardan biridir.

Psikolojik Sermaye Boyutları

Çalışanların bir faaliyette bulunacağı zamanki kapasitelerinin altında onların motivasyonları yatmaktadır. Eğer kişiler kendi ile alakalı olumlu motivasyonlara sahipse yapabilecekleri işte başarılı olabileceklerine dair inançları artmaktadır. Psikolojik sermaye kim olduğunuzu, ne yapabileceğinizi, nasıl inandığınızı ve ne yaptığınız konusunda olumlu etkilerde bulunmaktadır. Yani psikolojik sermayenin doğru bir şekilde kullanılabilmesi adına olumlu yönlerin analiz edilmesi gerekmektedir. Bunun için önce psikolojik sermaye için dört ana birleşenin anlaşılması ve sonrasında ise kişinin bunları kendine kazandırmak için çabalaması gerekmektedir (Luthans vd., 2007, ss.33-34).

Şekil 4. Psikolojik Sermaye Boyutları



Öz Yeterlik. Öz yeterlik bireyin kendinin farkında olup, yetersizliklerini geliştirme ve yeterliklerini artırma çabası ve motivasyonudur (Akçay, 2011). Yani bireyin karşı karşıya kaldığı durumların üstesinden gelebilme ve kendini motive edebilme yeteneklerine sahip olduğu inancıdır (Özkalp, 2009). Bireylerin sahip olduğu öz yeterlik inançları sahip oldukları duygu, düşünce ve davranışlarına yön verir. Luthans vd. (2006), öz yeterlik yüksekse kişinin kendi ile alakalı işlerde gönüllü olduğunu, zorunlu koşulların üstesinden gelmek için çabaladığını, içsel motivasyona sahip olduğunu, kendine yatırım yaptığını ve zorlu yaşam olaylarını bıkmadan çözmeye çalıştığını vurgulamıştır. Öz yeterlik inancı bireylerin kendine belirleyeceği hedeflerini ve bilişsel süreçlerini etkiler. Bireyler, güdülenme için davranışları sonucunda aldıkları olumlu veya olumsuz sonucun değerli olduğuna inanmalıdır (Tanrikulu, 2019, ss.382-389). Öz yeterliğe sahip kişiler zorlu yaşam koşullarını memnuniyetle karşılar ve bunları geliştirirler. Motivasyona sahiplerdir ve bu motivasyonları sayesinde hedeflerine ulaşmak için gerekli çabayı gösterirler. Hedeflerine ulaşacakları yollarda olumsuz durumlarla karşılaştıklarında bunu normal karşılar ve değiştirmek için çabalarlar (Luthans vd., 2007, ss.38-39).

Kişinin öz yeterliğini önceki başarıları ve öz değerlendirmeleri ile birlikte başkalarının düşünceleri de etkilemektedir. İş ortamı ise kişilerin birbirlerini karşılıklı olarak etkilediği süreçlerden oluşur. İş ortamındaki zorlu koşullardan dayanıklı çıkabilmek için öz yeterlik bilincinin yüksek olması gerekmektedir. Sorunlar karşısında durabilmek adına güçlü yönler ve becerilerin ortaya konulması için gerekli olan motivasyonu öz yeterlik düzeyi destekler. Öz yeterliği yüksek olan çalışanlar başarılı olur ve değişim ve gelişim için çabalar. Başarı özgüvenine katkıda bulunur ve bu da yüksek performansa yol açar (Luthans vd., 2007).

Liderler kurumlar için yol gösterici örnek olan kişilerdir. Bundan dolayı psikolojik sermayenin boyutlarını geliştirmiş olan liderler, kurumdaki diğer çalışanlara model olur ve dolaylı bir öğrenme sağlarlar. Akranlar veya diğer çalışma arkadaşları liderin performansını gözlemler ve aldıkları pekiştireçler sonrasında da bu özelliklere sahip olurlar. Model olarak öğrenme iş ortamında etkili olan öğrenme yöntemlerinden biridir. Bandura'nın (2001) sosyal öğrenme teori süreci de bunun örneklerinden biridir. Liderlerin öz yeterlik algısı yüksekse çalışanlarda bundan etkilenir ve kurumun genel kimliğini oluşturabilir. Bu açıdan örgütün işleyişi için önemli bir kavramdır (Luthans vd., 2007, ss.43-45).

Umut. Snyder vd. (1991, s.281) umudu hedeflere yönelik içsel motivasyonun olması, hedeflere ulaşmak için gerekli olan planların yapılması, yani olumlu motivasyonel durum olarak tanımlamışlardır. Umut, eylemlilik ve iradedir. Kendi içimizde motivasyon oluşturup hedeflere ulaşmak için çalışma ve yapabileceğine dair inançtır. Umut kavramı öz yeterlik,

iyimserlik ve dayanıklılık gibi diğer psikolojik sermaye boyutlarından biridir. (Luthans vd., 2007, s.66). Umut aynı zamanda bireyi güdüleyen motivasyonel bir güçtür (Sari vd., 2019). Bireyler motivasyonel güçle geçmiş, şimdi ve gelecekte amaç belirleyebilme ve bu amaçları uygulayabilmek için plan yapabilme duygusuna sahip olurlar (Snyder, 2002). Bireylerin gelecek adına ulaşmak istediği hedeflere inanması ve çaba göstermesi umuttur. Yani bireyin şimdi ve geleceğe yönelik amaçlarına ulaşma motivasyonudur (Akçay, 2011). Umutlu bireyler sadece amaçlarına ulaşmayı değil aynı zamanda bu yolda değerli olan yolu bulmaya çalışırlar (Korumaz, 2023, ss.188-195).

Umut bir işe adım atmada önemli bir boyuttur. Umut örgütlerde kalıcı rekabet sunan bir kavram olmasıyla beraber, motivasyonu ve yaratıcılığı destekleyen bir kavramdır. Umutlu çalışanlar, umutlu yöneticiler tarafından desteklenen ve yaratıcılıkları ödüllendirilen kişilerdir. İçsel motivasyona sahip umutlu çalışanlar, küçük bütçe ile bile büyük işler başarırlar. Aynı zamanda hedef odaklı olup eğlenceli ve beceriklidirler, hızlı karar verebilir ve kaynaklara ulaşmada istekli olabilirler. Umut düzeyi yüksek olan çalışan başarı ve performansının artmasıyla birlikte örgütsel kültüre de katkıda bulunur (Luthans vd., 2007).

Günümüz iş yerleri incelendiğinde umut bileşenine sahip yönetici ve liderler hedefe yönelik çalışma gücüne sahiplerdir ve bu durum çalışanlarına olumlu anlamda yansıyor, yüksek standartlar oluşturmalarına ve başarılı olmalarına teşvik eden bir faktördür. Eğer umuda sahip çalışanlar varsa örgüt amaçlarına daha hızlı ulaşabilmektedir. Umutsuzluk durumunun görüldüğü örgütlerde liderler bu durumu fark edebilme yeteneğine sahip olmalıdır (Luthans vd., 2007, ss.68-71). Fark ettikleri umutsuzluğu giderebilmek adına belli aktivitelerde bulunan liderler. sadece kendi işlerini değil aynı zamanda çalışanların işlerini de destekleme yolları bulmalı ve motivasyonlarını artırabilmelidir. Umuda sahip çalışanların oldukları örgütlerde, çalışanlar içselleştirilmiş motivasyona ve kararlılığa sahip oldukları için büyüme ve ilerlemeye yönelik arzuları daha fazladır ve hedeflere ulaşma becerileri daha yüksektir, bu durum yüksek eylemlilik olarak adlandırılmaktadır. Umut aynı öz yeterlik gibi sürdürülebilirlik ve uzun vadeli hedefler belirleyebilme açısından önemlidir (Luthans vd., 2007, ss.72-77).

İyimserlik. İyimserlik tanımı fazlaca olan kavramlardandır. Yaygın tanımsal çerçevelere bakıldığında iyimserlik, yaşamdaki olumlu olaylardan kendine pay çıkarma ve arzu edilen olayların nedenlerinin kendi güç ve kontrolleri altında olduğunu düşünme durumudur. İyimserlik geçmiş, şimdi ve geleceğe yönelik olumlu bakış açısıyla bakma ve her birinden belli faydalar çıkarmadır. İyimserlik durumlara yalnızca olumlu yönden bakma değildir, olumsuzluklarında farkında olmaktır. Ancak bu olumsuzlukların dışsal, geçici ve duruma özgü olduğunu düşünürler (Luthans vd., 2007, s.87). Yaşam koşullarının değişmesiyle bireylerin

esnekliğine bağlı olarak kaygı ve streslerinin arttığı, iyimserliğin ise buna önleyici olduğu bilinir (Korumaz, 2023, s.187).

Psikolojik sermaye iyimserliğe gerçekçi ve esnek olarak bakmaktadır. İyimser insanlar aynı zamanda gerçekçi olabilirler, gerçekçi olan iyimser insanlar hangi nedenlerin kişisel, kalıcı veya yaygın olduğunu hangilerinin ise geçici olduğunun farkında olurlar. İçsel ve dışsal sorunları fark ederler. Psikolojik sermayede iyimserliğin dengede tutulması ve gerçekçi olunmasını savunur. Kişi yaşadığı durumları ne çok içselleştirmeli ne de çok dışsallaştırmalıdır (Luthans vd., 2007, ss.92-94).

İyimser kişiler zorluklara karşı dirençli, esnek ve motivasyonu yüksek kişilerdir ve bu durum örgütlerin işleyişini değiştirir (Çalışkan, 2014). Bütün örgütlerde hızlı değişimler mevcuttur. İyimser kişiler bu değişiklikleri kucaklar ve gelecekteki fırsatları görüp onlardan yararlanmaya meyilli olurlar. Bundan dolayı iyimser kişilerin olduğu örgütlerde değişimler daha hızlı olabilmektedir (Luthans vd., 2007, s.96). Psikolojik sermaye iyimserliğine sahip olan liderler riski almaya daha meyillilerdir ve esnek oldukları için çalışma motivasyonları yüksektir. İyimser liderlerin olduğu kurumlarda çalışanlarda aynı liderler gibi hayal kurmaya cesaret eder vd.ne ilham olurlar. Bu liderler örgütün artı ve eksilerinin farkında olup bunları geliştirmek ve iyileştirmek için çaba sarf ederler. İyimserliğin iş yerinde artırılması için geçmiş için hoşgörü şimdiki zaman için takdir fırsat arayışı olmalıdır (Carver vd., 1994).

Psikolojik Dayanıklılık. Pozitif psikoloji yaklaşımı ortaya çıkmadan önce psikoloji olumsuz olay ve durumlara odaklandığı için dayanıklılık ile ilgili çalışmalarda çoğunluktadır (Luthans vd., 2007, s.111). Psikolojik dayanıklılık konusunda ilk çalışmacılardan biri ise Kobasa'dır. Kobasa 1979 yılında bir yayın yapmış ve psikolojik dayanıklılıktan bahsetmiştir. Kobasa'ya göre psikolojik dayanıklılığın sağlanması için kişinin sahip olması gereken üç koşul vardır. Bunlar: bireyin zorlu yaşam koşullarını değiştirebileceğine dair inanç, yaşamda aktif olma bağlanma ve zorlu yaşam koşullarıyla mücadeledir. Bu bileşenler incelendiğinde psikolojik dayanıklılık bireyin zorlu yaşam koşullarına direnebilme gücüdür (Kobasa, 1979). Psikolojik dayanıklılık zorlu yaşam koşullarına hızlı uyum sağlama ve üstesinden gelme gücüdür (Akçay, 2011). Masten'e (2001, s.235) göre dayanıklılık, sıradan kabul edilen insan kaynağının etkililiğinde ve toplumda yetkinlik ve sermayenin teşvikinde önemli etkisi olan bir kavramdır. Masten ve Reed (2002, s.75) dayanıklılığı, olumsuz olayları olumlu adaptasyon örüntüleriyle karakterize etme olarak tanımlamıştır. Luthans'a (2002, s.702) göre, dayanıklılık zorlu yaşam koşulları, çatışmalar, başarı ve başarısızlıklar karşısında ilerleyebilme kapasitesidir. Psikolojik dayanıklılık sadece zorlu koşullarla başa çıkma aracı değildir. Aynı zamanda sürdürülebilir olumlu kazanımlara yol açar (Bonanno, 2004).

Riskler ve olumsuz durumlar iş hayatında her zaman vardır. Önemli olan ise bu riskleri ve olumsuzlukları yönetebilmektir. Psikolojik dayanıklılıkla yapılmaya çalışan ise bireylerin keşfedilmeyen gizli potansiyellerinin fark edilmesini sağlamaktır. Psikolojik dayanıklılık ile istekli ve gönüllü olan bireyler sorunları çözmek için öğrenmek ve gelişmek için çaba sarf ederler. Sıkıntılar üzerine düşünerek çözüm üretme anlam ve değer kazandırmaya çalışan bireyler, değişime ayak uydurma da kendini keşfetmeye hazırdır (Luthans vd., 2007).

Örgütlerde dayanıklılığa sahip liderler kendilerini sürekli öğrenme ve değişimlere ayak uydurmaya adanmışlardır. Bu liderler dayanıklılıklarını çalışanlarına da yansıtır ve sonra dirençli bir örgüt yaratır (Luthans vd., 2007, ss.122-127). Psikolojik dayanıklılığı yüksek kişiler gerçekçi bakar, hayata dair olumlu bakış açılarına sahiptirler, uyum becerileri yüksektir aynı zamanda psikolojik, zihinsel ve fiziksel olarak güçlüdürler (Coutu, 2002). Bu kişiler örgütü güçlendirmeye yönelik adımlar atabilir. Örgüt güçlendirmesini kendi psikolojik dayanıklılıklarını kullanarak yaparlar. Tablo 4'te, psikolojik sermaye boyutlarının örgütlere yansımaları gösterilmiştir. Bu tabloya göre, çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olması, davranışlarını olumlu şekilde etkilemektedir.

Tablo 4. *Psikolojik Sermaye Boyutlarının Örgüte Yansıması*

Boyutlar	Davranış Örnekleri
Öz yeterlik	• Çalışanın kendine ve yaptığı işe güvenmesi • Zorlu işlerin üstesinden gelme motivasyonu olması
Umut	• Örgüt geleceği ile ilgili çalışmalara katılma • Üretkenlik çabaları gösterme
İyimserlik	• Olumsuz deneyimlerden ders çıkarabilme • Olaylara geniş bir pencereden bakma
Psikolojik Dayanıklılık	• Değişen koşullara hızlı uyum sağlama • Aksiliklerde motivasyonu düşürmeyip yola devam etme • Olumsuz deneyimlerde çözümçül bakabilme

Eğitim Kurumlarında Psikolojik Sermaye

Eğitim kurumları, toplumun sosyal kurumlarından biriyken aynı zamanda topluma yön veren ve toplum tarafından yönlendirilen kurumlardır. Sosyal bir kurum olması karşılıklı etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Tarihsel süreçte, eğitimin hedefleri belirli özelliklere sahip bireyler yetiştirmektedir. Bu özellikler dönemin ihtiyaç ve beklentilerine göre değişiklik göstermiştir (Gökyer, 2021a, s.4). Bu farklılaşmanın ana amacı etkililik ve verimliliğin artırılmasıdır. Neoliberalizmin sarsılmasıyla rekabet ortamı genişlemiş ve işlerde uzmanlaşma

ve verimlilik ön plana çıkmıştır. Eğitim örgütlerindeki yenilikçi kültür, rekabetçi ortamdan ortaya çıkan baskı, teknolojik gelişmeler ve beklentilerin değişmesi gibi nedenlerden dolayı örgüt yapısına farklı bir bakış açısıyla bakılmaya çalışılmıştır. Bu durum ise pozitif psikoloji ile desteklenen psikolojik sermaye ile yapılmıştır (Korumaz, 2023, s.177).

Psikolojik sermaye boyutları kişiye, kurumlara, örgütlere ve toplumlara hitap etmektedir. Psikolojik sermaye boyutları geliştirilebilir ve geliştirildiğinde kişinin benliğini olumlu yönde etkiler. Bununla birlikte psikolojik sermaye bireylerin güçlü yönlerini ortaya çıkarmaya çalışır. Bunlar eğitimle benzer ortak noktalarıdır (Yavuz-Tabak, 2023, ss.213-214). Eğitim kurumlarının amaçları insanların temel becerilerini geliştirmek için yeni öğrenmeler ve yaşantılar kazanmasına olanak vermedir. Kişiler kazandıkları yaşantılarla birlikte zihinsel, sosyal, davranışsal, duygusal ve iletişimsel değişikliklere uğrar. Eğitim kurumları arasından eğitimle iç içe olan yer okuldur. Okullar ise üretimde yer alacak eleman yetiştirme görevini üstlenir, bu görev 2. dünya savaşından sonra daha da eğitimin ön plana çıkmasına sebep olmuştur (Gökçer, 2021b, s.1). Okullardaki yetiştirici rolünü öğretmenler üstlenmektedir. Öğretmenlerin sahip olduğu özellikler yetiştiricilik rolünü de etkilemektedir.

Pozitif psikoloji insanların olumlu yönlerine odaklanıp, bireyin nasıl olması gerektiğini düşünür ve gelişimi vurgular. Eğitimde, pozitif psikoloji gibi insanların gelişimini esas alır (Kobau vd., 2011). Eğitimde pozitif psikoloji ve onun alt disiplini olan psikolojik sermayenin tanınması ve kullanılması öğrenciler için iyimser ve gerçekçi bakış açısı geliştirir. Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan öğretmenlerin olaylar karşısındaki tutumları iyimserdir, geleceğe dair beklentileri vardır, zorlu olayların üstesinden gelebilme becerilerine sahiplerdir ve kendilerine dair inançları vardır. Okullarda yetiştirici olan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olması okul iklimi ve öğrenci başarısı gibi birçok durumu etkileyebilir. Eğitimde psikolojik sermayeye sahip liderler ve öğretmenlerin varlığı okulun başarısının sürdürülebilirliğine, okul ikliminin sağlıklı olmasına, kişilerin iş birliği içinde olmasına ve öğrencilerin model olarak öğrenmesinden dolayı kişisel gelişimlerine katkı sunacaktır (Peterson vd., 2011).

Psikolojik sermaye, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Öz yeterlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik gibi boyutları içeren bu kavram, öğretmenlerin hem kişisel hem de mesleki gelişimlerini doğrudan etkileyebilir. Psikolojik sermaye, bireylerin genel iyilik halini ve psikolojik sağlığını iyileştiren bir etkiye sahip olduğundan, doğal olarak bu durum öğretmenlerin davranışlarını da etkiler. Öz yeterlik, öğretmenlerin kendi yeterliliklerine duyduğu güveni ifade eder ve bu güven, öğretmenlerin sınıf yönetiminden öğrenci ilişkilerine

kadar pek çok alanı etkiler. Öz yeterliliği yüksek öğretmenler, daha güçlü performans sergileyerek sağlıklı iletişim becerilerine sahip olur, öğrencilere daha güvenli ve destekleyici bir öğrenme ortamı sunar. Psikolojik dayanıklılığı yüksek öğretmenler ise okulda karşılaştıkları zorluklarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilirler. Okul, dinamik ve açık bir sistemdir, bu da öğretmenlerin sürekli değişen durumlarla başa çıkmalarını gerektirir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan öğretmenler, stresli durumlarla karşılaştıklarında sakin kalıp çözüm odaklı bir yaklaşım sergileyebilirler, böylece okulun işleyişine katkı sağlarlar (Çelik & Atmaca, 2023; Luthans vd., 2007; Tösten, 2015).

İyimserlik, öğretmenlerin değişime nasıl adapte olduklarını ve karşılaştıkları zorluklara nasıl yaklaştıklarını etkiler. İyimser öğretmenler, belirsizliklere karşı daha esnek ve adaptasyon yetenekleri yüksek bireylerdir. Eğitimdeki değişimlere hızla uyum sağlayarak, öğrencilerin de bu değişimlere daha kolay adapte olmalarını sağlarlar. Son olarak, umut, öğretmenlerin geleceğe yönelik bakış açılarını şekillendirir ve motivasyonlarını artırır. Umutlu öğretmenler, öğrencilerine daha güçlü bir geleceğe dair vizyon sunar, onları motive eder ve daha olumlu bir öğrenme ortamı yaratırlar. Bu nedenle psikolojik sermaye, öğretmenlerin sadece bireysel başarıları değil, aynı zamanda okulun genel başarısı için de önemli bir kaynaktır. Hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin gelişimini destekleyen psikolojik sermaye, eğitim örgütlerinde verimliliği ve olumlu bir okul kültürünü teşvik eder (Kurt & Ottekin, 2019; Oruç & Kutanis, 2014; Yu vd., 2019).

Örgütsel Vatandaşlık, Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermaye Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içinde yapılan gönüllü, rol tanımında olmayan ve ödül beklentisi olmayan davranışlardır. Çalışanın boş vakitlerini kimse talep etmemesine rağmen rol sisteminde sabitlenmemiş davranışları mesai sonrası vaktinde yapıp örgüt amaçları için emek harcaması örgütsel vatandaşlıktır (Polat & Celep, 2008; Sezgin, 2005). Bu davranışlar uzun vadede önemli davranışlardır. İstek üzerine sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı günümüz örgütlerinin hedeflerine ulaşması için gereklilik haline gelmiştir (Balta, 2023).

Örgütlerde çalışanların rol fazlası davranışta bulunmasında liderlerin tavrı, tutumu ve çalışanın psikolojisinin önemi vardır. Liderler, örgütün amaçlarına ulaşması için çabalayan kişilerdir. Liderlerin çalışanlara karşı davranış şekilleri çalışanların amaçlarına ulaşmasında ve motive olmasında etkilidir. Bu durumda lider davranışlarının çalışanın örgüte bakış açısında ve örgüt içindeki davranışında etkilerinden bahsedilebilir (Akdeniz, 2023).

Güncel liderlik yaklaşımlarından olan güçlendirici liderlik yaklaşımı çalışana yetki, destek ve sorumluluk vererek görevleri en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlayan yaklaşım şeklindedir. Güçlendirici liderler örgüt içinde çalışana özerklik sağlayarak inisiyatif almalarını sağlar, onların gelişimini ve yeniliğe bakış açısını destekler ve sorumluluk almaları konusunda motive ederler. Liderin bu şekilde olduğu örgüt çalışan kendine güvenir ve sahip olduğu iyimserlikle daha geniş alana sahip hisseder ve örgüt amaçları için çalışmaktan çekinmezler (Zhang vd., 2020). Bu durumda çalışanın örgüt amaçları için ekstra işler yapacağı yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği düşünülmektedir. Alan yazındaki mevcut çalışmaların sonuçlarından hareketle örgütsel vatandaşlık ve güçlendirici liderlik arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Örgütlerdeki çalışanlar ve yöneticilere yönelik bakış açısı, toplumsal, politik ve ekonomik güçlerin etkisiyle değişmeye başlamıştır (Daft, 1995). Çalışana yönelik bakış açısından değişimler olmasıyla çalışan psikolojisi ön plana çıkmaya başlamıştır. Çalışan psikolojisinin öneminiyle birlikte psikolojik sermaye kavramı alan yazında yer edinmiştir. Psikolojik sermaye yaklaşımına göre çalışanın umut, psikolojik dayanıklılık, ve öz yeterlik düzeylerinin yüksek olması hem çalışanın bireysel performansında hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmede sergilediği performansta motive edicidir. Psikolojik sermaye çalışanın örgütte daha fazla verim sağlaması adına daha motive çalışmasına olanak sağlamaktadır. Psikolojik sermaye yalnızca var olan durum ile değil aynı zamanda birey ve örgütün gelişimi ve güçlenmesi üzerinde çalışır. Çalışan psikolojik sermayesi yüksekse gönüllü davranışta bulunma isteğinin artacağı varsayılmaktadır (Shabab vd., 2018). Bu varsayım öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişkinin olduğunu akla getirir.

Çalışan psikolojisinde önemli olan faktörlerden biri çalıştıkları örgütteki liderlerin tutumudur. Lider ve çalışan örgüt içerisinde sürekli etkileşim içindedir. Bu etkileşimden çalışanın olumlu yönde etkilenmesi onun psikolojik sermayesine de olumlu etki edeceği düşünülmektedir. Liderin destekleyici tarzıyla birlikte bilgi paylaşımcı olması, sorumluluk vermesi ve yetki devri yapması çalışanın psikolojik sermayesini artırmaktadır (Akdeniz, 2023; Karagözoğlu, 2022; Taheri, 2022). Güçlendirici liderler ise çalışanın öz yeterlik kazanması adına yetki devri yapıp sorumluluk verir ve gelişimi desteklemesinden dolayı psikolojik sermayelerinde etkili olacağı varsayılmaktadır (Luthans vd., 2007).

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri olan örgütsel vatandaşlık davranışı, güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye ile ilgili ulusal ve uluslararası çalışmalara yer verilmiştir.

Aşağıdaki tabloda örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte ve çalışanlara etkisi incelenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Araştırmalar

Kaynak	Başlık	Yöntem	Sonuç
Özcan, 2024	Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi	Nicel Araştırma Yöntemi	Örgütsel vatandaşlık davranışı ile dikey muhalefet davranışı arasında pozitif ve anlamlı, dışa aktarılmış muhalefetle negatif yönlü ilişki olduğu ve yatay muhalefet ile ilişki olmadığı tespit edilmiştir.
Yücesan, 2022	Öğretmenlik Meslek Etiği Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	Nicel Araştırma Yöntemi	Örgütsel vatandaşlık davranışı ve öğretmenlik meslek etiği arasında pozitif ilişki olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.
Çavuşoğlu, 2022	Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	Nicel Araştırma Yöntemi	Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sosyalleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Purwanto vd., 2021	Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	Nicel Araştırma Yöntemi	Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır.
Çelik ve Konan, 2020	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği ile Öğretmenlerin Özyeterliliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	Nicel Araştırma Yöntemi	Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışı ile öğretmenlerin öz yeterliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif ilişki, öğretmenlerin öz yeterliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki ve güçlendirici liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide öz yeterliliğin aracılık rolü saptanmıştır.
Samancıoğlu vd., 2020	Dağıtımcı Liderliğin Öğretmenlerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve Örgütsel Vatandaşlığı Üzerindeki Etkileri	Nicel Araştırma Yöntemi	Dağıtımcı liderliğin öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu saptanmıştır.

Tablo 5 (Devamı)

Yıldız, 2019	Pozitif Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileşimli Etkisi	Nicel Araştırma Yöntemi	Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin etkisi olduğu saptanmıştır.
Gao, 2020	Toplumsal Cinsiyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Nicel Araştırma Yöntemi	Diğer çalışma ve hipotezlerin aksine erkek çalışanların kadınlardan daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri olduğu saptanmıştır.
Tekin, 2018	Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü	Nicel Araştırma Yöntemi	Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilediği, lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel adalet algısını pozitif etkilediği ve lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rol oynadığı saptanmıştır.
Akar, 2018	İş Yaşam Kalitesi, Okula Yabancılaşma, Tükenmişlik, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma	Nicel Araştırma Yöntemi	Öğretmenlerin iş yaşamı kalitesine yönelik algılarının tükenmişlik ve okula yabancılaşma üzerinde negatif, duygusal bağlılık üzerinde ise pozitif bir etkiye sahip olduğu, duygusal bağlılık algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, öğretmenlerin tükenmişlik ve okula yabancılaşma algılarının, iş yaşamının niteliğine yönelik algılarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı saptanmıştır.
Ribeiro vd., 2018	Otantik liderlik bireysel performansı nasıl teşvik eder? Örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılığın aracı rolü	Nicel Araştırma Yöntemi	Otantik liderliğin bireysel performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.
Uzun, 2018	Okullarda Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler	Nicel Araştırma Yöntemi	Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel güvenleri, duygusal bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, öğretmenlerin örgütsel güvenleri, duygusal bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönlü ilişki olduğu ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile duygusal bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık arasında örgütsel güvenin aracılık rolünün olmadığı saptanmıştır.

Tablo 5 (Devamı)

Samancı ve Basım, 2018	Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkisi olduğu, örgütsel adalet ve psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişki olduğu ve örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolünün olduğu saptanmıştır.
Newman vd., 2017	Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Nasıl Etkiler? LÜE, Güçlendirme ve Proaktif Kişiliğin Roller	Nicel Araştırma Yöntemi	Hizmetkar liderliğin lider-üye etkileşimini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını, proaktif kişiliği yüksek olanların ise hizmetkar liderliğe daha olumlu tepki verdikleri saptanmıştır.
DiPaola ve Mendes Costa Neves (2009)	Amerikan ve Portekiz Devlet Okullarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kùltürler Arasında Yapının Ölçülmesi	Nicel Araştırma Yöntemi	Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında kültürel anlamda farklı olmadığı ve okulda örgütsel vatandaşlık davranışı artmaya başladıkça okul başarı düzeninin arttığını da saptanmıştır.

Bu tablodan hareketle örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini, örgütsel bağlılık, bireysel performans, yaratıcılık, güçlendirme, psikolojik sermaye, örgütsel güven, okula yabancılaşma ve tükenmişlik, duygusal bağımlılık, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel muhalefet, meslek etiği algısı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sosyalleşme gibi örgüt ve kişisel etkilerinin araştırıldığı ve etkilerinin olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, hizmetkar liderlik, lider üye etkileşimi, dağıtımcı liderlik ve güçlendirici liderlik tarzlarının da örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Aşağıdaki tabloda güçlendirici liderlik olgusunu ele alan ulusal ve uluslararası çalışmalara yer verilmiştir (Tablo 6). Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmalarda güçlendirici liderliğin etkilerinin incelendiği görülmektedir.

Tablo 6. Güçlendirici Liderlik ile İlgili Araştırmalar

Kaynak	Başlık	Yöntem	Bulgu
Akdeniz ve Korkmaz (2023)	Güçlendirici Liderlik, Destekleyici Çalışma Ortamı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Örneği	Nicel Araştırma Yöntemi	Güçlendirici liderlik davranışının öğretmenlerin destekleyici çalışma ortamı algısı ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.
Joo vd., 2023	Örgütsel güven ve güçlendirici liderliğin grup çatışması üzerindeki etkileri: bir aracı olarak psikolojik güvenlik	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik güvenliğin örgütsel güven ile grup çatışması arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, güçlendirici liderlik ile grup çatışması arasındaki ilişkiye önemli ölçüde ve tam olarak aracılık ettiği saptanmıştır.
Soylu ve Okçu, 2022	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki	Nicel Araştırma Yöntemi	Okul yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Dağlı ve Kalkan (2021)	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algıları ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki	Nicel Araştırma Yöntemi	Öz yeterlik, işe doyum ve güçlendirici liderlik arasında orta düzeyde anlamlı pozitif ilişki ve güçlendirici liderliğin, çalışanların doyum ve öz yeterliğinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ortaya koyulmuştur.
Erdem (2021)	Güçlendirici Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma.	Nicel Araştırma Yöntemi	Güçlendirici liderlik davranışı, bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışları arasında pozitif yönlü etkisi olduğu ve güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının kısmi aracı etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6 (Devamı)

Çelik ve Konan (2020)	Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderliği ile Öğretmenlerin Özyeterliliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	Nicel Araştırma Yöntemi	Güçlendirici liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif, güçlendirici liderlik ve öğretmen öz yeterliliği arasında anlamlı ve pozitif, öğretmen öz yeterlik ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif ilişki ve okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında öğretmenlerin öz yeterlik algılarını aracılık rolü olduğu ortaya konulmuştur.
Pelenk, 2020	Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Bireysel Performansa Etkisi	Nicel Araştırma Yöntemi	Güçlendirici liderlik davranışlarından olan yetki devri, sorumluluk, beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk ve bireysel performans arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Güçlendirici liderlik davranışı alt boyutlarından biri olan kendi kendine karar alma ile bireysel performans arasında ise ilişki bulamamıştır.
İmamoğlu ve Dönmez Turan (2019)	Güçlendirici Liderliğin Bilgi Paylaşımı Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Destek Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Bir Araştırma	Nicel Araştırma Yöntemi	Güçlendirici liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ve anlamlı, algılanan örgütsel destek ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ve anlamlı ilişki ve güçlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı ilişkisinde örgütsel desteğin aracı rolü olduğu saptanmıştır.
Qian vd., 2018	Güçlendirici Liderliği Görev Performansına, Sorumluluk Almaya ve Söz Hakkı Arayaşı: Geribildirim Aramanın Aracılık Rolü	Nicel Araştırma Yöntemi	Güçlendirici liderlik ve geri bildirim arasında pozitif ve anlamlı ve geri bildirim arayışında görev performansı, sorumluluk ve söz hakkı arayışı arasında pozitif anlamlı ilişki tespit etmiştir.
Shahab vd., 2018	Liderliği ve Kurumsal Vatandaşlığı Güçlendirmek Davranış: Aracılık Rollerini Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Zeka Tıbbi Hizmet Sektörü	Nicel Araştırma Yöntemi	Güçlendirici liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif, duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 6 (Devamı)

Li vd., 2016	Güçlendirici liderlik ve değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantı İş yerinde başarılı olmanın ve özerklik yöneliminin rolü	Nicel Araştırma Yöntemi	Güçlendirici liderliğin işte başarılı olma ile pozitif ilişkili olduğunu ve dolayısıyla değişim odaklı ÖVD'leri etkilediğini göstermiş, çalışanlar yüksek özerklik yönelimlerine sahip olduklarında, işte yüksek derecede başarılı olmuşlar ve değişim odaklı ÖVD'leri gerçekleştirme olasılıkları daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
Gyu Park vd., 2017	Güçlendirici liderliğin psikolojik iyi oluş ve işe bağlılık üzerindeki etkileri Psikolojik sermayenin aracı rolü	Nicel Araştırma Yöntemi	Güçlendirici liderliğin işe bağlılığı hem doğrudan hem de psikolojik sermaye üzerinden dolaylı olarak etkilediğini bulmuşlardır.
Chaurasia ve Shukla, 2014	Psikolojik Lider-Üye Değişimi, Çalışan Bağlılığı ve İş Rolü Performansı	Nicel Araştırma Yöntemi	Lider üye değişimi ve psikolojik sermayenin çalışanların işe bağlılığını etkilediği ve işe bağlılığın da performansı artırdığını ortaya koymuşlardır.
Zhang ve Bartol, 2010	Güçlendirici Liderlik ve Çalışan Yaratıcılığı Arasında Bağlantı: Psikolojik Güçlendirme, İçsel Motivasyon ve Yaratıcı Sürece Katılımın Etkisi	Nicel Araştırma Yöntemi	Güçlendirici liderliğin psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediğini ve bunun da hem içsel motivasyonu hem de yaratıcı süreç katılımını etkilediği ortaya koyulmuştur.
Srivastava vd., 2006	Yönetim Ekiplerinde Güçlendirici Liderlik: Bilgi Paylaşımı, Etkinlik ve Performans Üzerindeki Etkiler	Nicel Araştırma Yöntemi	Bilgi paylaşımı ve güçlendirici liderlik arasında anlamlı ve pozitif, etkililik ve güçlendirici liderlik arasında anlamlı ve pozitif, güçlendirici liderlik ve ekip performansını arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu tablodan hareketle güçlendirici liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı, etkililiği, motivasyonu, iş doyumu, bireysel performansı, iyi oluşu, yaratıcılığı, psikolojik sermaye alt boyutlarından olan öz yeterliği ve psikolojik dayanıklılığı, örgütsel vatandaşlığı ve örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından olan sorumluluk almayı etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte örgütteki destekleyici çalışma ortamını, örgütsel güveni, grup çatışmalarını ve örgüt içerisindeki bilgi paylaşımını da etkilediği görülmüştür.

Aşağıdaki tabloda psikolojik sermaye olgusu ile ilgili ulusal ve uluslararası çalışmalara yer verilmiştir (Tablo 7). Psikolojik sermayenin örgüt ve çalışana etkisinin incelendiği çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 7. Psikolojik Sermaye İle İlgili Araştırmalar

Kaynak	Başlık	Yöntem	Bulgu
Kodaş ve Sarı (2021)	Psikolojik sermaye, iş stresi ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi.	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif ilişki, psikolojik sermaye ve iş stresi arasında anlamlı negatif ilişki ve iş stresi ve örgütsel vatandaşlık arasında ise anlamlı negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Yu vd. (2019)	Psikolojik sermayenin çalışanların yaratıcılığındaki rolü	Nicel Araştırma Yöntemi	Yaratıcılık ve problem çözme becerisi arasında anlamlı ve pozitif ilişki ve problem çözme becerisi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkide anlamlı ve pozitif ilişki olduğu saptanmıştır.
Anık ve Tösten (2019)	Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile problem çözme becerilerinin incelenmesi	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermaye ve problem çözme becerisi arasında olumlu ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.
Şen ve Mert (2019)	Psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve sinizm üzerindeki etkisi.	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermayenin arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılığın arttığı, başkalarını olumsuz görme ve etik sınırları ihmal etme olarak tanımlanan örgütsel sinizmin ise psikolojik sermaye ile arasında olumlu negatif yönde ilişkisi olduğunu tespit etmiştir (Youssef vd., 2007).
Kurt ve Ottekin (2019)	Öğretmenlerin Olumlu Psikoloji Göstergelerine Genel Bir Bakış: Psikolojik Sermaye, İş Doyumu ve Psikolojik İyi Oluşun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermayenin yüksek olması durumunda psikolojik iyi oluş ve iş tatmininin arttığını yani aralarında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Ateş, Turgut ve Çelik (2018)	Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermaye unsurlarının iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin anlamlı olumlu ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 7 (Devamı)

Özler ve Yıldırım 2015	Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma	Nicel Araştırma Yöntemi	Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ortaya konulmuştur.
Yıldız, 2015	Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması.	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermaye ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişki bulunmuş ve psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlıkta, örgütsel güvenin aracılık rolü desteklenmiştir.
Joo vd. (2015)	Koreli çalışanlarda otantik liderlik, psikolojik sermaye ve iş tatmini: Psikolojik sermayenin aracı rolü.	Nicel Araştırma Yöntemi	Çalışanların psikolojik sermaye ve iş bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif ilişki, iş güçlendirmenin psikolojik sermaye ve iş bağlılığı ile ilgili olduğu, iş güçlendirmenin psikolojik sermaye ile işe bağlılık arasında aracılık ettiği, otantik liderliğin psikolojik sermaye ile iş güçlendirme arasındaki ilişkiyi desteklediği ortaya konulmuştur.
Keser ve Kocabaş (2014)	İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermaye ve liderlerin otantik liderlikleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Akdoğan ve Polatçı (2013)	Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi	Nicel Araştırma Yöntemi	Çalışanların iş performansları üzerinde psikolojik sermayenin etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda psikolojik sermaye ve iyi oluş arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu, psikolojik sermaye düzeyleri negatif iş aile yayılımının etkilediğini ve psikolojik sermaye ile pozitif iş aile yayılımının pozitif etkilediği sonucuna varmışlardır.

Tablo 7 (Devamı)

Peterson (2011)	vd.	Psikolojik sermaye ve çalışan performansı: Gizli bir büyüme modelleme yaklaşımı	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermayedeki değişimin performans ve satış gelirinde önemli ölçüde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışan performansı ve psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Jensen Luthans (2009)	ve	Girişimcilerin Psikolojik Sermayesi ile Otantik Liderlik Arasındaki İlişki.	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermaye ve liderlerin otantik liderlikleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Avey (2009)	vd.	Psikolojik sermaye: Çalışan stresi ve işten ayrılmayla mücadele için olumlu bir kaynak	Nicel Araştırma Yöntemi	Kişilerin psikolojik sermayelerini arttıkça streslerinin ve işten ayrılmalarının azaldığını yani bunlar arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur
Luthans (2007)	vd.	Pozitif psikolojik sermaye: Ölçüm ve performans ve memnuniyetle ilişkisi	Nicel Araştırma Yöntemi	Psikolojik sermayenin boyutlarıyla iş performansı ve iş memnuniyeti arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Bu tablodan hareketle psikolojik sermaye çalışanların örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık, problem çözme becerisi, iş tatminleri, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve psikolojik iyi oluşlarını etkilediği görülmektedir. Otantik liderlik ise psikolojik sermaye ile ilişkili bulunmuştur. Çalışanların iş stresi, işten ayrılmaları ve örgütsel sinizmlerini azaltmakta olduğu tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada öğretmenlerin güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki yordayıcı etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışmada iki bağımsız ve bir bağımlı olmak üzere üç değişken vardır. Güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık ise bağımlı değişkendir. Yordayıcılık etkisini ölçmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden olan ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır.

İlişkisel tarama yöntemi, değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığını, ilişki varsa bu ilişkiyi hangi yönde (olumlu/olumsuz) ve hangi düzeyde (güçlü/zayıf) olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2024). Yani ilişkisel tarama iki veya daha çok değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2011).

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evreni, 2024-2025 eğitim öğretim yılında Erzurum il merkezinde bulunan merkez ilçeler olan Palandöken, Aziziye ve Yakutiye’de ortaokul kademelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerdir. Bu çalışmada ortaokul kademesi, öğrencilerin kritik gelişimsel süreçlerden geçtiği, temel akademik becerilerin şekillendiği ve öğretmenlerin öğrencilerin geleceklerine yön verme konusunda önemli bir role sahip olduğu bir dönemdir. Ayrıca, bu kademedeki çalışmanın uygulanabilirliği ve yerel ihtiyaçlara uygunluğu, araştırmanın odağını belirlemiştir. Çalışmada iki aşamalı rastsal seçime dayalı küme örnekleme yapılmıştır. Çalışmanın evreni Erzurum ili olup Erzurum merkezde yer alan üç ilçe kümeleri olarak belirlenmiştir. Bu üç kümedeki okullar rastsal seçim yoluyla örneklem oluşturulmuştur (Özmen, 2020, s.182). Küme örnekleminin ikinci aşamasında her bir ilçedeki okullardan rastsal olarak örneklem olacak öğretmenler seçilmiştir. Erzurum Milli Eğitim Müdürlüğü web sayfasında okullara ait yer alan bilgilere göre araştırmanın evreninde yer alan öğretmen sayıları aşağıda sunulmuştur (Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2024) (Tablo 8).

Tablo 8. Erzurum Merkez İlçeleri Ortaokul ve Öğretmen Sayıları

İlçe	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Palandöken	19	647
Aziziye	11	227
Yakutiye	28	611
Toplam	58	1485

Tablo 8’den hareketle 1485 öğretmenin yer aldığı evrende ölçeğe yanıt veren 365 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bunlardan 8’i uç değer olarak analizden çıkarılmıştır. Adam (2020) tarafından hazırlanan farklı büyüklükler için hesaplanmış evren-örneklem tablosuna göre araştırmanın örneklem büyüklüğü olan 357 kişinin %95 güven aralığında evreni karşıladığı kabul edilmiştir.

Tablo 9. Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	227	63.6
	Erkek	130	36.4
Yaş	20-39 Yaş	217	60.8
	40-50 Yaş	140	39.2
Çalışma Kıdemi	1-8 Yıl	75	21.0
	9-17 Yıl	180	50.4
	18 Yıl ve Üstü	102	28.6
Bulunduğu Okuldaki hizmet süresi	1-3 yıl	122	34.2
	4-6 yıl	97	27.2
	7-9 yıl	69	19.3
	10 Yıl ve Üstü	69	19.3
Öğrenci Mevcudu	1-300 Öğrenci	113	31.7
	301-600 Öğrenci	91	25.5
	601-900 Öğrenci	90	25.2
	901 ve Üstü Öğrenci	63	17.6
Toplam		357	%100

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılanların %63.6’sının kadın, %36.4’ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde 20-39 yaş aralığında olanların araştırmanın %60.8’ini, 40-50 yaş aralığında olanların ise %39.2’sini oluşturduğu görülmektedir. Çalışma kıdeminde ise 1-8 yıl arası çalışanların oranının %21.0, 9-17 yıl arası çalışanların %50.4, 18 yıl ve üstü çalışanların %28.6 olduğu görülmektedir. Bulunduğu okuldaki hizmet süresi incelendiğinde ise 1-3 yıl arası çalışanların oranının %34.2, 4-6 yıl arası çalışanların %27.2, 7-9 yıl arası çalışanların %19.3 ve 10 yıl ve üstü çalışanların ise %19.3 olduğu görülmektedir. Demografik bilgilerden bir diğeri olan okul mevcudu incelendiğinde ise 1-300 öğrenci mevcutlu olanların %31.7, 301-600 mevcutlu olanların %25.5, 601-900 öğrenci mevcutlu olanların %25.2 ve 901 ve üstü mevcutlu olanların oranının ise %17.6 olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Teknikleri/Araçları

Bu araştırmada veri toplamak için kişisel bilgi formu, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği olarak kullanılmıştır. Bu bölümde bu ölçekler ayrı ayrı detaylandırılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan kişilerin yaş, cinsiyet, çalışma kıdemi, okuldaki hizmet süresi ve okul mevcudu gibi demografik özellikleri içeren formdur.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Organ'ın (1988) ortaya koymuş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilip ölçek olarak hazırlanmıştır. Sonrasında Podsakoff vd. (1990) ve Moorman (1991) yaptıkları çalışmalarıyla ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçek 1'den 5'e kadar kodlanmış likert tipi bir ölçektir. 1= hiçbir zaman, 5= her zaman olarak kodlanmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır ve alt boyutları; yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenliktir.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Türkçeye Polat (2007) tarafından uyarlanmıştır. Beş boyutlu olan ölçeğin Türkçe uyarlamasında nezaket ve yardımlaşma boyutlarının benzerliğinden ve madde faktör analizinden dolayı tek bir boyut olarak kabul edilmiş ve dört boyuta indirgenmiştir. Yardımlaşma ve nezaket boyutu için ilk sekiz madde, 9, 10, 11 ve 12. maddeler ise centilmenlik boyutunu temsil edip ters kodlanmıştır. 13, 14, 15 ve 16. maddeler vicdanlılık boyutunu ve 17, 18, 19 ve 20. maddeler sivil erdem boyutunu açıklamaktadır. Tüm ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu yardımlaşma boyutunda .86; centilmenlik boyutunda .81; vicdanlılık boyutunda .88 ve sivil erdem boyutunda ise .82 olup yapı doğrulanmıştır. Bu araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışının Cronbach Alfa katsayısı .84 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlar için ise Cronbach Alfa değerleri sırasıyla; yardımlaşma için .79, centilmenlik için .79, vicdanlılık için .77 ve sivil erdem için .79 bulunmuştur.

Güçlendirici Liderlik Ölçeği

Güçlendirici liderlik ölçeği Konczak vd. (2000) tarafından oluşturulmuştur. Ölçek 1'den 5'e kadar kodlanmış likert tipi bir ölçektir. 1= hiçbir zaman, 5= her zaman şeklinde kodlanmıştır. Ölçek ilk önce 7 boyut ve 18 madde olarak düzenlenmiştir. Sonrasında Konczak vd. tarafından 6 boyut ve 17 maddeye düşürülmüştür. Boyutlar; kendi başına karar alma, bilgi paylaşım, beceri geliştirme, yenilikçi performans için koçluk, yetki verme ve sorumluluktur.

Ölçek Türkçeye Konan ve Çelik (2018) tarafından uyarlanmıştır. Konan ve Çelik (2018) 220 öğretmenle yapmış oldukları çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinde yapı geçerliğini doğrulayamamışlardır. Sonrasında ise 421 öğretmenle çalışma yapmış ve 6 faktörlü yapıyı yine doğrulayamamışlardır. Farklı bir örneklemle ölçeğin farklı boyutlarında yararlanarak 421 örneklem üzerinden 3 faktörlü kabul edilebilir hale getirmişlerdir. Bu üç faktör şu şekildedir yetki verme, sorumluluk ve destek. Kendi başına karar, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutları ise destekleme boyutu altında toplanmıştır. Yetki boyutu için 1, 2. ve 3. maddeler, sorumluluk boyutu için 4, 5. ve 6. maddeler, destekleme boyutu için 7, 8, 9, 10, 11,12, 13, 14, 15, 16. ve 17. maddeler düzenlenmiştir. Yetki verme alt boyutu için Cronbach Alfa katsayısı .76, sorumluluk için .82 ve destekleme için .80'dir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerinden ölçek maddelerinin geçerliklerinin yüksek olduğu ve ayırt edici nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada, güçlendirici liderlik Cronbach Alfa katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlar için ise Cronbach Alfa değerleri sırasıyla; yetki için .84, sorumluluk için .69, ve destekleme için .95 bulunmuştur.

Psikolojik Sermaye Ölçeği

Psikolojik sermaye ölçeği Luthans vd. (2007) tarafından 4 ayrı örneklem üzerinde çalışmalar yapılarak ortaya koyulmuştur. Ölçek 1'den 6'ya kadar kodlanmış likert tipi bir ölçektir. 1= hiç katılmıyorum 6= tamamen katılıyorum olarak kodlanmıştır. Bu ölçek 24 maddeden oluşmakta ve 4 ayrı boyut olan iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterliği ölçmektedir.

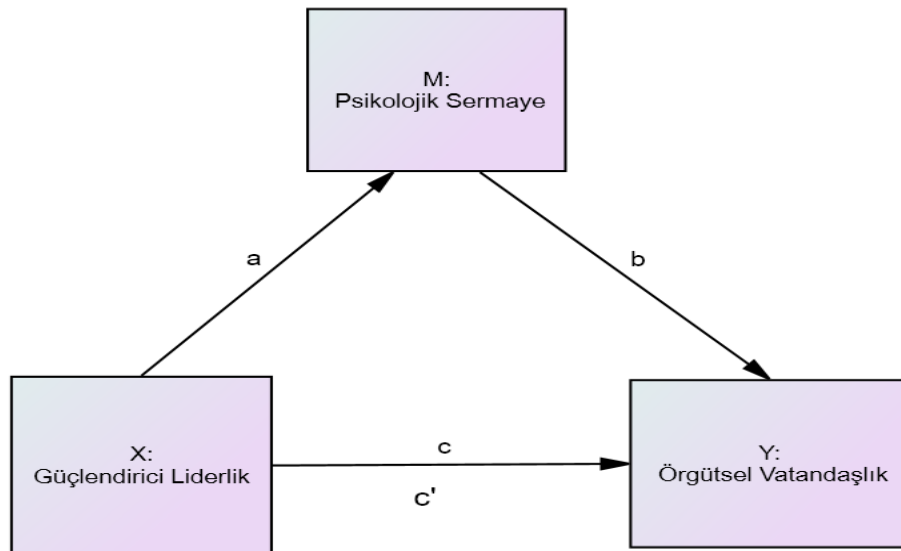
Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Çetin ve Basım (2012) tarafından 235 alt ve orta düzey yöneticiye ölçeğin uygulanması ile yapılmıştır. Ölçekteki 1, 9, 11, 14, 18. ve 19. maddeler iyimserliği ölçmekte, 5, 7, 8, 10, 13. ve 22. maddeler psikolojik dayanıklılığı ölçmekte, 2, 6, 12, 17, 20. ve 24. maddeler umut boyutunu ölçmekte ve 3, 4, 15, 16, 21. ve 23. maddeler ise öz yeterliği ölçmektedir. Ölçekteki 1, 8. ve 11. maddeler ters olarak kodlanmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizinde Cronbach Alfa değeri 0.89-0.88 olarak tespit edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerinden ölçek maddelerinin geçerliklerinin yüksek olduğu ve ayırt edici nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada, psikolojik sermaye Cronbach Alfa katsayısı .87 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlar için ise Cronbach Alfa değerleri sırasıyla; iyimserlik için .41, psikolojik dayanıklılık için .62, umut için .70 ve öz yeterlik için .89 bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Toplanan verilerin betimleyici ve ilişkisel analizi için SPSS 27 programından yararlanılmıştır. Verilerin regresyona dayalı aracılık analizinde ise Hayes tarafından geliştirilen Process Macro in SPSS eklentisi (Model 4) kullanılmıştır (Hayes, 2018). Veriler elde edildikten sonra veri seti düzenlenmiştir. Veriler ayıklanıp dijital ortama aktarıldıktan sonra hatalı veri girişi ve kayıp veriler kontrol edilmiştir. Kayıp veriler için SPSS'te madde ortalamalarına göre sadece üç atama yapılmıştır. Ölçeklerdeki ters maddeler kodlanmıştır. Hatalı veri girişi için veri seti incelenmiştir. Değerlerin normalliği için z skorlarına ve histogram grafiklerine bakılmıştır. Verilerin çok değişkenli normalliği Mahalanobis uzaklık katsayıları ve saçılma diyagramı incelenmiş olup uygun olmayan 8 veri analize dâhil edilmemiştir. Uç değer analizinden sonra normallik testleri tekrarlanmış ve verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Normal dağılıma sahip olan iki grubun ortalamasının karşılaştırılması ve aralarındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için Bağımsız Gruplar t Testi kullanılmıştır. İki'den fazla grubun karşılaştırmalarının yapılmasında ise ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) den yararlanılmıştır. Betimsel analiz sonrasında değişkenlerin arasında anlamlı ilişki olup olmadığının ve eğer varsa yönünün ne olduğunu görmek için korelasyonlarına bakılmıştır.

Verilerin yordayıcılık etkisini incelemek ve aracılık rolüne bakmak için Process Macro eklentisi kullanılarak yapılan analizlerde varsayılan olarak %95 güven aralığında 5000 Bootstrap örnekleme kullanılmıştır (Hayes, 2022).

Şekil 5. *Güçlendirici Liderlik-Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü*



Şekil 5'e göre Güçlendirici Liderlik (X) bağımsız değişken, Psikolojik Sermaye aracı değişken (M, mediator), Örgütsel Vatandaşlık (Y) bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Her bir değişken arasındaki ilişki yolu analiz edilmiştir.

Süreç/Uygulama

Araştırmanın uygulanacağı grup için ve ölçeklerin kullanılması gerekli izinler alındıktan sonra belirlenen örneklem grubuna Psikolojik Sermaye Ölçeği, Güçlendirici Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği ve kişisel bilgi formu elden ve hızlı olması için dijital ortamdan sunulmuştur.

Araştırmacı Rolü

Bu araştırmanın araştırmacısı Eğitim Bilimleri anabilim dalı, Eğitim Yönetimi bilim dalı tezli yüksek lisans öğrencisidir. Aynı zamanda Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi bilim dalında araştırma görevlisi olarak aktif çalışmakta olup araştırmanın tüm aşamalarında aktif rol oynamıştır. Araştırma sürecinde planlama, uygulama, veri toplama, verileri analiz etme, verileri çözümleyip değerlendirme ve raporlama süreçlerini gerçekleştirmiştir. Veri toplama, verileri işleme ve verileri yorumlama sürecinde yansız bir tutum sergileyerek ve sonuçlar ortaya koyulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama araçları seçilirken ölçeklerin dayandığı kuramsal temel, kapsam ve görünüş geçerliği, madde sayısı, maddelerdeki ifade ve anlam, uygulandığı hedef kitle, ölçekle ilgili yapılan geçerlik ve güvenirlilik analizleri, madde faktör yükleri ve açıkladığı varyans, ölçeklerin daha önceki kullanımları incelenmiş ve mevcut araştırmanın odağına uygun olduğu düşüncesiyle hareket edilmiştir. Araştırmada mevcut verilerle ölçeklerin geçerlik ve güvenirliliklerini test etmek amaçlı doğrulayıcı faktör analizi ve Crobach Alfa değerlerine bakılmıştır.

Tablo 10. Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları

Ölçekler	Crobach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	.847	20
Yardımlaşma	.792	8
Centilmenlik	.797	4
Vicdanlılık	.776	4
Sivil Erdem	.795	4
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	.937	17
Yetki	.843	3
Sorumluluk	.695	3
Destekleme	.956	11

Tablo 10 (Devamı)

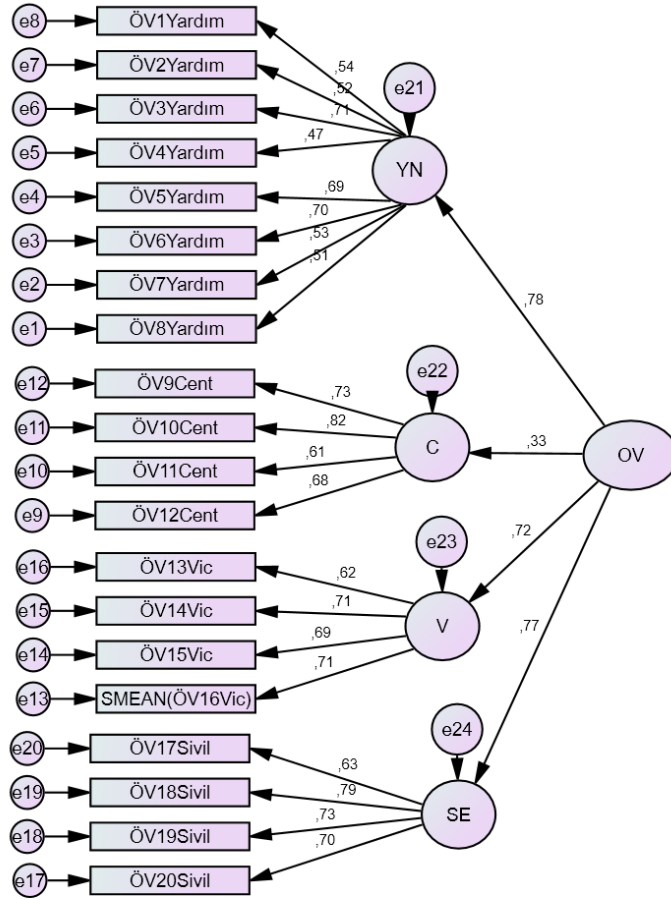
Psikolojik Sermaye Ölçeği	.878	24
İyimserlik	.410	6
Psikolojik Dayanıklılık	.627	6
Umut	.703	6
Öz Yeterlik	.895	6

Tablo 10’da araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan maddelerin birbiri ile uyum düzeyinin ölçüldüğü Cronbach Alfa ile ölçeklerin ve ölçek alt boyutlarının güvenilirlik katsayısı ortaya koyulmuştur. Kilmen’ e (2020) göre güvenilirlik katsayısı .60’tan yüksek olan ölçekler güvenilirirdir. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde tümünün .60’tan yüksek olduğu ve ölçeklerin güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Ölçek alt boyutları incelendiğinde ise iyimserlik alt boyutu hariç tümünün .60’tan yüksek olduğu ve güvenilir olduğu görülmüştür.

Doğrulayıcı faktör analizi ile daha önce belirlenmiş bir yapının toplanan verilerle tekrar doğrulanması amaçlanır (Seçer, 2013). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında CMIN/DF, RMSEA, GFI, CFI ve SRMR değerlerine bakılmaktadır. Yapı geçerliğinin doğrulanması için $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ ve $CMIN/DF \leq 5$ olmalıdır (Kline, 2011).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği’nin yapı geçerliğini doğrulamak amacıyla elde edilen verilerle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Şekil 6’ da verilmiştir.

Şekil 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği DFA Diyagramı



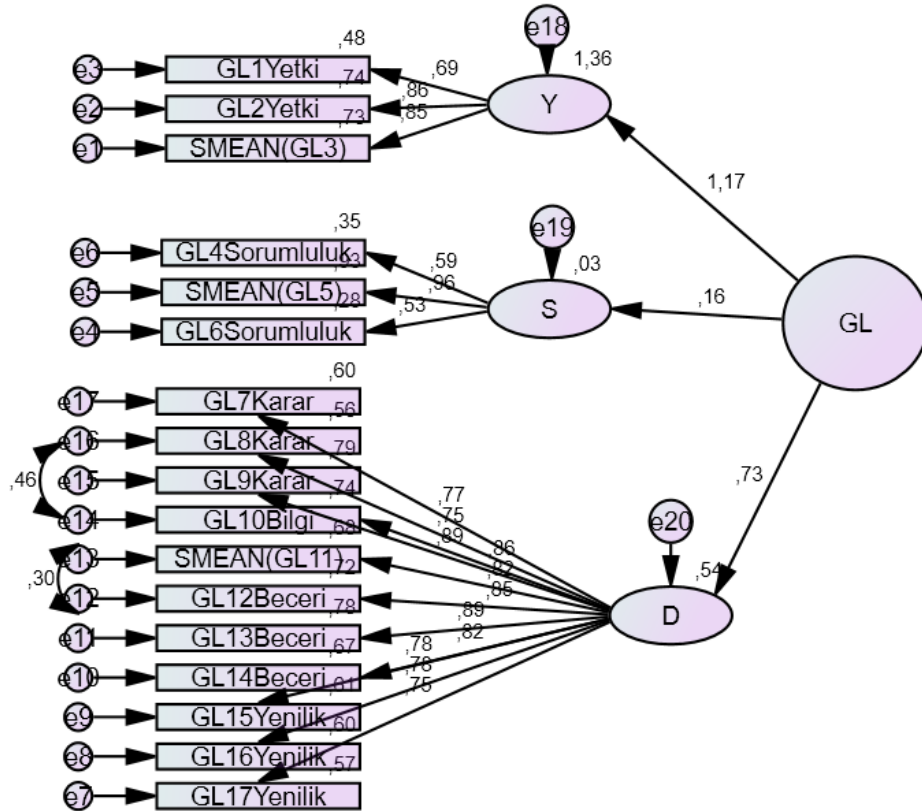
CMIN=382,489; DF=166 ; p=,000; CMIN/DF=2,304; RMSEA=,061; GFI=,903; CFI=,906; SRMR=,0562

OV=Örgütsel Vatandaşlık, YN=Yardımlaşma, C=Centilmenlik, V=Vicdanlılık, SE=Sivil Erdem

Şekil 6’da verilen Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği’nin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde uyum indekslerinin ($\chi^2/df=2.304$, $p<.001$; RMSEA=.061; GFI=.903; CFI=.906; SRMR=.0562) olduğu görülmektedir. Değerler incelendiğinde $\chi^2/df<5$ ve RMSEA=.061 olmasından dolayı model kabul edilebilirdir (Erkorkmaz vd., 2013; Kline, 2011; Seçer, 2013).

Güçlendirici Liderlik Ölçeği’nin yapı geçerliğini doğrulamak amacıyla elde edilen verilerle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Şekil 7’ de verilmiştir.

Şekil 7. Güçlendirici Liderlik Ölçeği DFA Diyagramı



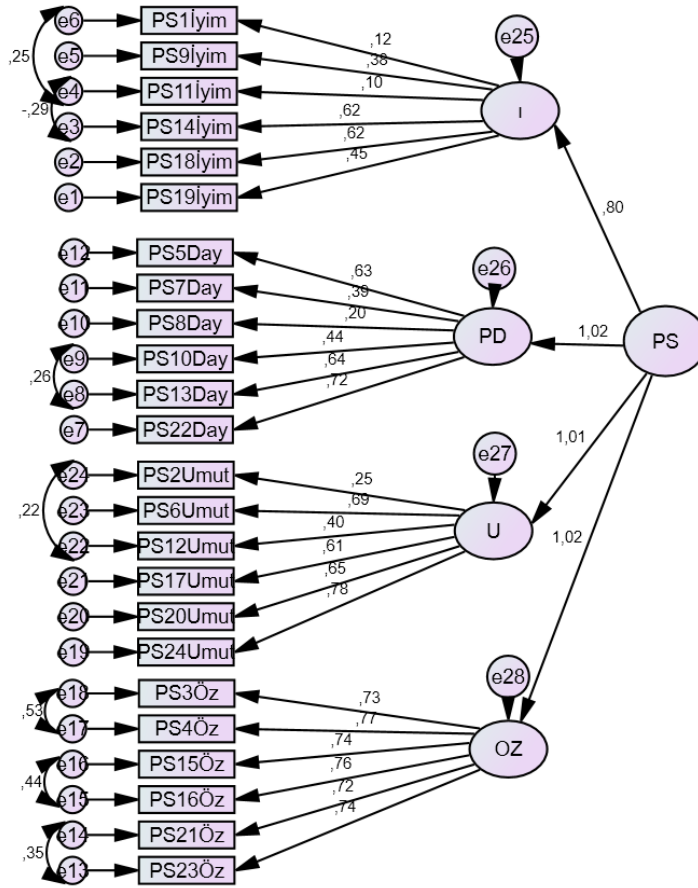
CMIN=349,010; DF=114 ; p=,000; CMIN/DF=3,061; RMSEA=,076; GFI=,892; CFI=,950; SRMR=,0693

GL=Güçlendirici Liderlik, Y=Yetki, S=Sorumluluk, D=Destekleme

Şekil 7’de verilen Güçlendirici Liderlik Ölçeği’nin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde uyum indekslerinin ($\chi^2/df=3.061$; $p<.001$; $RMSEA=.076$; $GFI=.892$; $CFI=.950$; $SRMR=.0693$) olduğu görülmektedir. Değerler incelendiğinde $\chi^2/df<5$ ve $RMSEA=.076$ olmasından dolayı model kabul edilebilirdir (Erkorkmaz vd., 2013; Kline, 2011; Seçer, 2013).

Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin yapı geçerliğini doğrulamak amacıyla elde edilen verilerle DFA yapılmıştır. DFA analizine ilişkin sonuçlar Şekil 8’ de verilmiştir.

Şekil 8. Psikolojik Sermaye Ölçeği DFA Diyagramı



CMIN=767,357; DF=241; p=.000; CMIN/DF=3,184; RMSEA=.078; GFI=.839; CFI=.863; SRMR=.0652

PS=Psikolojik Sermaye, I=İyimserlik, PD=Psikolojik Dayanıklılık, U=Umut, OZ=Öz Yeterlik

Şekil 8’de verilen Güçlendirici Liderlik Ölçeği’nin DFA sonuçları incelendiğinde uyum indekslerinin ($\chi^2/df=3.184$; $p<.001$; $RMSEA=.078$; $GFI=.839$; $CFI=.863$; $SRMR=.0652$) olduğu görülmektedir. Değerler incelendiğinde $\chi^2/df<5$ ve $RMSEA=.078$ olmasından dolayı model kabul edilebilirdir (Erkorkmaz vd., 2013; Kline, 2011; Seçer, 2013).

Örnekleme ilişkin değerlerin olasılığa dayandırılarak genelleştirilmesi gerekmektedir (Küçüksille, 2008, s.73). Bu genelleştirmenin yapılabilmesi için veri grubunun aritmetik ortalama, medyan, histogram grafiği, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılır (Can, 2013). Tablo 11’de ölçeklerin genel ve alt boyutlarının ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 11. Çarpıklık Basıklık Değerleri

Ölçek	Ortalama	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	4.262	4.250	-.410	.229
Yardımlaşma	4.259	4.250	-.190	-.273
Centilmenlik	4.278	4.500	-1.654	3.118
Vicdanlılık	4.491	4.750	-1.482	3.118
Sivil Erdem	4.022	4.000	-.451	.075
Güçlendirici Liderlik Ölçeği	3.887	3.941	-.651	.365
Yetki	4.074	4,000	-.884	.780
Sorumluluk	3.909	4,000	-.579	.753
Destekleme	3.830	4.000	-.868	.891
Psikolojik Sermaye Ölçeği	4.941	4.916	-.391	-.018
İyimserlik	4.603	4.666	-.209	-.144
Psikolojik Dayanıklılık	4.900	4.833	-.222	.071
Umut	5.088	5.000	-.287	-.017
Öz Yeterlik	5.175	5.166	-.706	.460

Tablo 11 incelendiğinde ölçeklerin genel ortalamalarının ve alt boyutlarının aritmetik ortalama ve ortanca değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalama ve ortanca değerlerin yakın olması verinin normal dağıldığının göstergesidir (Can, 2013 s.82). Bununla birlikte ölçeklerin ve alt boyutlarının çarpıklık- basıklık katsayılarının ± 3.29 olduğundan dağılım normal kabul edilir (Mayers, 2013 s.53).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Bu bölümde ortaokul öğretmenlerinin güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesine dair toplanan veriler analiz edilmiş ve analiz sonucunda ortaya koyulan bulgular araştırma sorularına uygun başlıklandırılıp sunulmuştur.

Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Öğretmenlerin güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye, ve örgütsel vatandaşlık algı puanları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 12. Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik Algıları Düzeyleri

Değişken		N	$\bar{X}$	Min.	Max.	SS
Güçlendirici Liderlik	Yetki	357	4.074	1.33	5.00	.782
	Sorumluluk	357	3.909	1.00	5.00	.697
	Destekleme	357	3.830	1.00	5.00	.829
	Ölçek Geneli	357	3.887	1.59	5.00	.678

Tablo 12’de öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının düzeyleri verilmiştir. Tablo 12’ ye göre öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları genel ortalaması $\bar{X}=3.887$ düzeyinde olduğu saptanmıştır. Güçlendirici liderlik alt boyutu yetki $\bar{X}=4.074$, sorumluluk alt boyutu $\bar{X}=3.909$ ve destekleme alt boyutu $\bar{X}=3.830$ düzeyindedir. Bu sonuçlar ortaokulda görev yapan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri

Değişken		N	$\bar{X}$	Min	Max	SS
Psikolojik Sermaye	İyimserlik	357	4.603	2.67	6.00	.604
	Psikolojik Dayanıklılık	357	4.900	2.83	6.00	.580
	Umut	357	5.088	3.50	6.00	.527
	Öz Yeterlik	357	5.175	2.83	6.00	.628
	Ölçek Geneli	357	4.941	3.38	6.00	.492

Tablo 13’de öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri verilmiştir. Tablo 13’e göre öğretmenlerin psikolojik sermaye genel ortalaması $\bar{X}=4.941$ düzeyinde olduğu saptanmıştır. Psikolojik sermaye ölçek alt boyutlarının ortalamalarından ise en yüksek ortalama öz yeterlik boyutu $\bar{X}=5.175$, en düşük ortalama ise iyimserlik boyutu $\bar{X}=4.603$ düzeydedir. Psikolojik

dayanıklılık alt boyutu $\bar{X}=4.900$ ve umut alt boyutu $\bar{X}=5.088$ düzeydedir. Bu sonuçlar ortaokulda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri

Değişken		N	$\bar{X}$	Min	Max	SS
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Yardımlaşma	357	4.259	2.63	5.00	.471
	Centilmenlik	357	4.278	1.00	5.00	.820
	Vicdanlılık	357	4.491	1.75	5.00	.563
	Sivil Erdem	357	4.022	1.75	5.00	.663
	Ölçek Geneli	357	4.262	2.55	5.00	.417

Tablo 14’te öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri verilmiştir. Tablo 14’e göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği genel ortalaması $\bar{X}=4.262$ düzeyinde olduğu saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçek alt boyutlarının ortalamalarından ise en yüksek ortalama vicdanlılık boyutu $\bar{X}=4.491$, en düşük ortalama ise sivil erdem boyutu $\bar{X}=4.022$ düzeydedir. Centilmenlik alt boyutu $\bar{X}=4.278$ ve yardımlaşma alt boyutu $\bar{X}=4.259$ düzeydedir. Bu sonuçlar, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Öğretmenlerin güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlıkları cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, okul mevcudu değişkenlerine açısından farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin “Bağımsız gruplar t- Testi” yapılmış ve bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin güçlendirici liderlik algıları, psikolojik sermayeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit etmek için t testi yapılmıştır. Bağımsız t- testi sonucu Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bağımsız Gruplar t- Testi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Mean	SS	Sd	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	227	4.240	.411	355	-1.318	.188
	Erkek	130	4.300	.427			
Güçlendirici Liderlik	Kadın	227	3.779	.678	355	-4.070	.001**
	Erkek	130	4.076	.638			
Psikolojik Sermaye	Kadın	227	4.921	.494	355	-1.045	.297
	Erkek	130	4.977	.488			

p<.05*, p<.001**

Tablo 15’de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde kadın öğretmen algı ortalamasının $\bar{X}=4.240$ erkek öğretmen algı ortalamasından $\bar{X}=4.300$ istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t=-1.318$, $p>.05$). Güçlendirici liderlik ölçeğinde kadın öğretmen algı ortalamasının $\bar{X}=3.779$ erkek öğretmen algı ortalamasından $\bar{X}=4.076$ istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu tespit edilmiştir ($t=-4.070$, $p<.001$). Psikolojik sermaye ölçeğinde ise kadın öğretmen algı ortalamasının $\bar{X}=4.921$ erkek öğretmen algı ortalamasından $\bar{X}=4.977$ anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t=-1.045$, $p>.05$). Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve psikolojik sermayelerinde cinsiyete göre farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarında ise erkek öğretmenlerin ortalamasının daha yüksek olduğu ve güçlendirici liderlik algılarının kadın öğretmenlere göre fazla olduğu söylenebilir. Bu bulguya göre, ortaokullarda görev yapmakta olan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla okul yöneticilerinden daha fazla yetki, destek ve sorumluluk aldığı dolayısıyla güçlendirici liderlik algısının arttığı söylenebilir.

Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin güçlendirici liderlik algıları, psikolojik sermayeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaş değişkenine göre farklılaşma düzeyini tespit etmek için “Bağımsız Gruplar t Testi” yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Yaş Değişkenine Yönelik Bağımsız Gruplar t- Testi

Değişkenler	Yetişkinlik	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20-39 Yaş	217	4.238	.424	355	-1.319	.188
	40-50 Yaş	140	4.298	.406			
Güçlendirici Liderlik	20-39 Yaş	217	3.849	.703	355	-1.345	.180
	40-50 Yaş	140	3.947	.636			
Psikolojik Sermaye	20-39 Yaş	217	4.903	.513	355	-1.834	.068
	40-50 Yaş	140	5.001	.453			

p<.05*, p<.001**

Tablo 16’da örgütsel vatandaşlık davranışı 29-39 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamasının $\bar{X}$ =4.238 40-50 yaş aralığındaki öğretmen ortalamasından $\bar{X}$ =4.298 anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (t=-1.319, p>.05). Güçlendirici liderlikte 29-39 yaş aralığındaki öğretmenlerin algı ortalamasının $\bar{X}$ =3.849 40-50 yaş aralığındaki öğretmen ortalamasından $\bar{X}$ =3.947 anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (t=-1.345, p>.05). Psikolojik sermaye algılarında ise 29-39 yaş aralığındaki öğretmenlerin ortalamasının $\bar{X}$ =4.903 40-50 yaş aralığındaki öğretmen ortalamasından $\bar{X}$ =5.001 anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (t=-1.834, p>.05). Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında, güçlendirici liderlik algılarında ve psikolojik sermayelerinde yaşa göre farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir.

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin güçlendirici liderlik algıları, psikolojik sermayeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının mesleki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit etmek için “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Mesleki Kıdem Değişkenine Yönelik İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonucu

Değişken	Betimsel Veriler					ANOVA Sonuçları					
	Kıdem-Yıl	N	M	SS	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Tukey
Örgütsel Vatandaşlık	1. 1-8	75	4.398	.368	Gr. Arası	1.937	2	.969	5.697	.004*	1>2
	2. 9-17	180	4.207	.443	Gr. İçi	60.184	354	.170			
	3. 18 +	102	4.258	.384	Toplam	62.121	356				
	Toplam	357	4.262	.417							
Güçlendirici Liderlik	1. 1-8	75	4.012	.628	Gr. Arası	2.246	2	1.123	2.457	.087	
	2. 9-17	180	3.815	.708	Gr. İçi	161.784	354	.457			
	3. 18 +	102	3.923	.650	Toplam	164.030	356				
	Toplam	357	3.887	.678							
Psikolojik Sermaye	1. 1-8	75	5.085	.439	Gr. Arası	2.624	2	1.312	5.547	.004*	1>2
	2. 9-17	180	4.867	.507	Gr. İçi	83.743	354	.237			
	3. 18 +	102	4.968	.480	Toplam	86.367	356				
	Toplam	357	4.950	.480							

p<.05*, p<.001** KO: Kareler Ortalaması, KT: Kareler Toplamı, Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 17’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 357 öğretmenden 75’i 1-8 yıl kıdemine sahip, 180’i 9-17 yıl kıdemine sahip ve 102’si 18 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaokulda görev yapan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları genel ortalaması ile mesleki kıdem yılları arasında varyans analizi sonucunda anlamlı fark olmadığı görülmektedir ($F=2.457$, $p>.05$). Bu bulgu, okul liderlerinin kıdem farkı gözetmeksizin öğretmenleri güçlendirecek yönde okulda desteklediklerini akla getirmektedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının mesleki kıdem ile arasında varyans analizine göre anlamlı fark olduğu görülmektedir ($F=5.697$, $p<.05$). Anlamlı farkın hangi kıdem yılları arasında olduğunu saptamak amacıyla yapılan Post Hoc karşılaştırmasında homojenlik olduğu için Tukey testi kullanılmıştır. Tukey testi sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında 1-8 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamaları ($\bar{X}=4.398$, $SS=.368$) ile 9-17 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ortalaması ($\bar{X}=4.207$, $SS=.443$) arasında anlamlı fark vardır ve 1-8 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 9-17 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri söylenebilir. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin genel ortalaması ile mesleki kıdem yılları arasında yapılan tek yönlü varyans analizine göre anlamlı fark olduğu görülmektedir ($F=5.547$, $p<.05$). Anlamlı farkın hangi kıdem yılları arasında olduğunu saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucuna göre 1-8 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin psikolojik sermaye ortalamaları ($\bar{X}=5.085$, $SS=.439$) ile 9-17 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin psikolojik sermaye ortalaması ($\bar{X}=4.867$, $SS=.507$) arasında anlamlı fark vardır ve 1-8 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 9-17 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek psikolojik sermaye algılarının olduğu söylenebilir. Bu bulgular mesleğin daha başında olan öğretmenlerin mesleki yönden daha idealist, daha az tükenmiş olabileceklerini akla getirmektedir.

Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin güçlendirici liderlik algıları, psikolojik sermayeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bulundukları okuldaki hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit etmek için “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. *Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Yönelik İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonucu*

Değişken	Betimsel Veriler				ANOVA Sonuçları					
	Süre Yıl	N	M	SS	Varyansın Kaynağı	K.T.	SD	K.O.	F	p
Örgütsel Vatandaşlık	1. 1-3	122	4.233	.415	Gr. Arası	.446	3	.149	.852	.466
	2. 4-6	97	4.239	.437	Gr. İçi	61.675	353	.175		
	3. 7-9	69	4.281	.424	Toplam	62.121	356			
	4. 10+	69	4.324	.385						
	Toplam	357	4.262	.417						
Güçlendirici Liderlik	1. 1-3	122	3.936	.624	Gr. Arası	2.448	3	.816	1.783	.150
	2. 4-6	97	3.838	.706	Gr. İçi	161.582	353	.458		
	3. 7-9	69	3.761	.745	Toplam	164.030	356			
	4. 10+	69	3.996	.649						
	Toplam	357	3.887	.678						
Psikolojik Sermaye	1. 1-3	122	4.930	.468	Gr. Arası	.231	3	.077	.316	.814
	2. 4-6	97	4.918	.548	Gr. İçi	86.136	353	.244		
	3. 7-9	69	4.946	.515	Toplam	86.367	356			
	4. 10+	69	4.990	.432						
	Toplam	357	4.941	.492						

p<.05*, p<.001** KO: Kareler Ortalaması, KT: Kareler Toplamı, Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 18’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 357 öğretmenden 122’si çalıştıkları okulda 1-3 yıl süredir çalışmakta, 97’si 4-6 yıl süredir çalışmakta, 69’u 7-9 yıl süredir çalışmakta ve 69’u 10 yıl ve üzeri zamandır çalışmaktadır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları genel ortalamasıyla okuldaki çalışma süreleri arasında ($F=.852$, $p>.05$), güçlendirici liderlik algıları genel ortalaması ile okuldaki çalışma süreleri arasında ($F=1.783$, $p>.05$) ve psikolojik sermaye genel ortalaması ile okuldaki çalışma süreleri arasında ($F=.316$, $p>.05$) tek yönlü varyans analizine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma sürelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını, güçlendirici liderlik algılarını ve psikolojik sermayelerini etkilemediği söylenebilir. Öte yandan gruplar arasındaki ortalama değerler, okulda çalışma süresi uzayan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, psikolojik sermaye ve güçlendirici liderlik algılarının yükseldiğini göstermektedir. Bu bulgu, okulda çalışma süresi artan öğretmenlerin kurum aidiyetlerinin ve bağlılıklarının güç kazanmasının, daha tanınır olmalarının bir sonucu olabilir.

Bulunduğu Okuldaki Okul Mevcudu Değişkenine Göre İncelenmesi

Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin güçlendirici liderlik algıları, psikolojik sermayeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bulundukları okuldaki okul mevcuduna göre farklılaşıp farklılaşmadığı tespit etmek için “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucu Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Bulunduğu Okuldaki Okul Mevcudu Değişkenine Yönelik İlişkisiz Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonucu

Değişken	Betimsel Veriler				ANOVA Sonuçları					
	Mevcut Öğrenci	N	M	SS	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Örgütsel Vatandaşlık	1. 1-300	113	4.319	.363	Gr. Arası	1.207	3	.402	2.332	.074
	2. 301-600	91	4.169	.419	Gr. İçi	60.914	353	.173		
	3. 601-900	90	4.261	.453	Toplam	62.121	356			
	4. 901 +	63	4.292	.438						
	Toplam	357	4.262	.417						
Güçlendirici Liderlik	1. 1-300	113	3.896	.664	Gr. Arası	2.090	3	.697	1.519	.209
	2. 301-600	91	3.849	.598	Gr. İçi	161.940	353	.459		
	3. 601-900	90	3.810	.777	Toplam	164.030	356			
	4. 901 +	63	4.037	.653						
	Toplam	357	3.887	.678						
Psikolojik Sermaye	1. 1-300	113	4.988	.522	Gr. Arası	1.704	3	.568	2.368	.071
	2. 301-600	91	4.850	.498	Gr. İçi	84.663	353	.240		
	3. 601-900	90	4.907	.469	Toplam	86.367	356			
	4. 901 +	63	5.039	.442						
	Toplam	357	4.941	.492						

p<.05*, p<.001** KO: Kareler Ortalaması, KT: Kareler Toplamı, Sd: Serbestlik derecesi

Tablo 19’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan 357 öğretmenden 113’ünün çalıştıkları okul mevcudu 1-300 arası, 91’inin 301-600 arası, 90’ının 601-900 arası ve 63’ünün 901 ve üstüdür. Varyans analizi sonucunda ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları genel ortalamasıyla okuldaki mevcudu arasında ($F=2.332$, $p>.05$), güçlendirici liderlik algıları genel ortalaması ile okuldaki mevcudu arasında ($F=1.519$, $p>.05$) ve psikolojik sermaye genel ortalaması ile okul mevcudu arasında ($F=2.368$, $p>.05$) varyans analizine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin bulundukları okuldaki okul mevcudu örgütsel vatandaşlık davranışlarını, güçlendirici liderlik algılarını ve psikolojik sermayelerini etkilemediği söylenebilir. Okullarda öğrenci mevcuduna göre öğretmen sayılarında bir değişiklik olsada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında, psikolojik sermaye düzeylerinde ve güçlendirici liderlik algılarındaki bu benzerlik okulların benzer kurumsal işleyiş ve yapılarından kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık algı puanları arasındaki olası ilişkinin yönü ve düzeyi nedir?” sorusuna ilişkin “Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı” analizi yapılmış ve bulgular aşağıda Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik, Psikolojik Sermaye, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık	Güçlendirici Liderlik	Psikolojik Sermaye
Örgütsel Vatandaşlık	r	1	
Güçlendirici Liderlik	r	.483**	1
Psikolojik Sermaye	r	.621**	.460**
			1

p<.01**

Tablo 20 incelendiğinde ortaokul öğretmenlerinin güçlendirici liderlik algıları ile psikolojik sermayeleri arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.460$) tespit edilmiştir. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.483$) tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları arttıkça psikolojik sermayeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları orta düzeyde artacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.621$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları da orta düzeyde artacaktır. Tüm bulgular göz önüne alınca örgütsel vatandaşlık davranışı, güçlendirici liderlik algısı ve psikolojik sermaye değişkenlerinin birbirleriyle orta düzeyde pozitif yönlü ilişkileri olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki olası ilişkinin yönü ve düzeyi nedir?” sorusuna ilişkin “Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı” analizi yapılmış ve bulgular aşağıda Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	
1.Yardımlaşma	r	1										
2.Centilmenlik	r	.208**	1									
3.Vicdanlılık	r	.406**	.202**	1								
4.Sivil Erdem	r	.500**	.127*	.456**	1							
5.Yetki	r	.451**	.118*	.318**	.588**	1						
6.Sorumluluk	r	.177**	.011	.261**	.352**	.171**	1					
7.Destekleme	r	.406**	.033	.233**	.493**	.768**	.141**	1				
8.İyimserlik	r	.328**	.362**	.235**	.383**	.342**	.125*	.337**	1			
9.Psikolojik Dayanıklılık	r	.389**	.326**	.285**	.374**	.322**	.217**	.247**	.515**	1		
10.Umut	r	.439**	.176**	.386**	.510**	.442**	.259**	.389**	.552**	.619**	1	
11.Öz Yeterlik	r	.464**	.199**	.374**	.604**	.462**	.290**	.379**	.518**	.707**	.758**	1

p<.01**

Tablo 21 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları (yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem) ile güçlendirici liderlik alt boyutları (yetki verme, destekleme, sorumluluk) ve psikolojik sermaye alt boyutları (iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlik) arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından olan yardımlaşma ile güçlendirici liderlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde yetki ile orta düzeyli pozitif ilişki ($r=.451$), sorumluluk ile düşük düzeyli pozitif ilişki ($r=.177$), destekleme ile orta düzeyli pozitif ilişki ($r=.406$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin birbirlerine yardımlaşma düzeyleri ile güçlendirici liderlik algıları arasında ilişki olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı arttıkça yardımlaşma davranışlarının da artacağı söylenebilir.

Yardımlaşma alt boyutu ile psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde iyimserlikle orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.328$), psikolojik dayanıklılıkla orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.389$), umut ile orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.439$) ve öz yeterlikle orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.464$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkılarak öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ve yardımlaşma arasında ilişki olduğu ve psikolojik sermayenin artmasının yardımlaşma davranışını da artıracığı kanısına varılabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından olan centilmenlik ile güçlendirici liderlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde yetki ile düşük düzeyli pozitif ilişki ($r=.118$), sorumluluk ile ilişki olmadığı ($r=.011$), destekleme ile ilişki ($r=.033$) olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin centilmenlik düzeyleri ile güçlendirici liderlik algıları arasında düşük ilişki olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı arttıkça centilmenlik davranışlarında düşük düzeyde artmaktadır.

Centilmenlik alt boyutu ile psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde iyimserlikle orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.362$), psikolojik dayanıklılıkla orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.326$), umut ile düşük düzeyde pozitif ilişki ($r=.176$) ve öz yeterlikle düşük düzeyde pozitif ilişki ($r=.199$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkılarak öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile centilmenlik davranışları arasında ilişki olduğu ve psikolojik sermayenin artmasının centilmenlik davranışını da artıracığı kanısına varılabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından olan vicdanlılık ile güçlendirici liderlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde yetki ile orta düzeyli pozitif ilişki ($r=.318$), sorumluluk ile düşük düzeyli pozitif ilişki ($r=.261$), destekleme ile düşük düzeyli pozitif ilişki ($r=.233$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin vicdanlılık düzeyleri ile güçlendirici liderlik algıları arasında ilişki olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı arttıkça vicdanlılık davranışlarında düşük düzeyde artmaktadır.

Vicdanlılık alt boyutu ile psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde iyimserlikle düşük düzeyde pozitif ilişki ($r=.235$), psikolojik dayanıklılıkla düşük düzeyde pozitif ilişki ($r=.285$), umut ile orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.386$) ve öz yeterlikle orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.374$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkılarak vicdanlılık ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında anlamlı ilişki olduğu ve psikolojik sermayenin artmasının öğretmenlerin vicdanlılık davranışını da artıracığı kanısına varılabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından olan sivil erdem ile güçlendirici liderlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde yetki ile yüksek düzeyli pozitif ilişki ($r=.588$), sorumluluk ile orta düzeyli pozitif ilişki ($r=.352$), destekleme ile orta düzeyli pozitif ilişki

($r=.493$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin sivil erdem düzeyleri ile güçlendirici liderlik algıları arasında ilişki olduğu söylenebilir. Bulguların sonucunda öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı arttıkça sivil erdem davranışları da orta düzeyde artacaktır kanısına varılabilir

Sivil erdem alt boyutu ile psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde iyimserlikle orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.383$), psikolojik dayanıklılıkla orta düzeyde pozitif ilişki ($r=.374$), umut ile yüksek düzeyde pozitif ilişki ($r=.510$) ve öz yeterlikle yüksek düzeyde pozitif ilişki ($r=.604$) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkılarak sivil erdem ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında ilişki olduğu ve psikolojik sermayenin artmasının sivil erdem davranışını da artıracağı kanısına varılabilir.

Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Yordayıcılık Etkisinin İncelenmesi

Araştırmanın beşinci alt problemi olan “Öğretmenlerin güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye algı puanlarının örgütsel vatandaşlık puanları üzerinde yordayıcılık etkisi var mıdır?” sorusuna ilişkin çoklu regresyon analizi yapılmış ve bulgular aşağıda Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. *Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlığı Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişkenler										
		Psikolojik Sermaye					Örgütsel Vatandaşlık					
		%95 Güven Aralığı					%95 Güven Aralığı					
		B	SH	t	LLCI	ULCI	B	SH	t	LLCI	ULCI	
Güçlendirici Liderlik	a	.334***	.034	9.759	.266	.401	c'	.154***	.027	5.577	.100	.208
Psikolojik Sermaye	-	-	-	-	-	-	b	.429***	.038	11.236	.353	.503
Sabit	İ _M	3.644**	.135	27.003	3.378	3.909	İ _Y	1.543***	.169	9.102	1.209	1.876
R ² = .212						R ² = .435						
F _(1; 355) = 95.255; p<.001						F _(2; 354) =136.365; p<.001						
p<.001***; B: Standardize edilmemiş beta katsayısı; SH: Standart Hata												

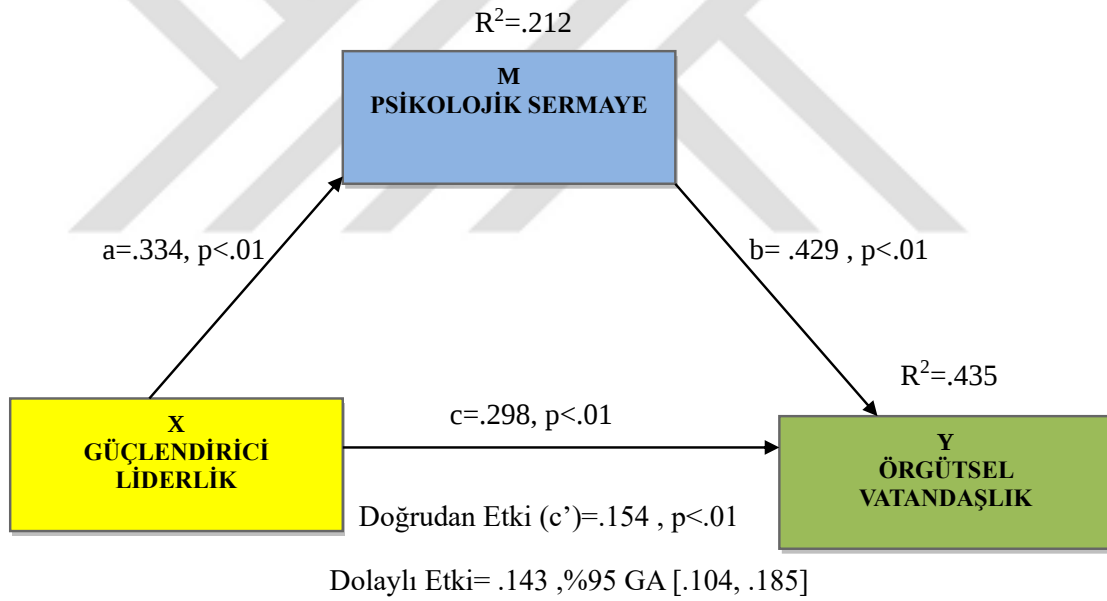
Tablo 22’de güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki (a), güçlendirici liderlikle örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki (c’) ve psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki (b) verilmiştir. Tablo 22 incelendiğinde; güçlendirici liderlik ($B = .154$, %95CI=(.100, .208), $t=5.577$, $p < .001^{***}$) ve psikolojik sermayenin ($B = .429$, %95CI=(.353, .503), $t=11.236$, $p < .05$) örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve olumlu etkilediği görülmektedir. Bu iki değişken birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki varyansın yaklaşık % 44’ünü ($R^2 = .435$) açıklamaktadır. Ayrıca analiz bulgularına göre, okul

yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerindeki varyansın %21'ini ($R^2 = .212$) açıklamaktadır. Bu bulgulara ilave olarak güçlendirici liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğunu, dolayısıyla da aracılık rolü olduğu söylenebilir.

Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık ve Güçlendirici Liderlik Arasındaki Aracı Rolünün İncelenmesi

Araştırmanın altıncı alt problemi olan “Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının örgütsel vatandaşlık ve güçlendirici liderlik arasındaki ilişkide aracılık rolü var mıdır?” sorusuna ilişkin aracılık analizi yapılmıştır. Aracılık etkileri aşağıda Şekil 9 ve Tablo 23’de verilmiştir.

Şekil 9. Güçlendirici Liderlik-Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü



Şekil 9 incelendiğinde basit aracılık etki modeline göre X, Y ve M arasında kurulacak ilişkide etki düzeyleri a, b, c ve c' ile sembolize edilen yollarda gösterilmiştir. X'in M üzerindeki etkisi a, M'nin Y üzerindeki etkisi b, X'in Y üzerindeki toplam etkisi c ve M dahil edilince X'in Y üzerindeki etkisi nin ise c' yolunu temsil etmektedir. Güçlendirici liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye psikolojik sermayenin dahil olmasıyla güçlendirici liderliğin yordayıcı etkisinde bir azalma olduğu ama devam eden etkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($c' = .154, p < .01, \%95 \text{ GA } [.100, .208]$). Bu durum, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemeye devam ettiği anlamına gelmektedir. Psikolojik

sermayenin, bu iki değişken arasındaki ilişkiye dolaylı etkisinin .143, %95 GA [.104, .185] olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde, psikolojik sermayenin aracılık rolünü test etmek amacıyla bootstrap (önyükleme) analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 23’de sunulmuştur. 5000 yeniden örneklem seçeneği ile gerçekleştirilen bootstrap analizinde sonuçların anlamlılık düzeyi için ‘yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı- BCA CI’ değerleri verilmiştir. Ayrıca aracı değişkenin etki büyüklüğü yorumlanırken tam standardize etki incelenmiş, $K^2=.01$ ’e yakın ise düşük etki, .09’a yakın ise orta etki, .25’e yakın ise yüksek etki şeklinde yorumlanmıştır (Gürbüz, 2019).

Tablo 23. Psikolojik Sermayenin Güçlendirici Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenler Arası İlişkilerin Etkileri	Etki Katsayısı	%95 Güven Aralığı		Bootstrap %95 Güven Aralığı	
		LLCI	ULCI	BootLLCI	BootULCI
Toplam Etki	.297***	.241	.353	-	-
GL--->ÖV					
Doğrudan Etki	.154***	.100	.208	-	-
GL--->ÖV					
Dolaylı Etki	.143				
GL--->PS--->ÖV		-	-	.103	.184
Tam Standardize Etki	.233				
GL--->PS--->ÖV		-	-	.173	.289

Bootstrap sonuçları 5000 kişilik çoğaltılmış örneklem grubuna dayanmaktadır.

p<.001***; GL: Güçlendirici Liderlik; PS: Psikolojik Sermaye; ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Tablo 23’ de yer alan toplam etki katsayısı psikolojik sermaye modele dahil edilmeden önce güçlendirici liderlik ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine ilişkin bulguları göstermektedir. Bu durumda güçlendirici liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi anlamlıdır ve etkinin gücünü gösteren regresyon katsayısı .297 olarak bulunmuştur. Doğrudan etkide ise psikolojik sermaye değişkeni modele dahil edildikten sonra güçlendirici liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisine ilişkin bulguları göstermektedir. Bu durumda güçlendirici liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi yine anlamlıdır ve etkinin gücünü gösteren regresyon katsayısı .154 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla psikolojik sermayenin modele dahil edilmesi durumunda güçlendirici liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi anlamsızla dönmemiştir. Ancak ilişkinin gücü azalmıştır. Dolaylı etki satırındaki .143 etki katsayısı, azalan gücü ifade etmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin etki düzeylerine ait %95 güven aralığındaki alt ve üst değerler arasında sıfır olmadığı için analiz sonuçları anlamlıdır. Bu bulgulara dayalı olarak çalışmanın bulguları psikolojik sermayenin aracı

değişken olduğunu göstermiştir. Diğer bir deyişle psikolojik sermaye güçlendirici liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı değişken rolüne sahiptir.

Tablo 23'e göre, yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin aracılık rolünün tam standardize etki büyüklüklüğü $K^2=.233$, %95 BCA CI [.173, .289] olup .25'e yakındır. Bu nedenle psikolojik sermayenin yüksek etkiye sahip aracılık rolü olduğu söylenebilir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulguların mevcut alan yazınla ilişkilendirilmesi yapılarak kapsamlı bir şekilde tartışılmış ve bulgular doğrultusunda çıkarımlarda bulunulmuştur. Araştırmanın her bir alt problemine yönelik sonuç ve tartışmalar ayrı ayrı ele alınmıştır.

Araştırmanın Birinci Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye, ve örgütsel vatandaşlık algı puanları ne düzeydedir?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusu ortaokullarda araştırma yapan Akdeniz (2023), Özer (2023) ve Uzun (2022) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte alan yazındaki diğer araştırmalar incelendiğinde güçlendirici liderlik algısının yüksek düzeyde olması bu sonucun alan yazınla uyumlu olduğunu göstermektedir (Bayın, 2021; Çelik & Konan, 2020; Dağlı & Kalkan, 2021; Dash & Vohra, 2019; Er, 2024; Gkorezis, 2015; Karagözoğlu, 2022; Koçak & Burgaz, 2017; Konczak vd., 2000; Konan & Çelik, 2017; Lee & Nie, 2015; Limon, 2022). Bu bulgulara dayalı olarak ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısının yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Okullarda güçlendirici liderlik algısının yüksek olması okulların katı hiyerarşik yapıya sahip olmamasından dolayı yetki devrine uygun örgütlerden olması, yönetici ve öğretmenin yapacağı işlerin farklılaşmasından dolayı yetki devri gerekliliği, yöneticilerinin bilgi paylaşımının gerekli olması, süreçte öğretmenin sınıfında öğrencilerle ve veli ile iletişimde özerk olması, öğretmenlik mesleğinin sorumluluk alma üzerine kurulu mesleklerden olmasından kaynaklanabilir. Araştırma sonuçlarına göre, ortaokullarda okul yöneticilerinin öğretmenlere yetki devri yaptığı, sorumluluk verdiği, değişim ve gelişim için onları desteklediği ve alınan kararlara dahil ettiği söylenebilir. Bu sonuçlara ek olarak Gümüş (2013) yaptığı çalışmada güçlendirici liderlik algısının kararsızlık düzeyinde olduğunu Ertürk (2022) ise orta düzeyde olduğu sonuçlarına varmışlardır. Bu çalışmaların sonuçlarının bulgularla uyuşmamasının sebebi, farklı okul kademeleri veya yöneticilerin farklı liderlik davranışlarına sahip olmaları olabilir.

Bununla birlikte güçlendirici liderlik alt boyutlarının düzeyleri incelendiğinde en yüksek düzeyin yetki verme boyutunda en düşük düzeyin ise destekleme boyutunda olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusu Akdeniz (2023) ve Işık-Seyidoğlu'nun (2022)

araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Alt boyutlardan en yüksek düzeyin yetki devri olması okulların yapısının katı hiyerarşik düzende olmamasından kaynaklı okul yöneticilerinin öğretmenlere yetki vermesinden kaynaklanıyor olabilir. En düşük düzeyin destekleme boyutunda olması ise destekleme alt boyutunun yenilikçi davranış için koçluk boyutunu içermesi, yöneticilerin ve öğretmenlerin değişime, yeniliğe ve mesleki gelişime yönelik tutumları ile ilgili olabilir.

Araştırma sonuçları ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bu bulgusu yine Erzurum ilinde yapılan Çiftçi (2019) ve Tilkioğlu'nun (2024) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte diğer illerde yapılan Akman (2016), Bostancı ve Şarbay (2018), Büyükgöze ve Kavak (2017), Kabasin (2019), Kelekçi ve Yılmaz (2015), Tösten (2015), Tösten ve Özgan (2017) ve Yılmaz'ın (2024) araştırma sonuçları bulguları destekler niteliktedir. Bu bulgulara dayalı olarak ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması okulların açık sistemler olmasından dolayı çevreyle sürekli etkileşim halinde olma ve bu durumun zorluklara yol açtığında bunu çözebilme yeteneği geliştirmesinden, öğretmenlerin öğrenci yetiştiriciliği yapmasından dolayı gelecek nesilleri yetiştirme düşüncesinin umutlarını artırmasından, sınıf içerisinde olan olay ve durumlar dolayı iyimser bakmasında ve yine yetiştiricilik rolünden dolayı kendine güvenmesinden kaynaklanabilir. Öte yandan Kaya vd. (2014), Küçük (2020) ve Ma (2023) yaptıkları araştırma sonuçlarında psikolojik sermayenin orta düzeyde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Psikolojik sermaye alt boyutları incelendiğinde ise en yüksek düzeyin öz yeterlikte en düşük düzeyin ise iyimserlik alt boyutunda olduğu görülmüştür. Tilkioğlu (2024) yaptığı çalışmada en yüksek düzeyi psikolojik dayanıklılık olarak bulmuştur. Alt boyutlar arasında en yüksek düzeyin öz yeterlikte olması, öğretmenlerin kendi yetkinliklerinin farkında olmaları, neler yapabileceklerini ve yapamayacaklarını bilmeleri, ayrıca eksik yönlerini belirleyerek bunları geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmalarından kaynaklanıyor olabilir. En düşük düzeyin iyimserlik olmasının sebebi ise olumsuz olaylarla sürekli karşılaşma sonucu farklı bir açıdan bakmanın zorluğundan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bu bulgusu ortaokullarda araştırma yapan Alarçin (2023), Altun-Bogoçlu ve Gündüz (2023), Bilecik (2021), Çavuşoğlu (2022), Çerezci (2019) ve Ugurlu ve Demir (2016) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte alan yazındaki diğer araştırmalar incelendiğinde örgütsel

vatandaşlık davranışının yüksek düzeyde olması bu sonucun alan yazınla uyumlu olduğunu göstermektedir (Alanoğlu & Demirtaş, 2019; Aycan, 2020; Kodaş & Sarı 2021; Genç, 2021; Gökyer & Koçak, 2019; Güneş, 2019; Karacan, 2017; Karataş, 2023; Küçük, 2023; Özçakal, 2023; Özkan-Hıdıroğlu, 2021; Somech & Ron, 2007; Usta -Öztürk, 2019). Bu bulgulara dayalı olarak ortaokullarda örgütsel vatandaşlığın yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Okullarda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olması sınıf içi etkinliklerin kendini denetlemenin öğretmene ait olması, destekleyici ortam oluşturma'nın sosyal ilişkilerine fayda sağlaması ve ekstra iş yapma olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerekli olduğu örgütlerden birinin okullar olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu sonuçlara ek olarak Altun-Bogoçlu, (2023), DiPaola ve Tschannen-Moran, (2001), Gökmen, (2011) ve Kurtulmuş, (2014) çalışmalarında örgütsel vatandaşlığın orta düzeyde olduğu sonuçlarına varmışlardır. Bu çalışmaların sonuçlarının bulgularla uyuşmamasının sebebi zaman geçtikçe okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı bilincinin artmış olmasından olabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları incelendiğinde ise en yüksek düzeyin vicdanlılık alt boyutunun, en düşük düzeyin ise sivil erdem alt boyutunda olduğu görülmektedir. Erzurum ilinde yapılan Hasan (2022) çalışmasında alt boyutlardan en yüksek düzeye sahip olanın vicdanlılık, en düşük düzeyde olanın ise sivil erdem olduğunu ortaya koymuştur. Yine Erzurum ilinde yapılan Altay (2021) çalışmada ise en yüksek alt boyutun vicdanlılık olduğu ortaya koyulmuştur. Bu bulgular araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarından en yüksek düzeyin vicdanlılık olmasının sebebi vicdanlılığın öğretmenlerin kendi içsel motivasyonundan kaynaklanması, en düşük olanın ise sivil erdem olmasının sebebi çevre ile iletişim gerektirmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmanın İkinci Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlıkları cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki hizmet süresi, okul mevcudu değişkenlerine açısından farklılaşmakta mıdır?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin bulgular alt başlıklar halinde incelenmiştir.

Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik Algılarına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi ve okul mevcuduna göre incelenmiştir. Araştırma bulgusuna göre öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte olduğu ve erkek öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısının kadın öğretmenlerin güçlendirici

liderlik algısından fazla olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu bulgusu Koçak (2016), Konan ve Çelik (2017), Odabaş (2014) ve Özer'in (2023) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmanın bu bulgusundan yola çıkarak ortaokullarda görev yapmakta olan erkek öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısının kadın öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısından fazla olduğu söylenebilir. Bu bulgunun sonucunda okul yöneticilerinin davranışlarının tüm öğretmenlere karşı eşit olmadığı ve öğretmeni güçlendirme çabalarının erkek öğretmenlere karşı daha fazla olduğu söylenebilir. Okullarda erkek öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısının kadın öğretmenlerin algısından yüksek olması okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olması ve toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varan araştırmalar mevcuttur (Akdeniz, 2023; Bayın, 2021; Boduroğlu, 2023; Er, 2024; Işık-Seyidoğlu, 2022; Koçak & Burgaz, 2017; Yılmaz-Topakoğlu, 2023). Alan yazında görülen bu farklılıklar, araştırmanın yapıldığı örneklemdaki okul müdürlerinin cinsiyetlerinden ve okul müdürünün kadına ve cinsiyet rollerine bakış açısının farklılaşmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu İmamoğlu (2019), Özbek ve Özdil (2022) ve Sert'in (2021) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bu bulguya istinaden ortaokullarda okul yöneticilerinin öğretmenlere olan tutum ve davranışlarında öğretmenlerin yaşını dikkate almadan yetki devri, sorumluluk ve destekleme davranışlarını gösterdiği söylenebilir. Ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının yaşa göre farklılaşmaması okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının yaş ile bağlantılı olmamasından kaynaklanıyor olabilir. Bu bulguların aksine Aras (2013) Boduroğlu (2023) ve Er (2024) yaptıkları araştırmalarda güçlendirici liderlik algısının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varmışlardır. Alan yazındaki bu farklılaşmanın sebebi araştırmaların farklı örneklemlemlerle gerçekleştirilmiş olması ile ilgili olabilir.

Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Gümüş (2013), Konan ve Çelik (2017), Işık-Seyidoğlu (2022) ve Üstel'in (2022) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının mesleki kıdeme göre farklılaşmaması okul yöneticilerinin öğretmenlere görev, yetki ve sorumluluk verirken mesleki kıdemlerinden ziyade yapabilme düzeylerine bakmaktan kaynaklanıyor olabilir. Bu bulguların aksine Akdeniz (2023), Kırıl (2015), Koçak (2016) ve Sert (2021) yaptıkları araştırmalarda güçlendirici liderlik algısının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı

farklılık gösterdiği sonucuna varmışlardır. Bu sonuçlara ek olarak Er (2024) ve Özer (2023) araştırmalarında öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarında mesleki kıdemleri 0-5 yıl arası olanların 5 yıl üstü olanlardan daha fazla olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuçlara benzer olarak Bayın (2021) 1-7 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin 7 yıl üstü mesleki kıdeme sahip olanlara göre güçlendirici liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Bunun sebebi ise meslekte yeni olan öğretmenlerin iş yapmaya, görev üstlenmeye daha hazır ve heyecanlı olmaları, değişim ve gelişime açık olmaları ve karar verme konusunda daha cesur davranmaları olabilir. Alan yazındaki bu farklılaşmanın sebebi ise araştırmaların farklı örneklemelerle gerçekleştirilmiş olması ve yöneticinin seçmiş olduğu liderlik yaklaşımı ile ilgili olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının okullarındaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür. Araştırmanın bulgusu Bayın'ın (2021) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Ortaokullarda görev yapmakta öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısının çalıştıkları okuldaki hizmet süresine göre farklılaşmaması, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının daha fazla süredir okulda çalışan veya yeni gelen öğretmen ayrımı yapmaması sonucuna varılabilir. Diğer bir araştırma bulgusu olan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısının okuldaki öğrenci mevcuduna göre değişip değişmediğidir. Araştırma bulgusuna göre öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısının okuldaki öğrenci mevcuduna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Bu bulguya istinaden öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısının okuldaki öğrenci mevcudundan ziyade okul yöneticisinin tutum ve davranışıyla ilişkili olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi ve okul mevcuduna göre incelenmiştir. Araştırma bulgusuna göre öğretmenlerin psikolojik sermayeleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Aslan (2017), Bahadır (2020), Bilecik (2021) Büyükgöze ve Kavak (2017), Çakır (2024), Çetin ve Tanoba (2020), Dağ (2023), Kaplan (2021), Öğdem vd., (2021), Soylu (2019) ve Tösten ve Özgan'ın (2017) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerinin psikolojik sermayelerinin cinsiyete göre farklılaşmaması psikolojik sermayenin içsel süreçleri içermesi ve bu içsel süreçlerin öz yeterliğe, umuda, psikolojik dayanıklılığa ve iyimserliğe sahip tüm öğretmenlerde farklı şekilde görülebileceğinden kaynaklanıyor olabilir. Bu bulgulara ek olarak erkeklerin psikolojik sermayelerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu araştırmalar mevcuttur (Küçük, 2020; Söylemez, 2019; Zenginoğlu, 2021). Bu bulguların aksine kadınların psikolojik sermaye düzeylerinin erkek öğretmenlerden

yüksek olduğu araştırmalarda mevcuttur (Altinkurt vd., 2016; Kabasin, 2019). Alan yazındaki bu farklılaşmanın sebebi araştırmaların farklı örneklemelerle gerçekleştirilmiş olması ile ilgili olabilir.

Öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Çakır'ın (2024) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin yaşa göre farklılaşmaması psikolojik sermayenin dört boyutlu yapısının tüm yaşlarda olabileceğinden kaynaklanıyor olması ile açıklanabilir. Yani psikolojik sermaye yaş ile değil kişinin kendi bütünlüğü ile ilişkilidir diyebiliriz. Bu bulgulara ek olarak Yılmaz (2024) akademisyenlerle yaptığı çalışmasında psikolojik sermaye algısının yaşa göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Araştırmanın bir başka bulgusuna göre öğretmenlerin psikolojik sermayesinin mesleki kıdem değişkeni üzerinde anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Dağ (2023) ve Yılmaz-Topakoğlu'nun (2023) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucuna göre mesleki kıdemi 1- 8 yıl arasında olan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri 9-17 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazladır. Bu bulgudan yola çıkılarak meslekte yeni olan öğretmenlerin mesleğe adanmışlık ve heyecanları sayesinde psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum, onların işlerine karşı pozitif bir tutum geliştirmelerine ve zorluklarla başa çıkma yeteneklerini daha güçlü bir şekilde kullanmalarına olanak tanıyabilir. Bu bulguların aksine Çetin ve Tanoba (2020), Kızıllan (2024) ve Yılmaz'ın (2024) araştırmalarının sonucunda mesleki kıdemin artmasıyla psikolojik sermayenin arttığı sonucuna varmışlardır. Bu bulgulara ek olarak öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma olmadığını gösteren araştırmalar da mevcuttur (Çakır, 2024; Dilsiz, 2018; Yalçın, 2019; Zenginoğlu, 2021). Alan yazındaki bu farklılaşmanın sebebi araştırmaların farklı örneklemelerle gerçekleştirilmiş olması ile ilgili olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik sermayeleri okullarındaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür. Araştırmanın bulgusu Bilecik (2021), Çimen (2015), Dağ (2023) ve Yılmaz-Topakoğlu'nun (2023) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin psikolojik sermayesinin çalıştıkları okuldaki hizmet süresine göre farklılaşmaması psikolojik sermayenin artması veya azalmasının aynı okulda çalışma süresiyle değil okul iklimi, yönetici tavrı ve tutumu ve psikolojik bütünlük gibi faktörlerden etkileniyor olmasıyla alakalıdır. Bu bulguların aksine Yılmaz (2024) yaptığı araştırmada okulda çalışma süresi ve psikolojik sermaye arasında anlamlı fark olduğu sonucu bulmuştur. Yılmaz 'a (2024) göre okuldaki hizmet süresi arttıkça psikolojik sermaye artmaktadır. Alan yazındaki bu farklılaşmanın sebebi çalışılan örneklemin

farklılığı ile ilgili olabilir. Diğer bir araştırma bulgusuna göre olan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin çalıştıkları okullardaki öğrenci mevcudu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Çakır'ın (2024) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin okuldaki öğrenci mevcuduna göre farklılaşmaması psikolojik sermayenin öz yeterlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve umut bileşenlerinin içsel motivasyonla alakalı olup öğrenci mevcudundan etkilenmemesinden kaynaklanıyor olması ile açıklanabilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Yönelik Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi ve okul mevcuduna göre incelenmiştir. Araştırma bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Alanoğlu ve Demirtaş (2019), Averbek (2016), Aycan (2020), Bilecik (2021), Çevik ve Can (2020), Ertürk (2016), Güneş (2019), İmalı ve Kaya (2022), Karacan (2017), Kurtulmuş (2014), Özcan (2024), Peker (2022), Şahin (2019) ve Usta-Öztürk'ün (2019) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyete göre farklılaşmaması iş ile ilgili yapılacak gönüllü davranışların tüm öğretmenler tarafından yapılabilmesiyle ilgilidir. Bu bulgulara istinaden örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt çıkarları adına karşılık beklemeden yapılan işler olduğundan cinsiyetle değil öğretmenin isteği ile ilgili olduğu kanısına varılabilir. Bu bulgulara ek olarak erkek öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek olduğu sonucuna varan araştırmalar mevcuttur (Bütün, 2020; Ögel, 2021; Peker 2022). Bu bulguların aksine kadın öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının erkek öğretmenlerden yüksek olduğu araştırmalarda mevcuttur (Altinkurt vd., 2016; Altun-Bogoçlu ve Gündüz, 2023). Alan yazındaki bu farklılaşmanın sebebi araştırmaların farklı örneklemelerle gerçekleştirilmiş olması ile ilgili olabilir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Akgüney (2014), Aycan (2020), İmalı ve Kaya (2022), Özcan (2024) ve Uyanık'ın (2019) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaşa göre farklılaşmaması örgütsel vatandaşlık davranışlarının kişinin inisiyatifine bağlı olması ve bu gönüllü işlerin kişinin yaşıyla değil isteğiyle alakalı olmasından kaynaklanıyor olmasıyla açıklanabilir. Bu bulgunun aksine alan yazında yaşın artmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığına ilişkin sonuçlar içeren araştırmalar mevcuttur (Gökkyer ve Koçak, 2019; Köprülü, 2011; Tezer,

2015; Yancı, 2011). Alan yazındaki bu farklılığın sebebi çalışmaların yapıldığı yıllardaki çalışma ortamlara ve işe bakış açısından kaynaklanabilir.

Araştırmanın bir başka bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Araştırma sonucuna göre mesleki kıdemi 1- 8 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları 9-17 yıl kıdeme sahip öğretmenlerden daha fazladır. Araştırmanın bu bulgusu Baş ve Şentürk (2011) ve Çetin'in (2011) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu bulgudan yola çıkılarak meslekte yeni olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının 9-17 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre yüksek olması meslekte yeni olan öğretmenlerin değişim ve gelişime açık olup bunu gerçekleştirmek için motivasyona sahip olmalarıyla ilgili olabilir. Bu bulgulara ek olarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının kıdemle arttığı sonucuna varan araştırmalar da mevcuttur (Altun-Bogoçlu, 2023; Demiröz ve Kavak, 2018; Gökyer ve Koçak, 2019; Terzi, 2015). Bu bulguların aksine Avcı (2015), Çevik (2018), Coşkun ve İsmiloğlu (2020), Ertürk (2016), Öztürk (2019), Yıldırım (2017) ve Yücesan (2022) araştırmalarının sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve mesleki kıdemleri arasında fark olmadığı sonucuna varmışlardır. Alan yazındaki bu farklılaşmanın sebebi araştırmaların farklı örneklemelerle gerçekleştirilmiş olması ile ilgili olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının okullarındaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı görülmüştür. Araştırmanın bulgusu Özcan (2024), Özkan-Hıdıroğlu (2021) ve Tazegül-Aydın'ın (2017) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalıştıkları okuldaki hizmet süresine göre farklılaşmaması örgütsel vatandaşlık davranışlarının okuldaki hizmet süresinin artmasıyla değil bilincin ve isteğin artmasıyla yapılacak davranışlar olmasından olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu bulguların aksine Demiröz (2014) ve Uslu (2011) yaptıkları araştırmalarda okulda çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı fark olduğu sonucu bulmuştur. Diğer bir araştırma bulgusuna göre olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları çalıştıkları okullardaki öğrenci mevcudu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Tunçel'in (2023) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının okuldaki öğrenci mevcuduna göre farklılık göstermemesi, bu davranışların kişisel motivasyon, örgüt iklimi ve lider davranışları gibi faktörlerden etkileniyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu durum, öğretmenlerin örgüt içindeki

ilişkilerden ve çalışma ortamından daha fazla etkilendiklerini, dolayısıyla öğrenci sayısındaki değişimlerin bu davranışlar üzerinde belirgin bir etki yaratmadığını gösteriyor olabilir.

Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin güçlendirici liderlik, psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık algı puanları arasındaki olası ilişkinin yönü ve düzeyi nedir?” şeklindedir. Araştırmada ortaokul öğretmenlerinin güçlendirici liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında, psikolojik sermayeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ve psikolojik sermayeleri ile güçlendirici liderlik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzey pozitif ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Çelik ve Konan (2020), Cheasakul ve Varma (2015), Jiang vd. (2019), Kim vd. (2018), Runhear vd. (2013) ve Shahab’ın vd. (2018) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak okullarda görev yapan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının artmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağı söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı öğretmenlerin okul yöneticilerine ve birbirlerine güven duydukları okullarda bir çıktıdır (Ayvaz, 2012). Okul yöneticisine güven duyma lider desteği ve lider üye etkileşimiyle bağlantılıdır. Okulda güvenin oluşmasında okul yöneticisinin destekleyici tarzının etkisi vardır (Conger & Kanungo, 1988; Podsakoff vd., 2000; Polat & Celep, 2008). Bu durumda destekleyici lider tarzı olan güçlendirici liderliğin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırması, güçlendirici liderlik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi açıklar niteliktedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının okulun çıkarları için yapılan davranışları içermesi, gönüllü davranışlar olması ve okul kültürü, aidiyet ve okula bağlılık gibi faktörlerden etkilenmesinden dolayı okul yöneticisinin tutum ve davranışlardan etkilenmesi beklendik bir sonuçtur (Bayrak, 2017; Şayir, 2015).

Araştırma sonucunda öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzey pozitif ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Avey vd. (2010), Bilecik (2021), Erdoğan ve Demir (2023), Karadağ ve Dulay (2021), Kodaş ve Sarı (2021) Samancı ve Basım (2018) ve Yalırsu’nun (2023) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak okullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin artmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağı söylenebilir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin artması öz yeterlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve iyimserlik düzeylerinin artması anlamına gelmektedir. Öz yeterliğe ve psikolojik dayanıklılığa sahip olan öğretmenler işlerin üstesinden gelmekte başarılılardır. Bununla birlikte öğretmenlerin geleceğe yönelik umutla bakması ve olayların tüm yanlarının farkında olup olumlu yanları geliştirmeye

çalışması kendi psikolojik bütünlükleri için fayda sağlarken okula olan bakış açılarında da olumlu yönde farklılığa sebep olacaktır. Öğretmenin bakış açısının değişmesiyle kendi psikolojik bütünlüğünden yararlanarak okul için gönüllü davranışlarda bulunmaya başlayacaktır. Bu gönüllü davranışlar ise örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Bu durumda öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin çıktılarında biri örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Keleş, 2011).

Araştırmanın bir diğer sonucunda ise öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile psikolojik sermayeleri arasında orta düzey pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Avey vd. (2010) ve Gyu Park vd.nin (2017) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak okullarda görev yapan öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının artmasıyla psikolojik sermayelerinin artacağı söylenebilir. Bu bulguya istinaden güçlendirici liderlerin öğretmenlere zor görevler verip güven duyması, inisiyatif almalarına olanak sağlaması, değişim ve gelişim için desteklemesi ve kararlara katılımlarını sağlaması öğretmenin öz yeterlik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılıklarını artırmada etkili olacağı sonucuna varılabilir (Avey vd., 2011; Porath vd., 2012). Bu durum ise güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi açıklar niteliktedir.

Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki olası ilişkinin yönü ve düzeyi nedir?” şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin bulgular alt başlıklar halinde incelenmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Psikolojik Sermaye Alt Boyutları Tartışma ve Sonuç

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları (yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem) ile psikolojik sermaye alt boyutları (öz yeterlik, umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik) arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve düzeyi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan yardımlaşma ile psikolojik sermaye alt boyutlarının tümü arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Bilecik’in (2021) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Yardımlaşma ile psikolojik sermaye alt boyutları arasında pozitif ilişki olması yardımlaşma davranışının artmasıyla öğretmenlerin öz yeterlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve umut düzeylerinin artacağı söylenebilir. Bu ilişki, yardımlaşmanın kişilerin inisiyatiflerinde olan bir davranış olduğu için yine kişilerin kendi içsel süreçlerini içeren psikolojik sermaye ile ilişkili olmasından kaynaklanıyor olabilir. Yardımlaşma ile psikolojik sermaye alt boyutları incelendiğinde en yüksek ilişkinin öz yeterlik ile en düşük ilişkinin ise iyimserlikle olduğu görülmektedir. Yardımlaşma ile öz yeterlik

arasında ilişkinin sebebi öz yeterliği yüksek olan öğretmenlerin kendine güven duymasından kaynaklı başkalarına yardım etmekten kaçınmamasıdır. Bu bulgulara ek olarak Çelik ve Konan (2020), Erdoğan ve Demir (2023), Samancı ve Basım (2018) çalışmalarında yardımlaşma ile öz yeterlik arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Alan yazından ve araştırma bulgusundan görüldüğü üzere öğretmenlerin öz yeterliğinin artması yardımlaşma davranışını da artıracaktır. Okullarda okula yeni gelen öğretmenlere, idari personele ve diğer tüm paylaşımlara gönüllü olarak yardım eden öğretmenlerin motivasyon ve kendine inancının yüksek olması gerekliliği bu ilişkiyi açıklar niteliktedir.

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan centilmenlik ile psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve centilmenlikle iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık arasında orta düzeyde pozitif ilişki, centilmenlik ile umut ve öz yeterlik arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Bilecik'in (2021) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin artmasıyla centilmenlik davranışlarında da artış olacağı sonucuna varılabilir. Olumlu durumlara odaklanma, sorun çözme odaklı olma şikayetten kaçınma anlamına gelen centilmenlik olayların iyi taraflarını görüp olumsuz tarafların düzeltilebileceği düşüncesi olan iyimserlik ve sorunlarla baş etme beceri anlamına gelen psikolojik dayanıklılık arasındaki benzerlikten birbirini besledikleri düşünülmektedir. Öğretmenlerin olumlu tutum içerisinde olup çözümçül bir ortam oluşturmalarına yardımcı olan centilmenlik davranışları iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıkla benzer noktalara değinmektedirler (Podsakoff vd., 2000).

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan vicdanlılık ile psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan vicdanlılık ile umut ve öz yeterlik arasında orta düzeyde pozitif ilişki, vicdanlılık ile iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık arasında ise düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Bilecik'in (2021) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Vicdanlılık ile psikolojik sermaye alt boyutları arasında pozitif ilişki olması vicdanlılık davranışının kişinin içsel motivasyona sahip olup bütünlük kazandıktan sonra yapabileceği bir davranış olmasından ve bu psikolojik bütünlüğün psikolojik sermaye alt boyutlarına sahip olma ile sağlanabileceği düşüncesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan sivil erdem ile psikolojik sermaye alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan sivil erdem ile psikolojik sermaye alt boyutlarının tümü arasında orta düzeyde pozitif ilişki vardır. Başka bir deyişle öğretmenlerin öz yeterliklerinin, umutlarının, iyimserliklerinin ve psikolojik dayanıklılıklarının artmasıyla sivil erdem davranışı da artıracaktır. Araştırmanın bu bulgusu Bilecik'in (2021)

bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Örgütlerde sivil erdem davranışı, bireylerin aktif katılımını ve gelecek odaklı sorumluluk almayı içeren bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu bulgulara istinaden öğretmenlerin öz yeterlik algısını güçlenmiş, geleceğe yönelik umut ve olumlu beklentileri artmış, olumsuz durumlara karşı iyimser bakma becerilerini geliştirmiş ve psikolojik dayanıklılıklarını güçlenmişse sivil erdem davranışları artacak denebilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Güçlendirici Liderlik Alt Boyutları Tartışma ve Sonuç

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları (yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem) ile güçlendirici liderlik alt boyutları (yetki verme, sorumluluk, destekleme) arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve düzeyi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan yardımlaşma ile güçlendirici liderlik alt boyutlarından olan yetki devri ve destekleme ile orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Buna ek olarak yardımlaşma ile güçlendirici liderlik alt boyutu olan sorumluluk arasında düşük düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulguları Çelik ve Konan'ın (2020) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Li vd. (2016) özerklik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit etmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının artmasıyla yardımlaşma davranışında da artış olacağı kanısına varılabilir. Yardımlaşma alt boyutu ile güçlendirici liderlik alt boyutları arasındaki ilişki güçlendirici liderlerin olduğu okullarda öğretmenlerin kendi davranışlarından sorumlu olması, özerklik ve yetkiye sahip olması ve destekleyici ilişkiler kurmasıyla açıklanabilir. Sonuç olarak yardımlaşma davranışları öğretmenlerin mutlu olduğu, özerk olduğu, fikirlerinin önemsendiği, gelişimlerinin ve yeni fikirlerinin desteklendiği okullarda var olur. Tüm bu koşulların sağlanmasında ise okul yöneticilerinin öğretmeni güçlendirmesinin etkisi vardır (Luthans vd., 2007; Seligman, 2004).

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan centilmenlik ile güçlendirici liderlik alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş ve centilmenlikle tüm güçlendirici liderlik alt boyutları arasında düşük düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Çelik ve Konan'ın (2020) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının artmasıyla centilmenlik davranışında da düşük düzeyde artış olacağı kanısına varılabilir. Centilmenlik ile yetki, destek ve sorumluluk arasındaki ilişki yetki, destek ve sorumluluk alan öğretmenin sorunları çözme kabiliyeti, olumsuz durumlara baş etme yeteneği ve iyimserliği içeren centilmenlik davranışında artma olacağı ile açıklanabilir.

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan vicdanlılık ile yetki devri arasında orta düzeyde pozitif ilişki, vicdanlılık ile destekleme ve sorumluluk arasında düşük düzeyli pozitif ilişki

tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Çelik ve Konan'ın (2020) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının artmasıyla vicdanlılık davranışlarında da artış olacağı kanısına varılabilir. Yetki devri ve vicdanlılık arasındaki ilişki, yetki devri ile özerklik kazanan öğretmenin yaptığı davranışların kendi inisiyatifinde olması, süreçler üzerinde etkisinin olması ve kendi denetimini kendi yapmasıyla vicdanlılık davranışında artış olacağı ile açıklanabilir.

Örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan sivil erdem ile güçlendirici liderliğin tüm alt boyutları arasında orta düzeyli pozitif ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bu bulgusu Çelik ve Konan'ın (2020) bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının artmasıyla sivil erdem davranışında artış olacağı kanısına varılabilir. Sivil erdem ile yetki devri, destek ve sorumluluk arasındaki ilişki, sivil erdem davranışlarının aktif katılım, süreçte sorumluluk alma, örgüt çıkarını düşünme ve karar alma süreçlerinde aktif rol oynama davranışlarını içermesiyle öğretmenin yetki devri, destek ve sorumluluk aldığı okullarda sağlanabilecek bir davranış olması ile açıklanabilir.

Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye algı puanlarının örgütsel vatandaşlık puanları üzerinde yordayıcılık etkisi var mıdır?” şeklindedir. Araştırmanın bu alt problemi için regrasyon analizinden yararlanılmış ve regrasyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının ve psikolojik sermayeyi düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algısı ve psikolojik sermayeyi düzeyi örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaklaşık %44'ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin algıladıkları güçlendirici liderlik davranışları psikolojik sermaye düzeylerini %21 düzeyinde açıklamaktadır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının örgütsel vatandaşlıklarına olan etkisi incelendiğinde olumlu ve anlamlı bir etkinin varlığından söz etmek mümkündür. Bununla birlikte Çelik ve Konan (2020), Shabab vd. (2018), Jiang vd.nin (2019) yapmış oldukları araştırmaların sonuçları bulguları destekler niteliktedir. Öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının artmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması arasındaki ilişki örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireylerin karar alma sürecine katıldığı yani güçlendirici liderliğin olduğu örgütlerde var olması ile açıklanabilir (Polat & Celep, 2008). Başka bir deyişle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmeleri için katılımcı ve bilgi paylaşımcı bir ortam olmalıdır (Sezgin, 2005). Güçlendirici liderler de okullarda öğretmenlerin özerkliğini artırarak vd. ile işbirliği yapıp katılımcı bir ortam sergileyerek

öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkide bulunur (Conger & Kanungo, 1988). Alan yazın incelendiğinde güçlendirici liderliğin öz yeterlikte ve psikolojik dayanıklılıkta güçlü bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Akdeniz, 2023; Er, 2024).

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi incelendiğinde olumlu ve anlamlı bir etki olduğu ortaya koyulmuştur. Avey vd. (2010) ve Erdoğan ve Demir (2023) araştırmalarıyla bu bulguları destekler sonuçlar bulmuşlardır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarında da artış olması psikolojik sermayenin amaçlarından birinin de örgütsel vatandaşlık çıktısı oluşturmakla ilgili olduğu düşünülebilir (Keleş, 2010). Öğretmenlerin öz yeterlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin artmasıyla birlikte olumsuz durumlarla karşılaşınca çözme becerileri yüksek olur, değişim ve gelişim için açık olurlar ve bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkide bulunur (Luthans vd. 2007).

Araştırmanın Altıncı Alt Problemine Yönelik Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın altıncı alt problemi “Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının örgütsel vatandaşlık ve güçlendirici liderlik algıları arasındaki ilişkide aracılık rolü var mıdır?” şeklindedir. Araştırmanın bu alt problemi için Hayes’in bootsrap yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri güçlendirici liderlik algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir. Bu bulgulardan yola çıkılarak öğretmenlerin güçlendirici liderlik algılarının artmasıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarında da artma olacağı ve bu ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün olduğu söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin güçlendirici lider olduğu okullarda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve psikolojik sermayelerinde artış olacağı söylenebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin güçlendirici liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasında psikolojik sermayelerinin etkili olduğu söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde bu alt problemi ilişkin başka bir araştırmaya rastlanmamış olup bu araştırmanın alan yazındaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Alan yazını incelendiğinde psikolojik sermayenin güçlendirici liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki aracılık rolüne ilişkin çalışma bulunmamakta ancak başka değişkenler arasındaki ilişkilere aracılık ettiği görülmektedir. Küçük (2020) araştırmasında okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkiliği arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü, Mdookh (2022) öğretmenlerin farklılık yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü, Turğut (2023) rehber öğretmenlerin yetkinlik ve yakınlık algılarının mesleki doyuma etkisini yordamada psikolojik sermayenin aracılık rolünü ve Yılmaz (2024) okul müdürlerinin

öğretimsel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin mesleki öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü ortaya koymuşlardır. Bu araştırmalardan yola çıkılarak öğretmenlerin psikolojik sermayesinin okul ortamında etkili ve önemli bir değişken olduğu, okul müdürlerinin yaklaşımlarında etkili olduğu sonucuna varılabilir.

SONUÇ

Araştırmanın sonuçlarına göre, Erzurum il merkezinde ortaokullarda okul yöneticileri öğretmenlere yönelik güçlendirici liderlik davranışları sergilemektedir. Okullarda öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir ve önemli bir psikolojik sermaye birikimine sahiptir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının öngörücüleri arasında yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışları ve öğretmenlerin psikolojik sermayeleri yer almaktadır. Yöneticiler, güçlendirici liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin psikolojik sermayelerini desteklemek suretiyle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmeleri mümkündür. Araştırma sonuçları, demografik değişkenlerin yöneticilerin liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sermayeleri konusunda algılarını anlamak için önemli değişkenler olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Öneriler

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri, hem kişisel hem de çevresel faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir. Psikolojik sermaye, bireylerin başarıya ulaşmada kullandıkları içsel kaynaklar olarak tanımlanabilir ve öğretmenlerin bu düzeylerini artırmak, onların profesyonel ve psikolojik gelişimlerini olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini güçlendirmek ve devamlılığını sağlamak amacıyla yöneticiler, öğretmenlerin liderlik vasıflarını güçlendirebilirler. Bu amaçla öğretmenlere yeni rol ve görevler vermek suretiyle onların sorumluluk almaları sağlanabilir.
2. Günümüz eğitim sisteminde öğretmenlerin işlerine olan motivasyonları, büyük ölçüde çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin başında, öğretmenlerin çalışma ortamları, okul yöneticilerinin tutumları ve öğretmenler arası ilişkiler gelmektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin motivasyonlarının artırılabilmesi için, çevresel desteğin önemli bir yer tuttuğu göz önünde bulundurulmalıdır. Okulda sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması, öğretmenlerin hem birbirleriyle hem de okul yöneticileriyle destekleyici bir ilişki kurmalarını sağlar. Sosyal etkinlikler, öğretmenler arasındaki kaynaşmayı artırabilir ve grup içi dayanışma duygusunu artırabilir. Bu tür etkinlikler, öğretmenlerin

- birbirlerini daha iyi anlamalarına, stresli durumlarla daha kolay başa çıkmalarına ve daha güçlü bir işbirliği yapmalarına olanak tanıyabilir.
3. Okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik davranışları ve tutumları, öğretmenlerin psikolojik sermayelerini doğrudan etkileyebilecek önemli bir faktördür. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kendilerine güvenmelerini sağlayacak, onları teşvik edici ve motive edici tutumlar sergilemeleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş doyumlarını artıracaktır. Bu doğrultuda, okul yöneticilerine liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin verilmesi büyük önem taşımaktadır.
 4. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin erkek öğretmenlere daha fazla yetki devrettiğini göstermektedir. Bu durum, erkek öğretmenlerin daha fazla sorumluluk üstlendikleri ve daha fazla karar alma mekanizmalarında yer aldıkları anlamına gelebilir. Okul yöneticileri, cinsiyet farkı gözetmeksizin, tüm öğretmenlere eşit fırsatlar sunmalı ve onları aynı ölçüde desteklemelidir. Olumlu tutumlar ve adil bir yaklaşım, örgüt iklimini geliştirecek ve tüm öğretmenlerin motivasyonunu artıracaktır. Bu bağlamda, okul yöneticilerine yönelik eğitimler, liderlikte eşitlikçi ve adil bir yaklaşım geliştirmelerine yardımcı olabilir.
 5. Özellikle mesleklerinde 9 yılı aşmış öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerilememesi için bu davranışların önemine dair eğitimler verilmesi gerekebilir. Örgütsel vatandaşlık, öğretmenlerin sadece işlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda okullarındaki diğer bireylere yardımcı olmaları, ekstra roller üstlenmeleri ve okulun genel başarısına katkıda bulunmalarını ifade eder. Öğretmenlerin bu tür davranışları sergileyebilmeleri, okulun genel işleyişine katkı sağlar ve okulun başarı seviyesini artırır. Bu nedenle, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda bilinçlendirilmeleri ve bu davranışları sürdürebilmeleri için gerekli destek ve eğitimlerin sağlanması önemlidir.
 6. Araştırmalarda, öğretmenlerin güçlendirici liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sermaye düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu ilişkiyi desteklemek, öğretmenlerin liderlik algılarının güçlendirilmesiyle mümkündür. Okul yöneticilerinin, öğretmenlere güçlendirici liderlik yaklaşımları sergileyerek, onların öz yeterliliklerini ve psikolojik sermayelerini artırmaları sağlanabilir. Güçlendirici liderlik, öğretmenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmelerini, görüşlerinin değerli olduğunu hissetmelerini ve kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlar. Bu tür bir liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin motivasyonlarını artırarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve okulun genel verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

7. Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının bu denli kritik olduğu bir dönemde, öğretmenlere belirli eğitimler verildikten sonra okul yöneticisi unvanının verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin artırılmasında ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının güçlendirilmesinde, okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin etkili bir şekilde geliştirilmesi önemlidir. Bu süreçte, okul yöneticilerine yönelik eğitimlerin önemi büyüktür ve bu eğitimlerin öğretmenlerin profesyonel gelişimine katkı sağlayacağı şüphesizdir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma Erzurum ilinde gerçekleştirilmiş olup, daha geniş bir coğrafi kapsamda farklı illerle karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Böylece, araştırma bulgularının genellenebilirliği artırılabilir ve farklı bölgelerdeki öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerindeki etkiler daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilebilir.
2. Araştırma, yalnızca ortaokul öğretmenleriyle sınırlı kalmıştır. Ancak, araştırma evrenine ilköğretim ve lise öğretmenleri de dahil edilerek, farklı eğitim kademelerindeki öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenebilir. Bu tür bir yaklaşım, her eğitim seviyesindeki öğretmenlerin karşılaştığı farklı dinamikleri anlamaya katkı sağlayabilir.
3. Araştırma, yalnızca ortaokul düzeyinde yapılmış olsa da, tüm okul kademeleri arasında karşılaştırmalar yapılarak daha kapsamlı bir çalışma ortaya konulabilir. İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin psikolojik sermaye düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve güçlendirici liderlik algıları arasındaki farklılıklar araştırılarak, her kademedeki öğretmenlerin gereksinimleri daha derinlemesine anlaşılabilir.
4. Araştırma kültürel değişkenleri göz önüne alarak yapılabilir. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve güçlendirici liderlik algılarını etkileyen kültürel faktörlerin araştırılması, farklı bölgelerdeki kültürel farklılıkların eğitim ortamlarına nasıl yansıdığını ortaya koyabilir.
5. Araştırma, demografik değişkenler bakımından belirli bir evren üzerinde yapılmıştır. Gelecek çalışmalar, özel okullar ve devlet okulları gibi farklı okul türleri arasındaki farkları inceleyerek, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde okul türünün etkisini araştırabilir. Ayrıca, öğretmenlerin medeni durumları gibi ek demografik değişkenlerin de araştırmaya dahil edilmesi, bulguların daha detaylı ve kapsamlı olmasını sağlayacaktır.
6. Bu araştırma, nicel bir yöntemle yapılmış olup, daha derinlemesine veriler elde etmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinin de eklenmesi faydalı olabilir.

7. Bu araştırma, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okuldaki hizmet süresi ve öğrenci mevcudu gibi demografik değişkenlerini ele almıştır. Ancak, bu çalışmaya medeni durum, öğretmen sayısı, branş dağılımı gibi başka demografik değişkenler de eklenerek daha geniş çaplı bir inceleme yapılabilir.



KAYNAKÇA

- Adam, A. M. (2020). Sample size determination in survey. *Journal of Scientific Research ve Reports*, 26(5), 90–97. <https://doi.org/10.9734/JSRR/2020/v26i530263>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Akar, H. (2018). The relationships between quality of work life, school alienation, burnout, affective commitment and organizational citizenship: A study on teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.1037409>
- Akça, E. (2023). *Kurumsal sürdürülebilirlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki: İş-yaşam dengesi ve kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akdeniz, A. (2023). *Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışları arasındaki ilişki: Öz yeterlik ve mesleki iş birliğinin aracı rolü* (Tez No. 817908) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akdeniz, A., & Korkmaz, M. (2023). Güçlendirici liderlik, destekleyici çalışma ortamı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) örneği. *Eğitim ve Bilim*, 48(216). <https://doi.org/10.37669/milliegitim>.
- Akdoğan, A., & Polatçı, S.(2013). Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun etkisi/The role of work family spillover and psychological well-being on the effect of psychological capital on performance. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-294.
- Akgüney, E. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları* (Tez No. 372324) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akman, Y. (2016). Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 268-277.
- Akşit-Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsak bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(82), 31-51.

- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Alanoğlu, M., & Demirtaş, Z. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 49(49), 1–16. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.525250>
- Alarçin, R. G. (2023). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kolektif yeterliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 781114) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Altay, T. (2021). *İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul iklimi, işe yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 695672) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Altinkurt, Y., Anasız, B. T. & Ekinci, C. E. (2016). Öğretmenlerin yapısal ve psikolojik güçlendirilmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 41(187), 79-96.
- Altun-Bogoçlu, H., & Gündüz, Y. (2023). Öğretmenlerin işyeri vefasızlık algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1609–1629. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1279289>
- Altun-Bogoçlu, H. (2023). *Öğretmenlerin işyeri vefasızlık algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Tez No. 788215) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.1037409>
- Anık, S., & Tösten, R. (2019). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 332-342. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.1037409>
- Aras, G. (2013). *Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği* (Tez No. 344601) [Yüksek lisans tezi, Gümüşhane Üniversitesi-Gümüşhane]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Arslanangun, E. (2014). Eğitim örgütlerinde güç ve politika. S.Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* içinde (1. baskı, ss.97-128). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aslan, I . (2017). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi.

- Ateş, M. F., Turgut, H., & Çelik, M. (2018). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 781-798. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.437901>
- Atıgan, F. (2022). *Okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Atıgan, F., & Özkan, P. (2023). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 23-45.
- Avcı, A. (2015). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (42), 1-16.
- Averbek, E. (2016). *İlkokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Tez. No. 446065) [Yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi-Diyarbakır]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. (2010). Pozitif psikolojik sermayenin zaman içinde çalışanların refahı üzerindeki etkisi. *Mesleki Sağlık Psikolojisi Dergisi*, (15), 17-28.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S.M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Aycan, M. M. (2020). *Öğretmenlerde mesleki motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Tez. No. 633192) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ayvaz, A. (2012). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının toplumsal vatandaşlık içerisindeki konumu ve birbirleriyle olan etkileşimi üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Bademci, M., Çam, O., Çevik, V., & Gülşen, R. (2023). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(2), 295-305.
- Bahadır, E. (2020). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 858-879.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.

- Balta, E. (2023). *Okullarda yöneticilerin duygu yönetimi becerileri, örgütsel iletişim ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler: Fatih ilçe örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barnes, M. & Bowl, R. (2001). *Taking over the asylum: Empowerment and mental health*. New York: Palgrave Publishing.
- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bass, B. M. (1990). *Bass ve Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bayın, M. A. (2021). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişki* (Tez. No. 691436) [Yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi-Malatya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bayrak, Ö. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları* (Tez. No. 483081) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi-Sakarya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management*. Dryden Press.
- Bilecik, T. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin pozitif psikolojik sermayeleri, yönetsel destek algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: Alanya ilçesi örneği* (Tez No. 680900) [Yüksek lisans tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi-Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Boduroğlu, N. (2023). Okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik yeterliklerinin belirlenmesi. *Social Sciences Studies Journal (SSS Journal)*, 9(109), 6237-6246.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma and human resilience. *American Psychologist*, 59, 20-28.
- Bostancı, A. B. & Şarbay, B. (2018). Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 6(2), 1-21.
- Bozgeyikli, H., Avcı, A., & Navruz, B. (2017). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Turkish Studies: International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(6), 103-122. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.11574>

- Bozgeyikli, H., & Şat, A. (2014). Öğretmenlerde psikolojik dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi: Özel okul örneği. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 172-191.
- Bozkurt, B. (2018). *Sosyal adalet liderliği ile yöneticiye bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper ve Row.
- Bütün, Y. (2020). *Öğretmen özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Mesleki benlik saygısının aracılık rolü* (Tez. No. 659406) [Yüksek lisans tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Büyükgöze, H., & Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örnekleminde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 1-32.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2024). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (35. baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, A. (2013). *SPSS ile nicel veri analizi* (ss.274–292). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carver, C. S., Reynolds, S.L., & Scheier, M. F. (1994). The possible selves of optimists and pessimists. *Journal of Research in Personality*, 28(2), 133-141. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1994.1011>
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014). Psychological capital, LMX, employee engagement ve work role performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(2), 342- 356.
- Cheasakul, U., & Varma, P. (2015). *The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers in Assumption University mediated by organizational commitment*. XIV International Business and Economy Conference (IBEC), Bangkok, Tayland.
- Cialdini, R. B., & Kenrick, D. T. (1976). Hedonizm olarak özgecilik: Olumsuz ruh hali ve yardım ilişkisi üzerine bir sosyal gelişim perspektifi. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 907-914.
- Civelek, B. (2006). Çocuklara sorumluluk bilinci kazandırmak. *Çocuk Çocuk Dergisi* 58, 20-22.
- Collinson, V., & Cook, T. F. (2006). *Organizational learning: Improving learning, teaching, and leading in school systems*. Sage Publications.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471– 482. <https://doi.org/10.2307/258093>

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Coşkun, B. & İsmailoğlu, M. (2020). Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Turkish Studies – Education*, 15(1), 43-59.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Çakır, E. (2024). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile öğrenme çeviklikleri arasındaki ilişki (Tez No. 874245) [Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi-Düzce]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çalışkan, S.(2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çavuşoğlu, Ş. (2022). Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Tez No. 743848) [Yüksek lisans tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi-Antalya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, C., & Atmaca, T. (2023). Öğretmenlerin örgütsel destek, duygusal emek, psikolojik sermaye ve örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1951-1967. <https://doi.org/10.1111/joop.12219>
- Çelik, O. T., & Konan, N. (2020). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliği ile öğretmenlerin özyeterliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(206), 241-261.
- Çelik, O. T., & Üstüner, M. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algıları ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), 120-135.
- Çerezci, Ç. (2019). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişki (Tez No. 582877) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çetin, F. & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Nobel Yayıncılık.
- Çetin, M. & Tanoba, T. (2020). Okullarda otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(2), 8-19.
- Çetin, Ş. (2011). Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Tez No. 290711) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.
- Çevik, A. (2018). *Okul yöneticilerinin kullandıkları makamsal güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 511984) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi-Kahramanmaraş]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çevik, A., & Can, N. (2020). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışlarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin makamsal güç kaynakları. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 13-30.
- Çıra, A. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar açısından sonuçları: Otel çalışanlarına yönelik bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kara Harp Okulu.
- Çiftçi, K. (2019). *Ortaokul öğrencilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeyler ile okul etkinliği düzeyleri arasındaki ilişki: Erzurum ili* (Tez No. 588459) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi-Sakarya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çimen, İ., (2015). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye algısına ilişkin faktörlerin incelenmesi* (Tez No. 398384) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çoloğlu, A. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, etik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine bir araştırma*. (Tez No. 503858) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Daft, R. L. (1995). *Organization theory and design*. West Publishing Company.
- Dağ, M. (2023). *Öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin işe tutkunluklarındaki rolü* (Tez No. 829912) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dağlı, E., & Kalkan, F. (2021). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 105-123. <https://doi.org/10.15390/EB.2021.10083>
- Dash, S. S., & Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352-369. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2017-0384>
- Demirdağ, S.(2015). Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması: Öğretmen adayları. *Electronic Turkish Studies*, 10(15), 273-288.
- Demiröz, S.(2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki* (Tez No. 363200) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Demiröz, S., & Kavak, Y. (2018). Öğretmenlerin örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 231-246.
- Demirtaş, S. (2016). *Okul yöneticilerinin psikolojik iyi olma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 423240) [Yüksek lisans tezi, Mevlana Üniversitesi-Konya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dilsiz, F. (2018). Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki. (Tez No. 530628) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dinçer, M., & Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 2-18.
- DiPaola M. F., & Hoy W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Dipaola, M. F., & Mendes da Costa Neves, P. M. (2009). Organizational citizenship behaviors in American and Portuguese public schools: Measuring the construct across cultures. *Journal of Educational Administration*, 47(4), 490-507.
- DiPaola, M. F., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424– 447.
- Doğan, S. (2003). *Personel güçlendirme (Empowerment)*. Sistem Yayıncılık.
- Eker-Okalaner, A. (2023). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Ekiyor, A., & Karagül, S. (2016). Sağlık sektöründe personel güçlendirmenin iş gören performansına ve iç girişimciliğe etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(3), 13-25.
- Elma, C. (2018). Neoklasik yönetim kuramları, K. Demir ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetim ve eğitim yönetimi kuramları* içinde (ss.41-66). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Er, V. (2024). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 874079) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi-Sakarya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Erbay, E. (2019). Güç ve güçlendirme kavramları bağlamında sosyal hizmet uygulaması. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 19(42), 41-64.
- Erdem, A. T. (2021). Güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(1), 119-131.
- Erdoğan, T., & Demir, K. (2023). Ortaokul öğretmenlerinin pozitif psikolojik sermayeleri, yönetsel destek algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Muğla Sıtkı*

- Erdoğan, U. (2018). *Kolektif öğretmen yeterliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkilerin çok düzeyli analizi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulamalı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Erkuş, A., & Afacan Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Ertürk, A. (2016). The relationship between whistleblowing and organizational citizenship behavior for high school teachers. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Ertürk, R. (2022). The prediction level of teachers' perceptions of psychological empowerment on job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Modern Education Studies*, 6(2), 346-377.
- Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2024). İstatistiki Bilgiler. <https://erzurum.meb.gov.tr/>
- Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organisations, on power, involvement and their correlates. *NY: The Free Press*, 91(2), 341-342.
- French Jr., J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. *Studies in social power* içinde (ss.150-167). Univer. Michigan.
- Gao, W. (2020). Gender and organizational citizenship behavior. *5th International Symposium on Social Science (ISSS 2019)* içinde (pp. 25-29). Atlantis Press.
- Genç, G. A. (2021). *Proje okullarında algılanan örgütsel destek, okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Tez No. 690646) [Yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi-Rize]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gkorezis, P. (2015). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044.
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 2008, 7-22.
- Gök, E. E. (2007). *Örgütsel kültür bağlamında örgütsel vatandaşlık olgusu bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu davranışların okul etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin algıları* (Tez No. 286633) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Gökyer, N. (2021a). Eğitim sistemlerinin oluşumu ve Türk eğitim sisteminin yapısı. N. Cemaloğlu (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (2. baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gökyer, N. (2021b). Eğitime giriş içinde N. Cemaloğlu ve F. Şahin (Ed.), *Öğretmenlik mesleği*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gökyer, N., & Koçak, O. (2019). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54, 382–414.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. PaulistPress.
- Gutierrez, L. M. (1990). Working with women of color: An empowerment perspective, *Social Work*, 35(2), 149-153.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü* (Tez No. 333539) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Pendik ilçesi örneği)* (Tez No. 601129) [Doktora tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi-Bursa]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S.W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership ve Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Hasan, M. (2022). *Öğretmen algılarına göre okulların yönetim düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumları arasındaki ilişki* (Tez No. 764752) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis- A regression based approach* (Second ed.). The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212. <https://doi.org/10.1108/14634449710195471>

- İlgin, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde duygusal zeka ve lider üye etkileşiminin rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- İşık-Seyidoğlu, G. (2022). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 768198) [Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi-Siirt]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- İmal, H., & Kaya, A. (2022). Öğretmenlere göre anlamlı iş ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 191–213. <https://doi.org/10.53629/sakaefd.1133544>
- İmamoğlu, E. B. (2019). *Güçlendirici liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışının aracı rolü: Bilişim sektöründe bir çalışma incelenmesi* (Tez No. 585007) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- İmamoğlu, E. B., & Turan, A. D. (2019). Güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek davranışının aracı rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. *Istanbul Management Journal*, (87), 27-48. <https://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0002>
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 18(2), 254-273.
- Jiang, M., Wang, H., & Li, M. (2019). Linking empowering leadership and organizational citizenship behavior toward environment: The role of psychological ownership and future time perspective. *Frontiers in Psychology*, (10), 2612. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02612>
- Joo, B. K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16.
- Kabasin, O. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 565731) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kaplan, V. (2021). Öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel stres kaynaklarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Erciyes Akademi*, 35(1), 111-136.
- Karacan, K. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sağlık ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 485933) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Karadağ, E., & Dulay, S.(2021). Yıkıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 453-474. <https://doi.org/10.15390/EB.2021.9754>
- Karagözoğlu, A. A. (2022). *Güçlendirici liderlik, örgütsel dayanıklılık, öz yeterlik ilişkisinin incelenmesi* (Tez No. 736113) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi-Elazığ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karaman, A., & Aylan, S.(2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karasar, N. (2011) *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Akademi Yayıncılık.
- Karataş, E. (2023). *Otantik liderlik ile duygusal emek ilişkisi: Akademik iyimserlik, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü* (Tez No. 843127) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karip, E. (2014). Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama. S.Turan (Ed.), *Yönetim biliminin alanı ve kapsamı* içinde. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kaya, A., Balay, R., & Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi (Şanlıurfa ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 47-68.
- Kelekçi, H., & Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile yeterlik inançları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 992-1007.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Kıral, B. (2015). *Lise yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesi ve öğretmenlerin kayıtsızlık (sinizm) davranışı ile ilişkisi* (Tez No. 396158) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kızılhan, K. (2024). *Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile özerklik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 889689) [Yüksek lisans tezi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kilmen, S.(2015). *Eğitim araştırmacıları için SPSS uygulamalı istatistik*. Edge Akademi.
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S.(2018). Employee responses to empowering leadership: A metaanalysis. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 25(3), 257-276.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

- Kobasa, S.C. (1979). Stressful life events, personality, and health-inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>
- Kobau, R., Seligman, M E., Peterson, C., Diener, E., Zack, M. M., Chapman, D., & Thompson, W. (2011). Mental health promotion in public health: Perspectives and strategies from positive psychology. *American Journal of Public Health*, 101(8), 1-9.
- Koçak, S.(2016). *Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü* (Tez No. 435204) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Koçak, S., & Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191), 351-369. <https://doi.org/10.15390/EB.2017.7101>
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları
- Kodaş, B., & Sarı, Y. (2021). Psikolojik sermaye, iş stresi ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 32(1), 79-90. <https://doi.org/10.17123/atad.948477>
- Konan, N., & Çelik, O. T. (2017). Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğine ilişkin öğretmen algısı. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 322–335. <https://doi.org/10.14686/buefad.274186>
- Konan, N., & Çelik, O. T. (2018). Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe'ye uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 26(4), 1043-1054.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>.
- Korumaz, M. (2023). Pozitif örgütsel davranış. K. Yıldız ve R. Tösten (Ed.), *Eğitimde pozitif örgütsel düşünce* içinde. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kotter, J. P. (1996). Leadingchange: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 74(2), 59–67.
- Köprülü, T. S.(2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki* (Tez No. 296673) [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kuokkanen, L. & Leino-Kilpi, H. (2000). Power and empowerment in nursing: three theoretica lapproaches. *Journal of Advanced Nursing*, 31(1), 235-241. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01241.x>
- Kurt, N. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile psikolojik iyi oluşları ve iş doyumları arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.

- Kurt, N., & Ottekin, A. D. (2019). Öğretmenlerin olumlu psikoloji göstergelerine genel bir bakış: Psikolojik sermaye, iş doyumu ve psikolojik iyi oluşun çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 2631-2657.
- Kurtulmuş, M. (2014). *Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Tez No. 378705) [Doktora tezi, Dicle Üniversitesi-Diyarbakır]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi..
- Küçük, B. (2023). *Sosyal adalet liderliğinin öğretmenlerin vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Akademik iyimserliğin aracılık rolü* (Tez No. 807967) [Doktora tezi, Karabük Üniversitesi-Karabük]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Tez No. 616326) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi-Elazığ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Lee, A. N., & Nie, Y. (2015). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviors and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(2), 260-283. <https://doi.org/10.1177/1741143215578448>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Li, J., Fu, H., Hu, Y., Shang, L. I., Wu, Y., Kristensen, T. S., & Hasselhorn, H. M. (2010). Psychosocial work environment and intention to leave the nursing profession: results from the longitudinal Chinese NEXT study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3 Suppl), 69-80. <https://doi.org/10.1177/1403494809354361>
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732-750. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>
- Limon, İ. (2022). Relationship between empowering leadership and teachers' job performance: organizational commitment as mediator. *Journal of Theoretical Educational Science*, 15(1), 16-41. <https://doi.org/10.30831/akukeg.945201>
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (G. Arastaman, Çev.) (7. basımdan çeviri). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio B.J. (2007). *Psychological capital*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007b). PsyCap in organizational settings: An exploratory study of relational outcomes. *Journal of Management*, 33(5), 909-936.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322. <https://doi.org/10.1177/1534484302013003>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., & Youssef, C. M., Avolio B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Ma, Y. (2023). Boosting teacher work engagement: The mediating role of psychological capital through emotion regulation. *Frontiers in Psychology*, 14:1240943. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1240943>
- Maehr, M. L., Midgley, C. & Urdan, T. (1992). School Leaders as Motivator. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 177-196.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129. <https://doi.org/10.2307/2392745>
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *New Super leadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. C. R. Snyder, S.J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology içinde* (ss.117-131). Oxford University Press.
- Mayers, A. (2013). *Introduction to statistics and SPSS in psychology*. Pearson Education Limited.
- Mdookh, W. (2022). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü* (Tez No. 757120) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S.(2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145, 49-62.
- Nikoloski, K. (2015). Leadership and management: Practice of the art of influence. *Annals-Economy Series*, (3), 31-39.

- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: Öğretmenler üzerinde bir çalışma* (Tez No. 355883) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 377-403.
- Okalaner, A. E. (2023). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi* (Tez No. 804683) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Onaran, O. (1974). Yetki göçerimi- Yetki devri. *Amme İdaresi Dergisi*.
- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375-389.
- Oplatka, I. (2010). *Eğitim yönetiminin mirası* (S.Turan, M. Yalçın, ve F. Bektaş, Çev.). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S.B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage publications.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Oruç, E., & Kutanis, R. Ö. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 2(2), 145-159.
- Ögel, S. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Şırnak ili örneği* (Tez No. 666581) [Yüksek lisans tezi, Şırnak Üniversitesi-Şırnak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Öğdem, Z., Karakaş, A., & Bektaş, F. (2021). Öğretmenlerin örgütsel psikolojik sermaye ve örgütsel güvenlerine ilişkin bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(2), 1121-1144.
- Özbek, D., & Özdiş, A. N. (2022). Öğretmen kolektif görüşlerine göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile sınıf öğretmenlerinin yeterlik algıları arasındaki ilişki. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournl)*, 8(103), 3448-3461. <https://doi.org/10.29228/sssj.64909>

- Özcan, G. (2024). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi (Eskişehir ili örneği)* (Tez No. 860160) [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi-Eskişehir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özcan, M. (2018). Güç kuramları. K. Demir ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetim ve eğitim yönetimi kuramları içinde* (ss.616). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özçakal, S.(2023). *Eğitim kurumlarında çatışma yönetimi örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Tez No. 845491) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Arı Yayıncılık
- Özer, F. (2023). *Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Tez No. 837017) [Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi-Kayseri]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi..
- Özkalp, E. (2009). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan-Hıdıroğlu, Y. (2021). *Öğretmenlerin güçlendirilmesinin örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve okullardaki örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi* (Tez No. 673775) [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi-Denizli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özler, N. D., & Yıldırım, H. (2015). Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 163-188.
- Özmen, A. (2000). *Uygulamalı araştırmalarda örnekleme yöntemleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, Ü. (2019). *İşe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde politik yetinin önemi: Türkiye’de bölgesel kalkınma ajansları üzerine bir araştırma* (Tez No. 576392) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Peker, B. (2022). *Eğitim kurumlarında liderlik kapasitesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü* (Tez No. 711378) [Yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi-Uşak]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Pelenk, S.E. (2020). Güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308-330. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.675625>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). A second generation measure of organizational citizenship behavior. *Unpublished manuscript*, Indiana University, Bloomington.
- Polat, S.(2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 220383) [Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi-Kocaeli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi..
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Pfeffer, J. (1987). Understanding the role of power in decision making. J. M. Shafritz & J. S. Ott (Ed.), *Classics of organization theory* içinde (ss.309-334). The Dorsey Press.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dziewieczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1
- Purwanto, A., Purba J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis* 9, 61–69. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801>
- Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B., & Chen, H. (2018). Linking empowering leadership to task performance, taking charge, and voice: the mediating role of feedback-seeking. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02025>
- Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585-1607.
- Rost, J. M. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger.

- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.
- Samanci, S., & Basim, H. N. (2018). Akademisyenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları: Psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Business ve Economics Research Journal*, 9(2), 363-380.
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of distributed leadership on teachers' job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2). <https://doi.org/10.29333/pr/6439>
- Sarı, S. V., Aydın, B., Şahin, M., & Oktan, V. (2019). Facebook bağımlılığının açıklanması: Ruh sağlığı sürekliliği ve sürekli umudun rolü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(4), Article 4. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3356>
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma*. Anı Yayıncılık.
- Seligman, M. E. P. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment* (Reprint edition). Atria Books.
- Seligman, M. E. P., Rashid, T., & Parks, A. C. (2006). Positive psychotherapy. *American Psychologist*, 61(8), 774-788. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.8.774>
- Sert, H. (2021). *Okul müdürlerinin güçlendirici liderliğinin öğretmenlerin kuantum paradigmasından okula bakışına etkisi* (Tez No. 702277) [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi-Konya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shahab, M. A., Sobari, A., & Udin, U. (2018). Empowering leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of psychological empowerment and emotional intelligence in medical service industry. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(3), 80-91.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* içinde (ss.285-305). Pergamon Press.
- Snyder, Charles Richard (2002), Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Soylu, A. (2019). *Psikolojik sermayenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü* (Tez No. 545190) [Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Soylu, S., & Okçu, V. (2022). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 752-767. <https://doi.org/10.21666/muefd.1103044>
- Söylemez, M. (2019). *Pozitif psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler ve bir araştırma* (Tez No. 552075) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Spivak, G. C. (1994). Responsibility. *Boundary 2*, 21(3), 19-64. <https://doi.org/10.2307/303600>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Şahin, M. Ö. (2019). *Ortaokullarda örgütsel vatandaşlık ile mobbing arasındaki ilişki* (Tez No. 580921) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi-Kahramanmaraş]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Şayir, G. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile okul kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi* (Tez No. 389148) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi-Erzurum]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Şen, C., & Mert, İ. S. (2019). Psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve sinizm üzerindeki etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 9-21.
- Şeşen, H. & Basım, H. N. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, (37), 171-193.
- Tan, Ç. (2016). İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi. *Ekev Akademi Dergisi*, (68), 65-80.
- Tanrıkulu, İ. (2019). Sosyal öğrenme kuramı: Albert Bandura. D. Gençtanırım Kurt ve E. Çetinkaya Yıldız (Ed.), *Kişilik Kuramları Psikolojik Danışma ve Rehberlik içinde* (ss.382-406). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tazegül-Aydın, Y. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Ankara Altındağ ilçesi örneği* (Tez No. 464643) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi-Balıkesir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 6(1), 291-314 <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i1.225>
- Terzi, A. R. (2015). Organizational commitment and citizenship behaviors among teachers. *Anthropologist*, 21(12), 350-360.

- Tezcan, A. (2012). *Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama: Karaman valiliği ve il özel idaresi örneği* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi
- Tezer, A. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki* (Tez No. 417627) [Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tilkioglu, H. (2024). *Okul yöneticilerinin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin okul iklimine etkisi* (Tez No. 854557) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi-Trakya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi..
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi* (Tez No. 398387) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi* (Tez No. 398387) [Yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi-Gaziantep]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Tösten, R., & Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 867-889. <https://doi.org/10.17755/esosder.306900>
- Tunçel, H. (2023). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 867157) [Yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi-Kütahya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Turğut, E. (2023). *Rehber öğretmenlerin yetkinlik ve yakınlık algılarının mesleki doyuma etkisini yordamada psikolojik sermayenin aracılık rolü* (Tez No. 803583) [Doktora tezi, İnönü Üniversitesi-Malatya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uğurlu, C. T., Topçu, İ., Doğan, S.& Köybaşı, F. (2017). *Okul yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Uğurlu, C. T., & Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56). <https://doi.org/10.17755/esosder.18275>
- Uslu, B. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: Manisa il örneği* (Tez No. 279829) [Yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Usta-Öztürk, İ. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 583176) [Yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uyanık, M. (2019). *Değerlere göre yönetim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Tez No. 600950) [Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi-Düzce]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Uysal, E. (2014). Lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. (Tez No. 366308) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uzun, B. (2022). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarına etkisi* (Tez No. 836062) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uzun, T. (2018). Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 958-987. <https://doi.org/10.26466/opus.418335>
- Ünüvar, T. G. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Üstel, Ö. (2022). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tezsiz yüksek lisans projesi). <https://grcris.pau.edu.tr/handle/11499/45467>
- Weber, M. (2023). *Bürokrasi ve otorite* (Bahadır Akın, Çev.). Adres Yayınları.
- Wells, R. G. (1993). *Yetki devri* (1. baskı). (V. Üneri, Çev.). Rota Yayınevi.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442. <https://doi.org/10.1002/job.197>
- Yalçın, Ö. Ü. S.(2019). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 13-26.
- Yalırsu, H. Y. (2023). *Psikolojik sermaye ve duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisinde sosyal zekânın düzenleyici rolü* (Tez No. 795220) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yancı, F. (2011). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zeka düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği* (Tez No. 289742) [Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi-Şanlıurfa]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yarım, M. (2009). *Genel liselerde çalışan branş öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Yavuz-Tabak, B. (2023). Pozitif psikoloji akımının okullardaki yeri. K. Yıldız ve R. Tösten (Ed.), *Eğitimde pozitif örgütsel düşünce* içinde. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yenel, K. (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Tez No. 450071) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Yıldırım, Ç. (2017). *Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak örgütsel sosyalleşme* (Tez No. 461396) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, İ., & Tösten, R. (2020). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile mesleki adanmışlıklarının incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36, 10-17.
- Yıldız, H. (2015). *Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir alan araştırması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Yılmaz-Topakoğlu, E. (2023). *Güçlendirici liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü* (Tez No. 799720) [Yüksek lisans tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi-Niğde]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, A. & Aslan S.(2002) Örgütsel zaman yönetimi. *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 25-46.
- Yılmaz, D. (2024). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin mesleki öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü* (Tez No. 891010) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi-Eskişehir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, G. (2024). *Karanlık liderliğin örgütsel adalete etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü* (Tez No. 868554) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi-İstnabul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, İ. (2021). İlkokul öğretmenlerinin başarı yönelimleri ve sınıf yönetimi davranışları arasındaki ilişki (Tez No. 724790) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, İ. A. (2022). *Güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma* (Tez No. 746178) [Doktora tezi, Trakya Üniversitesi-Trakya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yılmaz, K. (2018). Yönetim ve eğitim yönetimi. K. Demir ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetim ve eğitim yönetimi kuramları içinde*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yildiz, H. (2019). The interactive effect of positive psychological capital and organizational trust on organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 9(3), 380-391.
- Yu, X., Li, D., Tsai, C. H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 24(5), 420-437.
- Yu, X., Li, D., Tsai, C.-H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *The Career Development International*, 24(5), 420–437. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0103>
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, global edition). Pearson.

- Yun, S., Cox, J., Henry, P. & Sims Jr., H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374.
- Yücesan, B. (2022). *Öğretmenlik meslek etiği algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Tez No. 735638) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi-Elazığ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yüksel, Ö., & Erkutlu, H. (2003). Personeli güçlendirme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142.
- Zenginoğlu, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 675526) [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi-Karaman]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 896-917. <https://doi.org/10.1111/joop.12219>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.1111/joop.12219>

EKLER

EK-1. Kişisel Bilgi Formu

Saygıdeğer Öğretmenimiz,

Aşağıdaki ölçekler, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans tezinde kullanılacak olan veri toplama araçlarıdır. Bu araştırmaya katılmanı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ölçeklerde yer alan maddeler öğretmenlerin güçlendirici liderlik ve psikolojik sermaye algılarının örgütsel vatandaşlık üzerindeki yordayıcılık etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Öğretmenlerin algıladıkları güçlendirici liderlik ve psikolojik sermayenin onların örgütsel davranışlarına etkisi olduğunu düşünülmektedir.

Ölçeklerden elde edilecek veriler bilimsel amaç dışında kullanılmayacak olup araştırmaya yönelik gösterdiğini duyarlılık ve ölçek maddelerine verdiğiniz tutarlı ve samimi yanıtlarla sağlayacağınız katkılardan dolayı Şimdiden teşekkür ederim.

Sorumlu Araştırmacı:

Adı Soyadı: Birgül SEVİNÇ

Unvanı: Araştırma Görevlisi

Telefon:

E-Posta:

1-Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2-Yaşınız:

3- Çalışma Kıdeminiz:

4- Bulunduğunuz Okuldaki Çalışma Süreniz:

5- Okul mevcudunuz:

EK-2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	1	2	3	4	5
1	İşyükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.	()	()	()	()	()
2	Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen yada geciken arkadaşımın yerine derse girerim.	()	()	()	()	()
3	Öğretmen arkadaşlarımdan sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırıyorum.	()	()	()	()	()
4	Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	()	()	()	()	()
5	Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımdan fikirlerini alırım.	()	()	()	()	()
6	Öğretmen arkadaşlarımdan haklarını korumaya özen gösteririm.	()	()	()	()	()
7	Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	()	()	()	()	()
8	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	()	()	()	()	()
9	Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçiririm.	()	()	()	()	()
10	Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	()	()	()	()	()
11	Etrafımdakilere sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.	()	()	()	()	()
12	Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	()	()	()	()	()
13	İşime zamanında gelirim.	()	()	()	()	()
14	Teneffüs aralarını asla uzatmam.	()	()	()	()	()
15	Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.	()	()	()	()	()
16	Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	()	()	()	()	()

17	Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımla bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	()	()	()	()	()
18	Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	()	()	()	()	()
19	Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	()	()	()	()	()
20	Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	()	()	()	()	()



EK-3. Güçlendirici Liderlik Ölçeği

	Güçlendirici Liderlik Ölçeği	1	2	3	4	5
1	Okul müdürüm görevlendirdiği konularda sorumluluğuma eşit düzeyde bana yetki verir.	()	()	()	()	()
2	Okul müdürüm, işlerin yapılmasını etkileyen konular hakkında kararlar almamda bana güvenir.	()	()	()	()	()
3	Okul müdürüm, istenen sonuçlara ulaşmam için gerekli bilgiyi benimle paylaşır.	()	()	()	()	()
4	Okul müdürüm, görevlendirildiğim işten beni sorumlu tutar.	()	()	()	()	()
5	Okul müdürüm yaptıklarım ve sonuçlarımdan, beni sorumlu tutar.	()	()	()	()	()
6	Okul müdürüm öğrencilerimin performanslarından beni sorumlu tutar.	()	()	()	()	()
7	Okul müdürüm, bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemektense, kendi çözümlerimi oluşturmamda bana yardımcı olmaya çalışır.	()	()	()	()	()
8	Okul müdürüm, işleri geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmam için bana yetki verir.	()	()	()	()	()
9	Okul müdürüm, işimle ilgili karşılaştığım sorunlara kendi çözümlerimi geliştirmemde beni cesaretlendirir.	()	()	()	()	()
10	Okul müdürüm, işimin süreç ve aşamalarını belirleme ve geliştirmede, ihtiyaç duyduğum kararları alabilmem için bana yetki verir.	()	()	()	()	()
11	Okul müdürüm, öğrenci ve velilerin taleplerini karşılamamda ihtiyaç duyduğum bilgiyi bana sağlar.	()	()	()	()	()
12	Okul müdürüm, karşılaştığım bir sorunun çözümünde, bilimsel sorun çözme aşamalarını izlemem için beni teşvik eder	()	()	()	()	()
13	Okul müdürüm, yeni beceriler geliştirmem için bana sık sık fırsatlar sağlar.	()	()	()	()	()

14	Okul müdürüm, okulumuzda sürekli öğrenme ve beceri geliştirmenin öncelikli olmasını sağlar.	()	()	()	()	()
15	Okul müdürüm, deneyimlerimin sonucunda öğreneceğimi ve gelişeceğimi düşünerek, hata yapmam riskini göze alır.	()	()	()	()	()
16	Okul müdürüm, başaramama ihtimalim olsa da yeni fikirleri denemem konusunda beni cesaretlendirir.	()	()	()	()	()
17	Okul müdürüm, hata yaptığımda beni suçlamak yerine düzeltici eylemlere odaklanır.	()	()	()	()	()



EK-4. Psikolojik Sermaye Ölçeği

	Psikolojik Sermaye Ölçeği	1	2	3	4	5	6
1	Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	()	()	()	()	()	()
2	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	()	()	()	()	()	()
3	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	()	()	()	()	()	()
4	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	()	()	()	()	()	()
5	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	()	()	()	()	()	()
6	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	()	()	()	()	()	()
7	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	()	()	()	()	()	()
8	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	()	()	()	()	()	()
9	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	()	()	()	()	()	()
10	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	()	()	()	()	()	()
11	Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	()	()	()	()	()	()
12	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	()	()	()	()	()	()
13	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	()	()	()	()	()	()
14	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	()	()	()	()	()	()
15	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	()	()	()	()	()	()

16	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	()	()	()	()	()	()
17	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	()	()	()	()	()	()
18	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir	()	()	()	()	()	()
19	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	()	()	()	()	()	()
20	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	()	()	()	()	()	()
21	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	()	()	()	()	()	()
22	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	()	()	()	()	()	()
23	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	()	()	()	()	()	()
24	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	()	()	()	()	()	()

EK-5. Ölçek Kullanım İzinleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Kullanım İzni



spolat@kocaeli.edu.tr

Kime: Birgül Sevinç >

4.09.2024



Ölçek Kullanım İzni

Merhaba

Ölçeği elbette kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dilerim.

not: ölçekle ilgili bilgiler doktora tezimde yer alıyor.

Prof.Dr. Soner POLAT

3 Eylül 2024 11:10, "Birgül Sevinç"

yazdı:

[Daha Fazlasını Gör](#)



Birgül Sevinç

3.09.2024

Sayın hocam merhabalar. Ben Gaziantep Üni...

Güçlendirici Liderlik Ölçeği Kullanım İzni



NECDET KONAN

Kime: Birgül Sevinç >

21.09.2024



Ölçek Kullanım İzni

Sayın Birgül SEVİNÇ,

Eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlamasını yaptığımız Güçlendirici Liderlik Ölçeğini yüksek lisans tezinizde veri toplama aracı olarak kullanabilirsiniz.

Şimdiden kolaylıklar ve başarılar diliyorum.

Hoşçakalın.

Prof. Dr. Necdet KONAN

Not: Ölçeğe ilişkin tüm bilgiler, yayımlanan makalede ve ekinde yer almaktadır.

Birgül Sevinç ·

>, 21

Eyl 2024 Cmt, 08:53 tarihinde şunu yazdı:

[Daha Fazlasını Gör](#)



Birgül Sevinç

21.09.2024

Sayın hocam merhabalar. Ben Gaziantep Üni...



Fatih Çetin
Kime: Birgül Sevinç >

5.09.2024



Ölçek Kullanım İzni

Birgül merhabalar,
Ölçeği araştırmada kullanabilirsin, ekteki
dosyalar sana yardımcı olacaktır,
Başarılar dilerim,
Fatih

Prof. Dr. Fatih Çetin

Phone: : / 1668 (internal)

ORCID QR

EK-6. Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzni



ERZURUM İl Milli Eğitim Müdürlüğüne



Başvuru No: MEB.TT.2024.002821

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu: 146501

T.C. Kimlik No:

Adı Soyadı: BİRGÜL SEVİNÇ

Araştırmanın Adı: ÖĞRETMENLERİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK VE PSİKOLOJİK SERMAYE ALGILARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ YORDAYICILIK ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatı: ERZURUM İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Uygulama Yapılacak Birim: İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Uygulama Yapılacak İl: ERZURUM

Veri Toplama Aracının Başlığı: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeği

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 09.10.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 09.10.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni ERZURUM İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için <https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula> bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü -

EK-7. Etik Kurul İzni

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL BAŞKANLIĞI
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu
ERZURUM

Toplantının Mahiyeti :Etik Kurul
Toplantının Tarihi : 30.09.2024
Toplantının Sayısı :08

Karar-24: Danışmanlığını Dr.Öğr. Üyesi Canan ALBEZ'in yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Birgül SEVİNÇ'in "Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermaye Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Yordayıcılık Etkisinin İncelenmesi" isimli yüksek lisans tez çalışması ile ilgili etik kurul onay belgesi talebi ile ilgili husus görüşüldü

Yapılan görüşmelerden sonra adı geçenin "Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermaye Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Yordayıcılık Etkisinin İncelenmesi" isimli tez çalışması ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına,

oy birliği ile karar verilmiştir.

(e-imza)
Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK
Birim Etik Kurul Başkanı

(e-imza)
Prof.Dr. İhsan Sabri BALKAYA
Birim Etik Kurul Başkan Yardımcısı

(e-imza)
Prof. Dr. Betül ASLAN
Birim Etik Kurul Üyesi

(e-imza)
Prof.Dr. Muhsine BÖREKÇİ
Birim Etik Kurul Üyesi

(e-imza)
Prof.Dr. Mustafa CİHAN
Raportör

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu Karar Formu

KARAR BİLGİLERİ	Toplantı Sayısı: 08 Karar No: 24	Toplantı Tarihi: 30.09.2024
	Aşağıda bilgileri verilen yüksek lisans tez ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu yüksek lisans tez ile ilgili yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
ÇALIŞMA BİLGİLERİ	Proje Yürütücüsü: Birgül SEVİNÇ Çalışma Konusu: Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermaye Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Yordayıcılık Etkisinin İncelenmesi	

EĞİTİM BİLİMLERİ BİRİM ETİK KURULU		İMZA
Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK	Etik Kurul Başkanı	e-imza
Prof.Dr. İhsan Sabri BALKAYA	Etik Kurul Başkan Yardımcısı	e-imza
Prof. Dr. Betül ASLAN	Etik Kurul Üyesi	e-imza
Prof. Dr.Muhsine BÖREKÇİ	Etik Kurul Üyesi	e-imza
Prof. Dr. Mustafa CİHAN	Etik Kurul Raportörü	e-imza

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurul Başkanlığı
PROJE DEĞERLENDİRME FORMU

Projenin/Çalışmanın Adı: Danışmanlığını Dr.Öğr. Üyesi Canan ALBEZ'in yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Birgül SEVİNÇ'in "Öğretmenlerin Güçlendirici Liderlik ve Psikolojik Sermaye Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Yordayıcılık Etkisinin İncelenmesi" isimli yüksek lisans tez çalışması ile ilgili Etik Kurul uygunluk onay belgesi talep edilmesi.

Gönderildiği Tarih: 30.09.2024

Teslim Tarihi: 30.09.2024

Değerlendirenin Adı Soyadı: Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı Adına

Prof. Dr. Ufuk ŞİMŞEK
Etik Kurul Başkanı
e-imza

Bu Yüksek Lisans Tez uygundur: +

Gerekçe/Açıklama: Yapılacak çalışmada yaklaşım ve yöntemler dikkate alınarak, konu ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bu Yüksek Lisans Tez uygun değildir: ☐
Gerekçe/Açıklama

ÖZ GEÇMİŞ

Birgöl SEVİNÇ ilk ve orta öğrenimini Erzurum ilinde tamamlamış ve 2018-2019 eğitim öğretim yılında Atatürk Üniversitesi Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik anabilim dalında lisans eğitimine başlamıştır. Araştırmacı 2022 yılında lisans bölümünü sınıf biriciliğiyle bitirmiştir. Lisansüstü eğitime 2022-2023 eğitim öğretim yılında Atatürk Üniversitesi Eğitim Yönetimi anabilim dalında başlamıştır. Bununla birlikte araştırmacı 2023 yılından itibaren Gaziantep Üniversitesi Eğitim Yönetimi anabilim dalında araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

