

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI İLİŞKİSİ (BALIKESİR İLİ MERKEZ İLÇE ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özden YAPRAK KAYA**

**Balıkesir, 2015**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI İLİŞKİSİ (BALIKESİR İLİ MERKEZ İLÇE ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özden YAPRAK KAYA**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ**

**Balıkesir, 2015**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAY SAYFASI

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim  
Dalı'nda 201212545009 numaralı  
Özden YAPRAK KAYA'in hazırladığı  
"Öğretmen Kültürü ve Öğretmen Vatandaşlık Davranışı İlişkisi  
(Balıkesir İli Merkezi İlaç Örneği)" konulu ~~DOKTORA~~ YÜKSEK LİSANS  
tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisans Üstü Eğitim Öğretim ve Sınav  
Yönetmeliği uyarınca 08/01/2015 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara  
alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile  
karar verilmiştir.

Üye.....  
Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ (Danışman)

Üye.....  
Yord. Doç. Dr. Mehmet Atif ERDENER

Üye.....  
Yord. Doç. Dr. Gülcan ÇETİN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını  
onaylıyorum.

08/01/2015  
Doç. Dr. Zeynep Güneş YAĞCI  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı; Balıkesir ili merkez ilçedeki resmi ilkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışmayı, burada andığım kişilerin destek, yardım ve katkıları olmaksızın gerçekleştirebilmem mümkün değildi.

Öncelikle, araştırmanın tüm süreçlerinde deneyimlerinden yararlandığım, görüş ve önerilerini esirgemeyen, tezimin tamamlanmasında değerli katkıları bulunan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ'ye teşekkürlerim içtendir.

Anket çalışmalarına katılarak tezime kaynak ve uygulama alanı sunan uygulama yaptığım okullardaki değerli meslektaşlarıma ve arkadaşım Çağla MERİÇ'e teşekkür ederim.

Benim bugünlere gelmemde en büyük katkısı olan hayatı boyunca desteği, sevgisi ve fedakarlığını hiç esirgemeyen canımdan çok sevdiğim rahmetli babam Saffet YAPRAK'a, lisansüstü eğitimime başlamam konusunda ve eğitimim süresince bana sonsuz destek veren, sevgi, ilgi ve yardımlarını esirgemeyen annem Fatma YAPRAK'a, beni her zaman destekleyen ve bana güvenen, hayatımın en zor ve güzel anlarında her zaman yanımda olan sevgili ablam Öznur BAYRAK ve eniştem Nurettin BAYRAK'a teşekkür ederim.

Son olarak her konuda her zaman yanımda olan sevgi ve desteği ile güç ve inanç bulduğum eşim Alper KAYA'ya teşekkür ederim.

**Özden YAPRAK KAYA**

**Ocak, 2015**

## ÖZET

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ (BALIKESİR İLİ MERKEZ İLÇE ÖRNEĞİ)

**YAPRAK KAYA, Özden**

**Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ**

**2015,128 Sayfa**

Bu yüksek lisans tez çalışmasının amacı; ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırmanın evrenini, Balıkesir İli Merkez ilçede bulunan 23 ilkokulda görev yapan 649 öğretmen oluşturmaktadır. Geri dönen 438 veri toplama aracından 22 tanesi (% 5) uygun biçimde doldurulmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. Analizler 416 öğretmene ait veri toplama aracı ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde “Kişisel Bilgi Formu”, Terzi (2005) tarafından geliştirilen “Okul Kültürü Ölçeği” ve Mercan (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Toplanan verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesinde SPSS 16.0 programından faydalanılmıştır. Ölçeklerden alınan puanlara ait frekans, aritmetik ortalama ve yüzde dağılımları hesaplanmış, değişkenler arasındaki ilişki incelenirken korelasyon analizi yapılmıştır. Ortalama puanlar arasındaki farkların anlamlılığı test edilirken, bağımsız gruplar t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yordayıcılığı test etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada hata payı .05 olarak alınmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, okul kültürüne yönelik algıları cinsiyetlerine göre değişiklik göstermektedir ve erkek öğretmenlerin algıları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Ölçeklere ait alt boyutların cinsiyete göre anlamlılık düzeyleri incelendiğinde okul kültürü ölçeğinin görev alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir ve erkek öğretmenlerin göreve yönelik algıları kadınlar öğretmenlerden daha yüksektir.

Araştırmada öğretmenlerin hem okul kültürüne yönelik algıları hem de örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul kültürünün destek alt boyutunda ise bulunduğu okulda 1-5 yıl arası görev yapanların okul kültürüne yönelik algıları, 6-10 yıl arası görev yapanlardan daha yüksektir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin hem okul kültürüne yönelik algıları hem de örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak okul kültürünün destek, başarı ve bürokratik alt boyutlarında branşa göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre bu üç boyutta branş öğretmenlerinin okul kültürüne yönelik algıları, sınıf öğretilerine göre daha yüksektir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının tamamında branşa göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre dört alt boyutun tamamında branş öğretmenleri, sınıf öğretilerine göre daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine sahiptir.

Bu araştırma ile öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine olumlu düzeyde katkılar sağladığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, Okul kültürü, Örgütsel vatandaşlık davranışı

## **ABSTRACT**

# **CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (BALIKESİR CENTRAL DISTRICT SAMPLE)**

**YAPRAK KAYA, Özden**

**Master's Degree Thesis, Department of Educational Sciences**

**Adviser: Assoc. Prof. Dr. Ali Rıza TERZİ**

**2015, 128 pages**

The aim of this master's thesis is to determine the correlation between the organizational culture perception of the teachers working at primary schools and their organizational citizenship behavior.

649 teachers in 23 primary schools in central district of Balıkesir are the universe of the research. 22 of 438 returned data collection tools (5 %) were excluded from the evaluation due to not being filled properly. Analysis was carried out with the data collection tool of 416 teachers. "Personal Information Form" developed by the researcher, "School Culture Scale" developed by Terzi (2005) and "Organizational Citizenship Behavior Scale" developed by Mercan (2006) were applied to the elementary school teachers. SPSS 16 software was used for the analysis and evaluation of the collected data. Frequency, mean and percentage distributions of the scores derived from the scales were calculated; correlation analysis was carried out to examine the correlation between variables. Independent samples t-test and One-way analysis of variance (ANOVA) were used while testing the significance of differences between mean scores, Simple Linear Regression analysis was used to test the predictivity. The tolerance was .05.

As a result of the research; there was no statistical significant difference between the organizational citizenship levels according to teachers' gender whereas their perception of school culture varies according to gender and men's attitude scores are higher than those of women. When the sub-dimensions of the scale were examined according to gender, there is a significant difference in the task dimension of School Culture Scale and men's perception towards their occupation were higher than that of women.

It has been concluded in the research that there is no statistically significant difference between the teachers' perception of school culture and organizational citizenship behavior in terms of seniority level. Within the "support" sub-dimension of the school culture; it is obvious that the perceptions of the teachers working at their present school for 1-5 year are higher than those working for 6-10 years.

According to the research result, there is no statistically significant difference between the teachers' perception of school culture and organizational citizenship behavior in terms of their branches. However, there is significant difference among "support, success and bureaucratic" sub-dimensions of school culture in terms of branches. Thus, according to these three dimensions, subject teachers have higher-level attitude of school culture than primary school teachers. In addition, a significant difference in all sub-dimensions of organizational citizenship is observed in terms of branches. Accordingly, subject teachers have higher-level of organizational citizenship than primary school teachers in all of the four sub-dimensions.

In this research, it has been concluded that there is a positive moderate correlation between the teachers' perceptions of school culture and organizational citizenship behavior. It is obvious that teachers' perceptions of school culture contribute positively to the level of their organizational citizenship behavior.

Key Words: Organization culture, School culture, Organizational citizenship behavior



## **İTHAF**

Tüm yaşamım boyunca sonsuz emeğini ve gücünü esirgemeyen annem Fatma YAPRAK ve rahmetli babam Saffet YAPRAK'a...

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İTHAF .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiv
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Varsayımlar .....	3
1.3. Sınırlılıklar .....	3
1.4. Tanımlar .....	4
1.5. Amaç .....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN .....	6
2.1. Kültür .....	6
2.2. Örgüt Kültürü .....	9
2.2.1. Örgüt Kültürü Oluşumu .....	12
2.2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	15
2.2.2.1. Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri .....	15
2.2.2.2. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri .....	19
2.3. Örgüt Kültürlerinin Sınıflandırılması .....	23
2.3.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	23
2.3.1.1. Güç / Otorite Kültürleri .....	24
2.3.1.2. Bürokratik / Rol Kültürleri .....	24
2.3.1.3. Görev (İş-Süreç) Kültürü .....	24
2.3.1.4. Birey (Destek) Kültürü .....	24
2.3.2. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	25
2.3.2.1. Kontrol Kültürü .....	25
2.3.2.2. İşbirliği Kültürü .....	26
2.3.2.3. Rekabet Kültürü .....	26
2.3.2.4. Yetiştirme Kültürü .....	27
2.3.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	27
2.3.4. Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	29
2.3.5. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	32
2.3.6. Ouchi "Z – Kültürü Modeli" .....	33
2.3.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli .....	35
2.3.8. Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	36
2.3.8.1. Karizmatik Örgütsel Kültür .....	37
2.3.8.2. Paranoid Kültürler .....	37
2.3.8.3. Çekinik Kültürler .....	37
2.3.8.4. İhtiyatlı Kültürler .....	38
2.3.8.5. Bürokratik Kültür .....	38
2.3.9. Quin ve Cameron Modeli .....	38
2.3.9.1. Hiyerarşik Kültür: .....	39
2.3.9.2. Pazar Kültürü: .....	39

2.3.9.3. Klan Kültürü: .....	39
2.3.9.4. Adhokrazi Kültürü: .....	40
2.3.10. Diğer Örgüt Kültürü Sınıflamaları .....	40
2.4. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi .....	40
2.4.1. Örgüt Kültürü ve İletişim .....	41
2.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi .....	42
2.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	43
2.4.4. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme .....	44
2.4.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi .....	45
2.5. Okul Kültürü.....	45
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	47
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temelini Oluşturan Teoriler .....	50
2.7.1. Sosyal Alışveriş Teorisi .....	50
2.7.2. Eşitlik Teorisi .....	52
2.7.3. Lider-Üye Mübadele Teorisi .....	53
2.7.4. Karşılıklılık Kuramı .....	54
2.7.5. Vekalet Teorisi.....	54
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	55
2.8.1. Dennis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	56
2.8.1.1. Yardımseverlik-Özgecilik-Diğergamlık (Altruizm):.....	57
2.8.1.2. Vicdanlılık-Üstün Görev Bilinci:.....	57
2.8.1.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme: .....	58
2.8.1.4. Sportmenlik:.....	59
2.8.1.5. Sivil Erdem:.....	59
2.8.2. Jill W. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar .....	60
2.8.2.1. Örgütsel İtaat: .....	60
2.8.2.2. Örgütsel Sadakat: .....	61
2.8.2.3. Örgütsel Katılım: .....	61
2.8.3. Philip M. Podsakoff'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	61
2.8.3.1. Yardım Etme Davranışı: .....	61
2.8.3.2. Centilmenlik Davranışı: .....	62
2.8.3.3. Örgütsel Sadakat: .....	63
2.8.3.4. Örgütsel Kabullenme/Uyum: .....	63
2.8.3.5. Bireysel İnişiyatif: .....	64
2.8.3.6. Sivil Erdem Davranışı: .....	64
2.8.3.7. Kişisel Gelişim: .....	65
2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar ....	65
2.9.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet .....	65
2.9.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık .....	66
2.9.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon .....	67
2.9.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven .....	68
2.9.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş tatmini.....	69
2.9.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kişilik Özellikleri .....	70
2.9.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kıdem, Hiyerarşi.....	71
2.9.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İhtiyaçlar.....	71
2.9.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bireyin Ruhsal Durumu ....	72
2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Okul Üzerine Etkileri.....	73
2.10. İlgili Araştırmalar.....	76

2.10.1. Yurt İçi Araştırmalar.....	76
2.10.2. Yurt Dışı Araştırmalar.....	83
3. YÖNTEM.....	88
3.1. Araştırmanın Modeli .....	88
3.2. Evren ve Örneklem.....	88
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	89
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	89
3.3.2. Okul Kültürü Ölçeği .....	89
3.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	91
3.4. Veri Toplama Süreci.....	92
3.5. Verilerin Analizi.....	92
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	95
4.1. Öğretmenlerle İlgili Kişisel Bulgular .....	95
4.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Bulgular ve Yorumlar.....	96
4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular.....	96
4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular .....	96
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular .....	97
4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular .....	100
4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular .....	102
4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular.....	103
5. SONUÇ, TARTIşMA VE ÖNERİLER.....	106
5.1. Sonuçlar ve Tartışma .....	106
5.2. Öneriler.....	110
6.KAYNAKÇA .....	113
7.EKLER .....	126

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Okul Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine Ait Merkezi Eğilim Ölçüleri .....	92
Çizelge 2. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	95
Çizelge 3. Öğretmenlerin Okul Kültürüne Yönelik Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	96
Çizelge 4. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	97
Çizelge 5. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması ..	97
Çizelge 6. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Branşa Göre Karşılaştırılması.....	98
Çizelge 7. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Kıdeme Göre Karşılaştırılması.....	99
Çizelge 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....	100
Çizelge 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Branşa Göre Karşılaştırılması .....	101
Çizelge 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Kıdeme Göre Karşılaştırılması .....	102
Çizelge 11. Öğretmenlerin Okul Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	103
Çizelge 12. Ölçeklerin Boyutları Arasındaki İlişki .....	103
Çizelge 13. Okul Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	104

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Teori Z Örgüt ve Kültür .....	35
Şekil 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti .....	56
Şekil 3. Ölçeklere Ait Normal Dağılım Grafikleri .....	93
Şekil 4. Okul Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Saçılım Diyagramı ve Regresyon Doğrusu .....	104

## KISALTMALAR LİSTESİ

OKÖ: Okul Kültürü Ölçeği  
ÖVDÖ: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği  
ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ortaya konmuştur. Ayrıca önemli kavramlar ve terimler tanımlar kısmında açıklanmıştır.

### 1.1. Problem

Çalışma hayatında yaşanan gelişmeler neticesinde, örgütlerin sadece somut varlıklardan meydana gelmediği, çeşitli soyut unsurların da örgütün yaşamı ve faaliyetleri üzerinde belirleyici bir güce sahip olduğu gerçeği fark edilmiş ve buradan hareketle davranışsal yönetim ve organizasyon teorileri geliştirilmiştir. Bu teoriler kapsamında ele alınan en önemli konulardan birisi de örgüt kültürü olmuştur (Kalkan, 2013).

Gerek örgütsel değişim gerekse örgütsel davranışı etkileyen bir etken olarak örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Çalışanların bir arada yaşamalarının bir sonucu olarak örgüt kültürü oluşur. Başka bir deyişle çalışanlar örgüt ortamında kendilerine özgü değerler ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar ve bu kültüre ait ortak değerleri paylaşırlar. Örgüt kültürü, örgütlerin kuruluşundan itibaren varlıklarını sürdürdükleri süre içerisinde, hedef ve amaçlarına ulaşmak için sergiledikleri hareketler, izledikleri yollar ve benimsedikleri kural ve prensipleri ifade eder. Dolayısıyla, örgütler faaliyette buldukları süre içerisinde bir kültür oluşturur, geliştirir veya değiştirirler (Çelik, 2007).

Yapılan çalışmalar örgüt kültürünün, biçimsel olmayan gönüllü davranışlar olarak ifade edilebilecek örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerinde etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bir örgütte paylaşılan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olan örgüt kültürü algıları, çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütün etkililiğine verimliliğine ve başarısına olumlu katkılar sağlayan biçimsel olmayan



örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri için uygun örgüt ortamı hazırlamaktadır. Örgütsel etkililik, verimlilik ve performans açısından önem arz eden örgütsel vatandaşlık davranışı, birçok örgütsel faktör tarafından etkilenmektedir. Örgütün sahip olduğu değerler, davranışlar, normlar, tutumlar ve inançlar sistemi tarafından oluşan örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışına önemli ölçüde etki eden örgütsel faktörlerden biridir (Kurt, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireyin görev gereği gerçekleştirdiği davranışların ötesindeki, çalışanların performansı ve toplamda örgütün başarısı üzerine olumlu etki sağlayan, dolayısıyla örgütün yararına olan davranışlar olarak kabul edilmeleri sebebiyle örgütler için istenilen davranışlardır. Bu davranışların gerçekleştirilmesine imkan tanıyan bir ortam oluşturmak, başarılı olmaya çalışan bir örgüt için herhangi bir harcama yapmadan etkinliğini arttırmanın yollarından biridir. Çalışanların vatandaşlık davranışları sergilemeleri için öncelikle bu davranışları sergileme arzusuna sahip olmaları gereklidir. Çünkü bu davranışlar, gerçekleştirdiğinde çalışana herhangi bir kazanç sağlamayacak ve gerçekleştirmediğinde ise hiçbir zarar vermeyecek davranışlardır ve çalışanın kendisinden kaynaklanır (Arlı, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve iş grupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek örgütsel performansın artmasını sağlarlar (Kamer, 2001).

Davranışların ortaya çıkmasında etkili olan güdüler kadar bireysel özellikler ve tutumlar, örgütün özellikleri, örgütteki liderlik tarzı, çalışanın görevinin özellikleri gibi birçok faktör de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olur. Örgüt yönetimi yasal gücünü kullanarak ancak çalışanların biçimsel rollerini yerine getirmelerini sağlayabilir. Çalışanların örgütün menfaatine olan rol fazlası davranışlar, sadece çalışanların inisiyatifindedir ve her an geri çekilebilir. Örgüt yönetimlerine düşen görev, çalışanların ÖVD göstermeleri konusunda süreklilik sağlayabilecek uygun örgüt kültürünü yaratmak ve devam ettirmektir (Arlı, 2011).

Araştırmanın problemi öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki var mıdır?" şeklinde belirlenmiştir.

## 1.2. Varsayımlar

Araştırmanın bağlı olduğu varsayımlar şunlardır:

- Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları kendi beyanları esas alınarak belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin verdikleri yanıtların gerçeği yansıtacağı düşüncesiyle hareket edilmiştir.

- Veri toplamak üzere geliştirilen ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu,

- Verileri toplamak üzere geliştirilen Okul kültürü ve Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine, öğretmenlerin içtenlikle ve tarafsız olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.

## 1.3. Sınırlılıklar

- Araştırma, 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında Balıkesir il merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokullarda görevli sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

- Araştırmanın diğer bir sınırlılığı da araştırmanın uygulaması yapılırken Balıkesir merkez ilçeleri Karesi ve Altıeylül olarak ikiye ayrılmamış olduğundan araştırma her ikisini birden kapsamaktadır.

## 1.4. Tanımlar

**Örgüt:** İş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir insan topluluğunun etkinliklerini koordine ettikleri sosyal yapı. (Terzi, 2000).

**Örgüt Kültürü:** Örgüt içerisinde eylem ve etkileşim biçimlerini şekillendiren ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılmış inançlar, beklentiler ve varsayımlar örüntüsüdür (Armstrong, 1990).

**Okul Kültürü:** Okul üyelerince belli ölçülerde paylaşılan ve tarihsel olarak aktarılan normlar, değerler, inançlar, gelenekler, ritüeller ve seremonilerdir (Stolp ve Smith, 1997).

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün fonksiyonlarını bir bütün olarak daha etkin biçimde yerine getirmesine destek olan gönüllü birey davranışlarıdır (Organ, 1997).

**Kıdem:** Öğretmenlerin buldukları okullardaki çalışma sürelerini ifade etmektedir.

## 1.5. Amaç

Araştırmanın temel amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre çalıştıkları okullarda algıladıkları örgüt kültürü düzeyleri nedir?
- 2) İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri nedir?

- 3) İlkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgüt kültürü düzeyi;
  - a) cinsiyete göre,
  - b) branşa göre,
  - c) kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 4) İlkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi;
  - a) cinsiyete göre,
  - b) branşa göre,
  - c) kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 5) İlkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki var mıdır?
- 6) Öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine, konuyla ilgili temel kavramların açıklanmasına ve ilişkili daha önce yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Bu amaçla öncelikle konuyla ilgili kavramların açıklaması yapılarak alanyazındaki ilgili araştırmalar incelenmiştir.

### 2.1. Kültür

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartişılan, kullanımı kolay olan fakat tanımı konusunda fikir birliği sağlanamayan, tanımlaması zor olan bir kavramdır. Soyut ve nesnel olmayan bir kavram olarak kültür, tanımı konusunda ortak görüşlerin oluşmasını engellemektedir (Goffee ve Garent, 2000).

Kültür kavramı, etimolojik köken itibariyle Latince “cultura” sözcüğünden gelip ve “toprağı verimlileştirmek için çalışma” anlamına gelmektedir. Cultura sözcüğü 17. yüzyıla kadar Fransızcada da aynı anlamda kullanılmıştır. Sözcük buradan Almancaya geçmiş ve 1973 tarihinde bir Alman Dili Sözlüğü'nde “Cultur” olarak yer almıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Kültür terimini ilk kez kullanan İngiliz Antropologu Sir Edward Burnett Tylor (1971), Kültür, ünlü ve bugün de geçerli olan tanımında, en geniş anlamda bilgi, sanat, hukuk, ahlak, töre ve bütün diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir yapıdan oluştuğu vurgusuyla tanımlamaktadır (Kocadaş, 2002).

Ziya Gökalp Türkiye'de kültür konusuyla ilgilenen ilk kişidir. Gökalp kültürle medeniyeti birbirinden ayırmıştır. Kültür karşılığı olarak hars kavramını kullanmış ve kültürü de bireyin üstünde organik bir gerçek olarak kabul etmiştir. Ona göre kültür, toplumu birleştiren düşünce ve kurumların organik bir biçimde bütünleşmiş şeklidir. (Gökalp, 1996).

Kültür, toplumun üyesi olarak, insanların öğrendiği, edindiği, bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür. Kültür, toplumun bir üyesi olarak kişilerin yaşamları boyunca eğitim süreciyle öğrendiklerinin tümüdür (Güvenç, 2004).

Kültür kavramı genel olarak bir topluluğun değerlerini, inançlarını, doğru veya yanlışla ilişkin belirledikleri tutumlarını, geçmiş birikimlerini ifade eden, meydana geldiği toplum içerisinde benimsenen ve gelecek kuşaklara aktarılabilme özelliği olan bir kavramdır (Özkalp, 2009).

Kültür, bir toplumun insanlarca yapılmış, maddi ve manevi değerlerinin tümüdür. Toplumun önceki kuşaklarınca geliştirilir ve sonraki kuşaklara aktarılır; yeni kuşaklar da kültürü geliştirerek sonraki kuşaklara devrederler (Başaran, 2000). Kültürle ilgili çok farklı tanımların yapılmış olmasını belirterek bazılarını sıralamak yerinde olacaktır:

Weber'e göre kültür bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların karmaşık bir bütünüdür (Webber, 1969).

Morgan'a (1986) göre kültür; farklı insan topluluklarının sahip olduğu farklı yaşama biçimleridir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

Schein'a (1990) göre kültür; toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümüdür (Doğan, 2007).

Koçel'e göre kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2007).

Hoy ve Miskel'e (2010) göre kültür; teknik açıdan alındığında, kuruluşun genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eritir. Daha basit terimlerle kültür, o yerde "işlerin nasıl yürüdüğünün" bir göstergesidir.

Kültürün bir diğer tanımı sosyologlar tarafından dile getirilmiştir; bir toplumda grup ya da kurumla paylaşılan düşünce, tutum, davranış, alışkanlık, ilkelerle benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümünden meydana gelmektedir (Kongar, 1972).

Diğer bir tanıma göre kültür bir toplumun bireylerinin sergilediği düzenli eylemlerle davranış kalıplarını, nesnelere, aletler ve aletlerle yapılan eşyaları, düşünceleri, bilgi ve inançları, tutum ve değerleri içeren yaşam biçimlerinin bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Yukarıda yer verilen tanımlara ek olarak birçok tanım mevcut olmakla beraber bu tanımlardan da görüldüğü üzere tek ve ortak bir tanım yoktur. Fakat bu tanımların ortak noktası kültürün bir topluma ait yaşam biçimi olmasıdır.

Kültür bir yaşam biçimi olduğundan aynı zamanda düşünme ve algılama biçimidir, bir bakış açısıdır ve toplumlar için ayırt edici bir özelliktir. Bu bakımdan toplumdan topluma farklı özellikleri barındırır, öğrenilmiş davranışları içerir ve toplumun üyeleri tarafından paylaşılır. Bütün bu özellikleri ile bir kuşaktan bir kuşağa aktarılır, benimsenir. Zamanla değişen bir bütün ve sistemdir (Gök, 2007).

Ataman (2001) kültürün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Kültür öğrenilebilir,
- Kültür tarihidir ve süreklidir,
- Kültür toplumsaldır,
- Kültür değişir,
- Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır,
- Kültür bütünleştiricidir,
- Kültür bir soyutlamadır,
- Kültür, ideal ve idealleştirilmiş kurallar sistemidir.

Birey yaşamını herhangi bir topluluğun, grubun ya da hepsinin üyesi olarak görebilir. Bu toplulukların üyesi olabilmek için ise kural ve koşullara uymak gerekir. Topluları birbirinden ayıran en önemli özellikleri kültürleridir. Kültür kavramı insan ve insanın yaşadığı ortamla ilgili bütün unsurları kapsar. Sahip olduğu kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler (Berberoğlu, 2003).

Toplumların kendine özgü kültürleri, her kültürün kendine göre özellikleri bulunmaktadır. Toplumdan topluma değişen kültür yapıları bazen aynı toplum içinde bile farklı kültürleri barındırabilmektedir. Toplumlar ancak

sahip oldukları farklı kültürler, yapılar ve sistemlerle toplumu bir arada tutan üst kültürü yaratabilmektedir. Kültür ve toplum kavramları iç içe geçmektedir. Dolayısıyla toplumu oluşturan insanlar ve insan yapımı tüm unsurlar bu kavramın içini doldurmaktadır. Kültür kavramı insan yapımı öğeleriyle bir bütündür ve bu bütünün içinde inançlar, tutumlar, değerler, normlar, dil, törenler ve semboller bulunmaktadır.

Kültürün içgüdüsel ve kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardan oluştuğu ve oluşabilmesi için belirli bir insan grubunun belirli bir süre birlikteliğine ve ortak yaşamasına bağlı olduğu belirtilmektedir. Bir kültürün üyesi olarak dünyaya gelen ya da bir kültürün üyesi haline getirilen insanların, o kültürü gözlem, dinleme, konuşma, etkileşimde bulunma, taklit etme gibi yollarla ve deneyimlerle onu üretenlerden öğrendikleri söylenmektedir (Şişman, 2007).

Kültür dinamiktir ve zamanla değişebilir; kültür, durağan bir özelliğe sahip olmaması kültürün üyelerinin kültürü bir yandan öğrenirken diğer yandan da değiştirerek ve yeniden yorumlayarak sürekli yeniden üretilmesi ve sonraki nesillere aktarılmasının kültürel değişimin gerçekleştirdiği söylenmektedir. Kültürlerin zaman boyutu içinde doğal çevreye uyum göstererek, kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde de değiştiğine de değinilmektedir (Güvenç, 2002).

Örgütler kültür ile bünyesindeki bireyleri bir arada tutmaya ve aynı zamanda motive etmeye çalışmaktadır. Kültür insanları birlik içerisinde bulundurma bir yoldur. Bu birlik farklılıkları hiçbir zaman yadsımayan aksine onlardan faydalanan bir birlikteliktir ve bu her zaman yaratıcılığı pekiştirmiş, bireylerden maksimum seviyede verim alınmasına, örgütün ise gelişmesini sağladığı belirtilebilir (Şişman, 2007).

## 2.2. Örgüt Kültürü

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, üretim biçimleri ve sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür.



Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir. Toplumlar gibi örgütlerin de bir kültürleri vardır. Örgütler kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini toplumlardır. Bu mini toplumların kendilerine ait bir kültürleri vardır ve buna örgüt kültürü denmektedir (Köksal, 2007).

Örgüt kültürünün kesin bir tanımını yapmak zor olmakla birlikte, Schein (1992) bu kavramı “belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği, geliştirdiği, geçerli kabul edilecek, yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin varsayım ve inançlar bütünü” olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Çalışanların bir arada yaşamalarının bir sonucu olarak örgüt kültürü oluşur. Başka bir deyişle çalışanlar örgütsel ortamda kendilerine özgü değerler ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar ve bu kültüre ait ortak değerleri paylaşırlar (Güçlü, 2003). Bir örgütün kültürü; örgütün liderlik tarzını, iletişim şeklini, çalışanların kararlara katılımı gibi örgütün işleyişini önemli derecede etkilemektedir (Emhan, 2005).

Örgüt kültürü tanımlarını özetlemek gerekirse (Terzi, 2005);

Pettigrew (1979): Bir grup tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi ve sembol, dil, ideoloji, inanç, tören ve mitlerden oluşmaktadır.

Louis (1985): Paylaşılan anlamlardan oluşmaktadır.

Barney (1992): Temel değerlerden oluşmaktadır.

Dyer (1988): Varsayımlar (İnançlar) dır.

Wilkins (1983): Kabul edilen veya paylaşılan varsayımlar, insanların alışılmış davranışları ve dünyayı görme şekilleridir.

Peters ve Waterman (1987): Kabul edilen normlardır.

Deal ve Kennedy (1981): Değerlerdir.

Sathe (1983): İnanç ve değerlere ilişkin önemli ve paylaşılan anlayışlardır.

Hofstede (1980): Bir örgüt üyesini diğer örgüt üyelerinden ayıran kolektif akıl programlamasıdır.

Terzi (2005): Bir örgütte işlerin yapılış tarzıdır.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürüne ilişkin ortaya çıkan noktaları şu şekilde tespit edebiliriz (Unutkan, 1995).

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortaklaşa olarak paylaştığı norm, davranış, inanç ve değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütlerin belirli bir zaman diliminde çeşitli faktörler tarafından da şekillendirilerek oluşturdukları ve yeni gelen her üyeye aktarılması gerektiği düşünülen bir varsayımdır.
- Örgüt kültürü, her örgütün yapısına bağlı olarak oluşturulan ve değişen bir felsefedir.
- Örgüt kültürü, her örgütün kurallarının, prosedürlerinin benimsenmesi neticesinde ortaya çıkan resmi kabullerdir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine ortaklaşa paylaşılan inanç ve değerler sistemini aşılarken işin nasıl yapılması ve yürütülmesine dair yöntemlerde yol göstericidir.

Her örgütün, örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için örgüte katılan üyelerini ortak bir kültür içinde yeniden sosyalleştirmesi gereklidir. O halde örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültüründen bütünüyle ayrı bir kültür değildir. Örgüt kültürü, geniş toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelendirilebileceği gibi örgüt içindeki diğer alt kültürlerle göre de bir üst kültür olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2007).

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır (Terzi, 2000):

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya itmiştir.
- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüz yüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlamada sıcak bir ilgi yaratmıştır. Bu ilgi örgütsel kültürle ilgili bir takım

kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.

- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Başarılı örgütlere bakıldığında, örgütün amaçları doğrultusunda hareket edip hareket ve davranışlarını, örgütün zaman içerisinde sahip olduğu kültüre paralel doğrultuda yöneten çalışanlar görülmektedir. Daha başka bir ifadeyle kendilerini çalıştıkları örgütün kültürüyle bütünleştiren, hedef ve amaçlarını iyi kavrayıp, kendisine verilen görev ve işleri bu çerçevede yürüten çalışanlar, mensup oldukları örgütün başarısına olumlu katkılar sağlamaktadır (Dinçer, 1998).

Örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir (Eren, 2001):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgütsel kültür düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

### 2.2.1. Örgüt Kültürü Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu Şişman'a (2007) göre karmaşık bir süreçtir. Birçok faktör örgüt kültürü oluşum sürecinde etkisini göstermektedir. Örgüt kültürünün gelişmesinde etkili olan çeşitli faktörler örgüt dışı ve örgüt içi olarak ayrılmaktadır. Örgüt dışı faktörler; örgütün içinde bulunduğu ulusal ve bölgesel kültürel özellikler, sosyal, siyasal, ekonomik etkenler, Örgüt içi faktörlerse; örgütün yapısı, örgütteki kurucular, yöneticiler ve çalışanların

getirdiği kültürel özellikler, örgütün tarihi, efsaneler, semboller, değer ve inançlardır.

Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamalarını Gagliardi (1986) dörde ayırmaktadır (Akt. Üçok, 1989):

Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

İkinci aşamada, lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilirlerdir.

Üçüncü aşamada, istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgüte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder. Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Schein'de (1983), bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün geçmişinde bu sürecin bir dereceye kadar farklı olabileceğini, ancak izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşama izlediğini belirtmektedir (Akt. Terzi, 2000):

- 1) Bir kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- 2) Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarında ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
- 3) Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.

- 4) Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer çalışanlar işlevlerini icra etmeye ve örgütün geçmişini geliştirmeye başlarlar.

Swales (1995) örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir (Akt. Terzi, 2000):

**1. Kurucuların Etkisi:** Örgüt kurucuları örgüt kültürü üzerinde sürekli ve anlamlı bir etki yapma eğilimindedirler. Kurucular kültürü hem yaratır hem de geleceğe taşırlar. Kurucuların başarıları, kişilikleri ve vizyonları örgütsel inanç ve geleneklerin özünü oluşturur.

**2. İç Çevrenin Etkisi:** Örgütlerin kendilerine has kültürleri örgütün yapısı ve alt sistemlerin özelliklerinden meydana gelir. Kültürü etkileyen iç faktörler; örgütün biçimi, biçimsellik derecesi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile kontrol ve bilgi sistemleridir.

**3. Dış Çevrenin Etkisi:** Örgütler farklı sektörlerde eylemlerini sürdürürler. Bu durum örgütlerin teknolojik ihtiyaçlarını becerilerini ve kullanmaları gereken kaynakları belirleyecektir. Farklı çevrelerin farklı talepleri örgütlerin kültürlerini bu çevrelerin çizdiği sorumluluklar çerçevesinde değiştirmek zorunda bırakır.

**4. Yönetim Uygulamaları:** Örgütün kuruluş aşamasında kurucuların etkisi büyüktür. Bu etki örgüt büyüdükçe ve geliştikçe azalma eğilimi gösterebilir. Örgütte işlerin yapılış tarzı zamanla uygun olmayan bir şekle dönüşebilir. Örgütün değişen çevresi örgüte yeni sorumluluklar getirir. Örgütün büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği sorumluluklar o andaki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır. Bu etki, yöneticilerin örgütsel inançların yeni durumlara uygun bir şekil almalarını sağlamaları yönünde oluşabilir.

**5. Ulusal Kültürün Etkisi:** Ulusal kültür, değerler, inançlar ve temel varsayımlar çerçevesinde örgütsel kültürün belirlenmesine yardım eder. Örgüt kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtabilir.

Örgütler çevreleri ile sürekli olarak etkileşim içerisindedirler. Bundan dolayı örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkisiyle oluşur (Tosi ve diğerleri, 1996).

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörleri şu şekilde sınıflandırmaktadırlar (Terzi, 2000):

**1. Genel Dış Etkiler:** Toplumun paylaştığı tarihsel olaylar ve doğal çevre gibi örgütün üzerinde hiçbir kontrolü olmayan veya az bir kontrolü olan faktörlerdir.

**2. Toplumsal Değerler ve Milli Kültür:** Toplumdaki inançlar ve değerler (insanlık erdemi ve bireysel özgürlük gibi) toplumdaki güç mesafesinin şekli, zaman ve iş yönelimi gibi faktörlerdir.

**3. Örgüte Özgü Faktörler:** Çevredeki teknolojik değişme örgütün gereksinimlerini de değiştirecektir. Bu durum örgüt kültürünü farklı seviyelerde etkileyecektir. Mesleki sosyalizasyon sürecinde daha iyi eğitilmiş işgörenler ve güçlü profesyonel değerler oluşacaktır. Bu da parçalanmış mesleki alt kültürleri doğurabilir. Örgütün tarihindeki önemli olaylar ve kişiler de örgütte özgü faktörler arasındadır.

Örgüt kültürünün oluşumu etrafında yapılan tartışmalar değerlendirildiğinde kültürün oluşumuna etki eden faktörler; kurucuların etkisi, dış faktörler ve örgüt içi faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir (Terzi, 2000).

## 2.2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

### 2.2.2.1. Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri

**Değerler:** Değerler bir topluluğun hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan ve çoğunluk tarafından faydalı olarak kabul edilmiş temel ahlaki öğretilere ya da inançlara verilen genel addır (Güney, 2009). Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla işgörenlerin

işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Örgüt üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemi gerekir. Değerler paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır hem de örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. Örgütün başarıda sürekliliği sağlaması, bütün çalışanların etrafında toplanacağı anahtar değerler yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem, 1996).

Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci'ye göre (2004) örgüt kültüründe bulunması gereken değerler şunlardır:

- İnsanlara saygılı davranma ve değer verme, örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olmalıdır.
- Örgütle yönetim, yeni fikirlere ve önerilere açık olmalı ve değer vermelidir.
- Optimum standartlarda hizmet amaçlanmalıdır.
- Örgütle müteşebbis ruhuna önem ve değer verilmelidir.
- Örgütle sinerjiye değer verilmelidir. Örgütle çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanarak örgütün gelişmesi sağlanmalıdır.
- Örgütle mevcut değerlere uygun ve tutarlı davranılmalıdır.

Örgüt tarafından paylaşılan değerler, şu işlevleri yerine getirirler (Terzi, 2000):

- Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.
- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar.
- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.
- Örgütün değerleri günlük işlerde örgüte rehberlik eder, yol gösterir.
- Değerler örgütün üst seviyelerinde belirlenebileceği gibi, paylaşılabilir.

Örgütler sahip oldukları değerler sayesinde; ideal düşünme ve davranış şekillerinin belirlenmesinde, yaşamsal öneme sahip olan kavramların belirlenmesi ve bu kavramlar üzerine ilginin artırılmasında,

düzeni sağlama ve devam ettirme konusunda, hiyerarşik düzeni belirlemede ve sosyal dayanışmanın sağlanmasında örgütlere büyük kolaylıklar sağlar (Özkalp, Suat ve Kezban, 1986).

Değerlerin örgütler üzerindeki belki de en önemli işlevi örgüt üyelerine yön tayin edici özelliğidir. Örgüt içindeki işleyişte ya da iş süreçlerinde neyin olumlu neyin olumsuz olduğu ve yapılması gereken davranışın ne olduğu değerler sayesinde kestirebilir ve uygulanabilir. Değerler örgütün hemen hemen bütün katmanlarını etkisi altına alan ve güçleri ortak bir hedefe yönlendiren çok kıymetli bir kaynaktır (Güney, 2009).

Değerler paylaşıldığında hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır, hem de örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini görür. Örgütün sürekli başarısı, bütün çalışanların etrafında toplanacakları anahtar değerleri yaratma yeteneğine bağlıdır (Erdem,1996). Bir örgütün güçlü kültüre sahip olması, o işletmede benimsenen çok sayıda değer bulunduğu anlamına gelmemektedir. Önemli olan az sayıda, fakat örgütte yaygın bir şekilde paylaşılan çekirdek değerlerin mevcudiyetidir.

**İnançlar:** İnançlar dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşler olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2007).

Örgüt üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır (Terzi, 2000).

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratmaktadır. Örgüt üyelerinin bu tip inançları örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır (Bakan ve diğerleri, 2004).

İnsanların tutum ve davranışları, bireylerin sahip oldukları inançlara göre şekillenmektedir. Örgütlerde çalışan insanların inançlarında değişiklik yapılmadan, tutum ve davranışlarda yapılan değişiklik kalıcı olmamaktadır (Çelik, 2007).

Üyelerin inançları konusundaki dağılım, örgütsel bütünleşmeyi etkilemektedir. Örgüt üyelerinin dinsel ve kişisel inançları, yani; dünya



görüşleri birbirine ne kadar yakın ise, örgüt kültürü o kadar güçlü olmaktadır. İnançlar, değer ve normlar gibi, üyelerin davranışlarına hükmetmektedir. Güçlü örgüt kültürlerinin önemli göstergelerinden sayılan birlik ve beraberlik, iş arkadaşlarına, liderlere ve örgüte sadakat, birbirine yakın inançların ürünü olmaktadır. Liderlerin üyeleri tanımada ve onların kabiliyetleri ile zaafalarını anlamalarında inançlar önemli rol oynamaktadır. Çünkü inançlar, iş görenin davranışını etkileyen normları beslemekte, dolayısıyla davranışlara yansımaktadır (Çelik, 2007).

**Normlar:** Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir. Normlar yazılı olmayan kurallardır. Bir toplumun kültürü geniş ölçüde normlardan oluşmaktadır. Normlar gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol göstermekte, tercihlerini belirlemektedir (Şişman, 2007). Normlar çoğunlukla açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentilerine işaret eder ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarını belirlerler. Bir örgütte hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi verir. Normlar kimi zaman açıkça dile getirilmezler, ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar ve inançlar, örgüt üyelerini etkilediği; bu unsurlardan etkilenme düzeylerine bağlı olarak örgütte yaratıcılık ve yenilikçiliğin destekler ya da engeller davranışların geliştiği başka bir söylemle örgütsel kültürün örgütsel performansı etkilediği söylenebilir (Bozkurt, 1997).

Normlar, Schein'a göre üyelerin kritik olaylara cevap verme şekilleridir. Başka bir ifadeyle normlar örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını ve başkalarıyla nasıl iletişimde bulunacağını göstermektedir. "Üstlerinle tartışma", "kötü haberi veren sen olma" şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Gibbs'e göre normları oluşturan üç temel özellik vardır. Bunlardan ilki belirli bir durum karşısında, davranışın ne olması gerektiği konusunda görüş birliği oluşturarak, belirsizliğin ortadan kaldırılmasıdır. İkincisi, gerçekleşecek davranışlar konusunda grubun üzerinde anlaştığı ortak bir beklentilerdir. Üçüncüsü ise beklenen davranışların yapılmadığında sorumlulara ceza verilmesi üzerinde herkesin mutabık olduğu ortak tepkidir (Güney, 2009).

### 2.2.2.2. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri

**Törenler:** Belirli zamanlarda, belirli sebeplere bağlı olarak yapılan, gelenek halini almış davranışlardır. Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Ödül törenleri, atanma veya emeklilik törenleri, veda yemekleri, yarışmalar, örgüte yeni giren işgörenler için yapılan tanışma toplantıları örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir (Eren, 2001).

Bir örgütte törenler, örgütsel düzenin sürdürülmesini, yeni üyelerin tanıtılmasını, sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılmasını ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar. Örgütsel törenlere katılanlar, zaman, mekan, eylem, sorumluluk gibi bazı öğeleri de paylaşmaktadırlar. Bu törenlerde, örgütün diğer kültürel özellikleri (dil, jest, mimik, törensel davranışlar, özel giysiler vb.) de yansıtılır. Bu törenler örgüt üyeleri arasında paylaşılan değer ve normların vurgulanması için bir fırsattır (Köksal, 2007).

**Ritüeller:** Güçlü sembolik değerler taşıyan, geleneksel olarak şekillenen ve planlanan törensel eylemlerdir. Yapılan bu planlı eylemlerle, kültürel yapı ve değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi amaçlanmaktadır. Ritüellerin en önemli özelliği, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlar olmalarıdır. Yazılı olmamalarına rağmen, o örgütte işlerin yapılma şekli veya kişiler arası ilişkiler konusunda, açık bir mesaj vermektedirler (Erdem, 2009). Biz burada işleri böyle yaparız mesajını bütün işgörelere verirler (Güçlü, 2003). Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma plan ve programları gibi öğeleri kapsar (Terzi, 2000).

**Hikaye ve Mitler:** Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişi ile ilgili yaşanmış çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini taşıyan kültür faktörleridir. Etkili örgütlerde yönetici ve işgörenler örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikâyeler, anılar anlatırlar; örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalarındaki başarılarından söz ederler. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş işgörenler hakkında anlatılan bu hikâyeler, örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici uygulamalarını oluşturmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004).

Hikâyeler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir hikâye, örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte işgörenlerin çocuklarıyla nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir hikâye yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir. Negatif bir hikâye, kaliteli bir işgörenin sadakatsizlik suçu işlediğinden dolayı kara listeye alınarak kariyerinin nasıl mahvedildiğini ve insafsızca işten çıkarıldığını anlatabilir. Bu tür bir hikâyede kasıt, ima yoluyla işgörenlerin davranışlarını kontrol etmek ve işgörenler arasında korku yaymak olarak ifade edilebilir (Terzi,2000).

Mitler genel itibariyle eleştirilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Mitler, sahte bir inanç olmayıp, bir örgüt için ayırt edici tarihi, efsaneleri ve hatıraları kapsamaktadır (Terzi, 2000).

Örgütler kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarındaki mantığı çalışanlara iletmede zaman zaman örgüte ilişkin hikâye ve mitleri kullanmaktadırlar. Hikâye ve mitler, genellikle örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlülerine ilişkindir. Bu hikâye ve mitler, doğru olsun veya olmasın, çalışanların işlerine motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Özellikle de temel değerlerin örgüte yeni katılanlara iletilmesinde kullanılan hikâye ve mitler işe yeni başlayan çalışanların sosyalizasyonlarının sağlanmasında da önemli bir kontrol ya da bütünleşme aracıdır (Akıncı, 2001). Örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkan hikâyeler ve mitler örgüt kültürü açısından önemli kültür taşıyıcılarıdır (Unutkan, 1995).

Hikâye ve mitler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Hikâye ve mitler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve

yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırılar (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

**Semboller:** Semboller, örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımlarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutan sosyal öğrenme araçlarıdır (Şişman, 2007). Semboller, örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü nesnelere, objelere veya eylemler olarak ifade edebiliriz (Terzi, 2000).

Örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, desenler, sloganlar, şarkılar, unvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi vb. gibi birçok şey örgüt içindeki fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden fazla anlam yüklü olan nesnelere, objelere veya eylemlere yani sembolerdir (Bakan ve diğerleri, 2004).

Sembollerin her örgüt için farklı anlamları vardır. Örgütler sembollerini sayesinde inançlarını, mitlerini ve değerlerini yansıtabilirler. Semboller kültürleri birbirinden ayıran fiziki ayrıcalıklardır. Örgütler simgeler ya da sembollerle birbirinden ayrılır çünkü her örgütün olduğu gibi her sembolün de farklı bir anlamı mevcuttur. Bu farklılık örgütleri görünür kılan kültür öğelerindedir (Şişman, 1994).

Yeni oluşan bir grup veya örgüt için semboller örgütün durumunu örgütün kendisine ve dış dünyasına anlatan; örgüt yapısına, yapılan işlere, amaçlara hatta fiziki çevreye bile belirli değerler ve anlamlar yükleyen, bazı anlamları da yok sayan, değiştiren veya daha da kuvvetlendiren ve örgütsel anlayış ve kavrayışı sağlayan bir araçtır. Bu şekilde ortaya çıkan semboller örgüt için çok önemli işlevsel sonuçlar doğurur (Gümüş, 2011).

Güçlü bir örgüt kültürü olan kuruluşlar örgütte kendileri ve örgüte yeni giren üyeler için faaliyet ve çalışmalara ışık tutan ve güç veren işaret ve sembollerle çalışırlar. Semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, hem örgüt üyelerinin birbirlerinin hem de örgüt dışındaki

müşterilerin, rakiplerin örgüte mensup olanları tanımalarına aracılık eder (Gümüş, 2011).

**Kahramanlar:** Güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürün temsilcisinin tipik özellikleri, “kahraman” tanımlamasıyla ifade edilir. Bu bağlamda “kahramanlar”, çalışanlar için izlenmesi gereken birer rol modellerdir ve örgüt üyelerine; doğru kabul edilen davranışların neler olduğunu, takdire şayan davranışları ve nelerin nasıl yapılması / yapılmaması gerektiğini gösterirler (Barutçugil, 2004).

Kahramanlar kendi kişilikleri ve davranışlarıyla örgüt kültürüne yol göstermiş, sergiledikleri performanslar ve karmaşık durumlardaki problem çözme yetileriyle, üyelerine model oluşturmuş örgüt üyeleridir. Kahramanların organizasyonun her kademesinden çıkma olasılığı vardır ve örgütün kurucusu olabilecekleri gibi örgüt içerisinde görev alan bir çalışan ya da liderin kahraman olabilme durumu olabilir. Bununla birlikte kahramanlar geçmişte sergiledikleri tutum ve davranışlarla örnek sayılabilecek hala yaşamayan insanlar olabileceği gibi, günümüzde yer alan gerçek kişiler ve hatta hayal ürünleri de olabilmektedir (Erdem, 2009).

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve işgörenlerin yapacakları eylemlerde takip edebilecekleri bir model oluştururlar. Bu doğrultuda da, kültürel yapı içerisinde yüksek değere sahip olan, hayal ürünü ya da gerçek kişiler olabilirler ve örgütsel kültür değerlerinin kişiselleşmesine yardımcı olurlar (Bozoğlu, 2011).

**Dil:** İletişim aracı olarak; anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi şeklinde tanımlanmaktadır. Dil, insanların birbirleriyle iletişim kurmasına olanak sağlamanın ötesinde bir kültür ögesidir. Dil kültürün önemli bir parçası olduğu gibi, kültürün öğrenilmesi ve nesilden nesile aktarılmasında önemli rolü bulunmaktadır (Çağlar, 2001).

Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. Bir örgüt ya da örgütlerdeki alt birimler dili, bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini belirlemek amacıyla kullanırlar. Üyeler bir dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Yücel, 2007).

Her milletin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Bir örgütte kullanılan yazılı ve sözlü dil, üyelerin kullandıkları argolar, mecazlar, şakalar, selamlaşmalar dâhil her türlü iletişim aracını kapsamaktadır. Nitekim çalışanlar kendi aralarında bu yöntemle anlaşabilmektedirler. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilmekte ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini göstermektedirler. Bir dilin ve konuşma tarzının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve anlaşılması, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bunun tersi, çalışanların örgütten ve birbirlerinden yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Gürgen, 1997).

### **2.3. Örgüt Kültürlerinin Sınıflandırılması**

Örgütsel kültürün sınıflaması farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde yapılmıştır. Bunlar arasında en yaygın sınıflama biçimi güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflamadır. Bunun yanında değişik birçok sınıflama biçimleri de bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

#### **2.3.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Örgütsel kültür sınıflamalarından biri Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu sınıflamadır. Bu araştırmada Harrison ve Handy yaklaşımı birlikte ele alınmıştır. Çünkü Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Handy modelinde kültürler Yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir (Terzi, 2000). Bu modeller aşağıda olduğu gibi belirtilmiştir (Erkmen ve Ordun, 2001).

### **2.3.1.1. Güç / Otorite Kültürleri**

Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanların görevi bu otorite sahibinin beklentilerini gerçekleştirmektir. Otoriteye pek karşı çıkılmaz, ancak otorite sahiplerinin de güçlü olmaları yetmez, aynı zamanda liderlerin bilgili ve tecrübeli olmaları da gerekir. Bu tip örgütte korku hâkimdir ve örgütlerde gerginlik havası hâkimdir.

### **2.3.1.2. Bürokratik / Rol Kültürleri**

Bu tip örgütlerde rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış ve iletişim biçimleri belirlenmiştir. Hatta bir sorunla karşılaşıldığında bile çözüm yöntemleri bile belirlenmiştir. Örgüt, tepe yönetimi tarafından belirlenmiş kurallarca kontrol edilmektedir. Her bölümden üzerine düşeni yapması beklenir, bu kültürde işbölümü hâkimdir.

### **2.3.1.3. Görev (İş-Süreç) Kültürü**

Çalışanlar her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Bu tip kültüre sahip bir örgüt işgörenlerinden, işlerine ve örgütlerine fazla zaman harcamalarını ve bütün enerjileri ile katkıda bulunmalarını bekler, çalışanların onları içsel olarak tatmin eden görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını varsayar.

### **2.3.1.4. Birey (Destek) Kültürü**

Bu kültür, bürokrasiye, uzmanlaşmaya rutin işlere karşıdır. Bu tip kültüre sahip örgütler çalışanlarına, birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar, çalışanların da kararlara katılımını teşvik eder. Çalışanlara sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim biçimi

sergilenerek, çalışanların işlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar sağlanır. Aynı zamanda takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir.

### **2.3.2. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Örgüt kültürünün sınıflandırılması konusunda yapılan çalışmalardan biri de Schneider'e (1994) aittir. Bu çalışmada örgüt kültürü kontrol, işbirliği, rekabet ve yetiştirme gibi konularla ilişkilendirilerek ele alınmıştır.

#### **2.3.2.1. Kontrol Kültürü**

Otorite ve güce sahip olma ihtiyacının baskın olduğu ve yöneticilerin örgüt içi işleyişte yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu, bunun yanı sıra sıkı bir hiyerarşik yapının bulunduğu kültür tipi kontrol kültürü olarak sınıflandırılmıştır. Bu kültür tipinde bürokrasi anlayışı oldukça etkilidir. Değişime direnç gösteren bu örgüt tipinin en önemli özelliği statünün korunması için sarf edilen güçtür. Bu kültür tipi belirsizliğe ve başarısızlığa tahammül edemez. Bu nedenle risk alma neredeyse yoktur. Bu kültür türü disiplinden hoşlanan ve düzeni seven bireyler için caziptir (Erkmen, 2010).

Bu kültür tipine uygun liderler için en önemli olgu hükmetmektir. Kontrol kültüründe, örgütün eksikleri aranır ve eksik bulunduğu, bu eksiğin nasıl giderileceği araştırılır. Zayıf yönlerin keşfedilmesi için, işletme çevresini incelemek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilir. Örneğin; politikacıların anket kullanması, Milli Eğitim Bakanlığında ve özellikle ilköğretim okullarında her sene uygulanan teftişler de, kontrol kültürünün parçasıdır. Kontrol kültüründe objektiflik önemlidir. Duygusal ya da subjektif davranıldığında, dikkat dağınıklığı yaşanır ve bu durum örgütü tehlikeye sokar (Yılmaz, 2005).



### 2.3.2.2. İşbirliği Kültürü

Bireysel yetenek ve çabaların örgüt içinde bütünleştirildiği ve bu becerilerin dikkatli bir şekilde koordine edilerek örgüt içi işleyişin uyumsallaştırıldığı örgüt tipi işbirliği kültürü olarak nitelendirilmektedir. Bu kültür tipinde öncelikli kural uyumdur. Çalışanlar gelişim ve ilerleme için örgüt içindeki faaliyetlerinde uyumlu olmak zorundadır. Bununla birlikte bireysel yetenekler örgüt içinde paylaştırılarak, bu yeteneklerden doğan yeniliklerden tüm örgüt üyeleri faydalanabilir. Bu kültür tipinde sinerji çok önemlidir. Örgütün toplu hareketinin bireysel hareketten daha büyük bir fayda sağlayacağına inanılır ve örgüt çalışanları bu yönde motive edilir. Bireyler kişisel amaçlarından çok örgütün amaçlarına hizmet etmeye isteklidir. Bu ortak hedeflerin örgüt üyelerini ve örgütü bir arada tuttuğuna inanılır (Erkmen, 2010).

İşbirliği kültüründe liderler, bireysel farklılıklara saygı duyarlar ve her birey ve düşüncenin değerli olduğunu düşünürler. Örgütte güven ortamı sağlamayı başlıca görev edinirler. Liderler, aynı zamanda “kurumsal kimlik” ve “kurumsal bağlılık” gibi konulara çok önem verirler ve kurumsal bağlılığın sağlanması için çaba harcarlar. Bağlılık gerçekleştiğinde ise, çalışanlar kendilerini çok özel hissederler ve kurumsal kimlikleri ve o kuruma bağlı oldukları için gurur duyarlar (Schneider, 1994).

### 2.3.2.3. Rekabet Kültürü

Bu kültür tipi için en önemli şey mükemmeliyetçilik olarak karşımıza çıkar. Mükemmeliyetçilik amacıyla entelektüel ve teknik becerilerden maksimum düzeyde faydalanılır. Bu kültür tipinde faaliyet gösteren örgütlerde yaratıcılık çok önemlidir. Çalışanlar bireysel becerilerini geliştirmek ve bunları örgütün iç yapısına entegre etme konusunda teşvik edilir. Bununla birlikte bu örgüt kültüründe uzmanlaşma oranı oldukça yüksektir. Örgütün oluşturmuş olduğu yeni değerler rekabet avantajı sağlar ve birincil hedef haline gelir. Bu avantajın kaynağı olarak uzmanlaşma ve onunda ötesinde bilgi yer alır. Bu

sebeple örgütler bilginin kullanılması ve paylaşılması konusunda örgüt içinde analitik sistemler kurarlar. Başka bir deyişle bu kültürün bireyleri etraftaki sorunlara ya da fırsatlara yönelik imgeleri görebilen ve en uygun çözümü getirmede maharet gösterebilen uzman analistlerden oluşur (Erkmen, 2010).

#### **2.3.2.4. Yetiştirme Kültürü**

Bireysel yetenek ve kişisel gelişimlerin ön planda tutulduğu, kişisel potansiyellerin dikkate alınarak, bu potansiyellerin kullanımının ön plana çıktığı kültür tipine yetiştirme kültürü denir. Bu kültür tipi hümanist bir yaklaşım sergiler. Buna göre örgütsel amaçlar kadar bireysel hedeflerin de gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu amaçla fikirlerin kolayca ifade edilebildiği, idealist ve iyimser yaklaşımların var olduğu bir çalışma ortamı sağlanmaya çalışılır. Bu kültüre mensup bireyler kendilerini gerçekleştirmeye inanır ve bu amaçla bütün potansiyellerini ortaya koymaya çalışırlar. Yetiştirme kültürü amaçlara önem verir ve bir taraftan örgütün misyonunu canlı tutmaya çalışırken diğer taraftan da örgüt üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmelerini önemser (Erkmen, 2010).

Yetiştirme kültüründe, bireyler çok çalışırlar ve kendilerini tamamen başarıya adanır. Burada insanlara kişisel özgürlük verilir ve bu da; insanların görmelerini, keşfetmelerini, deneyim kazanmalarını ve risk alabilmelerini sağlar (Sevim, 2005). Bu kültürdeki kişiler, diğer kişilere ve birbirlerine yaklaşımlarında idealisttirler. Olaylara bütüncül açıdan bakabilirler ve ideal çözümler ararlarken, değerlere de bağlı kalırlar. Hayata bakış açıları olumlu ve iyimserdir.

#### **2.3.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Örgüt kültürü konusunda danışmanlık yapan iki araştırmacı ve düşünür Deal ve Kennedy, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak

açıklamaktadırlar. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkmasında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Eren, 2004).

	<b>Hızlı</b>	<b>Yavaş</b>
<b>Yüksek risk kararları</b>	Sert erkek, maço kültürü	Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü
<b>Düşük risk kararları</b>	Çok çalış, sert oyna kültürü	Süreç kültürü

Kaynak: Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Bu dört kültür biçimlerini Deal ve Kennedy şöyle açıklamaktadır (Eren, 2004):

**Sert Erkek Maço Kültürü:** Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu tür girişimlerde ani iniş ve çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanır. Bu kültürde, kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Özellikle lider konumundaki kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadır. Tepe yönetiminin sembol ve kahraman olması önemlidir.

**Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü:** Alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden geri besleme hızlı olduğu durumlarda *çok çalış/sert oyna kültürü* ortaya çıkmaktadır. Maço kültürünün tam tersi, ekip halinde karıncalar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde tutanlar bu kültürün kahramanlarıdır. Bu kültürün değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele vermeyi, müşterinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi, her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir.

**Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Alınan kararların risk derecesi yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu durumlarda *şirketin üzerine iddiaya gir kültürü* ortaya çıkmaktadır. Bu

kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun zaman alır ve başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip, yenilik ve keşiflerden büyük haz duyan, tek tek ve ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir. Bürokratik prensipler ve örgüt içi aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler.

**Süreç Kültürü:** Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu durumlarda *süreç kültürü* ortaya çıkmaktadır. Bu kültürde işgörenler, çok çalışmakta ve hata yapmamaya gayret göstermektedirler. Sadece neyin nasıl yapılacağı önemlidir. Devlet kurumları bu türe örnektir. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir.

Deal ve Kennedy örgütsel kültürün dört önemli anahtar kavramına dikkat çekmişlerdir. Değerler, işgörenlerin örgütsel yaşamı yorumlamasına yardımcı olurlar ve örgütsel etkinliklerdeki temel eğilimleri belirtirler. Kahramanlar, işgörenlerin izinden yürüdükleri ve imgelem gücüne hayran oldukları kişilerdir. Törenler, örgütsel etkinlikleri daha görkemli, olayları daha coşkulu hale getirirler. Kültürel iletişim amacı, örgütsel yaşamı geliştirme, üyelere yeni deneyimleri aktarma, kültürel değerleri yaratma, örgütsel hikâyeye ve masal anlatma, kültürü üyelere aşılama gibi işlevleri yerine getirir (Çelik, 2002).

#### 2.3.4. Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Hofstede (1980) ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek kırk ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir (Akt. Terzi, 2000).

**Güç Mesafesi Özelliği:** Güç mesafesi kavramı örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımı ile ilgilidir. Yani kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu gerçeği güç mesafesi kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde eşitsizlik kaçınılmazdır ve bu eşitsizlik ast-üst ilişkilerinde yoğun olarak

görülür. Bazı örgütlerde belirli bir aileden gelmek, bilinen bir eğitim kurumunda okumuş olmak gibi faktörler yetenek, çaba, bilgi, deneyim sahibi olmuş olmanın da önüne geçerek örgüt içindeki bireylere ayrıcalık getirir. Bu ayrıcalıklar örgüt içinde eşitsizlik kavramının ortaya çıkmasına neden olur (Terzi, 2000).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Türk toplumu Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmada güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemde belirsizlikler güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Örgütte kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir (Sargut, 1994).

**Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma bir toplum üyelerinin kesinlik olmayan, kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini ne ölçüde rahatsız ve tehdit altında hissettikleri ve bu durumdan ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Bilginin yetersiz ya da açık olmaması, değişmelerin hızlı ve öngörülemez gelişmesi, yüksek düzeyde karmaşıklık durumunun söz konusu olması halinde, bir toplumun duyacağı tedirginlik, belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004).

Belirsizlikten güçlü bir şekilde kaçınan toplumlardaki kurallara duyulan ihtiyaç genellikle, işlerliği, mantığı, tutarlılığı olmayan kuralların koyulmasına yol açmaktadır. Buna karşın belirsizlikten kaçınma özelliği çok az olan toplumlarda ise, kanun ve kurallardan korku duyulduğu gözlenmektedir. Onlar kuralların sadece, mutlak ihtiyaç duyulduğunda koyulması gerektiğine inanmaktadırlar. Bu tür toplumlarda insanlar, pek çok problemin kurallara ihtiyaç duyulmadan çözülebiliyor olmasından gurur duymakta ve yürürlükte

olan kuralları adeta kutsal kabul edip itaat etmektedirler. Bu tip insanlar çalışmayı çok sevmekte ve sürekli bir şeylerle uğraşmayı tercih etmektedirler. Zamanın kıymeti bilinmekte ve yöneticilerin kontrolü olmadan işlerini yapabildikleri kadar çabuk yapmaya çalışmaktadırlar (Erdem, 2009).

**Bireycilik / Kollektivizm Özelliği:** Hofstede'ye göre bireysellik belli bir toplumda topluluk ve bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bireysellik, insanların sadece kendilerinin ve ailelerinin çıkarını gözetmeye yöneliktir. Kolektiflik ise bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimidir.

Bazı kültürlerde bireysellik kutsandır ve mutluluğun kaynağı olarak görülürken, bazılarında ise yabancılaşma olarak görülür. Bireysellik insanın zihinsel yapısının yanı sıra ailenin, eğitim, din ve politik örgütlerin işlevlerini etkiler. Kollektivist değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, bireyler bir aileyi ve klanı devam ettirmek için doğarlar. "Biz" tercih edilir. Kimlik sosyal sistemi içinde şekillenir ve grup kararlarına inanılır (Terzi, 2000).

Kollektivist bir kültürde bir işveren, hiçbir zaman bir bireyi değil, ama bir gruba ait bir kişiyi işe almaktadır. Çalışanlardan kendi çıkarları ile uyuşmasa bile, bu grubun çıkarlarına göre hareket etmeleri beklenmektedir. Kollektivist bir toplumda işe alma süreci, her zaman kişinin üyesi olduğu grubu dikkate almaktadır. İşe girme önceliği, akrabalara veya ait olunan grubun elemanlarına tanınmaktadır. Grup dışından birinin işe alınması risk kabul edilmekte ve bu riski minimize etmek için, öncelik grup üyelerine verilmektedir. Bireyci toplumlarda ise, işyerinde aile ilişkileri, akraba kayırma ve çıkar çatışmalarına yol açacağı gerekçesiyle istenmemektedir. Örneğin; şirketlerin bazılarında, aynı şirkette çalışan iki kişi evlenirse, birisinin işten ayrılması konusunda kurallar bile bulunmaktadır (Gonzalez, 2002).

**Eril ve Dişil Özellikler:** Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişillik özelliklerinin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresiyle iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara pek sık rastlanmaz (Terzi, 2000).

Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişilik ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı kriteri ün ve zenginliktir. Norveç gibi erkekselliği düşük ülkelerde işbirliğine, arkadaşlık havasına ve iş güvenliğine büyük önem verilir (Terzi, 2000).

### 2.3.5. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflaması

Tohiro Kono beş tür örgüt kültüründen söz etmektedir: Canlı kültür, lider eksenli-canlı kültür, durağan kültür, güçlü lider eksenli durağan kültür (Terzi, 2000).

**Canlı Kültür:** Bu kültürün bireylerin yeniliklerin önemi üzerinde durmakta ve örgüt içinde genel değerleriyle paylaşmaktadır. Bir topluluk veya aile hissine sahiptirler. Örgütün amacı çalışanları tarafından açıkça anlaşılmalı ve de yapılan işlerin anlamı bilinmektedir. Örgütün hem yatay hem dikey olarak çok iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı örgütlerde üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle hitap edebilmektedir.

**Lider Eksenli ve Canlı Kültür:** Bu kültürün özelliği, üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Liderin yeteneklerine güvenirlir, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta; fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu tip kültür kendi içinde bir dönüşüme girmektedir.

**Bürokratik Kültür:** Bu kültüre dâhil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışlarını bu kurallar belirlemektedir.

**Durağan Kültür:** Bu kültüre mensup bireyler eski davranış örneklerini tekrarlar ve bilgi toplamaları içe yöneliktir. Bu kültür, çevredeki değişimlere karşı duyarsızdır ve yeni fikir üretmez.

**Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür:** Bu kültür tipinde üst yönetim otokrattır; fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda kalan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedir. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa lideri izleme ve canlı kültür tipi bu hale dönüşebilmektedir.

### 2.3.6. Ouchi “Z – Kültürü Modeli”

Japon asıllı Amerikalı yönetim düşünürü William Ouchi, “Z Teorisi” adlı kitabı ile farklı bir yönetim kültürü anlayışı ortaya koymuştur. Ouchi; organizasyon kültürüyle ilgili çalışmalar yapmış ve “Amerikan Tipi Yönetim Modeli (A Tipi)” ile “Japon Tipi Yönetim Modeli (J Modeli)” haricinde, “Z Teorisi” adıyla, farklı bir yönetim modeli oluşturmuştur. Bu teoriye göre; başarının anahtarı teknolojiye değil, insan yönetimindedir. “Z Kültürü”nün en önemli yapı taşları da; güven, içtenlik, işbirliği, takım çalışması ve liyakata dayalı bir eşitlik anlayışı olarak ifade edilmiştir (Şimşek, 2009).

Ouchi’ye göre, “Z Tipi Örgüt Modeli”nin yedi önemli boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Ouchi, 1989).

- 1) İşgörenler, uzun süreli istihdam edilmelidirler.
- 2) İşgörenler, doğrudan ya da dolaylı olarak kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdırlar.
- 3) İşgörenler, bireysel sorumluluk almalıdırlar.
- 4) İşgörenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidirler.
- 5) Doğal denetim kapalı ve biçimsel ölçme açık olmalıdır.
- 6) İşgörenler, işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdırlar.



7) İşgörenlerle ilişkiler örgüt içerisinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir.

Ouchi Z Teorisi'nde; yönetim tarzı ve organizasyon şeklinin toplumun bir parçası olduğunu ve bütünüyle toplumu yansıttığını ifade etmiştir. Ouchi'nin bu çalışmadaki temel amacı, bir toplum yapısı ile şirket yönetimlerinin ne şekilde koordine edilebileceğini belirlemektir. Z Kültürü Modeli'ndeki örgütlerin sahip olduğu özellikler de, Ouchi tarafından şu şekilde özetlenmiştir (Ouchi, 1989);

- Z Teorisi; verimlilik arttığında kilit nokta olarak işçilerin yönetime katılmasını savunmaktadır. Teori'ye göre; ülkelerin verimlilik sorunu, ne para politikalarıyla ne de araştırma ve geliştirmeye yatırım yaparak çözümlenebilir. Tüm bunlar, ancak insanların birlikte daha üretken çalışmaları için nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra yararlı olabilir. Z Teorisi de bunun yollarını göstermektedir. Yine bu Teori'ye göre verimlilik; kişisel çabaların verimli bir şekilde koordine edilmesiyle ve işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla ve çalışanlara inisiyatif verilerek çözümlenebilecek bir sorundur.
- Z Teorisi'nin en önemli özelliklerinden biri de güven duygusuna dayanmasıdır. Ouchi'ye göre "verimlilik" ve "güven", et ve tırnak gibi birbirinden ayrılmaz parçalardır. Japon sistemini andıran bu kültürde, çalışanların gösterdikleri özverilerinin ödüllendirileceği algısı, onlara güven duygusu aşlamaktadır. Çalışanların, değerlendirilirken aileleriyle birlikte değerlendirilmesi ve onların yanında ödüllendirilmesi, çalışanların kuruma olan aitlik duygusunu güçlendirmektedir.
- Z Teorisi, düşünceli ve zeki olabilme yeteneği gerektirir. Kişiler arasındaki ilişkiler daima karmaşık ve değişkendir. İşçilerini yakından tanıyan bir ustabaşı, onların kişiliklerini belirleyerek kimin kiminle daha iyi çalıştığını bileceği için ekipleri azami verimliliği sağlayacak şekilde kurabilir.
- Z Kültür Modeli'nde, kurulan yakın ilişkiler oldukça önemlidir. Amerikalıların, "İş hayatında kişisel duygulara yer yoktur" ortak

inancının tersine Z Kültür Modeli'nde; iş hayatında çalışanların birbirlerine olan yakınlıkları, ortak değerlerin paylaşılması ve çoğalması anlamına gelmektedir. Çalışma ortamında açık ofis sistemleri kurularak, biçimsel olmayan kontrol sistemleri kullanılması da, bu durumu örnekleyen uygulamalardan birisidir.

- Z Kültür Modeli'nde, Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam olanakları bulunmaktadır. Örgüt çalışanları, isterlerse emekli olana kadar istihdam edilebilmektedirler ve bu modelde, yavaş değerlendirme ve terfi sisteminin olduğu görülmektedir.

TEORİ Z ÖRGÜT VE KÜLTÜR	
Örgütsel özellik	Temel değer
Uzun dönemli istidam	Örgütsel adanma
Yavaş terfi oranları	Kariyer yönelimi
Karar verme sürecine katılım	İşbirliği ve takım çalışması
Grup kararları için bireysel sorumluluk	Güven ve grup bağlılığı
Bütünsel yönelim	Eşitlikçilik

**Şekil 1. Teori Z Örgüt ve Kültür**  
Kaynak: (Hoy ve Miskel, 2010).

### 2.3.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman 'Mükemmeli Arayış' adlı eserlerinde birçok örgütü inceleyerek, bu örgütlere başarı getiren sekiz özellik belirlemiştir. Araştırmalarında başarılı örgütlerin güçlü kültürlere sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Kusursuz, yenilikçi örgütleri diğerlerinden ayıran en belirgin nitelikleri, eylemden yana olmak, müşteriye yakın olmak, girişimciliği desteklemek, insanlar aracılığıyla verimlilik, yalın biçim ve az kurmay personele sahip olma, en iyi bilinen işe yapmak, işin içinde olmak ve değerlere

yönelmek, gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması şeklinde sıralamışlardır Örgütte çalışanların birbirlerini anlamaları ve örgütün değerlerine inanması, örgütün sıkı bir şekilde organize olduğuna bir işarettir. Örgütün gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olmasıdır. Bu tip örgütlerde çalışanlar kurallarla boğulmamakta ancak gerektiği kadar kural ise mevcut bulunmaktadır (Türk, 2003).

Mükemmellik yaklaşımının değerlendirilmesi: Başarılı olmak isteyen kuruluşlar yaşama ve gelişme güçlerini arttırmakta, kendilerinden üstün özellik ve kültürel niteliklere sahip olan kuruluşların bu üstünlüklerinin neler olduğunu “Benchmarking (karşılaştırma) tekniği” uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. O halde Benchmarking tekniği, kendisinden daha iyi olanlardan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi de gerektirmektedir. Yöneticiler, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Mükemmeli bulduğumuzdan söz edersek geleceğin üstün başarılarının sonu olur. Hâlbuki sürekli daha iyi durumları ve yeni rekorları aramak gereklidir. Başarı ve mükemmelliğin tanımı zor olduğu kadar, başarıya ulaşmada tek bir yol ya da alternatif de yoktur (Eren, 2004).

### **2.3.8. Kets De Vries ve Danny Miller’in Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Vries ve Miller, kişilik terminolojisi çerçevesinde, örgütsel kültürü tanımlayan “nevrotik örgütler” yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Kets De Vries ve Miller’e göre, dramatik yönetici kişiliği, karizmatik örgütsel kültüre; şüpheli kişilik, paranoid kültüre; depresif kişilik, çekinik kültüre; kayıtsız kişilik, ihtiyatlı kültüre; zorlayıcı kişilik, bürokratik kültüre yol açar (Terzi, 2000).

### **2.3.8.1. Karizmatik Örgütsel Kültür**

Bu kültürde bireysellik tepe yönetimi tarafından özellikle abartılı bir biçimde sergilenir. Yöneticiler örgüt dışında tanınma ihtiyacı hissederler. Karar alma süreçleri örgütün kapasitesi ve çevrenin şartları dikkatli bir analize bağlı olmaksızın, tahminlere ve sezgilere dayalıdır. Karizmatik kültürde her şey liderin etrafında döner ve diğer yöneticilerin duygu ve ümitleri bu yüceltilmiş insan etrafında şekillenir. Liderin formal ve informal gücünün büyüklüğü, kendisine tek yanlı ve cesur kararları almada büyük bir serbestlik sağlar (Terzi, 2000).

### **2.3.8.2. Paranoid Kültürler**

Paranoid kültürler, güvensizlik, şüphe ve düşmanı tanımlama şeklinde hayatlarını sürdürürler. Yöneticilerde olduğu gibi, işgörenler de aynı güvensizlik, şüphe ve korku içerisindedir. Bu korku ve güvensizlik, işgörenlerin sorumluluklarını ve yapacakları eylemleri reddetmelerine yol açabilir (Terzi, 2000).

### **2.3.8.3. Çekinik Kültürler**

Çekinik kültürde yöneticiler, örgütlerini rutin girdilerle beslenen basit bir makine gibi görürler. Yöneticiler güçsüzlük ve etkisizlik duyguları içerisinde olduklarından, olayları kontrol edebileceklerine inanmazlar. Yöneticilerdeki amaçsızlık ve kayıtsızlık duyguları örgüte yön verebilecek her türlü teşebbüsü engeller (Terzi, 2000).

#### **2.3.8.4. İhtiyatlı Kùltürler**

İhtiyatlı kùltürler, bir lider olarak sorumluluklarını terk eden kayıtsız kişiliğe sahip yöneticilerin kendilerini örgütten geri çekmeleri sonucunda ortaya çıkar. Koordinasyon problemleri, bölümler arası rekabet ve strateji kararsızlığı oldukça yaygındır. Örgüt doğasının bölünmüşlüğü iletişim ve koordinasyonu zedeler. Bilgi, etkili uyum için bir araç olarak kullanılmaktan ziyade, güç kaynağı olarak kullanılır (Terzi, 2000).

#### **2.3.8.5. Bürokratik Kùltür**

Bürokratik kùltür, kişisel ilişkilerden soyutlanmış katı bir kùltürdür. Bu kùltür, yöneticilerin, dış çevre, uygulamalar ve insanlar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılır. Biçimsel politikalar, standart süreçler, görevlerin başarılması için ayrıntılı tanımlar gibi tüm araçlar üst yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır. Bu kùltürde planlama ve kontrol süreçleri bir güven duygusu sağlar (Terzi, 2000).

Vries ve Miller bürokratik kùltür kavramını, Weber'in bürokrasi kavramı paralelinde kullanmadıklarını ifade etmektedirler.

#### **2.3.9. Quin ve Cameron Modeli**

Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kùltürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kùltür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Rekabetçi değerler modelinde kùltür tipi tanımlanmıştır; hiyerarşik kùltür, pazar kùltürü, klan kùltürü ve adhokrasi kùltürüdür.

### **2.3.9.1. Hiyerarşik Kültür:**

Hiyerarşik kültürün belirgin nitelikleri; düzen, kurallar ve düzenlemeler, aynılık ve verimlilik. Bu tarz kültüre sahip bir iş yeri formal ve planlanmış bir yerdir. Çalışanların işleri, kurallar ve düzenlemelerle belirlenmektedir. Hiyerarşik kültüre sahip bir örgütteki koordinatör ve organizatör tarzı bir önderlik stiline sahip olan liderler başarılı olabilmektedir. Bu kültürel yapıdaki bir örgütün uzun vadede beklentisi durağanlık, önceden bilinmek ve verimlilik. Örgütü bir arada tutan şey kurallar ve politikalarıdır (Cameron ve Quin, 1992).

### **2.3.9.2. Pazar Kültürü:**

Pazar kültürü, örgütlerin 1960'lı yıllarla beraber daha rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmeye çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Örgütün kendisi bir pazardır ve örgütün dış çevreyle ilişkileri önemlidir. Örgüt iş görüşmelerinde tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki belirleyici faktörlere odaklanmaktadır. Pazar kültüründe, rekabet, amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim en belirgin niteliklerdir. Bu tarz kültürel yapılarda üretime ve kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilmektedir (Cameron ve Quin, 1992).

### **2.3.9.3. Klan Kültürü:**

Klan kültüründe, paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık, katılım ve bireysellik belirleyici niteliklerdendir. Bu kültürel yapıya klan adının verilmesinin nedeni, bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından gelmektedir. Çalışanlar birbirleriyle akraba gibidirler. Hiyerarşik ve pazar kültürel yapıların aksine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, işgören katılım programları ve çalışana inanç vardır. Yönetimin amacı daha insancıl bir çalışma ortamı sağlamaktır. Çalışanlar için müşteri iş ortakları gibidir.

Çalışanların katılımının güçlendirilmesi ve bağlılığın sadakati arttıracacağına inanılmaktadır (Cameron ve Quin,1992).

#### **2.3.9.4. Adhokrasi Kültürü:**

Endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkan bir kültürel yapıdır. 21. yüzyılın hızla ve artan bir ivmeyle değişmekte olan şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Adhokratik kültürde en belirleyici nitelikler; yaratıcılık, girişimcilik, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci olan, yaratıcı ve risk almayı seven bireylere uygun bir yapıdadır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır (Cameron ve Quin,1992).

#### **2.3.10. Diğer Örgüt Kültürü Sınıflamaları**

Örgüt ve örgüt kültürü konusunda çalışmalar yapan birçok bilim adamı, farklı bakış açıları ile örgüt kültürünü sınıflandırmaktadırlar. Örgüt kültürü Quinn ve McGarh (1985) tarafından; rasyonel, gelişmeye açık, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olmak üzere; Sethia ve Gliovv (1988) tarafından; ilgisiz kültür, dikkatli kültür, titiz kültür, tamamlayıcı kültür olmak üzere; Terzi (2005) tarafından; destek, görev, başarı ve bürokratik kültür olarak sınıflandırılmıştır.

#### **2.4. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi**

Örgüt kültürü birçok örgütsel süreçle yakından ilgilidir. Bunlar iletişim, örgüt iklimi, sosyalleşme, örgüt kimliği ve örgüt felsefesi olarak ele alınabilir.

### 2.4.1. Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel kültürün anlamlı kılınması, iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır (Çelik, 2002). İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranılması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 2007).

Örgütsel iletişimin, örgüt kültürü hakkında çalışanlara bilgi sağlamak ve örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmak üzere iki türlü kültürel işlevi bulunmaktadır. Örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyasının yorumlanabilmesi formal ya da informal iletişime dayanmaktadır. Yani, çalışanlar arasında informal iletişim yoluyla anlatılan hikâyeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanmaktadır. Özetle, örgüt içinde bir sistem olarak iletişimin temel amacının, çalışanlar arasındaki kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzene sokarak amaç birliğini sağlamak olduğu söylenebilir (Narsap, 2006).

Örgütsel iletişim, alınan kararların uygulanması ve gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanlara bilgi vermek amacı taşır. Aynı zamanda onları psikolojik yönden göreve hazır hale getirecek şekilde motive etmek gibi çok yönlü yararlar sağlayan bir faaliyettir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel faaliyetlerin düzenli ve birbirleri ile uyumlu olması gerekir. Bu koordinasyonun başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için çalışanlar arasında etkili bir iletişim şarttır. Örgüt çalışanlarının belirli bir amaç ya da amaçlara yönelik olarak uyum içerisinde çalışmaları ancak etkili iletişimle mümkün olacaktır (Çimen, 2009).



## 2.4.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Yönetim biliminde örgüt kültürü kavramının yanında örgüt iklimi kavramının da sıkça kullanıldığı görülmektedir. Kültür, bir örgütte etkileri daha uzun sürede gözlemlenebilen bir durumken, iklim örgütte gözle görülür, hissedilir ve kültüre göre daha çabuk oluşan ve değişen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Tezcan, 2007). Her örgütün kendine özgü bir kişiliği vardır. Örgütsel iklim bu kişiliktir. Kişilik birey için ne ise, iklim de örgüt için odur (Aydın, 1986).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim işgörenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar. Örgüt iklimi, örgüt yaşamının kalitesini ifade eden genel bir kavramdır (Oğulluk, 2010).

Örgüt iklimi bir bakıma çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümüdür. Örgüt kültürü ise çalışanların paylaştıkları inanç ve beklenti kalıplarıdır. Bu inanç ve beklentiler çalışanların davranışlarını şekillendiren normları oluştururlar. Demek ki örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken, örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir. İklim, örgütün belli bir zamandaki havasını yansıtır ve örgüt üyelerinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığının bir göstergesidir. Örgüt kültürü ise daha uzun dönemli yani stratejiktir. Örgüt iklimi üyelerin belli bir konudaki tavırlarını yansıtır, ancak mevcut yapıyı sorgulamaz; mevcut bağlamı olduğu gibi kabullenir. Kültür ise örgütsel koşulların kendisidir (Balcı, 2007).

Örgüt kültürünün merkezinde her örgütün kendisine ait ve üyelerince paylaşılan değerlerin ve varsayımların bulunduğunu; bu değer ve varsayımların da örgütlerde kendisini semboller ve espriler aracılığıyla belli ettiğini söylemek mümkündür. Örgüt iklimi ise bu değerlerin ve varsayımların

çerçevesinde oluşan normlara, kurallara örgüt üyelerinin ne kadar uyduğudur Bu bağlamda örgüt ikliminin, örgüt kültürünün öğelerinden biri olduğu ve örgüt kültürünün örgüt ikliminin koşullarını belirlediği ifade edilebilir (Narsap, 2006).

### 2.4.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Çalışanların örgüt ile bütünleşmesini sağlamak ve örgütleri diğerlerinden farklılaştırarak hatırlanabilirlik derecesini yükseltmek, cazip bir kurum imajı oluşturmak gibi fonksiyonları olan örgüt kimliği, bir örgütün kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığının göstergesidir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001).

Örgüt kimliği, örgüt kültürüyle karıştırılan kavramlar arasındadır. Ancak söz konusu kavramlar arasında farklılıklar vardır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hâkim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada bulunmakta olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği, imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkar (Doğan, 2012).

Bir örgütün kimliği, hem fiziki, hem de kültürel faktörleri içermektedir. Fiziki faktörler; örgütün yapısı, büyüklüğü, yönetim şekli, hukuki yapısı ve faaliyet alanı gibi hususları içine alırken, kültürel faktörler ise; mitler, kahramanlar, adetler ve örgütün tarihçesi gibi hususları kapsamaktadır (Uçkun, 1999). Örgüt kültürü, örgüt kimliğinin doğası ile ilgili olup örgüt kimliğinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kültür, kimlik aracılığı ile şekillendirilmekte ve değişmektedir (Arılı, 2011).

Örgüt kimliği, örgütün logosu, kullandığı renkler, amblemi gibi görsel unsurlar olduğu gibi, örgütün iç ve dış iletişim yapısı ve davranışları etkileyen her türlü adet, gelenek, mitler, hikâyeler gibi örgüt kültürü unsurlarından da etkilenmektedir. Örgüt kültürü ise, herhangi bir imaj yaratma çalışmasından

ziyade, örgüt amaçlarının oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır (Unutkan, 1995).

Örgütün kültürü örgüt kimliğini etkilemektedir. Örgüt kimliği, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgütün başarısı için her ikisinin de birbiriyle uyumu önemlidir. Örgütlerin topluma ilettikleri kimlik ile örgüt kültürü arasındaki tutarsızlık, örgüte olan güveni olumsuz etkileyebilecektir.

#### **2.4.4. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme**

Sosyalleşme bireyin, içinde yer alacağı toplum ve grup yaşamına hazırlanması olarak tanımlanabilir. Sosyalleşme, tıpkı eğitim süreci gibi insanın dünyaya gelmesiyle birlikte başlayan ve yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Bu nedenle de sosyalleşmeyle eğitim, iç içe olan süreçlerdir. Diğer taraftan sosyalleşme, kültürle de yakından ilgilidir. Kültür, hem eğitimin hem de sosyalleşme sürecinin içeriğini oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitim ve sosyalleşme süreçleri, kültürleme süreciyle çakışmaktadır. Sosyalleşme olmadan kültür aktarılamaz. Kültür olmadan da sosyalleşme olmaz. Her grup, geniş anlamda her toplum, kendi kültürünü grup ya da toplum yaşamına yeni katılan üyelere sosyalleşme süreci içinde aktarır (Şişman, 2007).

Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen çalışanın, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme sürecidir. Temel amacı, çalışana örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmek olan örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarına ulaşmak için gereken araçların, sorumlulukların, değer ve normların, bürokratik yaptırımların, özendiricilerin öğrenilmesini içermektedir. Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir (Arlı, 2011).

### 2.4.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile uyumluluk göstermeyen ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen amaçlar ve bunlara yönelik olarak geliştirilen kurallar uygulamada başarısız olacaktır. Örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabilir nitelikte olmasına, büyük önem verilmesi gerekmektedir. Aksi halde, örgüt felsefesi, kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır (Ataman, 2001).

### 2.5. Okul Kültürü

Okul kültürü en basit tanımıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimidir (Balcı, 1992). En genel tanımıyla okul kültürü, okul kimliğini oluşturan ve okuldaki tüm bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen maddi ve manevi öğelerin bütünüdür.

Okulun en önemli özelliklerinden birisi üzerinde çalışılan hammaddenin insan oluşudur. Bu nedenle, birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Okul kültürü; yönetici, öğretmen ve diğer personelin katkılarıyla oluşan ve paylaşılan değerler, inançlar ve normlar bütünüdür (Terzi, 2000).

Örgüt kültürüyle ilgili olarak ifade edilen hususlar, okullar içinde geçerlidir. Her örgüt, hizmet verdiği alan ve taşıdığı amaçlara göre farklı özellikler gösterir. Örgütler, belirli bir mal ya da hizmet üretirken gelenek, görenek, tören, değer ve felsefeleriyle kendi kültürlerini de üretirler. Eğitim örgütlerinin kültür açısından özel bir durumu vardır. Aslında eğitim örgütleri başlı başına bir kültür üreten kurumlardır. Okul hem kendi içinde bir kültür oluşturur, hem de toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışır. Bir

başka deyişle okul sadece kültür üreten değil, aynı zamanda kültür aktaran bir örgüttür. Okul, kültür değişmesini sağlayan ve değişik kültürel değerleri bir arada bulunduran bir örgüttür (Çelik, 2002).

Özdemir (2006) okul kültürünü oluşturan faktörleri okulun yaşı, okulun tarihi gelişim süreci, okulun amacı ve hedefleri, okulun bulunduğu sosyoekonomik ve coğrafi çevre, öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri, kırsal ve kentsel alanlar, okulun tesisleri, okulda kullanılan teknoloji, okul ve sınıf büyüklüğü; yönetici, öğretmen, öğrencilerin ve velilerin beklentileri, eğitim sisteminin yapısı ve merkezîyetçi olup olmaması, eğitim kurumlarının özel olup olmaması şeklinde sıralamaktadır.

Okul kültürü zaman içinde oluşur. Yeni bir okulda güçlü bir okul kültüründen söz edilemez. Okulun geçmişi, aynı zamanda okul kültürünün beslendiği bir kaynaktır. Her örgütün olduğu gibi okulların da geçmişine ilişkin bir söylence arşivi vardır. Özellikle okul içinde yer alan kıdemli öğretmenler ve çalışanlar, okulun geçmişine ait bazı olayların anlatılmasında, yeni üyelerin sosyalleşmesinde önemli rol üstlenir. Okul çalışanlarının uzun süreli birlikteliği, okul içinde alt kültürün oluşum sürecinde önemli etkenlerdir. Okul yöneticisi, okul kültürünün korunup sürdürülmesinde, güçlendirilmesinde olduğu kadar gerektiğinde bu kültürün değişmesinde ve yeniden oluşma sürecinde önemli bir etkileme gücüne sahiptir (Balcı, 2007).

Okul kültürünü geliştirip güçlendirmeye yönelik olarak okulda birtakım faaliyetler yapılmasının gerekliliğinden bahseden Aytaç (2002) bu faaliyetlerin okulun sembol veya ambleminin yapılması, okulun bir marşı veya sloganının olması, okula ait hikâyenin olması, okul içi etkileşimi sağlamak ve çevreyi etkileme gücünü yükseltmek için kuruluş yıldönümleri, yemek, çay partileri, piknik, pilav günleri gibi informal toplantılar yapılması şeklinde olabileceğini belirtmiştir.

Okul kültürü oluşturmanın olmazsa olmaz şartları olarak sayılabilecek bu faaliyetler sayesinde kurumlar, üyelerinin işe ve kuruma karşı motivasyonunu ve kuruma olan bağlılıklarını artırmaya çalışır.

Blandford'a (1997) göre de dört başlıktan oluşan bir okul kültürü oluşumundan bahsetmiştir (Akt. Terzi, 2000).

1) Uygulamalar: Törenler ve ritüeller.

- 2) İletişim: Hikâyeler, mitler, efsaneler, masallar ve semboller.
- 3) Fiziksel oluşumlar: Yerleşim, okul binalarının yapılış tarzı.
- 4) Ortak dil: Okulda kullanılan yaygın dil.

Stolp'a göre (1996), güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001).

Okul kültürü; öğretmenlerin belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına, okula daha fazla bağlanarak okulun yararına özveride bulunmalarına, böylece verimliliğin artmasına yardımcı olur. Bir okulda başarı için, her şeyden önce, okulda, akademik başarıya değer veren, yüksek performans beklentilerini taşıyan, etkili öğrenimi teşvik eden bir düzen ve disiplin öngören ve işbirlikçi ilişkileri ön planda tutan bir kültürün oluşturulması gerekir (Atay, 2001).

Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağlılığı arttırma, okul ve yönetime karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış beklentilerini şekillendirerek başarısını arttırma gibi birçok yararları vardır (Gümüşeli, 2006).

## **2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Vatandaşlık, yurttaşlık olarak da bilinmektedir. Sözlükte vatandaşlık, kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık da ise, devlet kavramı yerine örgüt düşünülmelidir, fakat örgütsel vatandaşlık da kişilerin görevleri dışında yaptıkları fazladan bir çaba ve çalışma söz konusu olduğu için bu çalışmalarını belirleyen belli yasa ya da kurallar yoktur. Tamamen kişilerin inisiyatiflerine bağlı oluşan davranışlardır.

Bir ülkenin vatandaşı olarak bireyler, resmi kurallar ile düzenlenmiş konuların dışında kendilerinden kaynaklanan hallerde pozitif veya olumlu davranışlar gösterirler. Bu davranışların birkaç kişi tarafından yapılması belki bir anlam ifade etmeyecektir. Ancak bunun herkes tarafından bir bilinç ile yapılması topluma da olumlu yansıtacaktır. Bu inanış, bireyleri olumlu davranışlar göstermeleri konusunda motive eder. Örgütlerde de, bir kişinin bireysel olarak ortaya koyduğu pozitif davranışı çok önemli değilmiş gibi görünse de, tüm çalışanların aynı davranışı sergilemeleri, örgütün lehine olan faydayı artırmaktadır (Todd, 2003).

Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerinin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Genel olarak ifade edildiğinde başarı iyi vatandaş olmak demektir. Örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak, örgütsel vatandaşlık davranışını etik inancı ile bağlantılı bir olgu haline getirir (Bingöl, Naktiyok ve İşcan 2003).

İlk olarak 1930'lu yıllarda Barnard tarafından ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, biçimsel rol davranışı dışında "rol dışı davranışlar" olarak ifade edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilk defa 1983 yılında Dennis Organ tarafından yönetim bilimi yazınına kazandırıldığı görülmektedir. Yönetim bilimci Organ ve arkadaşları örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çalışmalara başlamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan olmayan ya da resmi ödül sisteminde açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran, isteğe bağlı bireysel davranıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan, aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme,

yenilikçi olma ve diğer çalışma arkadaşlarına gönüllü yardım etme gibi davranışları içerir (Ünüvar, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder. Bu kavram, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatır. Gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği biçimsel bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir (Özen İşbaşı, 2000). İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan ÖVD farklı çalışmalarda, rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimler de almıştır (Sezgin, 2005).

ÖVD'nin öncüllerini inceleyen araştırmacılar ÖVD'yi; iş tatmini (Bateman ve Organ, 1983; Koys, 2001; Yafang ve Shih-Wang, 2008), adalet algısı (Organ ve Ryan, 1995; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994), kişilik özellikleri ve liderlik (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990) gibi kavramlarla ilişkilendirmiştir (Çetin, Korkmaz ve Çakmaçı, 2012).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır. Bu davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, yapılmadığı takdirde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercihlerle yapılan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme örgüte, kişiye, örgüt içindeki diğer kişilere ve genelde hepsine aynı anda olumlu yönde yansımaktadır (Ünal, 2003).

İşe zamanında gelme ve verilen görevleri yapma dışında çalışanların birbirleri ile görüşmelerine ve dayanışma içerisinde bulunmalarına, içeride ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında örgütlerini savunmalarına, kalite ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemelerine, iş ile ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşmalarına ve huzurlu bir ortamı sağlama konusunda gayretlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık



beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı oluşturulması için emek sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden işgörenin davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Torun, 2010).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, çalışanların iş arkadaşları ile işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmaları, sistemin gelişmesi için orijinal fikirler ortaya atmaları, sisteme daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendilerini eğitmeleri, örgütün dış çevrede olumlu bir şekilde tanınmasını sağlayacak davranışlar için gayret göstermeleridir. Örgütsel vatandaşlık davranışının özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemeden bir şeyler yapma özellikleri bulunmaktadır. Ancak örgüt içerisinde çalışanların gönüllü olarak yaptıkları her iş ve sergiledikleri her davranış ÖVD olarak kabul edilmemektedir. Bir davranışın ÖVD olarak nitelendirilmesi için iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından faydalı görülmesi gerekmektedir. Çalışanların iş sözleşmeleri gereği yaptıkları tüm davranışların faydalı davranışlar olduğu düşünülürse, hangi davranışların ÖVD olarak kabul edileceği konusunda bir kıstasa ihtiyaç duyulmaktadır (Kaplan, 2011).

## **2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temelini Oluşturan Teoriler**

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili ortaya atılan teoriler ele alınmıştır.

### **2.7.1. Sosyal Alışveriş Teorisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan ilk teori sosyal değişim teorisidir. Sosyal değişim teorisi 1964 yılında Blau tarafından mübadele kavramından yola çıkılarak açıklanmıştır. Blau'ya göre sosyal değişim gelecekteki ilişkileri açıklamaktadır.

Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Kuramın gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar, Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlara aittir. Homans (1958) sosyal davranışı bir değişim ilişkisi olarak gören ilk sistematik kuramı geliştirmiştir. Thibaut ve Kelley de bu kurama önemli ölçüde katkıda bulunan diğer araştırmacılarıdır. Bu yazarlara göre bireyler, diğerleri ile (bireyler, gruplar ya da örgütler) arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009).

Blau'ya göre; minnettarlık duyguları beklenmeden yalnızca vicdanını rahatlatmak için fakir insanlara yardım etmek sosyal mübadele kapsamına girmez. Bu davranışın sosyal mübadele özelliği taşıması için kişinin fakir insanlardan yardımlarının karşılığında hürmet ve minnettarlık beklemesi gerekmektedir. Bu örnekte görüldüğü gibi sosyal mübadele, sonucunda kazanç elde etmeyi umarak güdülenen bireylerin yaptıkları gönüllülüğe dayalı davranışları kapsamaktadır. Sosyal mübadele ve ekonomik mübadelede de bu durum söz konusudur. Fakat ekonomik mübadelelerde elde edilecek kazancın niteliği belli iken sosyal mübadelede elde edilecek kazanç güvene dayalıdır ve belirsizlik taşımaktadır. Bu sebeple sosyal mübadeleye dayalı kazançlarda ekonomik mübadelede olduğu gibi pazarlık söz konusu değildir (Özen İşbaşı, 2000).

Organ (1988), yöneticilerin hakkaniyetle hareket etmesinin çalışanların vatandaşlık davranışı göstermesine yol açacağını, çünkü yöneticiler ve çalışanlar arasında sosyal anlamda bir değiş tokuş yaşandığını öne sürmüştür. Yöneticiler çalışanlarına hakkaniyetle davrandıklarında, sosyal alışveriş ilkesine göre çalışanlar karşılık vereceklerdir. Organ'a göre karşılık olarak yapabilecekleri tek şey örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilme derecesi örgütün uygulamalarının çalışan tarafından bilişsel açıdan adil değerlendirilmesine bağlıdır. Adaletsizlik algılayan çalışanlar iş performanslarını azaltamayacaklarından veya işten ayrılmayı göze alamayacaklarından örgütsel vatandaşlık

davranışlarını esirgemeyi, durumu dengelemenin bir yolu olarak görebilmektedirler (Kamer, 2001).

### 2.7.2. Eşitlik Teorisi

Organizasyonel adalet kavramının tarihsel çatısını oluşturan Eşitlik teorisi kavramının alt yapısı J. Stack ve Stacy Adams tarafından oluşturulmuştur. Adams 1960'larda General Electric işletmesinde yaptığı araştırmalarda çalışanlar tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve dışsal faktörlerle ilgisinin neler olduğu üzerinde durmuş ve çalışanların adalet konusundaki algılarının performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Ay, 2007). Bu araştırmalar sonucunda Adams, 1965 yılında Eşitlik Teorisi'ni geliştirmiştir (Çelik, 2007).

Adams'a göre, her çalışan birey kendine ödenen ödüllerin ne denli eşit olduğunu belirtmek üzere, kendilerine bir karşılaştırma temeli seçer. Böylece iki oran arasında bir karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği diğer bir kişinin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır. Çalışanlar bu iki oran arasında farklılık olduğunu gördüğü zaman ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır (Kayan, 2008).

Aquino'ya (1995) göre, kendisine eşit davranılmadığını düşünen çalışanlar örgüte olan katkılarını azaltırlar ve ilave bir ödül ve kazanım beklentisi içine girerler. Ya da kendi açılarından bu durumu dengeleyebilmek için vatandaşlık davranışlarını esirgeme yolunu seçerler (Kamer, 2001).

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar iş ilişkilerinde eşit bir muamele görmek arzusundadırlar ve bu arzu motivasyonu etkilemektedir (Koçel, 2007). Çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmelerini; emeklerini, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için güven duymalarını, destek görmelerini, itibarlarının korumasını ve takdir edilmelerini içermektedir. İş görenler kendi algıladıkları iş emeklerini ve verdikleri emek karşılığında algıladıkları sonucu diğer

çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar. Bu teoriye göre adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip iş görenlerin tatminsizlik yaşayacakları ve bu eşitsizliği düzelterek motivasyonlarını arttıracakları varsayılmaktadır. Örgütte eşitsizlik hisseden iş gören daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecek, örgüte katkısı azalacak ve örgütten uzaklaşacaktır (Keleş ve Pelit, 2009).

### 2.7.3. Lider-Üye Mübadele Teorisi

Bu yaklaşım, ilk kez Fred Fiedler tarafından “Durumsal Lider Etkinliği Teorisi” adıyla geliştirilmiştir. Dikey ikili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) modeli olarak da bilinen Lider Üye Mübadele Teorisi (LUMT) Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilmiştir. Bu teorinin temelini lider ile astın arasındaki ilişki ve etkileşim oluşturmaktadır (Güler, 2013).

Lider üye değişim teorisi, çalışanların göstermiş oldukları ÖVD'nin sebeplerini, yöneticileri ile olan ilişkilerine dayandırmakta ve bu ilişkinin seviyesine göre ÖVD'nin seviyesinin değiştiğini iddia etmektedir. Liderlerin her çalışana göre farklılaşan ilişkileri sayesinde çalışanlar ile aralarında bir gönül bağı oluşmakta ve çalışanların performanslarında artış meydana gelmektedir (Kaplan, 2011).

Yüksek nitelikli bir lider izleyici ilişkisi karşılıklı güvenin olduğu, güçlü sadakat ve etkileşimin olduğu, destekleyici bir ast üst ilişkisi şeklindedir. Karşılıklı etkileşimin yüksek olduğu bu ilişkide amir, bağlılığı yüksek, tutarlı ve faaliyetleri kendi beklentilerine uygun astlarını ödüllendirir. Amirinin olumlu tavrına, astı da örgütsel vatandaşlık davranışları gibi rol gereklerinin üstünde davranışlar göstererek karşılık verir. Yapılan çalışmalar liderliğin, vatandaşlık davranışının açığa çıkmasında anahtar rolü olduğunu destekler (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

#### 2.7.4. Karşılıklılık Kuramı

Gouldner, 1960 yılındaki makalesinde Karşılıklılık norm kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Gouldner'a göre (1960) karşılıklılık normu kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleri şeklinde kendini göstermektedir (Oğuz, 2009).

Gouldner, karşılıklılık kuramının evrensel özelliğinin olduğunu, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdeleri karşılıklılık kuramını etkileyebilecektir. Sonuç itibariyle, karşılıklılık kuramına göre kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vereceklerdir. Çalışma ortamında çalışanlar, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık kuramının gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanların karşılık verme ihtiyacı ise ÖVD sergilemelerine yol açabilecektir (Gürbüz, 2006).

#### 2.7.5. Vekalet Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan son teori vekalet teoridir. Vekalet teorisi, hedefleri ve çıkarları farklı iki bireyin ya da grubun (tarafın) birbiri ile yardımlaşmak durumunda olduklarında ortaya çıkan sorunları inceleyen bir teoridir. Esas itibariyle bu yaklaşım, iktisatçıların, yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmeye başlamıştır. Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi "vekalet veren" diğeri de "vekil"dir. Vekalet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar, vekil de bu sonuçlara ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirir. Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda vekalet ilişkisi söz konusu olur. Bu

yaklaşımına göre vekalet veren, başta ücretlendirme ve ödüllendirme olmak üzere politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkan verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme, işine son verme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Buna karşılık vekil, işler ve faaliyetler ile ilgili olarak vekalet verenden daha fazla bilgiye sahiptir. Böylece ikisi arasında bir “bilgi asimetresi” kurulacaktır (Koçel, 2007).

Vekalet ilişkileri, ortaklardan birinin yapılan iş içerisinde otoritesini bir başkasına (vekil) devretmesi ile ortaya çıkar ve yöneticinin (vekalet veren) refahı, vekilin seçiminde büyük bir etkiye sahiptir. Bunun en açık örneği; firmaya dışarıdan yatırım yapanlarla, firmanın yöneticileri arasındaki ilişkidir. Yatırımcılar yönetme otoritesini, firmada eşit düzeyde ortaklığı bulunan ya da bulunmayan yöneticilere devrederler (Aksoy, 2010).

## **2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatürde her geçen gün yeni çalışmalara yer verilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının teorik olarak açıklanmaya çalışıldığı günden beri pek çok araştırmacı örgütlerdeki bahse konu olan davranışları incelemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açıklanmaya çalışılırken farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Basım ve Şeşen, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilgili literatürün gelişimi incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının boyutlarının belirlenmesine ilişkin farklı çalışmaların bulunduğu, bu çalışmalarda boyutlar üzerinde tam bir uzlaşının olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaklaşık 30 farklı forma dayalı olarak incelendiği görülmektedir (Buluç, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları hakkındaki belli başlı çalışmalar aşağıda verilmektedir (Acar, 2006).

<b>Organ (1988;1990)</b>	<b>Graham (1991)</b>	<b>George ve Brief (1992)</b>	<b>Moorman ve Blakely (1995)</b>	<b>Podsakoff etal. (2000)</b>
-Diğerlerini düşünme -Nezaket tabanlı bilgilendirme -Destekleme -Barışı koruma		Çalışma arkadaşlarına yardım	Kişiler arası yardım	Yardım davranışı
Gönüllülük ve Centilmenlik		Diğerlerine Yardım etme ve birlikte çalışma		Gönüllülük ve centilmenlik
	Örgütsel sadakat	İyi niyetin Yayılması	Sadakatin artışı	Örgütsel sadakat
	Örgütsel İtaat			Örgütsel kabullenme
İleri görev bilinci		Yapıcı önerilerde bulunma	Personel çalışkanlığı -Bireysel inisiyatif	Bireysel inisiyatif
Örgütün gelişimine destek verme		Örgütü koruma		Örgütün gelişimine destek verme
		Kendini Geliştirme		Bireysel gelişim

**Şekil 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti**  
Kaynak: (Acar, 2006).

### 2.8.1. Dennis Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Bateman ve Organ örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışmanın sonunda ilk

sınıflamada yardımseverlik (altruism) ve genel uyum boyutları vardır. Genel uyumun adını daha sonra vicdanlılık olarak değiştirmişlerdir. Organ tarafından geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, Graham'ın örgütsel erdemi (civic virtue), Organ'ın nezaket (courtesy) ve sportmenlik (sportmanship) boyutlarını da eklenmesiyle kavramın son sınıflaması olarak kabul gören beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır (Yücel ve Samancı, 2009).

### **2.8.1.1. Yardımseverlik-Özgecilik-Diğergamlık (Altruism):**

Organ; yardımseverliği örgüt içinde çalışan bir kişinin diğer çalışanlara yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlarıdır şeklinde tanımlamıştır. Örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına zor durumlarda yardımcı olması en sık tekrarlanan yardımseverlik davranışıdır (Kamer, 2001).

Özgecilik, bir çalışanın diğer bir çalışana işini tamamlayabilmesi, başarısız olduğu bir konuda başarılı olabilmesi için yardım etmesi durumudur. Örgüt içinde işbirliğinin ortaya çıkmasının sağlanmasında etkili olan davranışlar arasındadır (Özen İşbaşı, 2000).

Çalışma ortamında özgecilik davranışını oluşturan davranışlara; işinde başarısız olan bir çalışana yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşına yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak uyum konusunda yardım etme, iş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama örneklerini verebiliriz (Gürbüz, 2006).

### **2.8.1.2. Vicdanlılık-Üstün Görev Bilinci:**

Dennis Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından bir diğeri vicdanlılıktır. Vicdanlılık, Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme



veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Vicdanlılık; örgüt üyelerinin bazı biçimsel rol davranışlarını kendilerinden beklenenin ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarıdır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işe gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar dolayısıyla işine bir süre devam edememesi gibi durumlar çalışan için çok sık oluşmadığı müddetçe yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Fakat bu hoşgörüyü rağmen, işe devam konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde çaba gösteren çalışanların davranışları, Organ'ın tanımındaki vicdanlılık boyutundaki davranışlardır. İşe devamlılık, işe düzenli devam etme, dakiklik, yemek aralarını dikkatli kullanma, toplantılar düzenli katılmak ve örgütün düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm kurallara bağlı kalmaya çalışmak vicdanlılık davranışına verilebilecek örneklerdir (Özen İşbaşı, 2000).

### **2.8.1.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme:**

Nezaket, işgörenlerin diğer işgörenler için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek çözümü için önerilerde bulunma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olmak olarak tanımlanabilir (Terzi, 2011).

Özgecilik ve nezaket boyutları benzerlik göstermektedir. Aralarındaki fark ise özgecilik boyutunun problem ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları, nezaket boyutunun ise sorunun ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları içermesidir yani gelecekte oluşma ihtimali olan problemlere karşı çalışanlara önceden yardım etme olayı olup özgecilikte ise o anda ortaya çıkan sorunlar için çalışanlara yardım etme söz konusudur. Nezaket, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir (Sezgin, 2005).

Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi

sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006).

#### **2.8.1.4. Sportmenlik:**

Organ; sportmenliği, çalışanların gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmaları, çok şikayetçi olmaktan imtina etmeleri ve hoşgörülü olmaları olarak ifade etmiştir (Yücel ve Samancı, 2009).

İşgörenlerin ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olması, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile olumlu tavır sergilemesi, astlarının ilgilerini örgütün yararı yönünde kullanmasını sağlaması sportmenliktir (Özdevecioğlu, 2003). Sorunlarını gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlık geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma davranışları sportmenliğe örnek teşkil edebilir (Yücel, 2006).

Sportmenlik, literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Sportmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

#### **2.8.1.5. Sivil Erdem:**

Organ'ın (1988;1990) kitabında yer verdiği son boyut olan sivil erdem davranışı bu isimle Graham (1994) tarafından tanımlanmıştır. Graham sivil erdem boyutunu "örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma" şeklinde tanımlamıştır (Oğuz, 2009).

Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri söylemekten kaçınmamalıdır. Sivil erdem davranışı, otoriter yönetimin hüküm sürdüğü ve

kararların yönetim tarafından alındığı örgütlerde uygulama alanı bulmakta zorlanmaktadır. Hatta bu tip örgütlerde, yöneticiler çalışanların bu tip davranışlarını, işlerine karışılması olarak kabul etmekte ve izin vermemektedirler (Titrek, Bayrakçı ve Zehir, 2009).

Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Atalay, 2005).

### **2.8.2. Jill W. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar**

Diğer bir sınıflama ise 1989 yılında Graham tarafından yapılmıştır. Graham, klasik felsefe ve modern politik teori açısından inceleme yaparak, aktif vatandaşlık sendromu adıyla tanımlanmış inançları ve davranışsal eğilimleri üç başlık altında belirlemiştir. Bunlar; itaat, sadakat ve katılımıdır. Bu davranışlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Türker, 2006):

#### **2.8.2.1. Örgütsel İtaat:**

Örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını belirleyen kuralların ve düzenlemelerin gerekliliğini ve arzu edilir olduğunu kabul etmeyi ifade etmektedir. Sorumluluk sahibi vatandaşlar rasyonel ve yasal otoriteyi kabul eder ve kanunlara uyarlar. Çalışanların işe devamlılık ve görevlerini tamamlama konularındaki titizlikleri ve dakiklikleri bu boyuta örnektir.

### **2.8.2.2. Örgütsel Sadakat:**

Örgüt liderlerine ve örgüte bir bütün olarak bağlılık duymayı ifade etmektedir. Örgütün olumlu imajına katkı sağlamaya çalışmak, örgütün çıkarlarını korumak için iş arkadaşlarıyla işbirliği içinde hareket etmek ve organizasyonu beklenmedik tehlikelere karşı savunmak bu tür davranışa örnektir.

### **2.8.2.3. Örgütsel Katılım:**

Örgütün kendi kendini yönetimine vatandaşların yasalara uygun olarak aktif ve sorumlu şekilde katılmasını ifade eder. Katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmaya çalışma, fikirlerini diğer çalışanlarla paylaşma ve grupsal düşünmeyi engelleyecek biçimde olaylara eleştirel şekilde yaklaşmaktan çekinmeme birer örgütsel katılım davranışıdır.

## **2.8.3. Philip M. Podsakoff'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Podsakoff ve arkadaşları 1983 – 1999 tarihleri arasında yayınlanmış olan iki yüze yakın çalışma üzerinde yapmış oldukları kapsamlı meta analiz sonucunda yedi boyuta ulaşmışlardır. Bunlar; yardım etme davranışı, centilmenlik davranışı, örgütsel sadakat, örgütsel uyum davranışı, bireysel inisiyatif davranışı, sivil erdem davranışı, kişisel gelişim boyutlarıdır (Taşçı ve Koç, 2007).

### **2.8.3.1. Yardım Etme Davranışı:**

Kendiliğinden ve gönüllü olarak başkalarına yardım etmek, işle ilgili problemlerin ortaya çıkmasına engel olmak anlamındadır. Tanımın birinci

bölümü, yani; başkalarına işle ilgili problemlerinde gönüllü yardımcı olmak, Organ'ın özgecilik boyutu ile örtüşmektedir. Tanımın ikinci bölümü olan problemleri önleme ise, Organ'ın iş arkadaşlarına problem yaratmamak için tedbirler alma konusunda onlara yardımcı olma anlamındaki nezaket boyutu ile örtüşmektedir (Çelik, 2007).

Podsakoff'a (2000) göre, yardım davranışı kendi mesaisi dışında yer alan diğer çalışanlara ve yöneticilere yardım etmeyi ve onları işle ilgili ortaya çıkabilecek problemlerden korumayı içeren doğrudan ve gönüllü davranışlardır. Bu tür davranışlar gösteren çalışanlar grup içi çatışma ihtimalini azaltarak çatışma yönetimi için ayrılan zamanı azaltır (Acar, 2006).

Podsakoff'un yardım davranışına göre, çalışanların işe yeni başlayan diğer çalışanlara işi öğretme ve örgüte uyum için destek verme, rahatsızlanan arkadaşına işlerini bitirme konusunda yardım etmesi, ağır iş yükü olan çalışanlara yardım etmesi yöneticilerin işlerini de kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler bu şekilde iş öğretme ya da rahatsızlanan çalışanın işleri ile ilgili koordinasyonlarla uğraşmak yerine diğer yönetim faaliyetlerine daha çok zaman ayırabilirler (Güler, 2013).

### **2.8.3.2. Centilmenlik Davranışı:**

Podsakoff (2000) centilmenlik davranışını genel olarak çalışanların ağır yüke ve rahatsızlıklara katlanmaya istekli olması, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile pozitif tavır sergilemesi ve astlarının ilgilerini örgütün faydası yönünde kullanmasını sağlaması olarak tanımlamıştır (Özkan, 2012).

Zorluklar karşısında şikâyet etmeyen, olaylar karşısında olumlu tutum gösteren, kendi görüşünde olmayan kişilere bile pozitif davranan, onların düşüncesine saygı duyan ve grup davranışlarında fedakârlık davranışlarını içeren centilmenlik boyutu çalışanların örgütteki bireylerarasında çatışmaya neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade eder. Centilmenlik davranışı örgüt içinde huzurlu ve hoşgörülü bir ortamın olmasını sağlar. Çalışanın önemsiz sorunları düzeltmek, diğer çalışanlara saygılı davranmak ve çalışma arkadaşlarının arasında beliren huzursuzlukların

giderilmesi konusunda yanlış anlaşılmalara mahal vermeyecek davranışlarda bulunması örgütte huzurlu bir çalışma ortamının olmasını ve barışçıl bir örgüt iklimi olmasını sağlayacaktır (İplik, 2009).

#### **2.8.3.3. Örgütsel Sadakat:**

Örgütün korunması, örgütsel amaç ve hedeflerin onaylanması, desteklenmesi ve savunulmasından oluşur ve örgütü dışarıdakilere tanıtmayı, onu dış tehditlere karşı korumayı ve savunmayı içerir. Bu davranışlar, istenmeyen, kötü şartlarda bile örgüte bağlılığın sürdürülmesini sağlamaktadır (Özkan, 2012). Çalışanın sadakati, örgütü dış çevreye rakiplere karşı övme ve savunması bakımından örgütün geleceği ve devamlılığı için önem arz eder (Bolat ve Bolat, 2008).

#### **2.8.3.4. Örgütsel Kabullenme/Uyum:**

Bireyin örgütün kuralları, düzenlemeleri ve prosedürlerini içselleştirmesi ve kabulünü içerir. Bu yönüyle de, kurallara uyulup uyulmadığı takip edilmese bile bunlara uyma türündeki davranışlardan oluşur (Bolat ve Bolat, 2008). Bu davranışın bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi herkesin örgütün kurallarına, süreçlerine her zaman uyması beklense de çoğu çalışanın bunu yapmamasıdır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003).

Çalışanın mesai saatlerine, çay ve yemek molalarına, örgüt yararına yapılan düzenleme ve çalışma sistemine, örgüt hiyerarşisi ile ilgili kurallara uymasındır. Bu tür davranışlar örgütün tüm elemanlarından gösterilmesi arzu edilen ve yöneticilerin bu iyi vatandaşları kontrol etme ihtiyacı göstermemesi nedeniyle yönetsel verimliliği artıran davranışlardır (Acar, 2006).

### **2.8.3.5. Bireysel İnisiyatif:**

Vicdanlılık ve kişisel çalışkanlık olarak ifade edilebilir (Bolat, 2008). Çalışanın görevini en iyi şekilde yapması ve organizasyon performansını arttırması için gönüllü, yaratıcı ve yenilikçi çabaları göstererek fazladan sorumluluk almaya istekli olması ve diğer çalışanları da bu yönde isteklendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Çerik, 2008).

Bireysel inisiyatif görevle ilişkili davranışları kapsamaktadır. Bu boyutta personel, kendisinden beklenen performansın ötesine geçerek gönüllü olarak, ekstra işler yapmakta ve sorumluluk almaktadır. Örgütün performansını geliştirmek için yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerde bulunmaktadır. Bireysel inisiyatif gösteren çalışanlar daha az yönetsel gözetime ihtiyaç göstererek yöneticilerin daha fazla sorumluluk devredebilmesine müsaade ederler (Buluç, 2008).

Çalışanın mesai ücreti almadan işin bitmemesi halinde işi bitirmek için geç saatlere kadar çalışması, örgüt kaynaklarını tasarruflu, verimli ve temiz kullanması, olumsuz hava koşullarına ciddi sağlık problemi olmadığı durumlarda işine gelmesi bireysel inisiyatif boyuta örnek olarak verilebilir (Güler, 2013).

### **2.8.3.6. Sivil Erdem Davranışı:**

Çalışanın organizasyona en üst düzeyde ilgi ve bağlılığını ifade eder. Birey, gönüllü ve aktif olarak yönetsel boyutta gerçekleştirilen toplantı ve tartışmalara katılır. Organizasyona yönelik fırsat ve tehditleri analiz eder. Bu davranışlar bireyin kendini bir bütünün parçası olarak görmesini aynı zamanda vatandaşların ülkenin de bir üyesi olduğu ve gerektiğinde sorumlulukları kabul etmesi anlayışına dayanır (Buluç, 2008).

Bireysel maliyeti fazla olsa da örgüt yönetiminde aktif katılıma isteklilik, (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek), örgüt ortamındaki fırsat ve tehditleri gözlemek (faaliyet gösterilen sektörün takibi), örgütün çıkarlarını

üstün tutmaya dikkat etmek (yangın tehlikesi durumlarını bildirip kapıları kilitlemek), örgüte zarar vereceği düşünülen şüpheli durumları rapor etmek gibi eylemler bu boyut kapsamındadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

### **2.8.3.7. Kişisel Gelişim:**

Kişinin örgüte daha fazla katkıda bulunmak için gönüllü olarak becerilerini, bilgisini ve yeteneklerini artırma çabalarını içerir. Çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek, işiyle ilgili son gelişmeleri öğrenerek, hem kendisine hem de örgüte katkıda bulunmaktadır (Buluç, 2008).

Çalışanın alanı ile ilgili eğitimlere ve kurslara katılması, örgüt içindeki değişimlere karşı koymadan destek vermesi, teknolojik gelişmeleri takip ederek işine uyarlaması bu boyuta örnek olarak verilebilir. Kişisel gelişim boyutu çalışanın kendini geliştirmesi ve gelişimini tamamlaması için anahtar boyuttur (Bolat ve Bolat, 2008).

## **2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar**

### **2.9.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet**

Örgütlerin yönetiminde örgütsel adalet önemli bir kavramdır. Ortiz (2000), bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının olduğu yerde örgütsel adaletin de olacağını belirtmiştir (Ölçüm Çetin, 2004).

Örgüt ortamında adaletsizlik algılayan üyelerin iş tanımları dışındaki davranışlar için gönüllü olmadıkları, adalet algılayan üyelerin ise ÖVD gibi davranışlar sergileme eğiliminde oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla, üyeler örgütsel adalet algıladıklarında iş tatminleri yükselebilecek, örgüte duydukları bağlılıkları artacak, yöneticilerine daha fazla güven duyacak ve ÖVD gibi rol üstü davranışları daha fazla sergileyebileceklerdir (Gürbüz, 2007).



Örgütte adaletsizlik algısı olduğunda işgörenler, belki doğrudan işin gereklerine yönelik çabalarını azaltmazlar, ancak bunun yerine örgütsel vatandaşlık davranışını azaltarak tepkilerini gösterebilirler. İşgörenlerin örgütte adaletsizlik olduğunu düşünmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışını zayıflatabilir. Adalet duygusu hâkim olduğunda ise, örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğiliminde artış olur. Bu noktada, bireyi motive eden temel etken, kendisine adil davranıldığına olan inancıdır. Birey, örgütle olan ilişkilerinde kendisine ne derece dürüst ve adil davranıldığına inanıyorsa, iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki de o ölçüde olumlu yönde değişmektedir (Sezgin, 2005).

### **2.9.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Samancı, 2006). Örgüte bağlılık, kişinin göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli bir faktör olup aralarında doğru orantı vardır (Kamer, 2001).

Organ'a göre (1990), örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi işgörenin bağlılık durumunu bir davranış, niyet tutum, ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlıdır. İşgörenler eğer bağlılığı bu şekilde görüyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılığı daha yüksektir. Örgütsel bağlılık geliştirmiş işgörenlerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi hedeflerle örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılıkları yüksektir (Ünal, 2003).

Aslan'ın 2008 yılındaki araştırmasında ÖVD üzerinde, en önemli etkinin mesleğe bağlılık ve alt boyutta ise mesleğe duygusal bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde, örgütsel bağlılığın etkisinin olmadığı yalnızca alt boyutta örgüte normatif bağlılığın negatif etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

O'Reilly ve Chapman (1986) örgütsel bağlılığın alt boyutları olan örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. O'Reilly ve Chapman 1986 yılında yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır (Kamer, 2001).

Örgütüne bağlı olan çalışanlar kendilerini örgüte ait hissederek, görev ve sorumluluklarını düzenli şekilde yapan, görev tanımlarında yazmadığı halde örgütlerini en iyi şekilde temsil eden, örgüt kurallarına gönüllü olarak uyan, kurumlarının varlığını korumaya çalışan, örgütün amaçlarını ve vizyonunu paylaşan kişiler olarak ele alınmaktadır ve bu kişiler, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından dolayı içsel olarak güdülenmektedirler. Bu yönleriyle de örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir (Seymen, 2008).

### **2.9.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon**

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecektir davranışlarda bulunma sürecidir. Motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı için tek başına yeterli olmasa da motivasyon ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında yakın bir ilişkinin var olduğu, yöneticilerin liderlik özellikleri ve bilgiye dayanan güçleri gibi resmi olmayan güçlerini kullanarak örgütün amaçlarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamaları çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etki sağladığı ve bu durumdan örgütsel vatandaşlık davranışlarının da olumlu yönde etkilendiği söylenebilir (Çelik, 2007).

Yapılan araştırmalar sonucunda kuvvetli bir motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutları ile direkt olarak etkili olduğu, motivasyon yaratmak için yönetim ve örgüt yapısıyla ilgili alınan tedbirlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği, başarıya odaklı motivasyonel davranışların özellikle sportmenlik,

nezaket ve sivil erdem boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasını sağladığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını aynı zamanda motive eden bir davranış olarak tanımlandığı sonuçlarına ulaşılmaktadır (Nar, 2009).

#### **2.9.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Güven**

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülmektedir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve üyelerde işi yapabilme konusundaki yeterlilik, örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Asunakutlu, 2006).

Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde, yöneticilerle çalışanlar arasında ve örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde, sağlıklı bir örgütsel iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performanstan, katılımdan, paylaşımdan ve örgütsel etkililikten söz etmek mümkün değildir (Baş ve Şentürk, 2011).

Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklıkta, nitelikli bir iletişimde ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir. Yüksek güven duygusuna sahip örgütlerde, alt düzeylerdeki çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bu tip örgütlerde ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde örgüt düzenlemesi yapılabilmektedir. Düşük güvenli örgütler; üyelerini bir dizi bürokratik kurullarla sınırlamakta ve kontrol altında tutmaktadır. Örgütlerdeki güven ortamı grup verimini artırmakta, grup üyelerinin duygularını ve gözlemledikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine olanak tanımakta ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik düşünceleri ortadan kaldırmaktadır (Arlı, 2011).

Alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde ortaya çıkan sonuçların; işgörenlerin psikolojik sözleşmelerin suiistimal edildiğini düşündüklerinde örgüte güvenlerinin eksileceği ve güven boyutu ile ilgili hassasiyeti riske etme

istekliliği, yardımseverlik, güven duyulma, yeterlik, dürüstlük, açıklık, liderlik gibi örgütsel erdem ve vatandaşlık davranışlarının azalacağı, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutları arasında önemli bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışlarının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimini özellikle sportmenlik ve vicdanlılık boyutunda arttırdığı, örgüte duyulan güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda kilit rol üstlendiği, işgörenlerin yöneticilere duydukları güven düzeyinin yüksek olmasının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini arttırdığı şeklinde belirtilmektedir (Uslu, 2011).

### **2.9.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş tatmini**

İş tatmini, işyerindeki çalışma koşulları, çalışanların birbiriyle ve yönetimle olan ilişkileri, kazançları ve kendilerini iş yerinde maddi ve manevi olarak güvende hissedip hissedememelerini kişisel olarak gözlemeleri sonucunda oluşturduklarıdır.

İş tatmini, en basit şekliyle işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutum olumlu ve olumsuz olabileceğinden, kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali iş tatmini, olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir. İş tatmini ÖVD'yi etkileyen önemli bileşenlerden biridir (Samancı, 2006). İş tatmini yüksek bir çalışan, çalıştığı örgüt hakkında olumlu konuşur, iş arkadaşlarına yardım eder ve kendisinden beklenenlerin üzerinde bir çaba gösterir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Karşılıklılık ilkesine göre bireyler, kendilerine iyiliği dokunanlara karşılık verme eğilimindedirler. Bireyin işinden duyduğu etki olumlu ise yani iş tatmini varsa, duyduğu bu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve iş yerini kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek etrafındakilere daha yardımsever davranmaya yönelmektedir (Kalaycı, 2007). Yani iş tatmini beraberinde, iş tanımlarında geçen gerekliliklerin ötesinde, iş yerindeki çalışanların, diğer çalışanlara veya yöneticilere kendi zamanlarından feragat

ederek, emek harcayarak yardım etmelerinin önünü açmakta ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artıracak ÖVD'nin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

### 2.9.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kişilik Özellikleri

Örgütler, farklı kişilik özelliklerine, kültürel değerlere ve beklentilere sahip olan bireylerin bir arada çalıştıkları sosyal yapılardır (Ülker, 2007). Kişilik özellikleri, kişilerin hayat karşındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. Her birey başka insanlarla ve toplumla ilişkilerinde aynı biçimde hareket etmemektedir. Bu, kişinin davranış ve hareket biçimine ilişkin olarak ortaya çıkan kişiliğine bağlı olmaktadır. Yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin örgütsel davranış ve performans ile ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Keleş, 2009).

Çalışanların kendilerine saygı düzeyleri, iyimser ve dışa dönük kişilik özellikleri, hırs ve başarı tutkuları, soyut düşünme özellikleri ve özgüvenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010).

Smith, Organ ve Near, dışa dönük kişilik özelliğine sahip kişilerin daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterdikleri gözlenmiştir. İçe dönük kişilerin ise, kendi endişeleriyle daha fazla ilgili olmaları sebebiyle başka kişilerin problemleri ve örgütün ihtiyaçlarıyla ilgilenecek önceliğe sahip olamadıklarından örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedirler (Geçer, 2008).

Kişilerin iç ve dış denetim odaklı olmaları örgüt içindeki bağlılık düzeylerini etkilemekte ve davranışlarını şekillendirmektedir. Örgütte kalma iç denetim odaklı bireyler için bir tercih iken, dış denetim odaklı çalışanlar için ise tercihten ziyade bir şanstır. İç denetim odaklı kişiler örgütte kalmayı bir tercih olarak görerek örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamaktadırlar. Dış denetim odaklı bireyler ise örgütte bulunmalarını tercih olarak değil, şans ve kader olarak görerek örgüte karşı fazla bir bağlılık hissetmemelerine rağmen örgütte kalmaktadırlar. Böylece iç denetim odaklı

bireyler, dış denetim odaklı bireylere göre örgütte daha faal olmaktadır (Başaran, 2000).

### **2.9.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kıdem, Hiyerarşi**

Yapılan araştırmalarda, yaş, çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça çalıştıkları kuruma karşı kuvvetli bağlar ve aidiyet duygusu geliştirmekte, işlerini yerine getirmede özveride bulunmakta, daha çok örgüt yararına davranış sergilemekte bunlar da vatandaşlık davranışı gösterme ihtimallerini arttırmaktadır (Yücel, 2006).

Konu ile ilgili olarak benzer şekilde Van Dyne ve Graham'a göre, uzun süre bir örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı kuvvetli bağları ve aidiyet duyguları olup, işlerini yerine getirmede yüksek bir öz güvenleri bulunmaktadır. Böylece bu özellikteki çalışanların olumlu duygu ve davranışlar gösterme ihtimalleri de artmaktadır. Hiyerarşik açıdan daha üstte bulunan bireyler örgütsel karar vermede etkin olmaları, yüksek statüye ve örgüt içerisinde daha serbest davranışlara sahip olmaları, çevreleri üzerindeki kontrollerinin fazla olması gibi ayrıcalıklarının olmasından dolayı alt düzeydekilerden daha çok örgütsel bağlılık davranışı göstermektedirler (Keskin, 2005).

### **2.9.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İhtiyaçlar**

Schnake'ya göre (1991) bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan, sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır (Kamer, 2001). Başarı odaklı kişiler performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma

ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimalleri de arttırmaktadır.

### 2.9.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bireyin Ruhsal Durumu

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin diğerkam davranışlarında artma olduğu saptanmıştır (Kamer, 2001).

Organ'a göre, iş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansını belirlemede nemliyen moral faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal (affectivity) durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür. Brief ve Motowidlo'ya göre (1986), iyi bir ruh haline sahip kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliğini de sağlamış olurlar. George'a göre (1991), olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır. Ayrıca, sosyal farkındalığı da artarak prososyal davranış göstermede daha gönüllü olacaktır. Burada belirtilen çalışanların duygusal durumları Organ'a göre, kısa bir süreyi ve zamanla değişebilecek bir süreci kapsar. Kalıcı duygusal özelliklerinden farklıdır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermede daha belirleyicidir (zen İşbaşı, 2000).

## 2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Okul Üzerine Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışları; emir vermeye dayalı olmayan, organizasyonel fayda sağlayan, biçimsel olmayan davranışları içerir. Aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğerlerine gönüllü yardım etme davranışlarını da kapsar. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün performansı ile ilgilidir. Fakat nitelikli insan gücünün yetiştirildiği eğitim sektöründe, çalışanların daha yüksek performans göstermesi ve kaliteli bir eğitimin verilmesinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının uygulanması önem taşımaktadır.

Okullar, öğrencileri için en iyisini yapmaya gönüllü öğretmen ve yöneticilere sahip örgütlerdir. Öğretmenlik, özünde gönüllü davranışların sergilendiği bir meslektir. Öğretmenler, zamanlarının pek çoğunu okulda geçirir, hem kendileri hem de okulları için amaçlar geliştirir ve bu amaçları okul unsurları ile paylaşır (Dipaola ve Hoy, 2005). Bunun yanında öğretmenlerin sorumlulukları olmamasına rağmen, göreve yeni başlayan öğretmenlere yardımcı olması, gönüllü olarak karşılık beklemeden öğrencilere fazla zaman harcaması ve hafta sonları bile akademik destek sağlaması, özellikle devlet okullarındaki ekonomik imkânsızlıklara rağmen öğrencilerini geliştirme çabaları hep gözlenir davranışlardır. Okul yöneticilerine gelince, görevleri olmamasına rağmen öğretmenleri özlük hakları konusunda bilgilendirmeleri, örgütsel davranış kapsamına giren davranışlar arasında sayılabilir (Acar, 2006).

Okullarda kendisi için bir şey beklemeden gecesini gündüzüne katan, insanı en yüce değer olarak gören binlerce öğretmeni, yöneticisi ve çalışanı ile ilgili başlangıcından bugüne her öğretim yılında örgütsel vatandaşlık davranışının pek çok boyutunun yaşanıldığı düşünülmektedir (Sönmez, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğerlerini düşünme (özgecilik) boyutu, çalışanların kendi istekleriyle meslektaşlarına yardımcı olmalarını ifade eder. Bireye dönük yardım etme davranışını içermesine karşın, sonuçta örgüte büyük yararlar sağlar. Okulda göreve yeni başlayan öğretmenlere,



deneyimli öğretmenlerin yardımcı olmaları demektir. Mesleğe ve okula uyum sağlama, okulun kurallarını öğrenme, okuldaki değerleri tanıma ve sosyalleşme sürecinde yardımcı olma okulun etkililiğine katkıda bulunur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ileri görev bilinci (vicdanlılık) boyutu, çalışanların kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaları demektir. Okulda öğretmenlerin tutarlı olarak işe devam etmeleri, çalışma zamanını verimli kullanmaları, okula zamanında gelmeleri, belirlenen kurallara uymaları, sınıf içinde geçirdikleri zamanı etkili kullanmaları ve akademik öğrenme zamanını artırmaları bu boyutta değerlendirilir (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu, öğretmenlerin karşılaşacakları sorunları diğer öğretmenlere bildirmeleri, aldıkları kararlar ve yapacakları hakkında etkilenecek kişileri bilgilendirmeleri, okul idaresine bilgi vermeleri, öğrencileri ve gerektiğinde velileri haberdar etmeleridir. Öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunda en yüksek düzeyde katılım gösterirler (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün gelişimine destek verme (sivil erdem) boyutu, örgütün karar verme süreçlerine kendiliğinden katılma, toplantı ve eğitim faaliyetlerine katılma, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını kontrol etme, sosyal etkinliklere katılma gibi davranışlardır. Öğretmenler, hizmetiçi eğitimlere katılarak, mesleki yayınları takip ederek, bilimsel gelişmelere ayak uydurarak, yeni yöntem ve teknikleri kullanarak ve kişisel gelişimlerini sürdürerek bu boyuttaki davranışları gösterirler. Ayrıca öğretmenler arasındaki bilgi alışverişinin okula büyük bir katkı sağladığı da vurgulanmıştır (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük ve centilmenlik (sportmenlik) boyutu, örgütte karşılaşılan güçlüklerden şikâyet etmemek, olumlu bir tutum içinde olmaktır. Okulun başarısı, öğretmenlerin çalışma koşullarının olumsuzluğuna rağmen, öğretmenlerin karşılaştıkları problemleri büyütmeden olumlu işlere yoğunlaşmalarıyla mümkündür (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel katılım ile ilgilidir. Yönetime katılan çalışanlar alınan kararları daha çabuk benimserler ve uygulamaya koyarlar. Öğretmenlerin kararlara katılmasını sağlama etkili okul

yöneticilerinin elindedir. Böylece olumlu bir ortam yaratılarak öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri için teşvik edilmiş olurlar (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı grup çalışmasını seven insanlar tarafından daha fazla gösterilir. Okul, işbirliğine dayalı faaliyetlerin çok olduğu bir ortam olduğu için öğretmenler takım çalışmasına dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına teşvik edilmelidir. Yaptıkları işten doyum sağlayan ve örgütte kendilerine dürüst davranıldığını düşünen çalışanlar aksi durumda olanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumuna ulaşmaları desteklenmeli ve yönetime güven duymaları sağlanmalıdır. Böylece öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri artırılabilir. Kendini enerjik hisseden öğretmenler, başarı ve hırs tutkusu bulunan öğretmenler ve ayrıntılı yani soyut düşünebilen öğretmenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler (Taşçı ve Koç, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışının, işbirliğine dayalı etkinliklerin düzenlendiği, informal yanı güçlü, sosyal bir örgüt olan okulun etkililiğine katkıda bulunabileceği açıktır. Ancak, bu davranışların gerçekleştirilebilmesi için, çalışanları bu yönde teşvik edici, katılımcı ve karşılıklı etkileşime dayalı, bilgi alış-verişinin önemli görüldüğü güvene dayalı bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle, okulda öğretmenlerin bu tür davranışları göstermelerini destekleyecek, güçlü bir örgüt ikliminin oluşturulması, öğretmenler arasında iletişimi, bilgi alış-verişini, yardımlaşmayı ve paylaşımı kolaylaştırabilir öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olan güdüleyicilerin neler olduğunun bilinmesi ve bu konuda öğretmenleri desteklemek için okul yönetimince neler yapılabileceğinin araştırılması da bu bağlamda önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme konusunda okul yönetimince desteklenmesi, okulda güven, işbirliği, yardımlaşma, paylaşım ve adalet gibi kavramların öne çıkarılması, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren öğretmenlerin bu davranışlarının ödüllendirilmesi, bu öğretmenlerin kabul ve takdir görmesi, okulun etkililiğinde işbirliği ve yardımlaşmanın öneminin vurgulanması gerekmektedir (Arlı, 2011).

## 2.10. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış doğrudan ve dolaylı araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.10.1. Yurt İçi Araştırmalar

İpek (2012) “Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” adlı çalışmasının amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Rize il merkezinde bulunan 10 genel ortaöğretim kurumundan 6’sı, 6 mesleki ve teknik, bu ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan toplam 486 öğretmenden 291’i ile gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının geleneksel örgüt kültürü boyutunda cinsiyetlerine (bayanlar lehine) ve görev yaptıkları okul türüne göre (meslek liseleri lehine) istatistiksel olarak farklılaştığı, örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının ise bireysel sorumluluk boyutunda cinsiyete göre farklılaştığı gözlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının örgütsel kültür algılarından istatistiksel olarak kestirilebildiği belirlenmiştir.

Demirel, Özçınar ve Seçkin’in (2012) “İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarının amacı işletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin örgütsel amaçları gerçekleştirmeye sağlayacağı varsayılan katkıları kavramsal ve uygulamaya yönelik olarak araştırmaktır. Araştırma Adana’da bulunan polyester, elyaf ve filament üretiminde faaliyet gösteren A işletmesinin çalışanları arasından örnekleme yöntemi ile seçilen 153 çalışandan değerlendirmeye alınan 147 anket üzerinden yapılmıştır. Araştırmada örgüt kültürü boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü

boyutları ile özgecilik ve vicdanlılık arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Terzi (2011) Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma adlı çalışmasının amacı farklı okullarda okuyan üniversite öğrencilerinin denetim odakları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubunu 2008-2009 Eğitim-Öğretim yılında Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi ilköğretim ikinci kademe öğretmen yetiştiren programlar ve aynı dönemde ikinci sınıfı bulunan on iki meslek yüksekokulundan dördü (Balıkesir, Susurluk, Bigadiç, Dursunbey) oluşturmuştur. Anılan çalışma grubunda 1100 öğrenci bulunmaktadır. Araştırma sonucunda denetim odağı ve örgütsel vatandaşlık arasında düşük negatif ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmada denetim odağının örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olmadığı ortaya konulmuştur.

Kurt'un (2011) "Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma" adlı İstanbul Bölge Müdürlüğünde gerçekleştirilen bu çalışma, örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme üzerinde ne derecede etkili olduğunu araştırmaktadır. Anket çalışması il bölge teşkilatında çalışan toplam 100 kişiye dağıtılmış ve geri dönen 75 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, araştırmanın gerçekleştiği kamu kurumunda, örgüt kültürü toplamının, örgütsel vatandaşlık davranışının toplamını etkilediğini göstermiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu, örgüt kültürü toplamı tarafından anlamlı olarak etkilenmediği; Bununla birlikte örgüt kültürü boyutlarından olan örgütsel kimliğin örgütsel vatandaşlık davranışının hepsini bir arada etkileyen tek boyut olduğu saptanmıştır.

Sezgin'in (2010) "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü" adlı çalışmasının amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul kültürüne ilişkin algıları arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma 2009-2010 öğretim yılında Ankara'da düzenlenen bir hizmetiçi eğitim etkinliğine katılan Türkiye'deki resmi ilköğretim okullarında görevli matematik ve fen ve teknoloji branşlarındaki 270 öğretmenden

oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığının bürokratik okul kültürü ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu, destek ve görev kültürü değişkenlerinin öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığını ortaya koymuştur. Bu çalışma ile devam bağlılığının tek anlamlı yordayıcısı bürokratik kültür boyutu olduğu, başarı kültürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı sonuçlarına varılmıştır.

Erdem'in (2009) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi Ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasının amacı Türk Telekom içindeki örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamada örgüt kültürünün rolü ve örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Anket, 400 Türk Telekom çalışanına uygulanmıştır. 400 kişi farklı departmanlardan, farklı meslek gruplarından, farklı gelire sahip olarak seçilmiştir. Yapılan çalışmada Türk Telekom A.Ş.'de örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki pozitif yönde % 27 oranında zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Türk Telekom'da örgütsel vatandaşlık davranışı daha az görülmektedir. Bunun nedeni uzun yıllar devlet bünyesinde bulunması ve yeni personel istihdam edilmemesi olarak düşünülmektedir. Özelleştirme sonrasında işe başlayan genç personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçlarına bakıldığında daha yüksek seviyelerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Aslan, Özer ve Bakır (2009), okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla nitel bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın verileri, Malatya ili merkez ilçe sınırları içinde yer alan dört farklı ilköğretim okulunda çalışan 8 yönetici ve 16 öğretmenle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların okul kültürünü tanımlarken çoğunlukla okuldaki insan ilişkilerinin niteliğine ve değişime açık olma, adil kurumsal işleyiş gibi özellikleri vurguladıkları belirlenmiştir. Katılımcılar güven, saygı-sevgi, işbirliği ve hedef birlikteliğini ortak değerler olarak belirlemişlerdir.

Gök'ün (2007) "Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Ve Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinde araştırmasının amacı, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesi için gerekli örgüt kültürünün nitelikleri bölümünde belirtilen nitelikler ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak ve araştırmanın yapıldığı örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını ortaya koymaktır. Araştırma Denizli ilindeki Ziraat ve İş bankasının şube ve bölge müdürlüklerinde gerçekleştirilmiştir. Ziraat Bankasının 2 şube ve bölge müdürlüğü birimlerine dağıtılan 90 adet anketten geri dönen 65 anketin sadece 41'i değerlendirmeye alınmış olup, İş bankasında dağıtılmış 45 anketten geri dönen 40 anketin sadece 30'u değerlendirmeye alınmıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık olgusunun özellikle örgüt kültürü ile bağlantılı boyutlarıyla örgüt kültürünün belirtilen nitelikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu; örgüt kültürünün teoride belirtilen boyutları (etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım), o örgütteki örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik) ilişkin davranışların oluşmasında rol oynadığı; Bu nedenle, örgütlerde yöneticilerin, işgörenlerden bekledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için uygun örgüt kültürünün yaratılması gerekliliğine önem vermeleri gerektiğini ortaya koymuştur.

Çelik (2007) "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama" adlı çalışmasının amacı Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD)'ne üye elektronik ve yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde "örgüt kültürü boyutlarının" "örgütsel vatandaşlık davranışlarına" etkilerini incelemektir. Çalışma, SASAD'a üye elektronik ve yazılım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, 810 çalışana ve 135 yöneticiye uygulanmıştır. İşletmeler ve sektörlerde öne çıkan ÖVD davranışlarını tespit etmeye yönelik yapılan incelemelerde; her iki sektörde ve işletmelerin tamamında zamana uyum, yardımlaşma, örgüt kimliğini benimseme ve işletme için gönüllü davranışlar gösterme özelliklerinin yüksek seviyelerde olduğu ve elde edilen sonuçların Thomson tarafından ortaya atılan "İleri

teknoloji kullanan sektörlerde üyeler arasında bağlılık, yardımlaşma ve fedakârlık artar.” tezini de desteklediği göstermiştir. Elektronik ve yazılım sektörlerinde yapılan bu araştırmanın neticesinde her iki sektörde örgüt kültürünün bireysel özerklik, adalet ve örgüt kimliği boyutları çalışanların ÖVD seviyesi üzerinde yüksek seviyede etkiye sahip olduğu, diğer boyutların ise etkisinin düşük olduğu görülmüştür.

Aslan, Satıcı ve Kuru (2007), araştırmalarında ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerini karşılamayı amaçlamıştır. Araştırmaya sosyo-ekonomik bölgeler dikkate alınarak belirlenen 3 resmi 3 özel okulda çalışmakta olan 190 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda; özel ilköğretim okullarının resmi okullara göre daha olumlu kültürel özelliklere sahip olduğu görülmüştür. Kültür ve etkililik arasında ise düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Yurttakal (2007) “İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algılamaları” adlı çalışmasının amacı Şırnak ili İdil ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerini okullarındaki örgüt kültürüne ilişkin algılarını belirlemektir. Araştırma 2006-2007 Eğitim öğretim yılında Şırnak ili İdil ilçesinde merkez ilköğretim okullarında görev yapan 148 sınıf ve branş öğretmenlerinin katılımı ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda Şırnak ili İdil ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının “nötr” düzeyde olduğu; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında cinsiyet, branş ve çalışma yılına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Samancı (2006), “Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık” çalışmasında; okullardaki örgütsel iklim ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki davranışlar incelenmiştir. Örgüt içerisindeki iklim yapısı yani pozitif sosyal ilişkiler ÖVD’yi olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmaya göre okul yöneticilerinin öğretmenleri yakından takibi de ÖVD’yi olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde yardımlaşma, olumlu sosyal ilişkiler, yönetimin destekleyici tavrı ve yakından teftişi, kıdem arttıkça, öğretmenlerde sorumluluk ve görevin kurallarına uyma davranışı arttıkça ÖVD sergileme eğilimi artmaktadır. Örgütte; angaryalar arttıkça, okul

yönetiminde otokrasi anlayışı arttıkça, örgüt içerisinde adaletsizlik arttıkça ÖVD sergile davranışı azalmaktadır. Öğretmenlerin okula karşın olumlu algıları ÖVD sergileme eğilimini artırmaktadır.

Narsap'ın (2006) "Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü" adlı çalışmasının amacı genel ve mesleki liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, örgüt kültürü ile görüşlerini belirlemektir. Araştırma İstanbul iline bağlı 6 merkez ilçede bulunan 23 ortaöğretim kurumlarında görev yapan 611 öğretmen ve 91 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma ile okulda var olan durumlar, uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin yeni katılan öğretmenlere göre, yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu algılama eğiliminde oldukları; meslek liselerinde diğer okul türlerine göre yönetimin öğretmenleri mesleki konularda daha çok desteklediği, öğretmenlerin daha çok ödüllendirildiği, çatışmaların karşılıklı anlayış içerisinde çözümlendiği buna karşın genel liselerde görev yapan öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini yönetime karşı daha rahat dile getirebildikleri ortaya konmuştur.

Mercan (2006) "Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık" adlı çalışmasının amacı, Uşak il merkezinde ve merkez köylerinde bulunan ilköğretim öğretmenlerini, örgütsel faktörler, bağlılık, yabancılaşma ve vatandaşlık davranışlarını esas alan faktörler açısından ele alarak bu faktörlerin örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini incelemektir. Bu araştırma ile Öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının ve yabancılaşmanın alt boyutlarını oluşturan davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yüksek düzeyde ilgisinin olmadığı; buldukları okula bağlılık duyan öğretmenlerin aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceği sonucuna ulaşmanın güç olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterdikleri oranda engellenmişlik ve güçsüzlük hissini azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenler yaptıkları işten zevk almasalar, ideallerini yitirme noktasına gelseler dahi örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okula bağlılık duyguları arttıkça huzuru ön planda tuttıkları ve



okul ortamını bozmamak adına seslerini yükseltmedikleri, kişiliklerinden tavizler verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yücel (2006), “Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” konulu çalışmasında; öğretmenlerin tükenmişlik ile ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada ÖVD, tükenmişlik, özgüven, hayat mutluluğu ve örgütsel adalet özelliklerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Tükenmişlik ile ÖVD arasında düşük düzeyde anlamlı negatif ilişkiler saptanmıştır. Ümitsizlik, başaramama algısı, duygusal bitkinlik, çalışma arkadaşlarından soğuma, fiziksel olarak bitkinlik ve bir şeyleri değiştirememe tükenmişlik düzeyleri olarak karşılaştırılmış ve bazılarının baskın olduğu görülmüştür. Öğretmenler duygusal olarak bitkinleştikçe, öğretmenler birbirlerinden soğudukça, yaptıklarından olumlu sonuç elde edemedikçe ve fiziksel olarak yıprandıkça ÖVD boyutları düzeyinde kişiler olmaları olumsuz olarak etkilenmektedir. Erkek ve bayan öğretmenler açısından ise fiziki tükenmişlik dışında iki grup arasında benzerlik olduğu anlaşılmıştır. Duygusal tükenme, başarısızlık algısı, fizyolojik tükenme öğretmenlerin genel vatandaşlık davranışını etkilememektedir. Genel tükenmişlik seviyesinde meydana gelebilecek bir artış az da olsa öğretmenin erdemlilik sergilemesini negatif yönde etkileyebilir.

Terzi'nin (2005) “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü” adlı çalışmasının amacı ilköğretim okullarına kültürel açıdan yaklaşılarak bu okullarda var olan kültürel yapının belirlenmesidir. Araştırmaya Giresun il merkezinde rastlantısal seçilen 8 ilköğretim okulunda çalışan 304 öğretmen dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Görev kültürünü sırasıyla başarı, bürokratik kültür ve destek kültürü takip etmektedir. Bayanlar çalıştıkları örgütleri daha bürokratik bulmaktadır. Dört kültürel boyut arasından bürokratik kültür hariç olumlu ilişki vardır.

İşbaşı (2000), “Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” konulu çalışmasında; bir otel örgütünde çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik tutumları üzerinde

durmuştur. ÖVD anketi birim yöneticilerine çalışanlarını değerlendirmek amacıyla uygulanmıştır. Çalışanlara uygulanan adalet ve güvene ilişkin anket yöneticilerini değerlendirmek üzere kapalı zarflar içinde dağıtılmıştır. Çalışanlar ve yöneticileri arasındaki ilişkiler göz önüne alındığında ÖVD'nin sosyal mübadele çerçevesinde incelenmesi önerilmektedir. Sosyal mübadeleye etki eden temel faktör güven olup, adalet ile çalışanların davranışlarını belirlemektedir. Çalışanlarca yöneticilere duyulan güvenin örgütsel adalet ile pekişmesi sonucu kişilerde ÖVD oluşumuna yardımcı olduğu görüşü tam karşılanamamıştır.

### 2.10.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Belogolovsky ve Somech (2010) yapılan çalışmada amaç; okullardaki müdürler, öğretmenler ve veliler gibi paydaşların algılarına göre öğretmenlerin rol genişliklerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelenebilecek tanımlanmış rol davranışları ile ekstra rol davranışlarını inceleyerek bunların kavramsallaşmasını sağlamaktır. Bu çalışma İsrail'deki resmi okullarda görevli 29 müdür, 245 öğretmen ve 345 veliye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Veriler ise Somech ve Drach-Zahavy (2000) tarafından geliştirilen "Organizational Citizenship Behaviour (OCB)" ölçeğinden duruma uygun olmadığı düşünülen 2 adet soru atılarak oluşturulan 24 soruluk anket ile elde edilmiştir. Çalışma bulguları sonucunda; velilere göre yöneticilerin ve öğretmenlerin tanımlanmış örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla olduğu, velilerin öğretmenlerden daha çok öğrencilere yönelik öğretmenler tarafından yapılan belirlenmiş rol kavramı içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışları tanımladıkları görülmüştür. Ayrıca çok daha geniş olarak okul etkililiğinin geliştirilmesinde, ister yönetici ya da öğretmen isterse veli olsun tüm katılımcıların olası müdahale çeşitliliği potansiyeline sahip olduğu ifade edilmiştir.

Hatchett'in 2010 yılında yaptığı araştırmasının amacı, okul kültürü, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, öğrenci devamlılığı ve akademik başarı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, Kentucky'de görev

yapmakta olan 260 ortaöğretim kurumu öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama araçları olarak “Minneseto İş Doymu Ölçeği” ve “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt kültürü ile akademik başarı ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre örgüt kültürü algısı yükseldikçe akademik başarı da artmaktadır. Ayrıca yine akademik başarı ile öğrencilerin okula devamları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

DiPaola ve Mendes da Costa Neves (2009) tarafından yapılan çalışmanın amacı; Amerika’daki ve Portekiz’deki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını ölçerek karşılaştırma ve iki farklı kültürdeki okulların yapılarını operasyonel olarak test etme olarak ifade edilmektedir. Çalışmanın verileri DiPaola tarafından geliştirilen “Organizational Citizenship Behaviour Scale” isimli ölçek ile Amerika’daki ortaokul ve lise öğretmenlerine uygulanması ve aynı ölçeğin Portekizceye çevrilerek Portekiz’de ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlere uygulanması ile elde edilmiştir. Çalışmanın Amerika ayağında Ohio’daki 97 lise ve 75 ortaokulda görevli öğretmenler, Portekiz ayağında ise 30 lise ve 33 ortaokulda görevli öğretmenlere uygulama yapılmıştır. Örneklemdaki okulların öğrenci yapısı, ortalama öğretmen deneyimleri, ortalama öğretmen maaşları gibi olgularının benzer olmasına dikkat edilmiştir. Yapılan analizler sonucundaysa Amerika ve Portekiz örneklerinde genel olarak ülke kültüründen dolayı ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında ve gösterme sıklıklarında değişiklik olmadığı görülmüştür. Bunun yanı sıra her iki kültürde de örgütsel vatandaşlık davranışlarının eğitim örgütlerinin başarı düzeylerine etkisi olduğu ve örgütlerin liderleri tarafından desteklenmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca Portekiz’deki öğretmenlerin çok sık görev yeri değiştirmelerinin diğer paydaşlarla az paylaşım gerçekleştirmelerine sebep olduğu, bu durumda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını olumsuz etkilediği ifade edilmiştir.

Lima (2006), çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin olumlu okul kültürü oluşturmadaki rollerini betimlemeyi amaçlamıştır. Çalışmasında veri toplama amacıyla “School Culture Audit (SCA)”, doküman analizi ve odak grup görüşmeleri kullanılmıştır. Araştırmacı öncelikle 25 öğretmene ölçek

uygulamış ve bunların 9'unu odak grup görüşmesine dâhil etmiştir. Çalışma sonucunda, pozitif okul kültürüne sahip okullarda yöneticilerin;

- 1) öğretmenleri karar verme sürecine dâhil ettiği,
- 2) yönetmelik ve prosedürlerle uyum içinde olduğu,
- 3) öğretmenlerle işbirliği içinde ortaklaşa öğrenme ve öğretme sürecine odaklanan ve açık iletişim kuran, kişiler oldukları görülmüştür.

Marcoulides, Heck ve Papanastasiou (2005) "Öğrencilerin Okul Kültürü ve Başarı Algıları: Bir Modelin Değişmezliğinin Testi" adlı çalışmada, okul kültürünün öğrenci başarısını ne derecede etkilediğini, öğrenci algıları doğrultusunda belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma verileri Güney Kıbrıs'ta 1026 8. sınıf öğrencisinden toplanmıştır. Araştırmada öğrencilerin matematik ve fen derslerindeki başarılarını ve bu derslerdeki öğrenmeyi etkileyen faktörleri belirlemeyi hedefleyen ölçek kullanılmıştır. Araştırma bulgularında,

- 1) Öğrencilerin başarısında en güçlü doğrudan etkinin kendi tutumları olduğu,
- 2) Öğrenmede okul ikliminin etkili olmadığı,
- 3) Öğrencilerin inanç ve değerlerinin öğrenmeyi olumlu etkilediği,
- d) Öğrencilerin derste öğrenme algılarının örgüt iklimi algılarını düşük düzeyde etkilediği ve
- e) Öğrencilerin sınıf içi öğretim uygulamalarındaki algılarının doğrudan etkilerinin öğrencilerden elde edilen sonuçlarla olumlu bir ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Dowis (2005), Clamson Üniversitesinde yaptığı "Güney Carolina'nın Yukarı Bölgesinde En Başarılı Okullarda Örgüt Kültürü Konusunda Bir Çalışma" konulu doktora tezinde, okul kültürünün okul ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma olumlu okul kültürünün öğrenci başarısına ve okul etkinliğini arttıracaklarını temel almıştır. Araştırmada, seçilen 18 okul üzerinde okul kültürünün yapısı belirlenmiş, okuldaki işbirliğinin seviyesi ölçülmüştür. Araştırma sonucunda, okul kültürü ile okul etkililiği arasında ve okul kültürü ile öğrenci başarısı arasında kayda değer bir ilişki bulunamamıştır.

Marsha Moye Jurewicz (2004) "Organizational Citizenship Behaviors Of Middle School Teachers: A Study Of Their Relationship To School Climate

and Student Achievement” başlıklı doktora tezinin amacı öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul ikliminin öğrenci başarı ile ilişkisini araştırmaktır. Çalışma Virjinya’daki 82 ortaöğretim okulunda yapılmış. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için okullarda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği (organizational citizenship behavior in school scale), okul iklimini ölçmek için okullarda okul iklimi içeriği ölçeği (school climate index) kullanılmıştır. Sonuç olarak;

1. Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleri kontrol altında tutulduğunda öğretmenlerin gösterdikleri ÖVD ile öğrenci başarısı arasında pozitif yönde önemli bir ilişki bulunmuştur.

2. Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyleriyle başarıları arasında önemli bir ilişki vardır. Toplumdaki örgütün türüne (kar amaçlı olma durumu) göre de değişiklik gösterdiğini kanıtlamaktadır.

Onoye (2004), Güney California’daki ilköğretim okullarına odaklandığı nitel araştırma üç yıl boyunca devam etmiştir. Bu araştırmada, akademik başarının belirleyicileri olarak, program, liderlik uygulamaları ve okul iklimi ve kültürü incelenmiştir. Araştırmada veri toplama amacıyla gözlem, görüşme, anket ve doküman incelemeleri yapılmıştır. Katılımcıların, çevrenin ve okul içindeki yaşamın ayrıntılı betimlemesine odaklanılan çalışma sonucunda;

- 1) Başarılı okulların güçlü bir akademik odaklanmaya sahip olduğu,
- 2) Öğretmenlerin karara katılım ve takım çalışması ile birlikte işbirliği içinde çalıştıkları,
- 3) Yöneticilerin liderlik özelliği gösterdiği,
- 4) Okulun bütün paydaşlarının yüksek beklentiye sahip olduğu,
- 5) Yardımseverlik ve bağlılığın olduğu bir okul toplumuna sahip oldukları görülmüştür.

McMurray’ın 2003 yılında yaptığı araştırmasında, yeni kurulan bir üniversitede örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ve değişim sürecinde örgüt ikliminin örgüt kültürünün yerini alabilmesinin ölçüsünün ne olduğunu saptamayı amaçlamıştır. 145 akademik personel üzerinde yapılan araştırmada, verilerin % 88’ini oluşturan 128 anket, Koys ve DeCotiis (1991) tarafından daha önce kullanılan 40 soruluk beşli Likert tipi derecelendirme ölçekli “örgüt iklimi anketi” ile toplanmıştır. Araştırmada örgüt kültürünü ortaya

çıkaran asıl veriler, bir rektör yardımcısı, bir baş yönetici, 7 dekan ve çeşitli fakültelerden 15 merkezin yöneticisi ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Bu görüşmelerde, örgütte kararların nasıl alındığı, çalışma yönünden işyerlerini nasıl tanımladıkları, iş yerleri hakkındaki hikâye ve efsanelerin ne olduğu gibi örgüt kültürünü ölçmeyi amaçlayan açık uçlu sorular sorulmuştur. Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün hangi yollarla değiştiği ve örgüt iklimi ile iç içe olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen veriler, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün kesiştiğini göstermektedir. Araştırmada ayrıca üniversitenin lider merkezli bir kültüre sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kenner (2000) araştırmasında, yüksek başarıya sahip bir ortaöğretim okulunun kültürünü incelemeyi ve örgütsel uygulamalar, kültürel artifaktları betimlemeyi amaçlamıştır. Nitel ve nicel veri toplama araçlarının bir arada kullanıldığı araştırma, doküman analizi, görüşme, gözlem ve Leithwood ve Aitken (1995) tarafından geliştirilen “The School Culture Survey Instrument” kullanılmıştır. Araştırmada, nitel veriler sonucunda elde edilen zengin betimlemeler ölçek sonucunda elde edilen verilerle uyuşan bütüncül bir resim ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sonucunda;

- 1) öğretmenlerin işbirlikçi bir karar verme sürecinin içinde oldukları,
- 2) öğrenmeye ilişkin çok geniş yelpazede bakış açılarına sahip oldukları ve örgütsel problemlerin çözümünde muhalif bakış açılarının bir arada kullanılabildiği,
- 3) Yöneticilerin öğrenci ihtiyaçlarını karşılama noktasında çok iyi bilgilenmiş bir tutum sergiledikleri,
- 4) Yöneticilerin öğrenci başarısı için gerekli olan koşulları yardımsever çevre ile iyi ilişkiler kurarak sağladığı görülmüştür.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte var olmuş ya da var olan bir durumu mevcut şekliyle betimlemeyi amaçlayan modellerdir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan anlaşılacak istenen durumu uygun bir biçimde belirlemektir (Karasar, 2006). İlişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri için kullanıldığından bu tür araştırmalar için uygun görülmektedir (Cohen, Manion ve Morrison, 2000; Karasar, 2006). Araştırmada, ilkökul öğretmenlerinin okul kültürü boyutlarının örgüt vatandaşlığı üzerine etkisi belirlenerek çeşitli değişkenler bakımından incelenmiştir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünü, bir çalışmayla ilgili verilerin veya ölçme sonuçlarının tümünün oluşturduğu küme ifadesiyle tanımlanabilir (Karasar, 1994). Başka bir deyişle evren, incelenmek istenen birimlerin meydana getirdiği, gözlenebilir ortak karakteristiklere sahip objelerin oluşturduğu, belli bir kurala uyan öğelerden oluşmuş topluluktur (Kaptan, 1993).

Araştırmanın evreni 2013-2014 öğretim yılında Balıkesir ili Merkez ilçedeki ilkokullarda görev yapan 649 öğretmendir. Araştırmada örneklem alınma yöntemine gidilmemiştir. Araştırma tüm evren üzerinde yapılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama aracının ilk bölümünde yer alan kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyet, okulundaki çalışma süresi ve branş bilgilerini belirlemek amacıyla toplam 3 madde yer almaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, kişisel bilgi formu ile birlikte Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ) kullanılmıştır (Ek-1).

#### 3.3.2. Okul Kültürü Ölçeği

Veri toplama aracının ikinci bölümündeki Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ), Terzi (2005) tarafından geliştirilmiştir. Tamamı olumlu ifadeler içeren 29 maddeden oluşan ölçek, okullardaki kültürel boyutları tespit etmeyi amaçlamaktadır.

OKÖ'de yer alan boyutlardan birincisi *destek kültürü*, ikincisi *başarı kültürü*, üçüncüsü *bürokratik kültür* ve dördüncüsü *görev kültürü* olarak isimlendirilmiştir.

8 maddeden oluşan destek kültürü boyutu; insan ilişkilerinin güvene dayalı olmasını, üyeler arasındaki ilişkiyi ve bağlılığı, başarı için yüksek beklentilerin, dürüst ve açık iletişimin, sorunları gidermede bilgi ağlarını geliştirmenin ve önemli olan şeyleri korumanın esas olmasını kapsar. 6 maddeden oluşan başarı kültürü boyutu; kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda tutulması, bireysel sorumluluğa



önem verilmesi, işini başarı ile yapan üyelerin desteklenmesi ile ilgilidir. 9 maddeden oluşan bürokratik kültür boyutuna göre; rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur. Kişisel ilişkilerden arındırılmış olan bu tip kültürler yöneticilerin uygulamalar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılmaktadır. Yönetimin kontrolü, kurallara ve standartlara yönelik güçlü bir vurgu vardır. 6 maddeden oluşan görev kültürü ise; ilgi noktası örgütsel amaçlardır ve hemen her şey amaçlara yöneliktir. Bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır (Terzi, 2005).

Ölçekteki ifadeler beşli Likert tipinde “Hiçbir zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Çoğunlukla”, “Her zaman” şeklindedir. “Hiçbir zaman” seçeneğinden başlamak üzere 1’den 5’e artan bir şekilde puanlanmıştır.

Ölçeğin birinci faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri .50 ile .70 arasında, ikinci faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri .48 ile .71 arasında, üçüncü faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri .44 ile .73 arasında, dördüncü faktöründe yer alan maddelerin faktör yükleri .56 ile .67 arasında değişmektedir

Terzi’nin (2005) çalışmasına 113’ü kadın ve 124’ü erkek olmak üzere toplam 237 öğretmen katılmıştır. Buna göre OKÖ’nin faktörlere ilişkin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı destek kültürü için .88, başarı kültürü için .82, bürokratik kültür için .76 ve görev kültürü için .74 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ise .84’tür. OKÖ’ni oluşturan dört alt boyutun açıkladığı toplam varyans % 50.965’tir.

Sezgin (2010) çalışmasında, Terzi’nin (2005) ölçeği üzerinde doğrulayıcı faktör analizi yapmıştır. DFA sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin modelin verilerle iyi uyum gösterdiği anlaşılmıştır ( $\chi^2/sd = 1.84$ ; RMSEA = .05; CFI = .94; GFI = .85). Sezgin (2010)’in ölçekle ilgili bildirdiği Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı sırasıyla destek kültürü için .85, başarı kültürü için .76, bürokratik kültür için .77 ve görev kültürü için .64 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırmada da güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre, ölçeğin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı destek kültürü için .88, başarı kültürü için .81, bürokratik kültür için .76 ve görev kültürü için .65 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ise .85’tir.

### 3.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Veri toplama aracının üçüncü bölümündeki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ), Mercan (2006) tarafından geliştirilmiştir. Tamamı olumlu ifadeler içeren 18 maddeden oluşan ölçek, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını tespit etmeye yönelik olarak geliştirilmiştir. ÖVDÖ; *vicdanlılık*, *erdemlilik*, *yardımseverlik* ve *sportmenlik* alt boyutlarından oluşmaktadır.

Altı maddeden oluşan vicdanlılık boyutu; herkesten daha aktif olma, herkesten daha fazla çalışma ve kimsenin istemediği işleri gönüllü olarak alma davranışlarını içerir. Dört maddeden oluşan erdemlilik boyutu; diğer çalışanlara göre kendini daha fazla geliştirme, yenileme, alanındaki gelişmeleri takip etme davranışlarını kapsar. Beş maddeden oluşan yardımseverlik boyutu; diğer çalışanlara göre daha fazla başkalarının derdini dinleyen, herkesten daha fazla diğer çalışanlara yardım eden kişilerin bu davranışları ile ilgilidir. Üç maddeden oluşan sportmenlik boyutu ise; diğerlerine göre daha az şikâyet eden, fevri davranmayan, işle ilgili olumsuzlukları fazla büyütmeyen kişilerin bu davranışlarını içerir (Ünal, 2003; akt. Mercan, 2006).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği bu araştırmada kullanıldığı şekliyle 1-7 puanlama sistemine sahiptir. Mercan'ın (2006) çalışmasında alt boyutların Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayıları vicdanlılık boyutu için .89, erdemlilik boyutu için .87, yardımseverlik boyutu için .85 ve sportmenlik boyutu için .80 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı ise .92'dir.

Bu çalışmanın örneklemeden elde edilen veriler doğrultusunda Örgütsel Vatandaşlık ölçeğinin geneli için Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır. Faktörlere ilişkin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayıları ise vicdanlılık için .94, erdemlilik için .95, yardımseverlik .94 ve sportmenlik için .83'tür.

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Kişisel bilgi formu, Okul Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinden oluşan veri toplama aracının uygulanabilmesi için Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme Komisyonu'ndan izin alınmıştır (Ek-2). Çoğaltılan veri toplama aracı araştırma kapsamındaki ilkokullara dağıtılarak 649 öğretmene ulaştırılmıştır. Geri dönen ölçek sayısı 438'dir. Veri toplama araçlarının dönüş oranı % 68'dir.

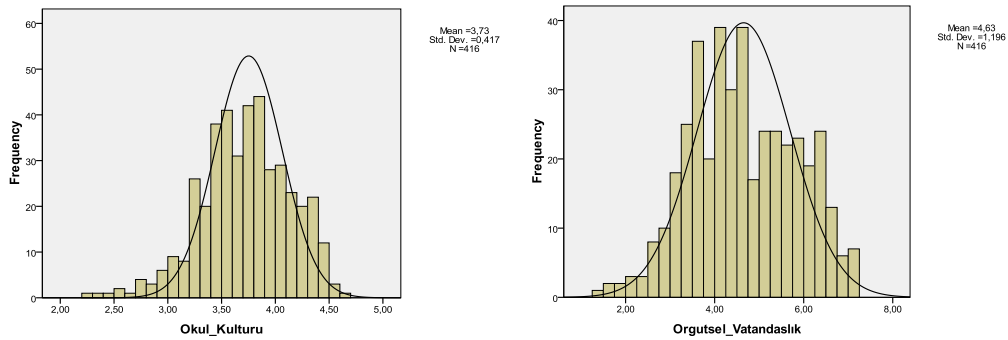
438 ilkokul öğretmeninden dönen veri toplama aracından 22 tanesi (% 5) uygun biçimde doldurulmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. Analizler 416 öğretmene ait veri toplama aracı ile gerçekleştirilmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Ölçekten alınan puanlar üzerinde yapılacak olan test istatistiklerinin uygunluğu için verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Ortalama puanlara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ayrıca aritmetik ortalama, medyan ve mod değerleri gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Her iki ölçek için merkezi eğilim ölçüleri Çizelge 1'de, normal dağılım grafikleri Şekil 3'de verilmiştir.

**Çizelge 1. Okul Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine Ait Merkezi Eğilim Ölçüleri**

	Okul Kültürü (Puan Aralığı 1-5)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Puan Aralığı 1-7)
Aritmetik Ortalama	3,73	4,63
Medyan	3,76	4,56
Mod	3,59	4,00
Çarpıklık	,222	-,687
Basıklık	-,404	,008



**Şekil 3. Okul Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine Ait Normal Dağılım Grafikleri**

Büyüköztürk'e göre (2011) puanların dağılımında aritmetik ortalama, medyan ve mod birbirine yakınsa ve Skewness (Çarpıklık) - Kurtosis (Basıklık) değerleri -1 ile +1 değerleri arasında ise puanların normal dağılım gösterdiği söylenebilir ve parametrik testler kullanılabilir. Buna göre Çizelge 1 ve Şekil 3 incelendiğinde ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağıldığı görülmektedir.

Okul Kültürü ölçeğinden elde edilen puanların dağılımına bakıldığında  $\bar{X}=3.73$ , medyan=3.76, mod=3.59, çarpıklık=.222 ve basıklık=-.404, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinden elde edilen puanların dağılımına bakıldığında  $\bar{X}=4.63$ , medyan=4.56, mod=4.00, çarpıklık=-.687 ve basıklık=.008 olarak tespit edilmiştir. Her iki ölçekten elde edilen ortalama puanlar ve verilere ait histogram grafikleri incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Ortalama puanlar normal dağılım gösterdiğinden analizlerde parametrik testler uygulanmıştır.

Büyüköztürk'e göre (2008), araştırmada kullanılan bağımsız örneklem t–testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Araştırmada ortalama puanlar arasındaki farkların anlamlılığı test edilirken, değişkenin iki alt grubu olduğu durumlarda bağımsız örneklem t–testi kullanılmıştır.

Tekyönlü varyans analizi (One way ANOVA) ise, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2008). Araştırmada bağımsız değişkenin alt grubu ikiden fazla olduğunda tek yönlü varyans analizi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Post Hoc izleme

testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Post Hoc testleri, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir (Kalaycı, 2009). Varyansların homojenliği Levene Statistic değerlerine bakılarak tespit edilmiştir.

Ölçeklerden elde edilen ortalama puanlar ile ölçeklerin alt boyutlarına ait ortalama puanlar arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Kalaycı'ya göre (2009) korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir.

Farklılıkları araştırırken; cinsiyet ve branş için bağımsız örneklem t-testi, okulundaki çalışma süresi için ANOVA kullanılmıştır. İki ölçüm arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ise Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon analizlerinde elde edilen ilişkilerin kuvvetinin belirlenmesinde Büyüköztürk'ün (2002) belirttiği 1.00-0.70 yüksek, 0.69–0.30 orta; 0.29–0.00 düşük aralıkları kullanılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin okul kültürü ile yordanabilirliğini araştırmak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan tüm analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesinde SPSS 16.0 programı kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, ölçekten elde edilen verilere, yapılan analizler sonucu ortaya çıkan bulgulara ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

### 4.1. Öğretmenlerle İlgili Kişisel Bulgular

Veri toplama aracının ilk bölümünü oluşturan kişisel bilgi formunda cinsiyet, okuldaki çalışma süresi ve branş bağımsız değişkenler olarak sıralanmaktadır. Araştırmaya katılan 416 öğretmenin kişisel özelliklerine ait bulgular Çizelge 2’de yer almaktadır.

**Çizelge 2. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	186	44.7
	Erkek	230	55.3
Okulunda Çalışma Süresi	1-5 yıl	256	61.5
	6-10 yıl	117	28.1
	11+ yıl	43	10.3
Branş	Sınıf Öğretmeni	369	88.7
	Branş Öğretmeni	47	11.3
	Toplam	416	100.0

Çizelge 2’ye göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin 186’sı (% 44.7) kadın, 230’u (% 55.3) erkektir. Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde, frekanslar birbirine yakın olmakla birlikte erkeklerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin 256’sı (% 61.5) 1-5 yıl, 117’si (% 28.1) 6-10 yıl ve 43’ü (% 10.3) 11 yıl ve üzeri süredir bulunduğu okulda görev yapmaktadır. 369’u (% 88.7) sınıf öğretmeni, 47’si (% 11.3) branş öğretmenidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu sınıf öğretmenidir.

## 4.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### 4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine göre çalıştıkları okullarda algıladıkları örgüt kültürü düzeylerine ilişkin bulgular Çizelge 3'de verilmiştir.

**Çizelge 3. Öğretmenlerin Okul Kültürüne Yönelik Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	$\bar{X}$	SS
Destek	416	3.90	.666
Başarı	416	3.88	.673
Bürokratik	416	3.10	.618
Görev	416	4.30	.494

Çizelge 3'e göre, boyutların ortalama ve standart sapma değerleri, destek için ( $\bar{X}$ =3.90, SS=.666), başarı için ( $\bar{X}$ =3.88, SS=.673), bürokratik ( $\bar{X}$ =3.10, SS=.618), görev için ( $\bar{X}$ =4.30, SS=.494) olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip boyut görev iken bürokratik boyutunun ortalaması en düşüktür.

### 4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi olan ilkökul öğretmenlerinin görüşlerine göre çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin bulgular Çizelge 4'te verilmiştir.

**Çizelge 4. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	$\bar{X}$	SS
Vicdanlılık	416	4.43	1.35
Erdemlilik	416	4.79	1.33
Yardımseverlik	416	4.72	1.28
Sportmenlik	416	4.68	1.41

Çizelge 4'e göre, boyutların ortalama ve standart sapma değerleri, vicdanlılık için ( $\bar{X}$ =4.43, SS=1.35), erdemlilik için ( $\bar{X}$ =4.79, SS=1.33), yardımseverlik ( $\bar{X}$ =4.72, SS=1.28), sportmenlik için ( $\bar{X}$ =4.68, SS=1.41) olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip boyut erdemlilik boyutu iken vicdanlılık boyutunun ortalaması en düşüktür. Buna göre 4.79 ortalama ile erdemlilik boyutu çoğunlukla sınırına yakındır. 4.43 ortalama ile vicdanlılık boyutu bazen sınırına yakındır.

#### 4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilkökul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları okul kültürü düzeylerinin alt boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Çizelge 5'de gösterilmiştir.

**Çizelge 5. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	t	p
Destek	Kadın	186	3.83	-2.036	.042*
	Erkek	230	3.96		
Başarı	Kadın	186	3.85	-.982	.327
	Erkek	230	3.91		
Bürokratik	Kadın	186	3.06	-1.114	.266
	Erkek	230	3.13		
Görev	Kadın	186	4.24	-2.022	.044*
	Erkek	230	4.34		
	Toplam	416			

\*p<.05



Çizelge 5'e göre öğretmenlerin Okul Kültürü ölçeğine ait boyutların cinsiyete göre anlamlılık düzeyi incelendiğinde okul kültürü ölçeğinin görev ve destek boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p < .05$ ). Erkek öğretmenlerin hem görev boyutuna ( $\bar{X}=4.34$ ), hem de destek boyutuna ( $\bar{X}=3.96$ ) yönelik algıları, kadın öğretmenlerin görev ( $\bar{X}=4.24$ ) ve destek ( $\bar{X}=3.83$ ) boyutlarına göre algılarından daha yüksektir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilkökul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları okul kültürü düzeylerinin alt boyutlarında branşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Çizelge 6'da gösterilmiştir.

**Çizelge 6. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Branşa Göre Karşılaştırılması**

		Branş	N	$\bar{X}$	t	p	
Okul Kültürü	Destek	Sınıf Öğretmeni	369	3.88	72.121	.046*	
		Branş Öğretmeni	47	4.04			
	Başarı	Sınıf Öğretmeni	369	3.84	68.873	.000***	
		Branş Öğretmeni	47	4.24			
	Bürokratik	Sınıf Öğretmeni	369	3.06	54.318	.001**	
		Branş Öğretmeni	47	3.43			
	Görev	Sınıf Öğretmeni	369	4.31	1.077	.282	
		Branş Öğretmeni	47	4.22			
			Toplam	416			

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

\*\*\* $p < .001$

Çizelge 6'ya göre öğretmenlerin okul kültürü ölçeğine ait boyutların branşa göre anlamlılığı incelendiğinde, destek, başarı ve bürokratik alt boyutları branşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre destek boyutunda branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.04$ ) sınıf öğretilerine göre ( $\bar{X}=3.88$ ) daha yüksek seviyede, başarı boyutunda branş öğretmenleri ( $\bar{X}=4.24$ ) sınıf öğretilerine göre ( $\bar{X}=3.84$ ) daha yüksek seviyede, bürokratik boyutunda ise branş öğretmenleri ( $\bar{X}=3.43$ ) sınıf öğretilerine göre ( $\bar{X}=3.06$ ) daha yüksek seviyede okul kültürüne yönelik algıya sahiptir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilköğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları okul kültürü düzeylerinin alt boyutlarında okulundaki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA sonuçları Çizelge 7’de gösterilmiştir.

**Çizelge 7. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Kıdeme Göre Karşılaştırılması**

	Kıdem	N	$\bar{X}$	F	Sd	p	
Okul Kültürü	Destek	1-5 yıl	256	3.95	4.036	2	.018*
		6-10 yıl	117	3.75			
		11 yıl ve üzeri	43	3.98			
	Başarı	1-5 yıl	256	3.93	2.137	2	.119
		6-10 yıl	117	3.79			
		11 yıl ve üzeri	43	3.79			
	Bürokratik	1-5 yıl	256	3.10	.031	2	.970
		6-10 yıl	117	3.08			
		11 yıl ve üzeri	43	3.09			
Görev	1-5 yıl	256	4.33	2.078	2	.126	
	6-10 yıl	117	4.24				
	11 yıl ve üzeri	43	4.21				
Toplam		416					

\*p<.05

Çizelge 7’ye göre öğretmenlerin okul kültürü ölçeğine ait alt boyutlarının kıdeme göre anlamlılık düzeyi incelendiğinde, destek boyutunda okuldaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir (p<.05). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koyabilmek için izleme testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Buna göre bulunduğu okulda 1-5 yıl arası görev yapanların ( $\bar{X}$ =3.95) okul kültürüne yönelik algıları, 6-10 yıl arası görev yapanlardan ( $\bar{X}$ =3.75) daha yüksektir. Diğer boyutlarda ise anlamlı farklılık yoktur (p<.05).

#### 4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ilkököl öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin alt boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ilişkin yapılan t-testi sonuçları Çizelge 8’de gösterilmiştir.

**Çizelge 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	t	p
Vicdanlılık	Kadın	186	4.33	-1.384	.167
	Erkek	230	4.51		
Erdemlilik	Kadın	186	4.66	-1.822	.069
	Erkek	230	4.89		
Yardımseverlik	Kadın	186	4.69	-.538	.591
	Erkek	230	4.75		
Sportmenlik	Kadın	186	4.70	.187	.852
	Erkek	230	4.67		
	Toplam	416			

Çizelge 8’e göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlılık düzeyi incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ).

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ilkököl öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin alt boyutlarda branşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ilişkin yapılan t-testi sonuçları Çizelge 9’da gösterilmiştir.

**Çizelge 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Branşa Göre Karşılaştırılması**

	Branş	N	$\bar{X}$	t	p	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Vicdanlılık	Sınıf Öğretmeni	369	4.35	-3.427	.001**
		Branş Öğretmeni	47	5.06		
	Erdemlilik	Sınıf Öğretmeni	369	4.70	-3.798	.000***
		Branş Öğretmeni	47	5.47		
	Yardıms severlik	Sınıf Öğretmeni	369	4.62	-4.735	.000***
		Branş Öğretmeni	47	5.54		
	Sportmenlik	Sınıf Öğretmeni	369	4.61	-2.867	.004**
		Branş Öğretmeni	47	5.23		
		Toplam	416			

\*p&lt;.05

\*\*p&lt;.01

\*\*\*p&lt;.001

Çizelge 9'a göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait boyutların branşa göre anlamlılığı incelendiğinde, alt boyutlarının tamamında branşa göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre vicdanlılık boyutunda branş öğretmenleri ( $\bar{X}$ =5.06) sınıf öğretilmelerine göre ( $\bar{X}$ =4.35), erdemlilik boyutunda branş öğretmenleri ( $\bar{X}$ =5.47) sınıf öğretilmelerine göre ( $\bar{X}$ =4.70), yardıms severlik boyutunda branş öğretmenleri ( $\bar{X}$ =5.54) sınıf öğretilmelerine göre ( $\bar{X}$ =4.62), sportmenlik boyutunda ise branş öğretmenleri ( $\bar{X}$ =5.23) sınıf öğretilmelerine göre ( $\bar{X}$ =4.61) daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine sahiptir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ilkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin alt boyutlarında okulundaki kідeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ANOVA sonuçları Çizelge 10'da gösterilmiştir.

**Çizelge 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Kıdeme Göre Karşılaştırılması**

	Kıdem	N	$\bar{X}$	F	Sd	p	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Vicdanlılık	1-5 yıl	256	4.39	.902	2	.407
		6-10 yıl	117	4.40			
		11 yıl ve üzeri	43	4.68			
	Erdemlilik	1-5 yıl	256	4.71	1.673	2	.189
		6-10 yıl	117	4.83			
		11 yıl ve üzeri	43	5.09			
	Yardımseverlik	1-5 yıl	256	4.75	.342	2	.710
		6-10 yıl	117	4.63			
		11 yıl ve üzeri	43	4.75			
	Sportmenlik	1-5 yıl	256	4.63	.350	2	.705
		6-10 yıl	117	4.75			
		11 yıl ve üzeri	43	4.75			
	Toplam	416					

Çizelge 10'a göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait alt boyutlarının kıdeme göre anlamlılık düzeyi incelendiğinde anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>.05$ ).

#### 4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi olan ilkökul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları okul kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmak için korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanırken şu sınırlar kullanılabilir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70–1.00 arasında olması yüksek; 0.70–0.30 arasında olması orta; 0.30–0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2011).

Verilerin normal dağılım göstermesi ve her iki değişkenin de sürekli olması nedeniyle Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 11’de verilmiştir.

**Çizelge 11. Öğretmenlerin Okul Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri Arasındaki İlişki**

Okul Kültürü	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		
	N	R	p
	416	.35	.000*

\*p<.001

Çizelge 11’e göre öğretmenlerin okul kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $r=.35$ ,  $p<.001$ ). Öğretmenlerin okul kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine olumlu düzeyde katkılar sağladığı söylenebilir.

Ölçeklerin boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak için korelasyon analizi yapılmış ve Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 12’de verilmiştir.

**Çizelge 12. Ölçeklerin Boyutları Arasındaki İlişki**

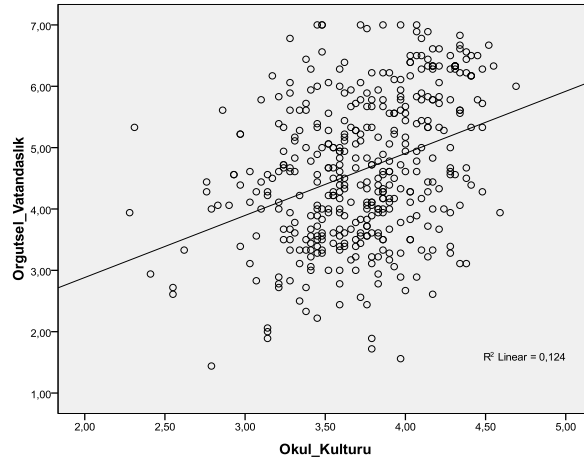
	Destek	Başarı	Bürokratik	Görev
Vicdanlılık	.26	.27	.22	.14
Erdemlilik	.25	.29	.22	.18
Yardımsverlilik	.22	.26	.26	.18
Sportmenlik	.16	.20	.16	.07

Çizelge 12’de görüldüğü üzere okul kültürünün dört boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının dört boyutu arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.001$ ).

#### 4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi olan ilköğretim öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları, örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını araştırmak için basit doğrusal regresyon analizi

yapılmıştır. İlk olarak ön şart olan iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiye bakılmıştır.



**Şekil 4. Okul Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Saçılım Diyagramı ve Regresyon Doğrusu**

Şekil 4 incelendiğinde okul kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasında doğrusal ilişki olduğu görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin değerleri gösteren noktalar bir doğru etrafında toplanmaktadır. Basit regresyon analizine ait sonuçlar Çizelge 13'te verilmiştir.

**Çizelge 13. Okul Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	R <sup>2</sup>	B	T	F	p
Sabit			.860	1.737	58.83	.000*
Okul Kültürü	.353	.124	1.012	7.670		.000*

\* p<.001

Çizelge 13'e göre okul kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışındaki toplam varyansın % 12'sini açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle okul kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı değişimlerinin %12'sini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır. Okul kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki toplam etkisi ( $\beta=.35$ )'tir. Bu sonuçlara göre okul kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısıdır.

$$\text{Örgütsel Vatandaşlık Davranışı} = .860 + \text{Okul Kültürü} * 1.012$$

Regresyon formülüne göre öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarındaki 1 birimlik artışın, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini yaklaşık 2 birim arttıracığı söylenebilir.



## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır. Öncelikle katılımcıların okul kültürüne yönelik algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri verilmiştir. Daha sonra bu iki ölçüm demografik değişkenlere göre incelenmiş, aralarındaki ilişkinin yönü, kuvveti ve yordayıcılığına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Son olarak ölçeklerin alt boyutları demografik verilere göre ayrı ayrı incelenmiştir.

### 5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda çalıştıkları okullarda algıladıkları örgüt kültüründe en başat kültürel boyut görev kültürü çıkmıştır. Görev kültüründen sonra sırasıyla destek, başarı ve bürokratik kültür gelmektedir. Bu araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğinin kullanıldığı araştırmalardan Koşar ve Çalık'ın (2011) yaptığı çalışmada da aynı sonuç ortaya çıkmıştır. Terzi'nin de (2005) araştırma sonuçlarına bakıldığında görev yönelimli bir kültürün başat olduğu görülmektedir. Görev kültürünü sırasıyla başarı, bürokratik ve destek kültürü izlemektedir. Özdemir (2012), Sezgin (2010) ve Esinbay'ın (2008) çalışmalarında okul kültürünün boyutlarına ilişkin ortalama değerleri incelediğinde görev kültürünün en yüksek ortalamaya sahip olduğunu sırasıyla ise başarı, destek ve bürokratik boyutlar geldiği sonucuna varmıştır. Süzer'in (2010) çalışmasında da en yüksek ortalamaya sahip boyut görev kültürü iken sırasıyla bürokratik, başarı ve destek kültürü gelmektedir. Bu yedi araştırmada da en yüksek ortalamaya sahip boyut görev kültürü boyutudur.

Araştırmadan elde edilen bir başka sonuç ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin çok yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Bu sonucu destekler nitelikteki bir başka çalışmada Çelik (2007), işletmeler ve sektörlerde öne çıkan örgütsel vatandaşlık davranışlarını tespit etmeye yönelik olarak yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek

seviyelerde olduğunu tespit etmiştir. Öte yandan Yılmaz'ın (2012) yaptığı araştırmada ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde en yüksek ortalamaya sahip boyut erdemlilik iken sırasıyla yardımseverlik, sportmenlik ve vicdanlılıktır. Alt boyutların farklı sınıflandırıldığı Kalkan'ın (2013) araştırmasında, alt boyut ortalamalarına göre birinci sırada nezaket, ikinci sırada vicdanlılık, üçüncü sırada sivil erdem, dördüncü sırada centilmenlik ve son sırada özgeciliğin yer aldığı tespit edilmiştir. Uslu ve Balcı'nın (2012) araştırmasında ise örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde sırasıyla kendini geliştirme, yardımseverlik, vicdanlılık, sportmenlik alt boyutlarına ilişkin algıların yüksek düzeyde olduğu ve gönüllülük alt boyutunun ise orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, okul kültürüne yönelik algıları cinsiyetlerine göre değişiklik göstermektedir ve erkek öğretmenlerin puanları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Öte yandan İpek'in (2012) çalışmasında öğretmenlerin hem örgüt kültürünün hem de örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının cinsiyete göre farklılaştığı gözlenmiştir. Sonuçlar okul kültürü için benzerlik gösterirken örgütsel vatandaşlık davranışlarında farklılaşmaktadır. Mercan'ın (2006) yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Dört boyutta da erkek öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının kadın öğretmenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) ile Demirel, Seçkin ve Özçınar (2012) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerini incelediklerinde, cinsiyet değişkenine göre erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulmamışlardır.

Okul kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ait alt boyutların cinsiyete göre anlamlılık düzeyleri incelendiğinde okul kültürü ölçeğinin görev ve destek alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmektedir ve erkekler öğretmenlerin görev ve destek kültürüne yönelik algıları kadın

öğretmenlerden daha yüksektir. Terzi'nin (2005) araştırmasında ise kadın öğretmenlerin çalıştıkları okulları daha bürokratik buldukları görülmüştür. Alt boyutlara yönelik bir başka çalışmada İpek (2012), öğretmenlerin örgüt kültürünün geleneksel örgüt kültürü boyutunda, örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının ise bireysel sorumluluk boyutunda cinsiyete göre farklılaştığını belirlemiştir. Uslu ve Balcı'nın (2012) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının kendini geliştirme ve gönüllülük alt boyutlarında cinsiyete göre erkekler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Cinsiyet değişkeninin etki genişliği açısından gönüllülük alt boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde diğerlerine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin hem okul kültürüne yönelik algıları hem de örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak okul kültürünün destek, başarı ve bürokratik alt boyutlarında branşa göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre bu üç boyutta branş öğretmenleri, sınıf öğretilerine göre daha yüksek seviyede okul kültürüne yönelik algıya sahiptir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının tamamında branşa göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre dört alt boyutun tamamında branş öğretmenleri, sınıf öğretilerine göre daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine sahiptir. Benzer bir çalışmada İpek (2012), meslek liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin geleneksel örgüt kültürü algılarının, genel liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarından istatistiksel olarak daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin hem okul kültürüne yönelik algıları hem de örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul kültürünün destek alt boyutunda ise bulunduğu okulda 1-5 yıl arası görev yapanların okul kültürüne yönelik algıları, 6-10 yıl arası görev yapanlardan daha yüksektir. Narsap'ın (2006) ortaöğretim öğretmenlerinin örgüt kültürüne yönelik görüşlerini belirlemeye yönelik çalışmasında ise farklı bir sonuca ulaşmıştır.

Buna göre, uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin yeni katılan öğretmenlere göre örgüt kültürünü daha olumlu algılama eğilimindedir. Titrek, Bayrakçı ve Zafer'in (2009) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin olarak araştırmaya katılanların kıdemi 1-5, 6-10 ve 11-15 yıl arası olanlar ile 16 yıl ve üstü olanlar ile 6-15 yıl arası olanların görüşleri arasında anlamlı fark belirlenmiştir. Mesleki kıdemi az olanların, mesleki kıdemi yüksek olanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yetersiz düzeyde gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Alan yazında yer alan bazı demografik özelliklere göre farklılıkların araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde; Yurttakal'ın (2007) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında cinsiyet, branş ve çalışma yılına göre, Kalkan'ın (2013) örgütsel vatandaşlık davranışlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve işletmedeki konuma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Fark bulunan çalışmalara İpek'in (2012) çalışması örnek olarak verilebilir. Buna göre, öğretmenlerin örgüt kültürü algıları mesleki deneyimlerine göre karşılaştırıldığında, hem geleneksel hem de çağdaş örgüt kültürü boyutlarında arttığı görülmektedir. Bu sonuç, deneyim ilerledikçe söz konusu algıların da arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada ilkokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları okul kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Arlı'nın (2011) araştırmasında da öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Araştırmanın bu bulgusu, Gök (2007), Kendiriligil (2006) ve Sezgin'in (2010) örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu yönelik araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmalarda da örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Araştırmada örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarındaki 1 birimlik artışın, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini yaklaşık iki birim arttıracakı söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık

düzeyindeki varyansın % 12'si, okul kültürüne yönelik algıları ile açıklanabilmektedir. Araştırmada örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimlerin % 12'sini açıkladığı söylenebilir. Alanyazında regresyon analizi ile bu iki ölçümü inceleyen başka araştırmalar da bulunmaktadır. Çelik (2007) araştırma sonuçlarına göre, çalışanların göstermekte oldukları ÖVD seviyesinin % 98'inin yedi örgüt kültürü boyutu tarafından açıklandığı, örgüt kültürünün bireysel özerklik ile adalet boyutlarının ÖVD'yi en fazla etkilediği, örgütsel destek ve çatışmada hoşgörü boyutlarının ise en az etkilediğini bildirmektedir. Kurt'un (2011) örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin yedi örgüt kültürü boyutu tarafından % 15 düzeyinde açıkladığı tespit etmiştir. İpek (2012) çalışmasında, öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının, hem kurumsal sorumluluk hem de bireysel sorumluluk boyutlarında örgüt kültürü ile yordanabildiği sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Demirel, Seçkin ve Özçınar da (2012) örgüt kültürünün ÖVD'nin % 50'sini yordadığı sonucuna varmıştır.

## 5.2. Öneriler

### Araştırma sonuçlarına yönelik öneriler:

- Araştırmada erkek öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Destek görev ve kültürünü arttırıcı uygulamaların okullarda daha fazla yer almaları sağlanabilir.
- Okul yöneticileri tarafından başarıları desteklenen, görev, yetki ve sorumluluk verilen, öğrenme odaklı bireylerden oluşan bir örgüt kültürünün yaratılmasına yönelik planlanacak ve uygulanacak eğitimlerle, çalışanların örgütsel bağlılıkları artacağından örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine zemin hazırlanabilir.

- Toplumsal açık sistem olan okulların sürekli değişim içerisinde olması nedeniyle okul kültüründeki değişim yapılandırılabilir ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine olanak sağlayan okul ortamı sürekli olarak geliştirilebilir.

- Öğretmenlerin desteklenmesi, yönetime katılımlarının sağlanması vb. uygulamalar ile onların okul ile özdeşleşmelerini ve daha fazla ekstra rol davranışı sergilemeleri sağlayabilir.

- İnsanların karşılık gözetmeden kendilerine destek sağlanmasına karşı minnet duyacakları düşünöldüğünde okul yönetimi tarafından sağlanan destek de, öğretmenlerin hem okul hem de özel yaşamlarında yaşadıkları mutlu veya sıkıntılı günlere ortak olacaktır. Öğretmenlerin kişisel gelişimleri için okul yönetimi tarafından sağlanan destekler, onların okula olan duygusal bağlarını arttıracaktır. Ait olduğu okulun bir üyesi olarak gören ve kendini güvende hisseden öğretmenler, okulun faaliyetlerine devam etmesi için ellerinden geleni yapabilirler.

- Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışları, zorlamaksızın herhangi bir ödöl ve cezadan etkilenmeyen davranışları kapsamaktadır. Okul yönetimi yasal zorlamalarla ancak öğretmenlerin şekilsel olarak rollerini yerine getirmelerini sağlayabilir. Öğretmenlerin okulun yararına olan üst düzey davranışları, sadece öğretmenlerin inisiyatifindedir. Okul yönetimlerine düşen görev, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri için süreklilik sağlayabilecek uygun okul kültürünü oluşturmaktır.

#### **Araştırmacılara öneriler:**

- Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışları, üç farklı demografik özellik ile birlikte okul kültürü değişkeni ele alınarak irdelenmiştir. Okul kültürüne etkisi olabilecek yaş, eğitim seviyesi, gelir seviyeleri gibi daha birçok değişkenin ÖVD üzerine etkileri araştırılabilir. Bu sayede diğer örgütsel ortam değişkenlerinin de bir bütün olarak ele alınması bu davranışların daha geniş çerçevede açıklanması açısından önem taşımaktadır.

- Bu araştırmada elde edilen bulgular, Balıkesir ili merkez ilçedeki ilkokullarda var olan okul kùltürüne ilişkin genel bir fikir vermektedir. Farklı illerde farklı eğitim kurumlarında daha geniş örneklemler üzerinde araştırmalar yapılarak okullarda başka ne tür kùltürlerin bulunduğu, bunların hangi kaynaklara bağlı olarak geliştiği ve etkileri hususunda bulgular sağlanabilir.

- Gelecekte yapılacak araştırmalarda, sonuçların anlamlandırılırken kùltürel faktörlerin etkisi de incelenebilir. Okul yaşamına ilişkin kùltürel değer ve uygulamalar yanında, içinde yaşanılan toplumun sahip olduğu kùltürel değerlerin de analiz edilmesi daha açıklayıcı bilgiler elde edilmesi adına literatüre katkı sağlayacaktır.

## 6. KAYNAKÇA

- Acar, Z. A. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Akıncı, Z. B. (2001). *Kurum Kültürü*. (1. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksoy, E. Ş. (2010). *İşyerlerinde Mobbing Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Armstrong, M. (1990). *Manage And Processes Functions*. London: Institute of Personnel Development.
- Arslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 371-394.
- Aslan, M., Özer, N. ve Ağıroğlu Bakır, A. (2009). Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma. *İlköğretim Online*. 8(1), 268-281.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178.
- Asunakutlu, T. (2007). *Güven, Kültür ve Örgütsel Yansımaları*. (Ed: Erdem, R. ve Çukur, C. Ş.). Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış (231–265). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, K. (2001). Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(26), 179-194.
- Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.



- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: İm Eğitim Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aytaç, T. (2002). Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar-Kurum İmajı. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 3, 31.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Balcı, A. (2007). *Etkili Okul, Okul Geliştirme Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Balcı, Ali. (1992). İlköğretimde Öğretmen Niteliğinin Geliştirilmesi. *Türkiye’de İlköğretim Sempozyumu*.
- Barney, J. B. ve Griffin, R. (1992). *The Management of Organization*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Başaran, A. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Umut Yayım.
- Belogolovsky, E. ve Somech, A. (2010). Teachers’ Organizational Citizenship Behavior: Examining The Boundary Between In-Role Behavior and Extra-Role Behavior From The Perspective of Teachers, Principals and Parents. *Teaching and Teacher Education*, 26, 914-923.
- Berberoğlu, G. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bingöl, D., Naktiyok, A. ve İşcan Ö. F. (2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.

- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bozkurt, T. (1997). *İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar*. (Ed. Suna Tevrüz). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (83-103). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Bozoğlu, G. (2011). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571- 602.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (8. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. S. (1992). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Massachusetts, Adison-Wesley, 242.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2000). *Research methods in education*. (5. Baskı). London New York: Routledge Falmer.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 125-148.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çerik, Ş. (2008). Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. (Ed. Minibaş Poussard, J. ve Erkmen, T.). Yönetim, İletişim-Kültür. (1. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım.

- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Çimen, M. A. (2009). *Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Deal, T. ve Kennedy, A. (1981). *Corporate Cultures*. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. (1. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirel, Y. Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2012). İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Dergisi*, 29, 7.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- DiPaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal*, 88(3), 25-44.
- DiPaola, M. F. ve 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.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. (1.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, M. S. (2012). *Örgüt Kültürü ve Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz Uygulamalarının Değerlendirilmesi)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dowis, S. L. (2005). *A Study of Organizational Culture in Title One Schools in the Upstate Region of South Carolina*. Unpublished Doctoral Dissertation, Clemson University.
- Dyer, W. G. (1988). *The Cycle of Cultural Evolution in Organization*. (Ed. R. H. Killman ve diğerleri). Gaining Control of Corporate Culture. Sanfransisco: Jossey Bass Publishers, 221-229.
- Emhan, A. (2005). *Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Konya.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedreich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını.

- Erdem, F. ve Özen İşbaşı, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 33-57.
- Erdem, O. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İU Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkmen, T. ve Ordun, G. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Silivri 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 67-87.
- Geçer, H. (2008). *Bir Üniversite Hastanesindeki Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work–Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2000). *Kurum Kültürü*. (Çev. Kıvanç Kutmandu). İstanbul: Kapital Medya A.Ş.
- Gonzalez, J. L. ve Rime, B. (2002). Cultural Dimensions, Socioeconomic Development, Climate and Emotional Hedonic Level. *Cognition and Emotion*, 16(1), 103-125.
- Gök, E. E. (2007). *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gökalp, Z. (1996). *Türkçülüğün Esasları*. İstanbul: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güler, N. (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Gümüş, A. E. (2011). *İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleriyle Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul Kültürü ve Liderlik. *Artı Eğitim Dergisi*, 14, 8.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güvenç, B. (2004). *Kültürün ABC'si*. İstanbul: YKY Yayınları.
- Hatchett, D. Y. (2010). *The Impact of School Culture, Teacher Job Satisfaction and Student Attendance Rates on Academic Achievement of Middle School Students*. Doctor of Philosophy. Department of Leadership Foundations, University of Louisville, Kentucky.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: Sage Publication.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İpek, C. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 399-434.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 107-118.
- İraz, R. (2005). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Jurewicz, M. M. (2004). *Organizational Citizenship Behaviors of Middle School Teachers: A Study of Their Relationship to School Climate and Student Achievement*. Doctor of Philosophy. The Faculty of the School of Education, The College Of William and Mary, Virginia.

- Kalaycı, G. S. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kaptan, S. (1993). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Rehber Yayınevi.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, İ. (2011). *Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kayan, M. (2008). *Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İş Görenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Kendirligil, S. (2006). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kenner, S. J. (2000). *A Case Study of A High Achieving Middle School Culture*. Doctor of Philosophy. Stephen F. Austin State University.
- Keskin, S. (2005). *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kocadaş, B. (2002). *Türkiye'nin Güvenliği Sempozyumu Bildirileri*. Elazığ.

- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Kongar, E. (1972). *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1, 219-242.
- Kurt, E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Lima, N. E. (2006). *A Case Study On Principal Behaviours Cultivating A Positive School Culture in An Elementary School*. Doctor of Philosophy. Johnsons & Wales University.
- Louis, M. R. (1985). *An Investigator's Guide to Work Place Culture*. (Ed. Peter J. Frost ve diğerleri). Organizational Culture. California: Sage Publication: 73-93.
- Marcoulides, G. A., Heck, R. H. ve Papanastasiou, C. (2005). Student Perceptions Of School Culture and Achievement: Testing The Invariance of a Model. *The International Journal of Educational Management*, 19(2-3), 140-152.
- McMurray, A. J. (2003). The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of American Academy of Business*, 3(1), 1-2.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Moorman, R. H. ve Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-143.
- Nar, O. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Arkadaşlık, Başarı ve Statü Çabaları ve Bu Çabaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Narsap, H. (2006). *Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Oğulluk, H. (2010). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü: Tokat İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Oğuz, Ç. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerin Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Onoye, K. J. (2004). *A Case Study of A Successful Urban School: Climate, Culture And Leadership Factors That Impact Student Achievement*. Doctor of Philosophy. University of Southern California.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The Subtle Significance of Job Satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 1, 94-98.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z*. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-433.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 599-620.



- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özkalp, E. (2009). *Sosyolojiye Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayım.
- Özkalp, E., Suat A. ve Kezban T. (1986). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, O. S. (2012). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kocaeli Emniyet Müdürlüğü Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Peters, T. ve Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. (İkinci Baskı). (Çev. Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 571-581.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve 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.
- Quinn, R. E. ve McGrath, M. R. (1985). *Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective in Organizational Culture*. CA: Sage Publications, Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. (3.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Sargut, S. A. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.
- Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Managed Guide to Action. *Organizational Dynamics*, 5, 23.

- Schneider, W. (1994). *The Reengineering Alternative*. New York: A McGraw-Hill Special Reprint Edition.
- Sethia, N. K. ve Von Glinovv, M. A. (1988). Four Cultures By Managing The Revvrd System. (Ed. R. H. Kilmann, M.J. Saxton and R. Serpa ). Gaining Control Of The Corporate Culture, (400- 420). San Francisso: Jossey- Bass.
- Sevim, E. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütlerin Performans Değerlendirme Sistemlerini Belirlemeleri İle İlişisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Gazi Üniversitesi Öz Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Sönmez, H. Ç. (2005). *Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi Ve Değiştirilmesindeki Rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Stolp, S. ve Smith, S. C. (1997). *Cultural Leadership, School Leadership: Handbook for Excellence*. (Third Edition). USA: University of Oregon, 157-178.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Taşçı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373-382.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(3), 423-442.

- Terzi, A. R. (2011). Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 3-15.
- Tezcan, F. (2007). *Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Kültürünün Oluşturulması, Sürdürülmesi Ve Değiştirilmesindeki Rolü (Muğla İl Merkezi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Demet, Z. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-28.
- Todd, S. Y. (2003). *A Causal Model Depicting The Influence Of Selected Task And Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The Florida State University College Of Education.
- Torun, Z. K. (2010). *Bir Performans İyileştirme Faktörü Olarak Örgütsel Vatandaşlık*. <http://www.mufettisler.net/index.php/makaleler/z-kuersatorun/396-bir-performans-iyilestirme-faktoerue-olarak-oerguetsel-vatandasl-k.html> adresinden 17 Kasım 2014'de alınmıştır.
- Tosi, H. L. ve diğerleri. (1996). *Managing Organizational Behavior*. (Thrid edition). Massachussets: Blackwell Bublisher Ltd.
- Türk, M. S. (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Türker, M. (2006). *Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçkun, S. (1999). *Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkisi ve Kağıt Sanayiinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uslu, B. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Manisa İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uslu, B. ve Balcı, E. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 461-489.

- Uzunçarşılı Soydaş, A. (2001). *Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üçok, T. (1989). Organizasyon Kültürünün Oluşumu. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 308-321.
- Ülker, G. (2007). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi*, 14(1), 227-248.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Andorganizational Citizenship Behavior*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Webber, R. (1969). *Culture and Management: Text and Readings in Comparative Management*. Illinois: Irvin Inc.
- Wilkins, A. L. (1983). The Culture Audit: A Tool For Understanding Organization. *Organizational Dynamics*, 2, 24-38.
- Yılmaz, D. D. (2005). *Çokuluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yurttakal, S. (2007). *İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algılamaları (Şirnak İli İdil İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yücel, C. ve Samancı Kalaycı, G. (2009). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü - Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

## 7.EKLER

### Ek - 1 Veri Toplama Aracı

Değerli Meslektaşlarım:

Bu anket Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı'nda yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu araştırmanın amacı örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Vereceğiniz yanıtlardan elde edilecek bulgular bilimsel amaçlarla kullanılacağından ankette isminizi yazmanıza gerek yoktur.

İki bölümden oluşan anketin her bölümün başında özel açıklamalar bulunmaktadır. Anketi bu açıklamalara göre doldurmanız beklenmektedir.

Çalışmanın amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz samimi, objektif yanıtlara bağlıdır.

Değerli zamanınızı ayırarak araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim. Saygılarımla...

Özden YAPRAK  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ  
Tez Danışmanı

### OKUL KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Elinizdeki ölçek çalıştığınız okuldaki örgüt kültürünü araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin çalıştığınız okulu ne ölçüde tanımladığınızı 1 ile 5 arasındaki rakamlardan birini daire içine alarak belirtiniz.

**Cinsiyetiniz:** ( ) Bayan ( ) Bay

**Şu anda bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız:** (.....)

**Branşınız:** ( ) Okul Öncesi Öğretmeni ( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni

**1- Hiçbir zaman 2- Nadiren 3- Bazen 4- Çoğunlukla 5- Her zaman**

Bu okulda,

1	Programda belirlenen işleri yapmak birinci önceliklidir.	1	2	3	4	5
2	Diğer okullardan daha "iyi" olmak için çalışmak esastır.	1	2	3	4	5
3	İlk defada doğruyu yapmak amaçlanır.	1	2	3	4	5
4	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yeterince çaba harcanır.	1	2	3	4	5
5	Teknolojik çalışmalar takip edilir.	1	2	3	4	5



## Ek - 1 Devamı

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki bölümde yer alan ifadeler sizin düşüncelerinizi ve içinde bulunduğunuz gerçek durumu ne derece yansıtmaktadır? Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayın ve her bir ifadeyi diğerinden ayrı düşünerek, birbirlerinden bağımsız olarak cevaplayınız.

Cinsiyetiniz: ( ) Bayan ( ) Bay

Şu anda bulunduğunuz okulda kaç yıldır çalışmaktasınız: (.....)

Branşınız: ( ) Okul Öncesi Öğretmeni ( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni

	1	2	3	4	5	6	7
1- Yeni gelen meslektaşlarıma, herkesten daha fazla yardımcı olurum.							
2- Herkesten daha fazla başkalarının derdini dinlerim.							
3- Herkesten daha fazla diğer öğretmenlerin yardımına koşarım.							
4- Herkesin isini yetiştirmesine yardımcı olurum .							
5- İşbirliğinde herkesten daha önde giderim.							
6- Herkesten daha fazla, gelişmeleri ve yenilikleri takip ederim.							
7- Herkesten daha fazla, kendimi geliştirir ve yenilerim.							
8- Mesleki yayınları herkesten daha fazla takip ederim.							
9- Alanımdaki gelişmeleri herkesten daha fazla takip ederim.							
10- Mesai saatleri dışında ve hafta sonlarında da okul işlerini yapmada herkesten daha fazla aktifimdir.							
11-Okula herkesten daha erken gelir, diğerlerine göre derslerime zamanında girerim.							
12- Okulda herkesten daha fazla zorunlu olmadığım halde gönüllü olarak fazladan görev alırım.							
13- Pek çok kişinin almak istemediği görevleri gönüllü olarak alırım .							
14- Okul yararına işleri organize etmede ve yürütmede herkese göre daha aktifimdir.							
15- Okulun başarısı için herkesten daha fazla çalışırım.							
16- Sürekli şikayet eden biri gibi görünmekten en fazla kaçınan benim.							
17- Ufak sorunları başkalarına oranla en az büyüten benim.							
18- İşle ilgili geçici olumsuzluklara en fazla tahammül eden benim.							



## Ek - 2 Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Onayı



T.C.  
BALIKESİR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı: 99191664/605.01/3937389  
Konu: Araştırma İzni

20/12/2013

### VALİLİK MAKAMINA BALIKESİR

İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi

b) Özden YAPRAK' a ait 18.12.2013 tarih ve 3894401 sayılı dilekçe

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Özden YAPRAK		
Danışmanı	Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ		
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü		
Alan/Bölüm	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Balıkesir İli Örneği		
Başvuru Tarihi	18.12.2013	Başvuru Sayısı	3894401
Çalışma Başlama Tarihi	18.12.2013		
Çalışma Bitiş Tarihi	21.02.2013		
Veri Toplama Araçları	Örgüt Kültürü Ölçeği - Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği		
Araştırma Türü	Yüksek Lisans Tezi		

### ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ

S.No	Okulun Adı	S.No	Okulun Adı
1	Balıkesir Merkezindeki İlkokullar		

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Yakup YILDIZ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
20/12/2013  
Sabri CANER  
Vali a.  
İl Milli Eğitim Müdürü

Eki : Dilekçe ve Ekleri ( 11 Sayfa)

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır