



**OKULLARIN DNA PROFİLLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Ali TOSUN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Uşak

Temmuz, 2017

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin
Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri
Arasındaki İlişki

Ali TOSUN

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz, 2017

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Bu araştırmanın amacı, okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın evrenini 2015 – 2016 öğretim yılında Uşak ilinde görev yapan 3986 öğretmen, araştırmanın örneklemini ise 457 ilkokul, ortaokul ve lise öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfî örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmada veriler “Örgüt DNA’sı ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin analizinde doğrulayıcı faktör analizi, aritmetik ortalama, tek yönlü varyans analizi, t-Testi, Pearson Momentler Çarpımı Katsayısı ve Basit Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler okulların DNA profillerini, sağlıklı örgüt profillerinden esnek örgüt profili olarak algılamaktadırlar. Okul düzeyleri arasında ilkokullar, diğer okul düzeylerine göre daha sağlıklı olan örgüt profillerine sahiptirler. Erkek öğretmenler okulların sağlıklı örgüt profillerinde olduğuna yönelik algı düzeyine sahip iken, kadın öğretmenlerin algı düzeyleri sağlıklı örgüt profillerinde daha yüksektir. Okullarda görev yapan öğretmenlerin sayısı arttıkça, öğretmenlerin okulların sağlıklı örgüt profillerinde olduğuna yönelik algı düzeyleri artmaktadır. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre okulların DNA profillerine yönelik algılarını farklılaşmazken, sağlıklı örgüt profillerindeki algı düzeyleri okula yeni gelen öğretmenler ile uzun süredir aynı okulda görev yapan öğretmenler arasında anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okulların DNA profillerine yönelik algıları sadece gelişigüzel örgüt profilinde anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

Yine araştırmaya göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algıları yüksek düzeydedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına göre en yüksek algıya sahip olduğu boyut centilmenliktir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık

düzeyleleri cinsiyetlerine ve mesleki kıdemlerine göre farklılaşmazken, okul düzeyi ve okuldaki öğretmen sayısına göre yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında farklılaşmakta, vicdanlılık boyutunda ise farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre örgütsel vatandaşlık düzeyleri sadece yardımlaşma boyutunda farklılaşmaktadır.

Yine araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okulların sağlıklı örgüt profillerine (esnek, askeri, tam zamanlı) yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki görülmekteyken, öğretmenlerin okulların sağlıklı örgüt profillerine (gelişigüzel, yönetim ağırlıklı, pasif-saldırgan) yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında negatif yönlü orta dereceli bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya göre ortaokullarda esnek örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profilleri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını, liselerde esnek örgüt, askeri örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Okulların sağlıklı esnek ve askeri örgüt özelliklerine sahip olmaları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde yordamakta iken, pasif-saldırgan örgüt özellikleri olumsuz yönde yordamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul DNA'sı, Örgüt DNA'sı, Örgütsel Vatandaşlık

ABSTRACT

The relationship between schools' DNA profiles and
Teachers' organizational citizenship behaviours

TOSUN, Ali

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Social Sciences Institutes Uşak University

July, 2017

Advisor: Assoc. Prof. Aynur BOZKURT BOSTANCI

The aim of this research is to reveal the relationship between schools' DNA profiles and teachers' organizational citizenship behaviors. Relational screening model was used in the research. The target population of the study consisted of 3986 teachers and for the research, 457 teachers who worked in primary, secondary and high schools in Uşak in the 2015-2016 academic year were examined. Simple random sampling was used in this research. The data were collected by using organizational DNA scale and organizational citizenship behaviour scale. In the analyze of the data; frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation values were calculated. Independent sample t-test, one-way variance analysis, Pearson product-moment correlation coefficient and regression analysis were used.

According to the results of the research, the level of teachers 'perception of organizational DNA is moderate. Teachers' perception of resilient organization profile which is one of the healthy organization profiles is high. Primary schools have more healthy organization profiles than the other school types. Male teachers' perceptions were higher in healthy organization profiles while female teachers' perceptions were higher in unhealthy organization profiles. The perceptions' of teachers in unhealthy organization increase when the number of teachers in schools increases. While there isn't a significant difference between organizational DNA and teachers' working periods in the same school in healthy organizations, there is a significant difference between short-term teachers and teachers working in the same school for a long time with regard to teachers' perceptions in unhealthy organizations. According to professional seniority, teachers' perception of organizational DNA changes only in the fits and starts organization profiles.

Teachers' perception of organizational citizenship behavior level is high. Teachers have the highest perception in the dimension of the sportsmanship. Teachers' level of organizational citizenship behavior doesn't differ in terms of gender and professional seniority. While the dimension of altruism, sportsmanship and civic virtue differs, the dimension of conscientiousness doesn't differ in terms of the number of teachers in schools and the types of school. The level of organizational citizenship behavior differs in only in the dimension of altruism in terms of the duration of working at the same school.

According to the results of the study, there is a positive moderate-level relationship between teachers' organizational DNA perceptions for healthy organizations (resilient, military precision and just-in-time organizations) and organizational citizenship behavior, and there is a negative moderate-level relationship between teachers' organizational DNA perceptions for unhealthy organizations (fits and starts, over managed and passive-aggressive organizations) and organizational citizenship behavior. According to the research, resilient organization and passive aggressive organization profiles in secondary schools and resilient organization, military precision organization and passive aggressive organization profiles in high schools predict teachers' organizational citizenship behaviour in a meaningful way. While healthy resilient and military precision predicts teachers organizational citizenship behaviour in a positive way, passive aggressive organization predicts in a negative way.

Keywords: School DNA, Organizational DNA, Organizational Citizenship

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim / Ana Sanat Dalı Yüksek Lisans Programı 144001008 No'lu öğrencisi Ali TOSUN' un " Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki " adlı tezi 06/07/2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI	
Üye	: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN	
Üye	: Prof. Dr. Lütfullah TÜRKMEN	
Üye	: Doç. Dr. Kazım ÇELİK	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Gökhan DEMİRHAN	

Prof. Dr. Sedat BAYRAKAL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Lisansüstü öğrenimim süresince bilgisini, vaktini esirgmeden sürekli destekleyerek bana yön ve güven veren değerli danışmanım Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI' ya sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmam süresince desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşım Ümit KAHRAMAN başta olmak üzere, bu süreçte edindiğim en büyük kazanımlardan biri olarak gördüğüm dostluğun gerçek anlamdaki karşılığı olan ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim dönem arkadaşım Yusuf GİDİŞ' e ve anketlerin doldurulmasında yardımcı olan değerli meslektaşım Ahmet IŞIK ve Osman DEMİR başta olmak üzere tüm okul yöneticisi arkadaşlarım ile vaktini ayırıp anketleri dolduran meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca güler yüzünü hiç esirgemeyen ve eksikliğimi hissettirmeden kızımızla ilgilenen ömür yoldaşım Neşe Selin TOSUN' a teşekkür ediyorum. Ayrıca bu süreçte ondan mahrum bıraktığım zamanlara rağmen eve geç gelsem de kapıyı her açtığımda boynuma sarıldığı için canım kızım Zeynep' e sonsuz teşekkür ediyorum.

Araştırma, Uşak Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (UBAP) birimi tarafından 2017-TP023 proje numarası ile desteklenmiştir. Sağladıkları katkılardan dolayı kendilerine de teşekkürü borç bilirim...

Ali TOSUN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı	: Ali TOSUN
Doğum Yeri ve Tarihi	: Tire - 28/10/1987
Lisans Öğretimi	: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi	: 2014 – 2017 Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller	: İngilizce (YÖKDİL - 75)
Bilimsel Faaliyetler	: Journal of Human Sciences –Makale - 2016 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi – Sözlü Bildiri 2015. 2. Eurasian Journal of Educational Research Congress (EJER)- Sözlü Bildiri -2015. 3. Eurasian Journal of Educational Research Congress (EJER) - Sözlü Bildiri -2016. 4. Eurasian Journal of Educational Research Congress (EJER) - Sözlü Bildiri -2017. IRAJ Research Forum International Conference Dubai - Sözlü Bildiri – 2017.
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	: 2011- ...Uşak Sivaslı Erice İlkokulu- Müdür Yetkili Öğretmen 2010-2011 Uşak Sivaslı Cumhuriyet İlköğretim Okulu- Sınıf Öğretmeni 2008-2009 Van İrfan Baştuğ İlköğretim Okulu-Sınıf Öğretmeni
İletişim	
E-posta adresi	: ali35tosun@gmail.com

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	i
ABSTRACT.....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	6
1.2.1. Alt Problemler.....	6
1.3. Araştırmanın Amacı.....	7
1.4. Araştırmanın Önemi.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	8
1.6. Tanımlar.....	9
2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
2.1. ÖRGÜT DNA'SI KAVRAMI.....	11
2.1.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt DNA'sı.....	14
2.1.2. Örgüt DNA'sının Özellikleri.....	14

2.1.2.1. Ulaşılabilirlik	15
2.1.2.2. Esneklik.....	15
2.1.3.Örgüt DNA'sının Dört Temel Yapı Taşı	15
2.1.3.1. Yapı.....	16
2.1.3.2. Karar Yetkisi	18
2.1.3.3. GÜdüleyiciler.....	20
2.1.3.4. Bilgi.....	21
2.1.4. Yedi Örgüt DNA' sı Profili	22
2.1.4.1. Pasif-Saldırgan Örgüt.....	24
2.1.4.2. Gelişigüzel (Rastgele) Çalışan Örgüt.....	25
2.1.4.3. Fazla Büyümüş Örgüt	26
2.1.4.4. Yönetim Ağırlıklı Örgüt	27
2.1.4.5. Tam-Zamanlı Örgüt	28
2.1.4.6. Askeri Örgüt.....	29
2.1.4.7. Esnek Örgüt	30
2.1.5. Örgüt DNA'sının 10 İlkesi	32
2.1.6. Okulların DNA'sı	35
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI	36
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi ve Teorileri.....	39
2.2.1.1. Barnard'ın Çalışmaları.....	39
2.2.1.2. Gouldner' in Karşılıklılık Norm Teorisi	39
2.2.1.3. Sosyal Mübadele Teorisi.....	40
2.2.1.4. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları.....	40
2.2.1.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi	41
2.2.1.6. Vroom'un Beklenti Teorisi	41
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	41

2.2.2.1. Yardımlaşma	42
2.2.2.2. Nezaket	43
2.2.2.3. Vicdanlılık.....	45
2.2.2.4. Centilmenlik.....	46
2.2.2.5. Sivil Erdem	47
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri.....	48
2.2.3.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	49
2.2.3.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	50
2.2.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri.....	50
2.2.5.Örgütsel Vatandaşlık Kavramının İlişkili Olduğu Kavramlar.....	53
2.2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Örgütsel Bağlılık	53
2.2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Örgüte Adanma	54
2.2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Örgütsel Güven	54
2.2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Psikolojik Sözleşme	55
2.2.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kültür	56
2.2.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon	56
2.2.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Prososyal Örgütsel Davranışlar.....	57
2.2.5.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini.....	59
2.2.5.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet.....	60
2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi.....	60
2.2.7.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	63
2.2.8. Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	64
2.2.9. Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar.....	65
2.2.9.1.Örgüt DNA' sı ile İlgili Çalışmalar	65
2.2.9.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar	68
3. BÖLÜM: YÖNTEM	72

3.1. Araştırmanın Modeli	72
3.2. Evren	72
3.3. Örneklem	72
3.4. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler	73
3.5. Veri Toplama Araçları.....	74
3.5.1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	76
3.5.1.1. Örgüt DNA' sı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	76
3.5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	78
3.6. Verilerin Analizi.....	80
4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	82
4.1. Öğretmenlerin Okulların DNA Profillerine Yönelik Algı Düzeyleri.....	82
4.2. Okullardaki DNA Profillerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar	83
4.3. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR	104
4.3.1 Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeyleri.....	104
4.4. ÖĞRETMENLERİN OKULLARININ ÖRGÜT DNA'SINA YÖNELİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BULGULAR.....	117
4.4.1 Öğretmenlerin Okulların DNA Profillerine Yönelik Algıları İle Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi	117
4.4.2. Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar	119
4.4.2.1. Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar ...	120

4.4.3 Çalışılan Okul Düzeyine Göre Okulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi	121
4.4.3.1. İlkokullarda DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordaması	121
4.4.3.2. Ortaokullarda DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordaması	122
4.4.3.3. Liselerde DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordaması	123
5. BÖLÜM: SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	124
KAYNAKÇA	131
EKLER:	141

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları	38
Tablo 2: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu	73
Tablo 3: Örgüt DNA'sı Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	75
Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 5: Örgüt DNA' sı Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri.....	78
Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri	80
Tablo 7: Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu.....	82
Tablo 8: Öğretmenlerin Örgüt DNA'sına İlişkin Algı Düzeyleri	82
Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul DNA Profili Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları	83
Tablo 10: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	85
Tablo 11: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	85
Tablo 12: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	86
Tablo 13: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	87
Tablo 14: Kıdem Değişkenine Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	87
Tablo 15: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	88
Tablo 16: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	89
Tablo 17: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	90

Tablo 18: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	91
Tablo 19: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	91
Tablo 20: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	92
Tablo 21: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	93
Tablo 22: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	94
Tablo 23: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	95
Tablo 24: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları..	95
Tablo 25: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	96
Tablo 26: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	97
Tablo 27: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	98
Tablo 28: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	99
Tablo 29: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	100
Tablo 30: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	100

Tablo 31: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları ...	101
Tablo 32: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	102
Tablo 33: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	103
Tablo 34: Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Algı Düzeyleri	104
Tablo 35: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları	105
Tablo 36: Kıdem Değişkenine Göre Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	106
Tablo 37: Kıdem Değişkenine Göre Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	106
Tablo 38: Kıdem Değişkenine Göre Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	107
Tablo 39: Kıdem Değişkenine Göre Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	107
Tablo 40: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	108
Tablo 41: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	109
Tablo 42: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	110
Tablo 43: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	110
Tablo 44: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	111

Tablo 45: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	112
Tablo 46: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	113
Tablo 47: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	113
Tablo 48: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	114
Tablo 49: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	115
Tablo 50: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	116
Tablo 51: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları	116
Tablo 52: Okulların DNA Profillerine Yönelik Algıları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Tablosu .	118
Tablo 53: Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	120
Tablo 54: İlkokullarda Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	121
Tablo 55: Ortaokullarda Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	122
Tablo 56: Liselerde Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgüt DNA' sının 4 Temel Yapı Taşı	16
Şekil 2: Kum Saati Örgütlenme	17
Şekil 3: Örgüt DNA' sını Profilleri	23
Şekil 4:Örgüt Dizaynının 8 Elementi	33
Şekil 5: Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı.....	55
Şekil 6: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	58
Şekil 7: Örgüt DNA' sını Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Düzeltilme İndisleri Uygulandıktan Sonra)	77
Şekil 8:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Düzeltilme İndisleri Uygulandıktan Sonra).....	79

KISALTMALAR

DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DNA	: Deoksiribo Nükleik Asit
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu

1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu ortaya konulmuş, araştırmanın amacı belirtilmiş ve önemi vurgulandıktan sonra araştırmanın sınırlılıkları ve önemli kavramları tanımlanmıştır.

1.1. Problem Durumu

İnsanların farklı sebeplerle bir araya gelmekte ve sosyal gruplar oluşturmaktadırlar. Bu dünya üzerinde oluşan sosyal yaşamın bir zorunluluğudur. İnsanlar sosyal zorunluluklar nedeniyle bir araya geldiklerinde örgütlenme süreci başlamış olur. Örgüt kavramı da bu oluşum süreci sonucunda ortaya çıkan yapı anlamında kullanılmaktadır (Güney, 2012). Genel olarak örgüt, belli bir amaç çevresinde bir araya gelen ve belirlenen amaçlara uygun şekilde işlevlerini yerine getiren sosyal oluşumlar olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2014).

Örgütlerin kendilerini nasıl yapılandırdıklarını anlamak için onların işleyiş biçimlerini bilmemiz gereklidir. Onların bileşenlerini, örgüt içerisindeki her bir bileşenin gördüğü işlevi ve bu işlevlerin birbiriyle ilişkilerini bilmemiz önem arz etmektedir (Mintzberg, 2014). Örgütsel alanyazın incelendiğinde örgütlerin yapılarını nitelendiren birçok kavram olduğu görülmektedir. Bu kavramlardan en çok değinilenlerden bir tanesinin “Örgüt Kültürü” olduğu görülmektedir. Örgütlerin kendilerine ait, yapıları, sistemleri, yönetim felsefeleri, öykü ve efsaneleri mevcuttur. Bu nitelikler doğrultusunda işgörenler örgütlerine bağlanırlar. Eğer örgütün bu özellikleri ile kişilikleri arasında farklılık varsa kendilerini örgüte ait hissedemezler. İşte bütün bu nitelikler örgüt kültürünün özünü oluşturmaktadır (Güney, 2012).

Alanyazın incelendiğinde Örgüt DNA’ ile ilgili yapılan bazı tanımların içerisinde “Kültür” kavramının yer aldığı görülmektedir. Örneğin; Örgüt DNA’sı örgüt içerisinde oluşan yapı, kültür, işgören ve sistem döngüsüdür (Govindarajan & Trimble, 2005). Örgüt DNA’ sı örgütün temel özelliklerini yansıtan örgütün kültürüdür (Öztürk & Demir, 2011). Ancak örgüt kültürüne dair yapılan tanımlamalar göz önüne alındığında örgüt DNA’ sı kavramının kültür ifadesi ile tam olarak açıklanamayacağı anlaşılmaktadır. Çünkü Örgüt DNA’ sı tek boyutlu değildir içinde örgüt kültürünü de barındıran veya en azından kültürün oluşmasına zemin hazırlayan bir dizi etmenin tanımlanabilir ifadesidir (Çetin, 2014).

Örgüt DNA'sı organizasyonun kimliğini birlikte tanımlayan ve örgütsel faaliyetlerinin ifade edilmesine yardımcı olan unsurları içeren bir metafor veya bir teoridir (Neilson, Pasternack & Nuys, 2005). Örgüt DNA' sı bir örgütün kimliği hatta parmak izidir ve her örgüt üyesi örgütün DNA'sını taşımaktadır (Döş, 2013). Çandır'a (2005)göre ise örgüt DNA'sının en önemli özelliklerinden biri, örgütün karakteristiğini gelecek kuşaklara aktarmasıdır. İnsan vücudu cenin halinden ölüme kadar tüm aktivitelerin gelecek kuşaklara aktarılması için ihtiyaç duyduğu bilgiyi DNA' da depolamakta ve bu bilgileri gelecek kuşaklara aktarmaktadır. Örgüt DNA' sı da aynı şekilde örgütsel anlamda bunu yapmaktadır.

Örgüt DNA'sını oluşturan yapıyı anlayabilmek için dört yapı taşı olarak nitelendirilen kavramları anlamak, canlı bilimlerinde birçok yapısal birleşimle tanımlanan DNA sarmalının örgütsel anlamda oluşturulan DNA sarmalının anlaşılabilirliği açısından önemlidir. Çetin' e (2014) göre örgütün DNA şeması işte bu dört temel bileşenin kendi içerisindeki birbirleriyle olan etkileşime göre şekillenmektedir. Örgüt DNA'sını oluşturan bu dört yapı taşlarının her biri etken madde olarak kabul ettiğimizde tıpkı kimyasal tepkimelerde olduğu gibi birinin fazla diğerinin eksik olması farklı sonuçlara yol açacaktır. Örgütlerin yapısını belirlemek için yapılan çalışmalarda ortaya konulan dört yapı taşı; yapı, karar yetkisi, güdüleyiciler ve bilgidir. Buna göre yapı, örgütün yapılanma şeklini; karar yetkisi, kimin hangi kararları almada yetkili olduğunun belirleyicisi; güdüleyiciler, işgörenleri teşvik etmek için kullanılan yöntemleri; bilgi ise örgüt içerisinde bilginin ulaşılabilirliği ve bilgi akışını sağlanabilirliğini ifade etmektedir.

Booz Allen şirketinde çalışan araştırmacılar tarafından geliştirilen “ Org DNA Profiler ” yukarıda bahsedilen dört yapı taşı üzerine inşa edilen bir ankettir. Araştırmacılar bu ankete katılan örgüt üyelerinin cevaplarına dayanarak dördü sağlıklı, üçü sağlıklı olmak üzere yedi farklı örgüt DNA' sı profili ortaya koymaktadır Bu DNA profilleri(Neilson, Pasternack & Mendes, 2004; Çetin, 2014).

a) Pasif – Saldırgan Örgüt Profili: Dışarıdan bakıldığında herhangi bir çatışmanın olmadığı, işgörenler arasında fikir birliğine kavuşulabilen bir örgüt tipi olarak görünmesine rağmen aslında içi kaynayan ve işgörenlerin fikir birliğine vardığı planların uygulanmasının zor olduğu sağlıklı bir örgüt profilidir.

- b) Gelişigüzel(rastgele) Çalışan Örgüt Profili:** Örgüt içerisinde zeki, motive ve yetenekli çalışanların olmasına rağmen bu özelliklerdeki çalışanların nadiren ortak bir amaç için bir araya geldikleri sağlıklı bir örgüt profilidir.
- c) Fazla Büyümüş Örgüt Profili:** Orijinal örgütsel modelinin üzerinde büyümüş ve karmaşıktır. Bu profil küçük bir tepe yönetimi tarafından yönetilemeyecek kadar geniş olan sağlıklı bir örgüt profilidir.
- d) Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profili:** Harekete geçtiklerinde yavaş ve tepkisel davrandıkları için fırsatları geç yakalayan, her kademesinde yönetimin etkisinin görüldüğü sağlıklı bir örgüt profilidir.
- e) Tam Zamanlı Örgüt Profili:** Gerekli hallerde çok çabuk manevra yapabilen ve yetenekli ve motive insanları bünyesine çekebilen ancak kimi zaman hayati öneme sahip fırsatların son anda fark edildiği sağlıklı bir örgüt tipidir.
- f) Askeri Örgüt Profili:** Hiyerarşiktir ancak bu hiyerarşi yönetim katmanları arasında bir gerginlik oluşturmaz. Bu profile sahip örgütler herkesin üstlendiği rolü bildiği ve dikkatlice uyguladığı sağlıklı bir örgüt tipidir.
- g) Esnek Örgüt Profili:** Çevresel değişimlere kolayca uyum sağlayabilen, esnek yapıları sayesinde problemlere çözüm üretirken yenilikler üretebilen ve ileriye dönük sürekli kendini düzelten sağlıklı bir örgüt tipidir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışı ise 1980' li yıllarda ortaya çıkarak yoğun olarak çalışılmış bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık, örgütün formal ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttıran, çalışanların ekstra rol davranışları olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988, Akt. Yener & Aykol, 2009).

Alanyazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlarının genelinde işgörenin örgüte fayda sağlayacak olan ve gönüllü olarak yaptıkları etkinlikler, davranışlar olarak ifade edilmektedir. Bir işgörenin örgüt yararına iş tanımında bulunmadığı halde gönüllü olarak davranışlar sergilemesinde, çalışanın; örgütün amaçlarını benimsemesinin, değerlerini kabul etmesinin ve örgütte kalmaya devam etmeye istekli olmasının kısaca, örgütüne bağlı bir birey olmasının etkili olduğu savunulabilir (Karacaoğlu & Güney, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenler üzerinde o davranışı yapmaları için herhangi bir zorlayıcı etki ya da zorunluluk bulunmamaktadır. Zorlayıcı olmayan etkiden kasıt ise; davranış, iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş tanımı veya rol gereklerini yerine getirmek değil, kişisel tercihe dayanan ve yerine getirilmediğinde herhangi bir cezai yaptırımın uygulanmamasını içermektedir(Çetin, Yeşilbağ & Akdağ, 2003). İşgörenlerin sadece sözleşmelerinde yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu davranışlar alanyazında örgütsel vatandaşlık davranışları olarak kavramlaştırılmıştır. Katz' a göre örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için işgörenlerin riayet etmeleri gereken üç husus bulunmaktadır. Bunların ilki; işgörenlerin işlerine zamanında gelmeleri, ikincisi; işgörenlerin sözleşmelerinde tanımlanan görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları, üçüncüsü ise; çalışanların örgüt yararına sözleşme dışı faaliyetler yapmaları ve bu faaliyetleri yaparken gönüllü olmalarıdır(Theresa, 2002, Akt. Şanlı, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda alanyazın incelendiğinde pek çok farklı boyutlandırma olduğu görülmektedir. Ancak alanyazında yoğunlukla Organ (1988) tarafından yapılan sınıflandırma kullanıldığı görülmektedir. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarını yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta ele alarak incelemiştir(Akt. İplik, 2015). Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır:

- a) **Yardımlaşma:** İşgörenlerin örgüt içerisindeki görevlerde veya sorunlarda diğer işgörelere yardım etmeye yönelik sergiledikleri doğrudan ve dolaylı tüm gönüllü davranışlardır(Organ, 1988, Akt. Polat, 2007).
- b) **Nezaket:** Diğer işgörenleri etkileyebilecek davranış ve kararlarında etkilenecek olan kişileri haberdar etmeyi kapsayan davranışlardır(Organ & Lingl, 1995, Akt. İplik, 2015).
- c) **Vicdanlılık:** İşgörenlerin işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili sorumluluklarının ötesine geçerek, işe erken gelme – geç gitme; görevlerini zamanından önce tamamlama gibi davranışlardır(Allison vd., 2001, Akt. Şanlı, 2011).

d) Centilmenlik: İşgörenlerin örgütte meydana gelen sorunlarla gerginliğe yol açmadan yapıcı bir tutumla mücadele etme becerisini ve karşılaştıkları olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması sebebiyle örgütün verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır(Kaplan, 2011).

e) Sivil erdem: Örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararları desteklemek, örgüt ile ilgili konular üzerinde düşünme gibi davranışlardır(Organ, 1988, Akt. İplik, 2015). Sivil erdem boyutundaki davranışlar örgütün gelişimine destek veren davranışlardır.

Gönüllülük esasına dayalı olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazıları örgüte doğrudan katkı sağlarken, bazıları işgörenlere doğrudan, örgüte ise dolaylı yönden katkı sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları sayesinde işgörenler arasında çatışmalar azalır ve işgörenler arasında yardımlaşma arttığı için işler daha kısa sürede tamamlanır ve bu sayede örgütsel performans da artar (Özdevecioğlu, 2003;Özler, 2015; İplik, 2015;).

Yukarıdaki tüm açıklamalardan anlaşılacağı üzere, eğitim örgütlerinde de ortak bir amaç etrafında toplanan, motive olmuş, bireysel yarardan önce örgütsel yararı benimsemiş öğretmenlerin olması okulların başarıya ulaşabilmeleri için oldukça önemlidir. Bu durumun da ancak okulların sağlıklı bir DNA profiline sahip olması ile mümkün olabileceği düşünülebilmektedir. Çünkü sağlıklı örgütler, çevresel koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilen ve çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğu örgüt profilleri olarak açıklanabilmektedir. Bu anlamda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin sağlıklı örgüt profillerinde görülebileceği ve okul için olumlu sonuçlar oluşturacağı düşünülebilmektedir. Ancak öğretmenlerin kendiliğinden ve istekli olarak davranışlar sergilemesi iç çekişmelerin olduğu sağlıklı bir okul ikliminde çokta mümkün görülmemektedir. Bu yüzden okulların sağlıklı örgüt profillerine sahip olmaları örgütsel amaçlara ulaşabilmek için oldukça önem kazanmaktadır.

Bu nedenle bu araştırmada, hangi DNA profiline sahip örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışların hangi düzeyde görüldüğünün ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çünkü okulların örgüt DNA' sının ne olduğunu belirlemedeki en temel sebep, tüm işgörenler gibi bir ömre sahip örgütlerin hayatta kalma sürelerini uzatmak ve sağlıklı bir DNA profiline dönüşebilmeleri için kritik müdahalelerin

neler olabileceğinin belirleyebilmektir(Onay & Ergüden, 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, hangi DNA profilinde ne sıklıkla sergilendiğinin bilinmesi okulların varlıklarını sağlıklı olarak sürdürebilmeleri içinde önemlidir. Alanyazına göre Sağlıklı örgüt DNA' sına sahip olan okullarda örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttıran örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla düzeyde sergilenmesi beklenmektedir. Toplumların gelecekları için önemli bir örgüt olan okulların sağlıklı DNA profillerine sahip olması ve bu profillerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığına ortaya konulması okulların varlıklarını sağlıklı olarak sürdürebilmesi açısından önemlidir. Alanyazın incelendiğinde örgüt DNA' sı kavramı ile ilgili yurtdışında ve yurt içinde yapılmış çalışmaların olduğu ancak çoğunlukla yapılan çalışmaların özel sektördeki örgütlerde olduğu görülmüştür. Bu kavramın örgütler için olan önemi göz önüne alındığında okulların DNA profillerinin belirlenmesinin gerektiği düşünülmüştür. Ayrıca örgüt DNA'sı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ölçen herhangi bir çalışmaya alanyazında ulaşılamaması nedeniyle bir problem olarak görülmüş, çalışmaya başlarken bu alandaki bir boşluğu doldurmak ve bu konuda araştırmacılar için kaynak oluşturmak hedeflenmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2.1. Alt Problemler

- 1) Öğretmenlerin okullarının örgüt DNA' sına ilişkin algıları nedir? Öğretmenlerin örgüt DNA' sına ilişkin algıları; cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, aynı okuldaki çalışma sürelerine, okul düzeyine ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?
- 2) Öğretmenlerin kendi örgütsel vatandaşlık düzeylerine ilişkin algıları nedir? Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri; cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, aynı okuldaki çalışma sürelerine, okul düzeyine ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?
- 3) Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- 4) Okulların DNA profilleri öğretmenlerin vatandaşlık düzeylerini yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Uşak İlinde görev yapan öğretmenlerin okullarının DNA profili ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütler, belirledikleri hedeflere yönelik faaliyetleri bilinçli bir şekilde yapılandırılmış ve koordine edilmiş, aktif ve dış çevre ile bağlantılı sosyal varlıklardır. Bir örgütü oluşturan temel unsurlar sadece binalar, bir kısım politika ya da prosedürler değildir. Örgütler, işgörenler ve onların diğerleri ile olan ilişkilerini de kapsamaktadır(Daft, 2008). Bu anlamda bakıldığında örgütün, yaşayan bir organizma olarak kabul edilerek kendine has karakteristik özelliklerinin olduğu ve bu özelliklerinin onu diğer örgütlerden ayırdığı düşünülmektedir. Yani her örgütünde tıpkı yaşayan canlı bir organizma gibi DNA yapısı bulunmaktadır(Döş & Çetin, 2014).

İnsanların genetik özelliklerini belirleyen ve insana dair kalıtsal açılımlar yapan DNA; örgütler için uyarlanmış ve tıpkı insan DNA' sını gibi örgütlerin genetik yapıları saptanmaya çalışılmaktadır. Buradan hareketle örgütsel anlamda DNA kavramını bir örgütün temel yapı taşıdır ve her bir örgütün kendine has bir DNA yapısının olduğu söylenebilir. Bu anlamda DNA kavramını örgütsel boyutta ele alındığında, liderlik çalışmalarından, yönetim stratejilerine, insan kaynaklarından, girişimciliğe, yenilikçilikten etkili kurum tasarımına kadar pek çok disipline uyarlanabilir. Yani bir örgütün DNA yapısını çözmek onun, kültürü, iklimi, imajı, stratejisi gibi konularda hakkında fikir sahibi olmamıza ve böylece örgüte gerekli iyileştirmelerin yerinde ve zamanında yapmamıza olanak sağlar. Bir başka deyişle, DNA; örgütlerini iyileştirmek isteyenler için eşsiz bir fırsattır. Çünkü örgütün etkililiğini arttırmak için örgütü etkileyen etmenleri tek tek deneme-yanılma yoluyla test etmek oldukça zaman kaybetmemize sebep olabilir. Bunun yerine örgütün DNA'sını bilmek sorunlara yerinde ve zamanında müdahaleler yapabilmek için hayati niteliktedir(Çetin, 2014). Bu anlamda okulların DNA'sının belirlenmesi de okullarda çıkacak sorunlara zamanında müdahale edilmesini sağlayacaktır.

Ayrıca bir eğitim örgütü olan okulların verimliliğe ulaşabilmesi ve okul amaçlarının gerçekleşmesi, anahtar rolü oynayan öğretmenler bağlıdır. Okulların DNA profillerinin öğretmenlere gelecekleri ile ilgili bir yön bulma, biz vizyonunu

takip etme açısından önemli bir gösterge olduğu düşünülmektedir(Onay & Ergüden, 2012).Anlaşılabacağı üzere okul DNA profili öğretmenlerin okulda bir vizyon etrafında toplanmalarını sağladığı düşünülebilmektedir. Bu anlamda araştırmanın diğer değişkeni örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceği düşünülebilmektedir. Çünkü alanyazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık gönüllülük esasına dayalı ve önceden iş sözleşmesinde belirlenmemiş ve örgüt amaçları ile uyumlu davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Organ' a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün performansını arttırmanın yanında örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığı ve işgörenler arasındaki anlaşmazlıkları azalttığı için örgütün etkililiği arttırdığı görülmektedir(Akt. İplik, 2015).

Örgütlerin verimliliğini arttıran davranışlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt içinde işbirlikçi bir ortam oluşması, iş görenlerin sabırlı, fedakâr, gönüllü, titiz çalışmaları ve bunun sonucunda örgütsel etkililiğin arttırılması açısından oldukça önemlidir(Cinay, 2015).

Okulların başarısında öğretmenlerin sadece görev tanımlarında belirtilen işleri yapmalarının yanında, örgüt adına olumlu şeyler yapabilme çabasının içine girmelerinin çok önemli olduğu görülmektedir. Okulların sağlıklı örgütler olabilmelerinin hedeflerini gerçekleştirme düzeyleri ile doğru orantılı olarak değiştiği söylenebilir. Sağlıklı örgüt profilleri genel olarak çalışanların yeterince motive olduğu, bilgi akışının çalışanlar arasında sağlanabildiği, işbirliğinin yüksek düzeyde gözlemlendiği örgütlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgütün biçimsel rol sisteminde tanımlanmayan, örgütün işleyişine katkı sağlayan ve işgörenlerin gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Özler, 2015; Tutar, 2016; Çetin, 2104). Bu noktadan hareketle örgüt için olumlu sonuçlar ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışlarının, işbirliğinin olduğu ve çevresel koşullara uyum sağlayabilen sağlıklı örgüt profillerinde daha fazla düzeyde görüleceği söylenebilir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2015 – 2016 eğitim-öğretim yılı Uşak ilinde bulunan kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt DNA' sı: Kamuya ait ilkököl, ortaokul ve liselerin yapısal özelliklerini belirten genetik yapıları olarak ele alınmaktadır.

Pasif Saldırgan Örgüt Profili: Dışarıdan bakıldığında herhangi bir çatışmanın olmadığı, işgörenler arasında fikir birliğine kavuşulabilen bir örgüt tipi olarak görünmesine rağmen aslında içi kaynayan ve işgörenlerin fikir birliğine vardığı planların uygulanmasının zor olduğu sağlıklı bir örgüt profilidir.

Gelişigüzel(rastgele) Çalışan Örgüt Profili: Örgüt içerisinde zeki, motive ve yetenekli çalışanların olmasına rağmen bu özelliklerdeki çalışanların nadiren ortak bir amaç için bir araya geldikleri sağlıklı bir örgüt profilidir.

Fazla Büyümüş Örgüt Profili: Orijinal örgütsel modelinin üzerinde büyümüş ve karmaşıktır. Bu profil küçük bir tepe yönetimi tarafından yönetilemeyecek kadar geniş olan sağlıklı bir örgüt profilidir.

Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profili: Harekete geçtiklerinde yavaş ve tepkisel davrandıkları için fırsatları geç yakalayan, her kademesinde yönetimin etkisinin görüldüğü sağlıklı bir örgüt profilidir.

Tam Zamanlı Örgüt Profili: Gerekli hallerde çok çabuk manevra yapabilen ve yetenekli ve motive insanları bünyesine çekebilen ancak kimi zaman hayati öneme sahip fırsatların son anda fark edildiği sağlıklı bir örgüt tipidir.

Askeri Örgüt Profili: Hiyerarşıktır ancak bu hiyerarşi yönetim katmanları arasında bir gerginlik oluşturmaz. Bu profile sahip örgütler herkesin üstlendiği rolü bildiği ve dikkatlice uyguladığı sağlıklı bir örgüt tipidir.

Esnek Örgüt Profili: Çevresel değişimlere kolayca uyum sağlayabilen, esnek yapıları sayesinde problemlere çözüm üreterek yenilikler üretebilen ve ileriye dönük sürekli kendini düzelten sağlıklı bir örgüt tipidir (Neilson, Pasternack & Mendes, 2004).

Örgütsel Vatandaşlık: İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okuldaki biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, örgütün işleyişini verimli hale getirmeye yarayan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışlarıdır.

Yardımlaşma: İşgörenlerin örgüt içerisindeki görevlerde veya sorunlarda diğer işgörelere yardım etmeye yönelik sergiledikleri doğrudan ve dolaylı tüm gönüllü davranışlardır (Organ, 1988, Akt. Polat, 2007).

Nezakət: Diğer işgörenleri etkileyebilecek davranış ve kararlarında etkilenecek olan kişileri haberdar etmeyi kapsayan davranışlardır (Organ & Lingl, 1995, Akt. İplik, 2015).

Vicdanlılık: İşgörenlerin işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili sorumluluklarının ötesine geçerek, işe erken gelme – geç gitme; görevlerini zamanından önce tamamlama gibi davranışlardır (Allison vd., 2001, Akt. Şanlı, 2011).

Centilmenlik: İşgörenlerin örgütte meydana gelen sorunlarla gerginliğe yol açmadan yapıcı bir tutumla mücadele etme becerisini ve karşılaştıkları olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması sebebiyle örgütün verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır (Kaplan, 2011).

Sivil erdem: Örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararları desteklemek, örgüt ile ilgili konular üzerinde düşünme gibi davranışlardır (Organ, 1988, Akt. İplik, 2015).

2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜT DNA'SI KAVRAMI

Örgüt(organizasyon), yaşayan en küçük varlık olan organizma kökünden türetilmiştir. Geniş anlamda ele alındığı zaman tıpkı bir canlı gibi hayati fonksiyonları olan bir iskeleti andırır(Akat, 1984). İnsanların tek başına yaşamaları pek sıkça rastlanan bir durum değildir. İnsanlar çeşitli sebeplerle bir araya gelir ve sosyal gruplar oluştururlar. Örgüt kavramı, teşkilatlanma ya da organize etme süreci sonucunda oluşan yapı anlamında kullanılmaktadır(Güney, 2012). Örgüt kavramı sanıldığı kadar basit ve yalın değildir, çünkü örgüt birden fazla değişkenin ancak birbirleriyle etkileşerek var olabildiği karmaşık bir olgudur(Çetin, 2014).

Koçel (2001) örgütü, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkalarıyla bir araya gelerek grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlamıştır. Örgütleri insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ve işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür(Balcı, 2014).Güney (2012) örgütü, belli bir görevi devamlı, ahenkli ve uyumlu olarak yapmak amacıyla bir kişinin yönetiminde teşkilatlanmış insan topluluğu olarak tanımlamıştır. Barnard örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi olarak tanımlayarak bir örgütün, ortak bir amacı gerçekleştirmek için birbirleriyle iletişime girebilen ve etkinlikte bulunmaya gönüllü kişiler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür(Çimen, 2009). E. Zoga' ya göre örgüt, başka başka faaliyet alanlarında çalışan çeşitli insan gruplarının belli bir amacın gerçekleştirilmesinde ya da etkili bir sonuca ulaşılmasında, tek bir fert ya da grupmuş gibi ortak hareket etmeleri halidir(Akat, 1984). Örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örüntüsüdür. Örgütün kendisiyle ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındanır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar iyi olur (Bursalıoğlu, 1999).

Örgüt tanımlarının ortak özelliği olarak literatürdeki birçok tanımda vurgulanan en belirgin özellik, insanların belirli bir amaçla bir araya gelerek faaliyetler yürütmesidir. Bu noktadan hareketle her örgütün karakteristik özelliklere

sahip olduğu söylenebilir. Bu bakış açısı örgüt DNA' sı kavramının gelişiminde etkili olmuştur. Örgüt DNA'sından önce DNA kavramını açıklamak yerinde olacaktır.

Deoksiribo Nükleik Asit veya kısaca DNA, tüm organizmalar ve bazı virüslerin canlılık işlevleri ve biyolojik gelişmeleri için gerekli olan genetik talimatları taşıyan bir nükleik asittir. Bu, hayali bir eksene sarılı bir ip merdivenine benzetilebilir. DNA'nın başlıca rolü bilginin uzun süreli saklanmasıdır. Mikroskopla bile görülemeyen bu sayılamayacak kadar bilgiler, gayet muntazam olarak yerleştirilmiştir. İnsan vücudunun planını içinde taşıyan bu muhteşem yapı kendisini inceleyen bilim adamlarını hayretler içinde bırakmaktadır. DNA canlıların mavi gözlülük, kıvrıkcık saçlılık, çekik gözlülük gibi vücut yapılarının ve karakterlerinin bir molekülde şifrelenmektedir. Bu bakımdan DNA; bir kalıp, şablon veya reçeteye benzetilebilmektedir(Wikipedia, 2016).

Örgüt DNA'sı kavramı ise Xianbai' e (2006) göre ilk olarak Michigan Üniversitesi'nden Noel M. Tichy vd. tarafından 1993 yılında ifade edilmiştir. Tichy vd.' ne göre canlı bir organizma olarak ele alınan örgütlerin kendilerine ait genleri vardır ve örgüt DNA' sı örgütlerin karar almalarında ve sosyal ilişkilerinde etkilidir(Akt. Bancar, 2016).Yakın zamanda organizasyon ve yönetim konularında değerlendirilen metaforlardan biri, organizasyonları genetik bir yaklaşımla tanımlayan örgüt DNA'sıdır. Örgüt DNA' sının tanımı her örgütün herhangi bir canlı organizma gibi özel genetik özelliklere sahip olması ve özelliklerin yapıcı, ana ve doğal elementler (DNA) tarafından gösterilmesi ilkesine dayanır. Bu nedenle, biyoloji ve genetiğin gerçekliğini yönetim bilimi ile birleştirerek, organizasyonları geliştirmede etkili adımlar atılabilir(Soroush, S., Esfahani, D., Mohammadpouri, M. & Poorfarahmand, B.,2014).

DNA, bir canlının tepeden tırnağa her türden bilgisini yani genlerini taşıyan temel bir harçtır. Bu anlamda DNA kavramı örgütler boyutunda ele alındığında iş dünyasına farklı bir bakış açısı sağlayacak dolayısıyla da liderlik çalışmalarından, yönetim stratejilerine, insan kaynaklarından, girişimciliğe, yenilikçilikten etkili kurum tasarımına kadar pek çok disipline uyarlanması kaçınılmaz olacaktır. Zira DNA metaforu örgütsel kuramda bir fenomen olmaktan ziyade giderek genişleyen bir perspektifle kendine yer bulmaktadır. Son yıllarda özellikle yurt dışında söz konusu kavramın örgütsel boyutu tartışılır hale gelmiş ve farklı araştırmacılar

tarafından her geçen gün farklı bir bakış açısıyla buluşturularak alana katkı sağlamaktadır(Çetin, 2014). Alanyazın incelendiğinde Örgüt DNA' ile ilgili bazı tanımlara ulaşmak mümkündür:

Neilson, Pasternak ve Nuys' a (2005) göre örgüt DNA' sı, organizasyonun kimliğini birlikte tanımlayan ve örgütsel faaliyetlerin ifade edilmesine yardımcı olan unsurları içeren bir metafor veya teoridir. Sung ve Neilson (2013) örgüt DNA'sını bir organizasyonun resmi yapısının ve gayri resmi kimliğinin doğal yönleri olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanıma göre örgüt DNA'sını çalışanların nihai olarak ortaya çıkan örgüt kimliğini tatmin etmek için örgütün geçmişinden gelen kurumun yapı ve süreçlerinin esnek ve evrensel olan uygun bir veritabanı olarak görülmektedir(Çetin & Döş, 2014).Kadıbeşegil' e (1999) göre bir örgütün vizyon, misyon, strateji, kurumsal değerler, hizmetler, insan kaynakları, topluma duyarlılık gibi alt açılımları olan kültürel değerler, o örgütün DNA'sıdır. Çetin' e (2014) göre örgüt DNA'sı; örgütleri, canlı organizmalar gibi gören ve bunun sonucu olarak ta tıpkı örgüt kişiliği, kimliği ve imajı gibi insani kavramları örgütsel çalışmalara katmaya çalışan çabaların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütleri yaşayan birer organizma olarak kabul edersek, her bir örgütün kendine has bir takım karakteristik özellikleri olduğunu ve bu özellerin onu diğer örgütlerden ayırdığını söyleyebiliriz. Döş' e (2013) göre Örgüt DNA'sı, bir örgütün kimliği hatta parmak izidir ve her örgüt üyesi örgütün DNA'sını taşımaktadır. Gareth Morgan, örgüt DNA'sını çalışanların örgütün misyon ve gücünü anlayıp benimsemesini sağlayan ve örgütü bir arada tutan vizyon, de_erler ve amaca yönelme hissi olarak tanımlamaktadır(Çetin & Döş, 2014). Çandır' a (2005) göre ise DNA'nın en önemli özelliklerinden biri, örgütün sahip olduğu özellikleri gelecek kuşaklara aktarmasıdır. İnsan vücudu cenin halinden ölüme kadar tüm aktivitelerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgiyi DNA'da depolamakta ve bunu gelecek nesillere aktarmaktadır. Örgüt DNA'sı da aynı şekilde bunu yapmaktadır. Govindarajan ve Trimble' a (2005) göre örgüt DNA'sı bir örgütün içinde oluşan yapı, kültür, işgören ve sistem döngüsüdür. Öztürk ve Demir (2011) ise örgüt DNA'sını örgütün kültürü olarak tanımlar ve örgütün temel özelliklerini yansıttığını ifade eder. Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt DNA'sı pek çok yazar tarafından örgütün kültürü ile eşleştirilmiş ve örgütün temel bileşeni olarak ifade edilmiştir. Ancak örgüt kültürüne dair yapılan tanımlamalar göz önüne alındığında örgüt DNA'sının kültür ifadesi ile

tam olarak açıklanamayacağı anlaşılmaktadır(Çetin, 2014). Bu kavram karmaşıklığını gidermek adına örgüt kültürü ile örgüt DNA' s kavramları farklı bir başlık altında incelenmiştir.

2.1.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt DNA'sı

Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler bütünüdür(Tüz & Sabuncuoğlu, 2001). Bir diğer ifade ile örgüt kültürü örgüt çalışanlarının paylaştığı duygular, düşünceler, fikirler, faaliyetler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan yapıdır(Güney,2012). Örgüt DNA'sı ise tek boyutlu değildir içinde örgüt kültürünü de barındıran veya en azından kültürün oluşmasına zemin hazırlayan bir dizi etmenin tanımlanabilir ifadesidir(Çetin, 2014).

Knott ve Neilson (2006) bu yapıya DNA denilmesinin sebebini tıpkı canlılarda olduğu gibi örgütlerinde dört hayati bileşen üzerine inşa edilmesi olarak ifade ederler. Diğer taraftan DNA, canlılarda üstlendiği rol gereği genetik kodları içeren ve nesilden nesle taşıyan bir araç niteliğinde olup bir nevi bilgi bankası, prototip hatta model niteliğindedir. Buradan hareketle örgüt DNA'sının da benzer nitelikte olması beklenmektedir, o halde örgüt DNA'sı sanılanın ötesinde örgüt kültürü ile eş anlamlı değil aksine kültürü oluşturan bileşenlerin mimarıdır(Akt. Çetin, 2014).

Doğadaki DNA, benzersiz bir canlının yaratılması için gerekli unsurları açıkladığı için örgüt DNA' sı, örgütlerin performansını, yapının 4 tanımı, karar verme hakkı, organizasyonel DNA'nın verdiği bilgiye göre ifade edebilir(Neilson, Pasternak & Nuys, 2005). Örgüt DNA'sını oluşturan yapıyı anlayabilmek için "Dört Yapı Taşı" olarak nitelendirilen kavramları açıklamak, canlı bilimlerinde birçok yapının birleşimiyle tanımlanan DNA sarmalının yönetim biliminde oluşturulan DNA sarmalının anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

2.1.2.Örgüt DNA'sının Özellikleri

Örgüt DNA' sı kavramının gerisinde ne olduğunu ortaya çıkarmak ve bu kavramı oluşturan faktörleri ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmasına göre örgüt DNA' sının değişimlere uyum sağlayabilmesine yardımcı olan iki özelliğinden bahsedilmektedir. Bu özellikler Ulaşılabilirlik ve Esnekliktir(Çandır, 2005; Bancar, 2016, Sürgevil & Budak, 2010): Bu özellikler şu şekilde açıklanabilmektedir.

2.1.2.1. Ulaşılabilirlik

Organik DNA yapısında vücudun herhangi bir yasında bulunan DNA'dan yola çıkarak vücudun farklı yerlerindeki organlar hakkında bilgiye erişmek mümkündür. Bir örgüt içerisinde de ihtiyaç duyulabilecek olan dahili bilginin her birime dağıtılması durumunda örgüt içerisindeki bir birimde diğer birimlerin bilgilerine ulaşmak mümkün olmalıdır. Bu sayede birimler arası işleyişin ve birim içi çalışma sisteminin tüm örgüt tarafından bilinmesi sağlanır. Bu durum birimlerin yaşadıkları problemleri farklı birimlerin önerileri ile çözmelerini sağlayabilir. Örgüt üyelerinin örgüt içerisindeki bilgilere ulaşabilmesi örgütün yaşayabilmesi açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgüt DNA' sının ulaşılabilirlik özelliğini eğitim örgütlerinde örneklendirmek gerekirse; bir branş öğretmenin öğrencilerin tüm derslerinin not bilgilerini görebilmesi, öğretmenin öğrenci hakkında daha kapsamlı değerlendirme yapabilmesine olanak sağlayabildiği gibi belki de öğrencinin başarısını arttırabilmek için doğru hamleler yapabilmesine olanak tanır. Öğrencinin başarısının artması da örgütün eğitsel başarı düzeyini arttıracaktır.

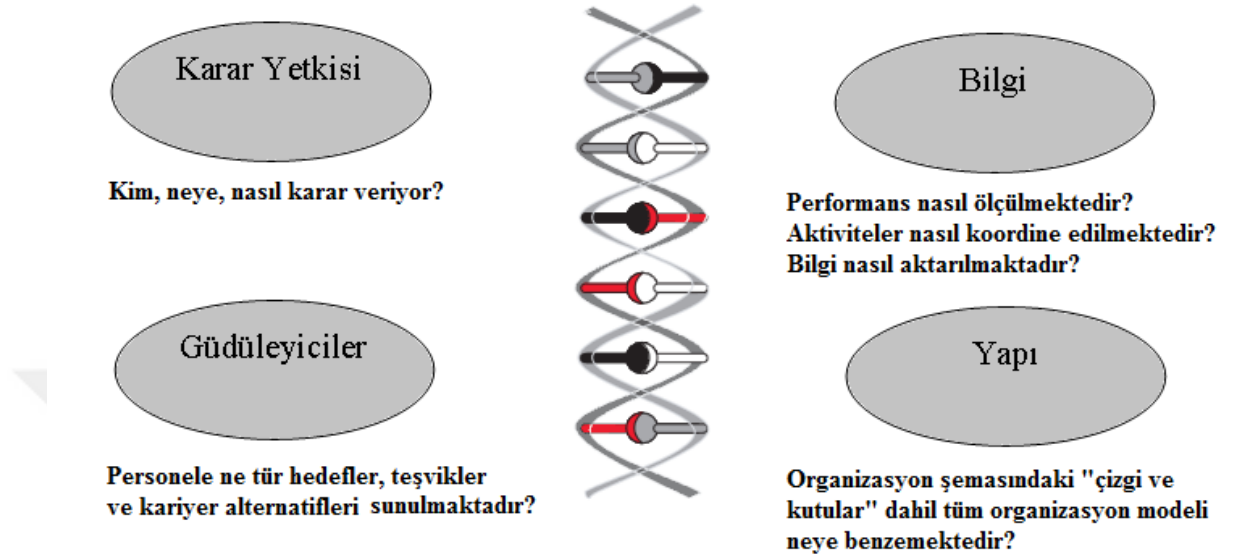
2.1.2.2. Esneklik

Biyolojik anlamda DNA çevresel faktörlerdeki değişimler sonucunda yapısal mutasyonlara uğrayabilmektedir. Canlı vücudunda meydana gelen bu değişikliklerin genetik bir düzenleyici tarafından kontrol edildiği ve canlıda oluşan yapısal anlamdaki mutasyonun çoğu zaman canlının hayatına devam edebileceği şekilde olduğu gözlemlenmiştir. Canlıların çevresel değişimlere ayak uydurabilmeleri için yapısal bir esnekliğe ihtiyaç duydukları belirtilmektedir. Örgütsel anlamda da DNA'nın esnek olması, çevreye uyum sağlayabilmek için yapısal değişimleri getirebilecek esneklikte olması anlamına gelmektedir. Bilinmektedir ki bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve hayatını sürdürebilmesi için çevresel değişikliklere göre yapısal değişiklikleri sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

2.1.3.Örgüt DNA'sının Dört Temel Yapı Taşı

Bir örgütün başarısını bireysel davranışlar belirler. Örgütlerdeki işleyiş bozukluklarının düzeltilmesindeki ilk adım, örgütün özelliklerinin örgüt üyelerinin davranışlarını ve performanslarını nasıl etkilediğini anlamaktır. Bir örgütün kendine has özelliklerini kodlayabilmek için DNA metaforunun kullanımı uygun görülür.

DNA molekülü, dört nükleotidin ikişerli kombinasyonlarıyla oluşmuş temel ikililerin oluşturduğu bağlarla bir arada bulunan, birbirine sarılı iki ipi andırmaktadır(Neilson, Pasternack & Mendes, 2003):



Şekil 1: Örgüt DNA' sının 4 Temel Yapı Taşı

Kaynak:Neilson, G., Pasternack, B., Mendes, D., & Tan, E. M. (2004). "Profiles in Organizational DNA Research and Remedies." *STRATEGY BUSINESS*.

Neilson, Pasternack & Mendes, (2003) bir örgütün DNA' sının zeka, karar verme yeteneği ve ortak amaçlara kolektif bir şekilde odaklanmayı içeren bir örgüt dokusu vardır. Her örgütün kendine özgü bir iş yapma tarzı vardır ve bu durum örgüt içerisindeki işgörenlerin iş yapma tarzlarını etkiler(Verschoor, 2004: Akt. Sürgevil & Budak, 2010). Yaşayan bir örgütün DNA' sı, sayısız biçimde birleşen, örgütün kendine has özelliklerini tanımlayan 4 temel yapı taşı olarak tanımlanır. Neilson, Pasternack & Mendes, (2003) e göre bu 4 temel yapı taşı):

2.1.3.1. Yapı

Genel olarak örgüt DNA' sının dört boyutundan biri olan yapı aşağıdaki sorularla ilgilenmektedir:

- Örgütün hiyerarşisi neye benzemektedir?
- Örgütün yapı şemasında çizgi ve kutular nasıl birleşmektedir?

- Hiyerarşide kaç tane katman vardır?
- Hiyerarşideki her bir katman kaç rapor almaktadır?

Bu sorulardan alınan cevaplar, örgütün yapısı hakkında bilgi vermektedir ve örgütün yapısal özellikleri ile stratejik özellikleri arasında uyum olup olmadığını göstermektedir. Olası bir uyumsuzluk durumunda örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için yapısal ne gibi değişiklikler yapılması gerektiğine karar vermede bir ışık olabilmektedir.

Örgütler buldukları çevre koşullarına göre strateji belirler ve belirledikleri stratejileri gerçekleştirmek için belirli bir yapı oluştururlar. Ancak, uygulamaya konulan strateji ile örgütün yapısında uyumsuzluklar olabilir. Burada ki uyumsuzluk organizasyon şemasının(güç ve statü göstergesi olan) örgütün stratejik planının üzerine zorla yerleştirilmesinden kaynaklanabilir.

Stratejilerin uygulanmasında ki en yaygın yapısal sorun çok fazla yönetim katmanının varlığı ve bu katmanlarda görevli çok fazla insanın çok az doğrudan bildirimine sahip olmasıdır; bir başka ifadeyle örgütlerde yönetim bağının çok fazla olması, belirlenen stratejinin uygulanmasını engelleyen genel bir problem olarak görülmektedir. Bu durum grafiğe döküldüğünde kum saatine benzetilmektedir(Neilson, Pasternack & Mendes, 2003; Çandır, 2005, Bancar, 2016).



Şekil 2: Kum Saati Örgütlenme

Kaynak: Neilson, G. L., Pasternack, B. A. & Mendes, D. (2003). *The four bases of organizational DNA*. Retrieved January 4, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/03406?gko=4f638>

Orta seviyelerdeki daha dar mesafeler genellikle belirsiz karar almalarından kaynaklanmaktadır. Böyle şekillenen yapılar genellikle tehlikeye işaretir. Belirli bir yönetim pozisyonunun, mantığa uygun bir şekilde, diğer bir pozisyondan daha dar veya geniş mesafeler oluşturmasının birçok sebebi vardır. Birimler arasında çeşitli bilgi bağlarının yaratılmasının ve sürdürülmesinin zorunluluk olduğu karmaşık işlerdeki yöneticiler, birimler arası daha basit bilgi toplama rolleri üstlenen yöneticilerin ilgilendiği sayıda direk raporla başa çıkamazlar. Ancak mesafelerin dar olması da yönetici için bir kolaylıktır. Dar mesafelerde daha az raporlamanın olduğu görülmektedir. Raporlamanın fazla olduğu yönetim kademelerinde görevli bireyler, günlük performanslarının büyük bir kısmını, altlarındaki insanların yaptıkları işler üzerine ileri tahminlerde bulunmaya ve üstlerindeki de ileri tahminlerde bulunabilmeleri için onlara raporlar hazırlamaya harcarlar. Zamanlarının daha fazlasını, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli eylem planları hazırlamaya harcamaları gerekmektedir. Bir örgütün yapısal durumu, örgütün DNA'sını meydana getiren temel yapı taşlarından biridir. Zira yapısal olarak sağlıklı olan örgütlerin daha sağlıklı stratejik planları, karar mekanizmaları vardır ki buda örgütü zor çevre koşullarında esneklik kazanarak kırılğan durumdan kurtarır(Neilson, Pasternack & Mendes, 2003).

Örgüt içerisindeki yapı özellikleri eğitim örgütlerinde ise aslında çok fazla değiştirilemez özellikte olduğu söylenebilir. Çünkü okullardaki yönetici sayısı ve görev sahası üst yönetim tarafından net olarak belirlenmektedir. Ancak okullarda var olan yönetim yapısı, öğretmenler ile işbirliği yaparak iyileştirme çalışmaları yapılabilir, böylece okul çevredeki değişimlere karşı daha esnek hale getirilebilir.

2.1.3.2. Karar Yetkisi

Bir örgütte karar yetkisi ile ilgili bilgi sahibi olabilmek için aşağıdaki sorulara cevap bulabilmek gerekir.

- Kim neye karar verir?
- Bir karar alma sürecine kaç kişi katılır?
- Bir kişinin karar-alma yetkisi nerede biter ve bir diğerinin ki nerede başlar?

Örgütlerde, kimin hangi kararları almada yetkili olduğunun belirleyicisi karar yetkisidir. Bu yetkileri, organizasyon şeması üzerinde netleştirmek, sorumlulukların hangi kademe de kimde olduğunun anlaşılır olmasını sağlayacaktır.

Açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmiş karar yetkileri daha geniş mesafelerde daha az sayıda katman oluşmasını sağlar. Bu durum eylemlerin daha hızlı meydana gelmesini sağlar. Örgütlerde karar yetkilerinin belirlenmemesi, boşa kaybedilen zaman demektir. Bu durum, örgütün performansının standardın altında kalmasına ya da hiç performans gösterememesine sebep olacaktır.

Bir örgüt üzerinde yapılan bir araştırmada, üst yöneticilerin küçük projeleri inceleme ile çok fazla zaman harcadıkları görülmüştür. Örgüt yöneticilerinin, onay için harcadıkları zamanın, 10 yıldan fazla süredir değerlendirmedikleri görülmüştür. Örgütlerde onaylama işleminin, alt kademelerdeki yöneticilerin daha çok projede son onay hakkı olmasını sağlayacak biçimde tekrar ayarlanması önerilmektedir. Araştırmanın yapıldığı örgütte üst düzey yönetici tarafından onay gerektiren projelerin önem seviyesi artırıldı. Yani artık üst düzey yönetici daha büyük projeler için onay verecektir. Böylelikle alt kademedeki yöneticilerin onay yetkileri artırılmış oldu. Burada amaç, üst düzey yöneticinin vaktinin, çevredeki değişimleri takip edebilmesine imkân verecek şekilde rahatlatmaktır. Bu araştırmada onay için gereken önem derecesinin artırılması, üst yöneticilerin incelemesi gereken projelerin sayısını yüzde 49 oranında azalttığı gözlenmiştir.

İnsanlar, değişimle karşılaştıkları zaman, daha önceden tanıdık oldukları durumlara uyma eğilimi gösterirler. Oluşan yeni pozisyonlara terfi eden üst düzey yöneticiler, genellikle daha önceki sorumluluklarını terk etmezler, kendilerine gereksiz işler ile meşgul eder ve astlarının yetkilerini ellerinden alırlar. Bu durumun sebebi; alt kademedeki kararlar daha net bilinebilir kararlardır ve başarısızlık oranı düşük olan alınması kolay kararlardır. Fakat büyük kararlar, daha uzun dönemli, ayrıntılı düşünülmesi gereken ve uzun dönemli yönetimi dikkate alan, tanımsız, biçimsiz ve başarılması daha zor kararlardır.

Karar yetkilerini dağıtma süreci, genellikle bir krize veya politik güçteki bir değişime tepki olarak gerçekleşir. Yeni pozisyonlara terfi eden yöneticilerin büyük kararlar alma alışkanlıkları olmadığından, böyle durumlarda alınan kararlar boşlukta kalabilir. Farklı yönetim grupları tarafından bu boşluğu doldurmak için aynı kararlar birkaç kez alınabilir veya büyük karar alma tecrübelerindeki eksikliklerden dolayı alınan kararlar defalarca gözden geçirilebilir. Ancak karar yetkileri, sistematik ve rasyonel olarak dağıtıldığında yukarıda bahsedilen sorunlarla karşılaşma olasılığı azaltılabilir.

Yöneticiler, net bir politikaya sahip olmayan örgütlerde karar yetkilerini açık bir hale getirmek için her bir pozisyonun kurallarını belirlemelidirler. Örgütün yönetim kademelerinin hangi konularda nasıl karar vereceğini belirleyen bir anayasa oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu anayasada da yönetim gruplarının karar yetkileri açık bir şekilde belirtilmiş olmalıdır (Neilson, Pasternack & Mendes, 2003; Bancar, 2016; Çandır, 2005).

Okul örgütlerinde yönetim kademesi eğer sorumlulukları paylaştırmada başarılı olursa yönetsel etkinliğin başarısı da dolaylı olarak artacağı söylenebilir. Kararların kim tarafından alınacağına bilinmemesi ortaya çıkan fırsatların değerlendirilememesine sebep olabilmektedir.

2.1.3.3. Güdüleyiciler

Örgüt DNA' sının temelini oluşturan bir diğer yapı taşı da güdüleyicilerdir. İşgörenler, genel olarak kurumun stratejisine ve verimliliğine ters eylemlerde bulunmazlar. Kendilerine gösterilen davranışlara göre tepkiler verirler. Başka bir ifadeyle işgörenler, gördüklerine, anladıklarına ve nasıl takdir edildiklerine göre akılcı tepkiler gösterirler. Örgütlerin teşvikleri ve bilgi iletişimi, iş görenlerin yapması gerekenleri anlamalarını zorlaştırıyorsa, belirlenen vizyon ve misyonun hayata geçirilmesi çok da mümkün olmayacaktır.

Değerlendirme sisteminin performansın beğenilmesini şişirdiği düşünüldüğünde neler olabileceği bir araştırmada incelenmiştir. Bu araştırmanın yapıldığı örgütte, işgörenler, 1 den 10' a kadar kademeler bulunan bir ölçekle değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda işgörenlerin yüzde sekseni, 9 veya daha yüksek puan alarak kendilerini çok iyi hissetmektedirler. Geriye kalan yüzde yirmi çalışan ise performanslarının olması gereken düzeyde olmadığı halde kendilerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu düşünmektedirler. Değerlendirmeciler kötü performans değerleri verme işinin tatsızlığından kaçtığı için işgörenleri aslında olmadıkları düzey ile değerlendirmektedirler. Bunun sebebi örgüt değerlendirmecilere sert kararlar almaları için imkan vermemesidir. Ancak örgüt içerisinde yeterli performanstan yoksun olarak çalışmaya devam eden her bir iş gören, üst yönetimi zor durumda bırakmaktadır. Bu durumun sebebi örgütün çalışanları performanslarına göre değerlendirmekten yoksun olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir. Örgüt performansının artırılabilmesi için örgüt

içerisinde işgörenlerin nasıl güdülenecekleri belirlenmeli ve örgüt için fayda sağlamayan durumların ortadan kaldırılabilmeleri için çalışmalar yapılmalıdır. Belirli güdüleyiciler her örgüt için aynı sonuçları ortaya koymaz önemli olan örgütte adil belirleme kriterlerinin belirlenerek doğru güdüleyicilerle faaliyette bulunmaktır(Neilson, Pasternack & Mendes, 2003; Çetin 2014; Çandır, 2005).

Adil ödül sisteminin her örgütte önemli olduğu gibi eğitim örgütlerinde de bir motivasyon kaynağı olarak önemli olduğu söylenebilir. Zira adaletsiz olarak değerlendirmeye maruz kalan öğretmenlerin örgüt hedefleri için adanmışlığını yeniden inşa etmek zor olabilir.

2.1.3.4. Bilgi

Örgüt DNA' sının bir diğer yapı taşı olan bilgi, örgüt içerisinde "bilgi akışı" olarak adlandırılan etkeni anlayabilmek için aşağıdaki sorulara cevap bulunması gerekmektedir:

- Performansı ölçmek için kullanılan ölçütler hangileridir?
- Bilgi ona sahip olandan ona ihtiyaç duyana nasıl gönderiliyor?
- Beklentiler ve ilerleme birbirinden nasıl haberdar oluyor?
- Etkinlikler nasıl koordine edilip bilgi nasıl aktarılıyor?
- Kim ne biliyor?
- Kim neyi bilmeye ihtiyaç duyuyor?

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplar basit olarak görülsa dahi bir örgütte bilgi birikimi yani örgüt içi süreçlerin, rol, beklenti, hedef ve amaçların artmasıyla karmaşık sistemler haline dönüştüğü için bilgi akışının kesintisiz ve doğru olarak sağlanması örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için hayatidir. Bu açıdan bakıldığında bilgi akışı tıpkı insan vücudundaki alt birimlere bilgiyi taşıyan ve böylece insanoğlunu yaşayan, hareket eden bir varlık haline getiren sinir sistemi gibi örgütleri sistem haline dönüştürür. Örgütlerde oluşan herhangi bir aksaklık durumunda örgüt çapında bir tanılama işlemi yapmaktansa bilgi akışı başta olmak üzere örgütün DNA yapısını inceleyerek hangi ayağında aksaklık olduğunu saptamak hem daha hızlı hem de erken müdahale imkânı vereceği için daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır (Neilson, Pasternack & Mendes, 2003; Çandır, 2005; Bancar, 2016).

Bir örgütün belirgin karar yetkilerini belirleyebilmesi ve belirlenen karar yetkilerine uyacak kişileri motive edebilmesi ve performanslarını ölçebilmesini sağlayan en kritik konu bilgidir. Yüksek kalitedeki bilginin var olmasını garantiye alma ve bu bilginin örgüt içerisinde gitmesi gereken yere gitmesini sağlamak, modern örgütlerde hep en zorlu görevlerden biridir. Örgütlerde bilgi akışının iyi olması, nadir bulunan kaynakların öncekinden daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağladığı düşünülmektedir(Neilson, Pasternack & Mendes, 2003). Bu durum eğitim örgütleri açısından ele alındığında, tek bir spor salonuna sahip olan ancak birden fazla spor takımına sahip olan bir okulda, salonun hangi takıma ne zaman tahsis edileceği bilgisi ilgili takım yöneticilerine iletilmemesi durumunda ya da spor yöneticilerinin talep bilgilerini merkez yönetimine zamanında iletilmemesi durumunda bilgi akışı sağlanamadığı için verimlilik düşebilir. Ancak uygun planlama bilgisi doğru zamanda iletilmesi durumunda az kaynak ile maksimum verimliliğin sağlanacağı öngörülebilir.

Örgüt DNA' sının dört yapı taşı ve özelliklerini vurgulamak için ayrı ayrı tasvir etmemize rağmen, bu yapı taşları açıkça birbiriyle iç içe geçmiş durumdadırlar. Değişen yapı, karar yetkilerinin değiştirilmesini gerektirir; etkili kararlar vermek için işgörenlerin yeni teşvikler ve farklı bilgilere ihtiyaç duydukları belirtilmektedir. Kısacası DNA'yı oluşturan 4 temel yapı taşı arasında karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur(Neilson, Pasternack & Mendes, 2003; Çandır, 2005; Bancar, 2016; Sürgevil & Budak,2010).

2.1.4. Yedi Örgüt DNA' sı Profili

Örgütlerle yapılan çalışmalar ve Örgütsel DNA'nın yapı taşlarının ne kadar iyi ya da kötü ayarlandığına dair yapılan araştırmalardan elde edinilen bilgilere dayanılarak, dört sağlıksız ve üç sağlıklı olmak üzere 7 temel örgüt profili tanımlanmıştır. Neilson, Pasternack ve Mendes, her örgüt için yapılacak açıklamalardan önce o örgütün tipini yansıtan birer cümle hazırlamışlardır(Akt. Çandır, 2005):

“Sağlıksız” Profiller

“Sağlıklı” Profiller

Pasif-Saldırgan Örgüt	<p>“Herkes hemfikir ama hiçbir şey değişmiyor.”</p> <p>Görünüşte uyumlu, kolayca fikir birliğine kavuşuluyor olarak görünür ancak üzerinde anlaşmaya varılan fikirleri uygulamak için mücadele vermektedirler.</p>	
	<p>“Kıl payı(ucu ucuna)başarıyoruz.”</p> <p>Tutarsız bir şekilde değişime hazırdır. Gerekli olduğu zaman büyük resmi kaybetmeden çok çabuk değişimler yapabilir.</p>	Tam Zamanlı Örgüt
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	<p>“Biz örgütteniz ve yardım etmek için buradayız.”</p> <p>Birden çok yönetim katmanı "analiz felci" yaratır; Bürokratik ve son derece politik bir ortama sahiptir.</p>	
	<p>“Belirli bir düzende uçarız.”</p> <p>Genellikle küçük ve ilgili bir üst düzey ekip tarafından yönetilir. Kullanılan modelin etkililiği ve üstün yönetim sayesinde başarılı olur.</p>	Askeri Örgüt
Fazla Büyümüş Örgüt	<p>“Eski güzel günler cesur yeni bir dünyayla buluşuyor.”</p> <p>Küçük bir ekip tarafından etkili bir şekilde kontrol edilemeyecek kadar büyük ve karmaşık aynı zamanda karar verme yetkisini henüz devretmemiştir.</p>	
	<p>“Olabildiği kadar iyisini yaparız.”</p> <p>Çevresel değişimlere hızlı adapte olabilecek kadar esnek,hatta tutarlı bir stratejiye hızla odaklanabilir ve kendini ayarlayabilir.</p>	Esnek Örgüt
Gelişigüzel Örgüt	<p>“Bırak 1000 çiçek açsın”.</p> <p>Bünyesinde çok sayıda zeki, motive yetenekli insanları bulundurmasına rağmen bu insanlar nadiren aynı yönde hareket ederler.</p>	

Şekil 3: Örgüt DNA’sı Profilleri

Kaynak: Aguirre, D., Howell, L. W., Kletter, D. & Neilson, G. L. (2005). *A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today’s Organizations*.

Yukarıda belirtildiği gibi örgüt DNA'sının, dört temel yapı taşı vardır ve bunlar yapı, karar yetkisi, güdüleyiciler ve bilgidir. Örgütün DNA şeması işte bu dört temel bileşenin kendi içindeki tutarlık ve birbirleriyle olan etkileşimine göre şekillenmektedir. Bu bileşenleri etken madde olarak kabul ettiğimizde tıpkı kimyasal tepkimelerde olduğu gibi birinin fazla diğerinin eksik olması farklı tepkimelere yol açacaktır, işte bu genelleme örgüt DNA'sı içinde aynıdır(Çetin, 2014). Örgüt DNA'sı kavramı için topladığı verileri sınıflayan ilk çalışma Booz Allen Hamilton Co. tarafından geliştirilen yedi örgüt DNA'sı profilidir. Yukarıda belirtilen dört temel yapı taşı üzerine inşa edilen bir anket ile yapılan araştırmalarda verilen cevapların tutarlı olması koşulu ile alınan cevaplara dayanarak dördü sağlıklı, üçü sağlıklı olmak üzere toplam yedi DNA profili ortaya konulmaktadır. Aşağıda ortaya çıkan bu yedi örgüt DNA'sı profili hakkında bilgiler sunulmuştur.

Sağlıklı olduğu kabul edilen örgüt DNA'sı profilleri:

2.1.4.1. Pasif-Saldırgan Örgüt

Dışarıdan bakıldığında çatışmasız, hoş bir görünüme sahip ve işgörenler arasında kolayca fikir birliğine kavuşabilen bir örgüt gibi görünmesine rağmen içi kaynayan, üzerine anlaşılan planların uygulanmasının zor olduğu örgüt profilidir. Böyle örgütlerde iç gündemlerin yoğunluğu kurumsal hedefleri geçersiz kılar.

Pasif- saldırgan örgütlerde, büyük değişimler yapmak için fikir birliği sağlamak sorun değildir. Ancak üzerinde fikir birliği sağlanan bu değişiklikleri uygulamaya koymak imkânsıza yakındır. “Herkes hemfikir ama hiçbir şey değişmiyor” cümlesi bu örgütleri açıklamaktadır. Bu örgüt profilinde değişime karşı direnç olmazsa olmaz olarak kökleşmiştir. Saha çalışmalarında karşılaşılan direnç rutin bir şekilde örgüt inisiyatifini alt eder. Anlamli değişimler yaratmak için gerekli olan otorite, bilgi ve teşviklerin eksikliğinden, çalışanlar yönetimden gelen emir ve talimatları dolayısıyla da değişimleri göz ardı ederler ve bu durumu “Buda geçer.” diye yorumlamaktadırlar. Örgütteki tüm iş görenler duyarsızdır. Böyle ilgisiz bir organizasyonla karşılaşan tepe yönetimi, “havanda su dövme” nin boşuna olduğundan yakınmaktadır. Diğer bir deyişle tepe yönetimi umutsuzluk iklimine kapılır. Böylesi bir çalışma ortamında çalışanlar, iş arkadaşlarıyla fikirlerini nadiren paylaşırlar ve bu fikirler çoğunlukla beğenilip uygulanmaz. Tepe yönetimi ise

organizasyona tutarlı mesajlar vermeyi başaramaz ve yapmayı vaat ettiklerini, söylediği gibi yapamaz.

Pasif- saldırgan örgütler sadece ortalama bir başarı için çalışır yani sadece ayakta kalabilmek uğruna mücadele verirler ve vasatlığı takdir edebilecek kadar vahim durumdadırlar. Karar alan otoritenin, en iyi anlamda bulanık bir profil sergilemekte ve karar alındıktan sonra genellikle bu kararların değiştirildiği gözlenmektedir. Karar verme süreçlerinde son dakika itirazları sıradandır. Süre psikolojisinin hakim olduğu bu tip örgütlerde yenilikçilik ve sahiplik duygusu ayaklar altına alınmaktadır.

Pasif- saldırgan örgütler çok uyumlu ve oldukça başarılı gibi görünürler ancak içten içe devam eden bir yangın misali aslında yavaş ama kesin bir tükenişe doğru sürüklenmektedirler(Neilson, Pasternak & Nuys, 2005; Neilson, Pasternack, & Mendes 2004; Sung & Neilson, 2013; Çetin, 2014;www.strategyand.pwc.com, 2016).

Toplumların gelecekleri için oldukça önemli olan okullarda pasif-saldırgan örgüt profili özellikleri yoğunlaştığında da benzer sorunlarla karşılaşılabilir. Uzun yıllardır ayakta olan bir eğitim kurumu dışarıdan bakıldığında aslında her şey yolundaymış gibi görülebilir. Çünkü uzun yıllardır aynı okulda çalışan örgüt hedeflerini gerçekleştirme arzusundan yoksun öğretmenler dışarıdan bakıldığında kendi aralarında oldukça uyumlu olarak görülebilir. Hatta bu durumları okulun başarılarını incelemeyenler tarafından takdirle karşılanabilir. Ancak pasif-saldırgan örgüt profilinin baskın olduğu öğretmenlerin kendi aralarında oluşan iç gündemlerin yoğunluğu örgüt hedeflerini arka planda bırakabilir. Bu durumda okulun başarı elde edebilmesi eğer müdahale edilmezse imkânsıza doğru yol alabilir.

2.1.4.2. Gelişigüzel (Rastgele) Çalışan Örgüt

Gelişigüzel çalışan örgüt profiline sahip örgütler, zeki, motive ve yetenekli çalışanlarının olmasına rağmen bu özelliklere sahip çalışanların nadiren ortak bir amaç için bir araya geldiği örgütlerdir. Bu çalışanların nadirde olsa ortak bir amacı gerçekleştirmeyi başladıklarında, yaptıkları iş görkemli bir sonuca ulaştıran stratejik bir hamle olabilir. Kimi zaman başarsalar da, tipik olarak yine de bu başarıları düzenli olarak tekrarlayabilecekleri disiplin ve koordinasyon eksikliği yaşarlar. Bu örgütlerin temel problemi, çalışanların aynı anda, aynı yöne bakamamasıdır.

Gelişigüzel çalışan örgüt akıl ve inisiyatifi, girişimci eğilimleri olan zeki insanları yanına çeker. Bu örgütlerde bir fikri yakalayıp o fikirde ilerleyebileceğiniz, limitsiz, kuralsız ve engelsiz bir ortam vardır. Ancak, tepeden güçlü bir yönetimin olmadığı ve altında ortak değerlerin yerleştirilmediği bir yerde, bu inisiyatifler ya çarpışıp patladıkları veya yavaş yavaş tükendikleri gözlenmektedir. Sonuç kontrolden çıkmak üzere olan aşırı yayılmış bir örgüttür.

Gelişigüzel çalışan örgütlerde, iş görenler genellikle örgüt sınırları içerisinde birbirleriyle iş birliği yapmazlar, yöneticiler verdikleri sözleri tutmazlar ve tepedekiler tutarlı mesajlar vermezler. Okullarda da yöneticilerin verdikleri sözleri tutmaması ve tutarlı mesajlar vermemeleri aslında zeki, motive ve yetenekli olan öğretmenleri zamanla örgüt hedeflerinden uzaklaştırabilmektedir. Ayrıca gelişigüzel örgüt profiline baskın olduğu okullarda bütün karar yetkilerinin üst yönetimin elinde bulunması öğretmenlere özgür bir alan oluşmasını engelleyebilir ve özgün fikirlerin ortaya çıkması fırsatı kaçırılabilir. Bu örgütlerde herhangi bir eksiklik yoktur ancak örgüt DNA'sını meydana getiren yapı taşlarının bir ya da daha fazlasında ya bir yanlışlık ya da koordinasyon eksikliği vardır. Örneğin, karar hakları aşırı merkezidir ve bu sebeple bilgi akışı saha da değil sadece yönetimdedir ki bu durumda iş görenler istese de başarılı olamazlar. Bir diğer ifadeyle gelişigüzel çalışan örgütler aslında bir takım küçük düzeltmelere ihtiyaç duyarlar; özellikle de stratejik yapılanmalarını gözden geçirmelidirler. Bu örgütlerin karar hakları ve bilgi akışı yapı taşları mevcuttur fakat hatalı ilişkilendirilmiştir. Bu örgütte karar vericiler sağlıklı örgütün bir göstergesi olan özgür davranma inisiyatifine sahiptir ancak bu defa da işe yarayacak türden ses getirecek kararlar almada bilgi akışı kesilir ve yarı yolda kalır(Çandır, 2005; Neilson, Pasternack& Mendes 2004; Çetin, 2014; www.strategyand.pwc.com, 2016).

2.1.4.3. Fazla Büyümüş Örgüt

Fazla büyümüş örgüt küçük bir tepe yönetimi tarafından yönetilemeyecek kadar geniş ve karmaşıktır. Eğitim örgütü olan okulların genellikle tek bahçe içerisinde ve belirli bir hinterlanda sahip olması nedeniyle fazla büyümüş örgüt profiline sahip olmaları pek mümkün olmadığı söylenebilir. Fazla büyümüş örgüt orijinal örgütsel modelinin üzerinde büyümüştür ve yönetimini demokratikleştirmek için daha çok yolu vardır. Yani olması gereken boyuttan çok daha büyük boyutlara ve karmaşıklığa ulaşmıştır. Bununla beraber, örgüt potansiyelinin büyük kısmı hala

gün yüzüne çıkmamıştır. Örgüt potansiyelinin açığa çıkarılamamasının sebebi; gücün, tepe ve tepeye yakın seviyelerde tutulması ve işgörenlere karar verme yetkisi devredilmemesidir. Bu örgütler çevredeki en küçük değişimlere bile ayak uyduramazlar ve kendi başlarına yollarını bulamazlar. Eğer böylesi bir örgütün bir parçasıysanız pozitif değişim fırsatlarını görür ancak bayrağı bitiş çizgisine ulaştıramazsınız. Yukarıdan aşağıya doğru yönetim ve karar verme öylesine iyi yerleşmiştir ki eski alışkanlıklar değiştirilemez.

İş görenler değer ve gururdan motive olur, üst düzey yöneticiler tutarlı mesajlar verir ancak burada etki çoğunlukla unvana ve role dayanır. Bu anlayış örgüt küçükken oldukça iyi işler ancak sonraları örgütün büyümesini ve en iyi ve en parlak olanların kariyer gelişimlerini engeller. Tuhaf olan ise bu sağlıksız örgüt profili, erken başarının doğal bir sonucudur ve yüksek seviyede büyüme gösteren örgütlerin kolayca düşebileceği bir tuzak olarak görülmektedir. Bu tuzağa düşen örgütler, geçmişte üstün başarılarla imza atmış küçük çaplı örgütlerdir. Bu örgütler kendilerini başarıya götüren yöntem ve stratejilerden asla taviz vermezler ancak örgüt büyüdüğü için benimsedikleri bu yöntem ve teknikleri değişime uydurmayı reddetmektedirler ve başarısız sonuçlar almaktadırlar(Çandır, 2005; Neilson, Pasternack, & Mendes 2004; Çetin, 2014; www.strategyand.pwc.com, 2016).

2.1.4.4. Yönetim Ağırlıklı Örgüt

Bürokrasi kavramı genellikle insanlarda olumsuz bir yapıyı çağrıştıran, çoğunlukla kırtasiyecilik ve hiyerarşik yapıya sahip örgüt modeli olarak düşünülmektedir. Ancak, okulun da içinde bulunduğu toplumsal örgütlerin yapısı incelendiğinde, istesek de istemesek de çoğunun bürokratik özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bürokrasinin etkin işlediği örgütlerde performans ve verimliliğin yüksek olduğu, ayrıca aralarında ilişkinin test edildiği değişkenleri de genelde olumlu yönde etkilediğidir. Ancak bürokrasinin aşırı etkili olduğu ve her konuda yöneticilerin kesin karar yetkisine sahip olduğu örgütlerde bu yönetim anlayışının olumsuz sonuçlara sebep olması kaçınılmazdır.

Yönetim ağırlıklı örgütler, her kademesinde yönetimin etkisinin görüldüğü, gereğinden fazla yönetim ağırlıklı olan örgütlerdir. Çetin ve Döş (2014) Milli Eğitim Bakanlığının bakanlık örgütü bazında öğretmen görüşlerine dayalı olarak örgüt profilini saptamaya çalıştığı çalışma da Milli Eğitim Bakanlığı her kademesinde

yönetim etkisinin yoğunlaştığı DNA profili olan yönetim ağırlıklı örgüt özelliklerinin basın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim ağırlıklı örgütler harekete geçtiklerinde, yavaş ve tepkisel davrandıkları için fırsatları geç veya rakiplerine göre daha az enerjik takip ederler. Yönetim ağırlıklı örgütler hantal bir görünüm sergiler. Bürokratik ve politik bir iletişim söz konusudur. Bu örgütlerde etki, unvan ve pozisyonudur, dolayısıyla örgütsel katmanlar arasında işbirliği yoktur. Bu örgütlerin yöneticileri ormandan çok ağaçlarla uğraştıkları için, zamanlarını yeni fırsat ve tehditleri gözlemekten çok astlarının işlerini kontrol etmekle geçirirler. Yöneticilerinin çevreyi gözlemleyemediği bu örgütler, fırsatları geç fark ederler. İşgörenlerden birinin etki yaratacak bir faaliyeti tepe yönetime bildiren dönüt alınca kadar örgüt için faydalı olacak olan bu faaliyet etkisini çoktan yitirmiş olur. Sıkça bürokratik ve yüksek seviyede politik davranan bu örgütün motivasyonu yüksek, proaktif ve sonuç-odaklı bireyleri engelledikleri belirtilmektedir.

Yönetim ağırlıklı örgütlerde boşa harcanan çok fazla çaba ve hareketsiz bilgi bulunmaktadır. Uzun bir hal almış yönetim katmanlarından oluşan merdivende yükselmek, adet haline gelmiş terfilerle yapılmakta olduğundan, bu tip örgütlerde vasatlık liyakate hakim olmuş durumdadır. Yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olan okullarda da benzer sonuçların görülmesi muhtemeldir. Öğretmenlerin bütün hareket kabiliyetlerinin yönetmeliklerle bir üst yöneticiye bağlanması öğretmenleri yeni atılımlar için hantallaştırabileceği söylenebilir (Çandır, 2005; Neilson, Pasternack, & Mendes 2004; Çetin, 2014; Buluç, 2009; www.strategyand.pwc.com, 2016).

Sağlıklı olduğu kabul edilen örgüt DNA'sı profilleri:

2.1.4.5. Tam-Zamanlı Örgüt

Tam zamanlı örgütler her zaman değişim için proaktif olmasalar da, gerekli hallerde büyük resmi kaybetmeden çok çabuk manevra yapabilirler. Yetenekli ve motive insanları bünyesine çekerler ve öğrenmek için harika yerlerdir. Bu profile sahip örgütlerdeki ortam, genellikle eğlencelidir ve bu ortamların işgörenleri ateşleyen maceracı bir tutumunun olduğu, bu durumda gerçek başarıya yol açan yaratıcı fikirlere ilham verdiği belirtilmektedir. Ancak tutarlı, disiplinli yapıların ve süreçlerin yokluğunda, örgüt bu fırsatlardan tam anlamıyla yararlanamaz ve elde ettikleri başarılar tekrarlayamazlar. Eğitim örgütleri de elde ettikleri başarıyı

koruyabilmek için veya arttırabilmek için oluşturdukları yapıyı bozmaları durumunda aynı başarı seviyesini tekrarlayamayabilirler. Böyle durumlarda örgütler rekabet avantajlarının güvenilir bir kaynağı olmaktan ziyade, sadece tek bir şarkı ile ünlü olmuş sonradan unutulmuş kimseler gibi oldukları belirtilmektedir.

Tam zamanlı örgütler, rekabetçi bir avantaj sağlayan farklı bir kültüre sahiptir. Çevrelerinde büyük değişimler olduğu zaman, bu değişikliklere başarılı bir şekilde adapte olurlar. Bu örgütlerdeki insanlar genellikle örgütteki değerler ve gururlar ile motive olur.

Tam zamanlı örgütler uygun insanları örgütte tutmayı başarıyor olmalarına rağmen, zirve performanslarına henüz ulaşamamışlardır. Büyük başarıları genellikle küçük farklarla kaybederler. Açık ve anlaşılır olan başarılarından ziyade sıra dışı olan başarılarını kutlarlar. Bu örgütler rekabetçi yapıda olmalarını sağlayan ayırt edici bir kurumsal kültürlere sahiptirler. Ancak süreklilik, disiplin ve süreç odaklı olmayı sağlayamadıkları için rekabet edebilme avantajları riskte olan örgütlerdir. Bu DNA profiline sahip örgütlerin daha istikrarlı ve sürdürülebilir bir yönetim modeline geçmelerinin yeterli olacağı belirtilmektedir. Tam zamanlı örgüt profili eğitim örgütleri açısından düşünüldüğünde bu profilin baskın olduğu okullarda küçük yönetsel değişiklikler yapılarak aslında sürdürülebilir bir başarının sağlanması muhtemeldir. Bu nedenle okullardaki yöneticilerin küçük farklarla büyük başarıları kaybetmelerindeki sebebi araştırırken öncelikle yönetsel faaliyetleri değerlendirmeleri yerinde olacağı söylenebilir(Çandır, 2005; Neilson, Pasternack, & Mendes 2004; Çetin, 2014; www.strategyand.pwc.com, 2016).

2.1.4.6. Askeri Örgüt

Bu örgüt profilinin adına ilişkin yanlışlar yaşanabilir, yani askeri ifadesi gerçek anlamının dışında bir metafor olarak kullanılmış ve askeri kurumların itaat ve disiplinine atıfta bulunulmuştur. Askeri örgütler hiyerarşiktir ve yüksek kontrollü yönetim modeliyle işlerler. Ancak bu hiyerarşi yönetim katmanları arasında bir gerginlik oluşturmaz ve bürokratik yapılanma değildir.

Askeri örgütler, genellikle küçük bir grup tepe yönetim ile yönetilen bu tip örgütlerin çok iyi çalıştıkları belirtilmektedir. Örgüt içerisindeki herkes üstlendiği rolü bilmekte ve dikkatlice uygulamaktadır. Bu durum da tutarlı ve akıcı uygulamaların toptan etkisini meydana getirmektedir. Bu örgütler hiyerarşiktir ve

yüksek seviyede kontrollü bir yönetim modeliyle çalışır. Bu yönetim anlayışı örgütü talim etmiş ve el kitabındaki her senaryodan geçirdiği için parlak stratejileri düşünebilir ve genellikle tekrar tekrar uygulayabilir. Bu örgütlerin çok verimli çalıştıkları ve ölçeklerini, büyük boyuttaki işlerin altından ustaca kalkarak, genişlettikleri belirtilmektedir.

Bu örgüt tipinde esas olan her şeyin adeta bir dışlinin çarkları gibi işlemesidir. Askeri örgütler, stratejik olarak iyi bir beyin takımı tarafından etkili bir şekilde yönetilir ve iş görenler açısından zekice alınan kararları uygulamaya oldukça hevesli bir kadroya sahiptir. Bu profile sahip örgütlerde bir işgören ortaya iyi bir fikir attığında meslektaşları tarafından kabul edilip desteklenir, diğer taraftan yöneticiler “sözünün eridir” ve daima tutarlı mesajlar verirler. Bu tip örgütler takım ruhuna sahiptir ve görev her şeyden önce gelir. Okullardaki yöneticilerinde verdikleri vaatleri yerine getirmeleri durumunda öğretmenlerin yöneticilerine olan güveninin artacağı söylenebilir. Askeri örgütlerde alt birimlere ihtiyaç duydukları kadar özerklik tanınır ancak yine de asıl karar mekanizması üst yönetimindir. Yetenekli insanların tam kapasitelerini ortaya koyabilmeleri için bir miktar eğitime ihtiyacı vardır. Dahası üst yöneticilere sahada neler yaşandığını eş zamanlı olarak bildirmek gerekir. Yapısal sorunlara karşı hassas ve dikkatli, hiyerarşi düzeyi yüksek, yönetim mekanizmaları çok kontrollü olan örgütlerdir. Bu örgütler karakteristik olarak önemli ve beklenmedik değişimler ile iyi baş edemedikleri için çevrelerindeki ani değişimlere karşı savunmasızdırlar. Askeri örgüt profili özelliklerinin baskın olduğu okullarda da benzer başarıların yakalanması muhtemeldir. Ancak beklenmedik bir şekilde baskın yönetim anlayışına sahip olan yönetim kadrosunda oluşan bir değişiklik bu okulları eski başarılarından oldukça uzaklaştırılabilir(Çandır, 2005; Neilson, Pasternack, & Mendes 2004; Çetin, 2014;www.strategyand.pwc.com, 2016).

2.1.4.7. Esnek Örgüt

Çevredeki değişimlere hızlıca uyum sağlamak için yeterince esnektir. Bu örgüt tutarlı bir örgüt stratejisine sahip olması sayesinde, çevresel değişikliklere kolayca uyum sağlayabilmektedir. Esnek yapıları sayesinde yenilikler ve problem çözümleri üretirler. İleriye-dönük ve kendini-düzelten bu örgütler sürekli bir şekilde değişim beklentisi içindedirler. Esnek örgütler açık görüşlü ve çeviktir. Esnek örgütler resmi ve gayri resmi olarak çevredeki değişiklikler yeni bir strateji gerektirdiğinde etkili bir şekilde tepki vermeye hazırlanır. Yani yolda bir engelle

karşılaştığında, esnek örgüt bu engele karşı gösterdiği ani, titiz ve yapıcı tepkisi ile diğerlerinde ayrılır. Esnek örgütler sahip oldukları esneklik omurgası ile her türlü sorun ve problemi alt edebilme yetisine sahiptir. Motive takım oyuncularını bünyesine çektiği ve onlara sadece gayrete getirici iş ortamları değil aynı zamanda karmaşık problemleri çözebilmek için gerekli kaynak ve yetkiyi de sağladığı belirtilmektedir. Tezer' e (2005) göre öğretmenlerin motivasyonu arttıkça örgütler için faydalı olan ve işgörenlerin gönüllü olarak sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme düzeyleri de artmaktadır. Örgüt bir bütün olarak en üst yönetimden en alt kademedeki iş görenlere kadar herkes gerekli bilgi akışından faydalanmakta ve güdüleyiciler görevini yerine getirerek ilgili sürece katkısını sunmaktadır. Eğitim örgütlerinde de bilgi akışının sağlanması durumunda motive olmuş öğretmenlerin ilgili sürece katılarak gerekli sorumluluklarının ötesinde davranışlar sergileyebileceği söylenebilir.

Örgütler, insanlar gibi, işleri gerçekleştirme yeteneklerini etkileyen kişilik özelliklerine sahiptir. Uygulama, bu özelliklerle yakından ilişkilidir. Mesela; esnek örgütler, gerektiğinde yönetim stratejileri, iş gören çalışmaları ve koşullar yönünden katı kurallar yerine, kendini esnetilebilir bir yapıdadır. Takım çalışmaları hakimdir. Esnek örgüt, değişimlere kolayca uyum sağlayabilen, deneyimlere göre hareket eden, yetenek ve güven düzeyi yüksek bir örgüttür. Dolayısıyla bu örgütler, yöneticilerin standartlaşmış becerilerine güvenmez çünkü bu yenilikten ziyade standartlaşmaya götürür. Bu nedenle esnek örgütler, var olan bilgi ve becerilerini yenilerini inşa etmek için bir alt yapı olarak görmektedir.

Esnek yapılı örgütlerde alınması gereken farklı kararların niteliğine göre karar verme gücü, yöneticilerle yönetim kademesinde olmayanlar arasında dağıtılmıştır. Bu örgütlerde hiç kimse yenilik yapma gücünü tekelinde tutamaz. Bu özelliklerinden dolayı örgüt DNA' sı içerisinde esnek örgütler en sağlıklı örgüt profili olarak görülür. En sağlıklı örgüt profili olarak nitelendirilen esnek örgüt profili okulların hedeflerine ulaşmasını sağlayabilecek en etkin örgüt profili olduğu söylenebilir(Çandır, 2005; Neilson, Pasternack, & Mendes 2004; Çetin, 2014; Mintzberg, 2014;www.strategyand.pwc .com, 2016).

2.1.5. Örgüt DNA'sının 10 İlkesi

Örgüt DNA'sı terimini, bir örgütün kişiliğini tanımlayan temel strateji ve örgütsel tasarım faktörleri için bir metafor olarak kullanırız ve stratejinin uygulanmasında güçlü veya zayıf olup olmadığını belirleriz. DNA çalışmaları için internet üzerinden toplanan insanların örgütlerinin kişiliklerini ve performanslarını tanımladıkları 220.000'in üzerinde çevrimiçi anket analiz edilerek, personel ve değişen iş ortamlarının kargaşasının ortasındaki insanları güçlendirmek ve örgütlerin potansiyelinin kilidini açmak için 10 kural ön plana çıkmıştır(Neilson & Estupinan, 2014):

a) Sadece birkaç örgütsel kişilik türü vardır.

Her örgüt benzersiz görülebilir ancak onların örgüt içi davranışları sadece yedi adet davranış kalıbı mevcuttur(en azından uygulanırken en etkili olan). Bu davranış kalıpları; Pasif-Saldırgan örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt, fazla büyümüş örgüt, gelişigüzel örgüt, tam zamanlı örgüt, askeri örgüt ve esnek örgüt olmak üzere 7 profildir. "Org DNA Profiler" çevrimiçi ankete katılan insanlar örgütlerini, çalışma alanından bağımsız olarak bu profillerden birisi olarak tanımlamaya devam etmiştir. Bunun anlamı; bir performans problemi her ne kadar zararlı görülürse görülsün, hiç şüphe yok ki diğer örgütler bu performans problemleri ile yüzleşir ve bazıları genellikle örgütsel kişiliklerini değiştirerek bununla başa çıkmaktadır. Yani bir performans problemi ne kadar tehlikeli olursa olsun, diğer örgütler daha önce karşılaşmıştır.

b) Örgüt kişiliklerin mozaiğidir.

Çoğu örgüt, farklı modellerde iki, üç ya da daha fazla iş birimine sahip olan kişiliklerin bir karışımını içerir. Örneğin, 20 yıllık bir örgüt, esnek bir profile sahip olabilir. Ancak örgüt içerisinde yeni oluşturulan bir birim zeki işgörenlerin olduğu ancak ortak bir disiplinin eksik olduğu gelişigüzel örgüt profiline sahip olabilir.

c) Zayıf yönetim yaygındır.

Örgütün kişilik tipi ve örgütün ne kadar iyi yönetildiği arasındaki ilişki daima güçlüdür. Yirmi binden fazla kişinin katıldığı veriler analiz edildiğinde, zayıf yönetim tarafından yönetilen % 48'lik bir kesim keşfedilmiştir. Ayrıca % 11' i insanların amaca sözde inandıkları ancak sürekli olarak gerekli çabaları mahvettikleri örgüt profili olan pasif-saldırgan örgüt profiline dahildirler.

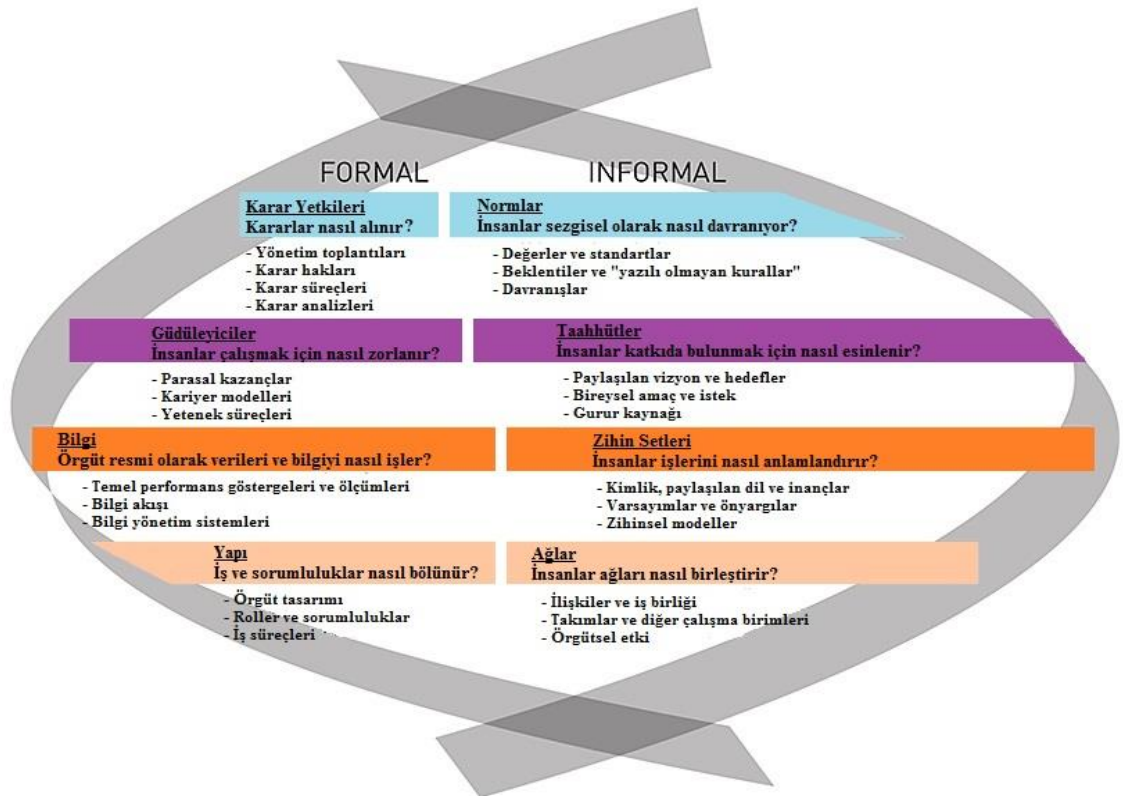
d) Güçlü yönetim kendi kendine devam ettirilemez.

Güçlü yönetim modeline sahip olan % 52'lik katılımcı kanaatkâr olmayı sürdüremez. En çok arzulanan profil olan esnek örgüt profiline sahip bir örgüt bile zirvede kalmak için sürekli çalışmalıdır. Bu durumun eğitim örgütleri açısından da benzerlik gösterdiği söylenebilir. Örneğin; esnek örgüt profilindeki bir lider, alt birimlerden sürekli olarak geribildirim istemek, çevreden gelen eleştiriler üzerine çalışmak ve küçük sorunlar büyük sorunlara dönüşmeden önce çözüm bulmak için harekete geçmelidir.

e) Performans birbirine bağlı faktörlere dayanmaktadır.

Örgüt DNA' sı; karar yetkileri ve normlar, güdüleyiciler ve taahhütler, bilgi ve zihin setleri, yapı ve ağlar olarak eşleştirilen dört çiftlik yapı taşından oluşur. Yapı taşlarının birleştirilme şekli, örgütün yönetim için uygunluğunu belirler. Bu birleştirilme şekli yönetimlerini iyileştirmek isteyen örgütler için yapı taşlarını tek tek değil bir bütün olarak ele almak çok önemlidir.

Burada belirtilen dört çiftlik yapı taşı, aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır:



Şekil 4:Örgüt Dizaynının 8 Elementi

Kaynak:Divakaran, A., Neilson, G. L. & Pandrangi, J. (2013). How to Design a Winning Company.

f) Kuruluş şeması çözüm değildir.

Çoğu yönetici, örgütlerinin yapısını değiştirmenin sorunlarını çözeceğini düşündüğü için aynı hatayı yaparlar. Bu yöneticiler önemli yönetim katmanlarını kaldırabilir ve bu şekilde sorunlarla geçici olarak baş edebilir. Ama çok geçmeden yönetim katmanları eski haline döner ve kısa vadeli verimlilikler kaybolur. Bu nedenle yapı temel olarak değil tamamlayıcı olarak görülmelidir. Önce karar yetkileri, güdüleyiciler ve bilgi akışı gibi diğer yapı taşları değiştirilmesi ve daha sonra yapının değiştirilmesi örgütü yeniden canlandırmak için daha iyi olduğu savunulmaktadır.

g) Soyut konular vardır.

Bir örgüt oluşturulurken formal örgüt DNA' sını elementleri(karar yetkileri, güdüleyiciler, bilgi ve yapı), örgütler için caziptir çünkü somutlaşmışlardır. Resmi örgüt DNA' sını elementleri kolayda tanımlanabilir ve ölçülebilir. Ancak onlar oluşturma etkinliklerinin sadece yarısı. Örgütler, karar yetkilerini yeniden dağıtmak, kuruluş şemasını yenilemek, yeni teşvikler sunmak ya da bilgi paylaşım sistemleri kurmak gibi önemli değişimleri genellikle yaptıktan sonra fark eder ama bekledikleri sonuçları alamazlar. Bu durumun sebebi soyut olan informal örgüt DNA' sını elementlerini(normlar, taahhütler, zihin setleri ve ağlar) göz ardı etmeleridir. Bu informal elementler insanların düşünme, hissetme, iletişim kurma ve davranma biçimlerini etkilemek için bir araya gelirler. Örgütlerde bu faktörleri etkilemeyi öğrenene kadar performans geliştirme gayretleri dengesiz olacaktır.

h) Karar yetkileri ve bilgi dağıtılır.

Örgüt DNA' sının dört yapı taşından olan “Karar yetkileri” ve “Bilgi” , örgütsel etkinliği artırmak için “Yapı” ve “Motivasyonun” gücünden iki kat daha güçlüdür. Güçlü yönetime sahip birçok örgüt analiz edilmiş ve bilginin yönetim ile % 54'lük, karar yetkileri ile % 50'lik gibi güçlü bir ilişkinin olduğu keşfedilmiştir. Ayrıca bilginin yapı ile % 25 oranında ilişkili olduğu görüldü. Örgütlerde hiyerarşinin alt ve üst katmanlarındaki kişiler düzenli olarak konuştuğunda ve bilgi akışı daha etkin bir şekilde sağlandığında performansın artacağı belirtilmektedir.

i) İnfomal faktörler neyin işe yaradığı üzerine odaklandığımızda değişir.

Normlar ve taahhütler gibi soyut konuların iyileştirilmesine yönelik en iyi yaklaşım onları dönüşüm için bir kuvvet olarak kullanmaktır. Bu nedenle, örgütün kültürünü değiştirmeye çalışmak yerine, soyut olan güçlü yönlerinizi kullanarak onu geliştirmeye yardımcı olunmalıdır.

j) Yüksek performans izole edilemez.

Örgüt içerisindeki bölümler nadiren ayrı ayrı çalışır. Örgütlerin içerisinde meydana gelen değişikliklerin tüm örgüt çapında ya da ilgili bölüm boyunca bölünmez bir bütün olarak yapıldıkları zaman gerçekleşme olasılıkları daha muhtemeldir. Yani örgüt içerisinde hedeflenen değişim sadece belirli bölümlerde uygulanması durumunda tüm örgütte değişmesi hedeflenen durumlar oluşturulamaz. Örgüt içerisinde oluşturulan bölümler birbirlerinin neyi amaçladıklarını bilmelidirler. Örgüt içerisindeki birimler aralarında ne kadar ilişkiliyse o kadar etkili olabilirler.

2.1.6. Okulların DNA'sı

Okullar paydaşları devlet, toplum ve birey olan, girdisi ve çıktısı öğrenci olan eğitim faaliyetleri ile uğraşan örgütsel yapılardır. Bu sebeple örgüt yönetimi kuramının her alt disiplini okul örgütlerine de uyarlanabilir. Buna göre örgüt sistematığına sahip olan okulların da çeşitli örgütsel normlara sahip olması ve gerek çalışanlarını gerekse öğrenci ve velilerini bu normlara inandırması okul örgütleri için birincil derecede önem arz eder. Fakat her örgüt gibi okullarda örgütsel normlara ulaşmada çeşitli engellerle karşılaşır. Bu engellerin ortaya çıkmasında ve aşılmasında okulların DNA yapılarının iyi anlaşılması önem arz etmektedir(Döş & Çetin, 2014; Demirkol & Savaş, 2012)

Örgüt DNA'sı kavramı örgütün vizyonu misyonu, stratejisi, kurumsal değerleri, insan kaynakları, topluma duyarlılığı gibi alt açılımları olan yeni gelen her işgörene aktarılan kültürel değerleri şeklinde tanımlanabilmektedir(Bostancı, Akçadağ, Kahraman & Tosun, 2016). Her okulun kendine özgü karakteristik özelliklerinin olduğu düşünüldüğünde okulların DNA yapılarındaki özellikler başarıya ulaşabilmeleri için anahtar niteliğinde olduğu söylenebilir. Zaten okulların

DNA'sının ne olduğunu belirlemedeki en temel sebep, tüm işgörenler gibi bir ömre sahip okul örgütlerinin hayatta kalma sürelerini uzatmaktır(Onay & Ergüden, 2012). Eğitim sistemlerinin en işlevsel parçası olan okulların sahip olduğu özellikler kendisini, çalışanlarını etkilediği gibi bir üst sistemi olan toplumu da etkilemektedir (Sönmez, 2006). Bu nedenle okul örgütleri üzerine yoğunlaşılacak çalışmalar olumlu ve çok daha etkili sonuçları beraberinde getirecektir. Bu sebeple okulların örgütsel çözümlenmelerinin yapılması da etkili okul oluşturulması konusunda önem arz etmektedir. Dolayısıyla okulların DNA yapılarının tespit edilmesi kronikleşmiş bir takım alt problemlerin çözümünü kolaylaştıracak, daha yüksek düzeyde verimlilik elde edilmesini sağlayacaktır. Böylelikle sağlıklı profile sahip okulların iyileştirilmesi için müdahale fırsatı doğacak ve örgütsel başarı seviyeleri de arttırılabilecektir (Döş & Çetin, 2014).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

İlk olarak 1930'lu yıllarda Barnard tarafından ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, biçimsel rol davranışı dışında “rol dışı davranışlar” olarak ifade edilmiştir (Karaman & Aylan, 2012). Alanyazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ilk defa 1983 yılında Bateman ve Organ tarafından yönetim bilimi yazınına kazandırıldığı görülmektedir(Karaman & Aylan, 2012; Yılmaz, 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışı iş ile ilgili ortaya çıkan problemlerin çözümü için kişinin arkadaşlarına yardım etme; emirleri sorun yaratmadan kabul etme; beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan görevleri sızlanmadan ve şikâyet etmeden yerine getirme; çalışma ortamının temiz ve düzenli tutulmasına yardım etme; iş, örgüt ve yöneticileri hakkında örgüt dışındaki kişi ve kurumlara karşı olumlu şekilde bahsetme; çatışmaların ve dikkat dağıtıcı öğelerin olmadığı ya da en az hale getirildiği bir iş iklimi oluşturma ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışları kapsamaktadır (Bateman ve Organ, 1983 Akt. Yılmaz, 2012).

Örgütsel vatandaşlık kavramını ilk tanımlayanlardan biri olan Organ'ın 1988 yılında yaptığı ilk tanım aslında literatürde en sık kullanılan tanımdır. Organ, bu kavramı örgütün formal ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttıran, çalışanların —ekstra rol çabaları olarak tanımlar(Yener ve Aykol, 2009).İşin formal gereklerinin ötesinde, biçimsel ya da resmi görev tanımlarının üstünde bir anlama sahip olan örgütsel vatandaşlık

davranışları kavramı farklı çalışmalarda, rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar gibi değişik isimler de almıştır(Sezgin,2005).

Örgütsel bilimlerde emre dayalı olmayan ve örgütlere fayda sağlayan davranışlar, biçimsel örgütsel davranışlardan ayırt edilmektedir. Biçimsel olmayan bu davranışlar “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” olarak ya da “İyi Asker Sendromu“ olarak adlandırılmıştır. “İyi Asker” olarak tanımlanan davranışın yapısı diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikâyet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği olduğu kadar, sosyal anlamdaki davranışları; işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir (Çınar 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, genel olarak ”Biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar...” olarak ifade edilmektedir. “Zorlayıcı olmayan” ifadesi ile açıklanmak istenen ise; davranış, iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş tanımı veya rol gereklerini yerine getirmek değil, kişisel seçime dayanan ve yerine getirilmediğinde herhangi bir cezanın uygulanmamasını içermektedir(Çetin, Yeşilbağ & Akdağ 2003).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin yapılan açıklamalar ışığında yapılan tanımların odak noktasının ortak olduğu söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ilişkin tanımlamalar ve kavramı ele alış şekilleri Tablo 1’ de yer almaktadır.

Kaynak	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Organ (1988)	İyi asker davranışı
Organ (1990)	Örgüt üyelerinin herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri resmi olmayan katkıları
Moorman (1991) Niehoff ve Moorman (1993) Köse, Kartal, Kayalı (2003)	Örgütün etkinliğine yardımcı olan ve resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan gönüllü işe ilişkin davranışlar
Van Dyne, Graham, Dienesch (1994)	Sergilendiğinde ödül gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığı davranış şekli
Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997) Farh, Zhong, Organ (2004)	Örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkân tanıyan davranışlar
Organ (1997) Lepine, Erez, Johnson (2002) Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh (2010)	Resmi rol gereksinimlerinin ötesinde karşılık beklemezsizin sergilenen örgüte fayda sağlayan davranışlar

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları

Kaynak: Organ (1988, 1990, 1997); Moorman (1991); Niehoff ve Moorman (1993); Van Dyne, Graham, Dienesch (1994); Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997); Lepine, Erez, Johnson(2002); Köse, Kartal, Kayalı (2003); Farh, Zhong, Organ (2004); Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh (2010) çalışmalarından yararlanılarak Köksal (2012) tarafından geliştirilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ilişkin tanımların ortak noktası, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır(Sezgin, 2005). Gönüllülük ile ilgili olarak Organ (1997)' rol veya kişinin örgütle arasındaki iş sözleşmesinde açık bir şekilde belirtilen görev tanımlarını değil, cezalandırılabilir olarak anlaşılmayan davranışları kastetmektedir(Akt. Karaman& Aylan, 2012).

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi ve Teorileri

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşma sürecini iki ayrı zaman dilimi içerisinde değerlendirmek mümkündür. Bunların ilki kavramsallaşmaya katkı sağlayıcı nitelikteki temel çalışmaların yer aldığı 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yılların başlarına kadar, ikincisi ise 1980'li yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkması ile birlikte başlayan ve konuya yönelik kapsamlı araştırmaların yapılmaya devam ettiği günümüze kadar sürmektedir (Karaaslan, Özler & Kulaklıoğlu, 2009).Gelişimin ilk aşamasında; Barnard'ın "işbirlikçi çabaların birlikteliği". Gouldner'in "karşılıklılık normu", Blau'nun "sosyal mübadele kuramı", Katz ve Kahn'ın "ekstra rol davranışları", örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına temel oluşturmuştur(Tutar,2016).

2.2.1.1. Barnard'ın Çalışmaları

Organ'a göre Barnard, 1938 yılında yayımlanan ve etkisi yaklaşık yarım yüzyıl süren "The Functions of Executive" adlı eseri ile örgütsel vatandaşlık davranışının temelini atmıştır ve bu eserinde Barnard, "ekstra rol davranışları" kavramını ilk kez kullanmıştır. Bu yönüyle Barnard'ın çalışmaları, Organ'ın örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapmış olduğu çalışmaların temeli olarak kabul edilmektedir(Beşiktaş, 2009; Kaplan, 2011).

Belirlenmiş rollerin ötesine çıkan davranışlara olan gereklilik ilk olarak Barnard tarafından ortaya konmaktadır(Kaplan, 2011). Barnard'ın örgüt kavramı tanımlamalarında, organizasyonları meydana getirenin kişiler değil, bu kişilerin hizmetleri, davranışları ve etkileri olduğu vurgulanmaktadır. Barnard; kişilerin işbirliğine dayalı olarak geliştirdikleri ve sisteme gönüllü olarak katkıda bulunmaları şeklinde ortaya çıkan davranışları vurgulamaya çalışmıştır. Burada "gönüllülük" kelimesiyle anlatılmak istenen, kişilerin iş anlaşmalarında ayrıntılı biçimde tanımlanmış rollerini yerine getirmek için ortaya koydukları performans değildir bunun yerine, kişilerin, bir grup insan arasında bir işbirliği akımı yaratmak ve bu akımı korumak için işbirliğine yönelik çaba gösterme eğilimleridir (İşbaşı, 2000).

2.2.1.2. Gouldner' in Karşılıklılık Norm Teorisi

Gouldner' da (1960) karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması, birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir; kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenleri incitmemeleri.

Karşılıklılık Teorisine göre, başkalarından yardım görmek isteyen kişi, öncelikle kendisi yardım etmelidir. Örgütsel vatandaşlık açısından ise işverenlerin adil davranışlarına karşılık işgörenlerde karşılık verme ihtiyacı doğar. Bu karşılıklı ilişkinin sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar(Akt. İşbaşı, 2000).

2.2.1.3. Sosyal Mübadele Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını oluşturan teorilerin başında Sosyal Mübadele Teorisi gelmektedir. Sosyal Mübadele Teorisi(Social Exchange Theory) 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir(Gürbüz,2006). Teorinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirilecekleri beklentisiyle bir ilişkiye girmeleri ve bu ilişkiyi korumalarıdır (Köksal, 2012).

Sosyal mübadelede yapılan katkıların gelecekte niteliği belli olmayan kazanç beklentisi vardır. Bu sebeple sosyal mübadeleye dayalı kazançlarda pazarlık söz konusu değildir. Aradaki ilişki kişilerin güvenine dayanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal mübadele, çalışanları görevlerinde daha aktif ve yaratıcı olmaya, daha fazla sorumluluğa ve işi için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirir. Bu yüzden sosyal mübadelenin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye yönlendirdiği düşünülebilir (Taşçı & Koç, 2007; Kamer,2001).

2.2.1.4. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

Katz ve Kahn(1978), verimli organizasyonlar için önemli üç çalışan davranışı kategorisi tanımlamıştır. Onlara göre;

- Bireyler öncelikle organizasyona girmeye ve orada kalmaya ikna edilmelidirler.
- Örgüt içerisinde biçimsel rollerin gereklerini yerine getirmeli ve zorunlu rolleri ile aynı anda geliştirecek yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler.
- İş arkadaşları ile işbirliği yapmalı, örgütü koruyucu faaliyetlerde bulunmalı, örgüt için özgün fikirler oluşturmalı, örgüt için kişisel gelişimini sağlamalı ve dış çevreden örgütün olumlu şekilde tanınmasını sağlayan davranışlarda bulunmalıdırlar(Akt. İşbaşı, 2000).

Katz ve Kahn'a (1966) göre etkili bir örgüt işleyişi için, çok sayıda üyenin gerektiğinde görev tanımlarının ötesinde davranışlarda bulunmalarına ihtiyaç vardır. Katz ve Kahn, sistem ödülllerinin, örgüt üyeleri tarafından eşit ve adil olarak algılanması gerektiğine dikkat çekmekte ve bir örgüte üye olmanın vatandaşlık

boyutundan bahsetmektedir. Katz ve Kahn (1978) süreklilik ile örgütsel etkinliğin sağlanmasında, çalışanların sadece önceden tanımlanmış rol davranışlarında bulunmalarının yanında aynı zamanda önceden tanımlanmış rollerinin ötesinde yenilikçi ve içten gelen davranışları yapma konusunda da istekli olmaları gerektiğini öne sürmektedir(Akt. Çetin, 2011; Erdaş, 2010).

2.2.1.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik kuramı Adams tarafından ortaya çıkarılmış olup, bireyin tatmin olma derecesinin ve iş başarısının, örgütsel bağlamda algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumlarına göre belirlendiğini öne sürmektedir(Çetin, 2011). Eşitlik kuramına göre, işgörenler eğitim, emek ve deneyimlerini işlerine girdi olarak getirmektedir. Yaptıkları işin sonucunda da ödeme ve terfi gibi çıktılar almaktadır. Çalışanın yaptığı iş, sağladığı kazanımla karşılaştırıldığında algılanan oran, eşitlik ya da eşitsizliği belirlemeye yardımcı olmaktadır(Çelikezen, 2015). Örgüt içerisinde çalışanlar sürekli olarak kendi katkıları ve elde ettiği ödüller ile arkadaşlarının katkıları ve elde ettiği ödülleri karşılaştırırlar(Tyler, 1989, Akt. Kaplan, 2011). Kendi çaba ve ödülleri ile diğerlerinin çaba ve ödülleri arasında bir eşitsizlik olduğu durumlarda, bireylerde bir tatminsizlik duygusunun ortaya çıkacağı ve motive olmasının güç olacağı öne sürülmektedir(Çetin, 2011).

2.2.1.6. Vroom'un Beklenti Teorisi

Çalışanların ortaya koydukları gönüllü, proaktif ve emirlere dayanmayan faaliyetlerinin nedenlerini Vroom'un "Ümit (Bekleyiş) Kuramı" ile açıklamak mümkündür. Çalışanların davranışları, gösterecekleri çaba karşılığında elde edeceği ödüllere göre şekillenmektedir. Vroom'un ortaya atmış olduğu bu teori, organizasyonların amaçlarına ulaşmalarına ve daha verimli sonuçlar almalarına yönelik olarak çalışanların ortaya koydukları gönüllü davranışların nedenlerini, diğer bir deyişle çalışanları motive eden etmenleri açıklayan bir yaklaşımdır. Örgütsel vatandaşlık kavramı ile Vroom'un beklenti teorisinin gönüllü davranışlar temelinde birleştiği görülmektedir(Çelik, 2007).

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları Organ(1988) tarafından özgecilik, yüksek görev bilinci, örgütsel erdem, nezaketen bilgilendirme; Graham(1991) tarafından uyum, sadakat, katılım; Williams ve Anderson (1991) tarafından bireye

yönelik, örgüte yönelik; Borman ve Motowidlo(1993) diğerlerine yardım etme ve işbirliği kurma, sportmenlik, örgütsel amaçları destekleme ve savunma, örgütsel kurallara ve prosedürlere uyma, gayret ve ekstra çabayı sürdürme, görev ve faaliyetlerini yürütmeye gönüllü olma; Dyne, Graham& Dienesch (1994) tarafından sadakat, itaat, savunmacı katılım, fonksiyonel katılım, sosyal katılım; Moorman ve Blakely (1995) tarafından çalışanlar arası yardımlaşma, kişisel marifetlilik bireysel girişkenlik, samimi destekleyicilik; Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından kişisel kolaylaştırma, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000)tarafından yardım etme davranışı, gönüllülük ve centilmenlik, örgütsel sadakat, örgüte uyum sağlama, bireysel inisiyatif, örgütün gelişimine destek verme, bireysel gelişim olarak farklı isimlerde ve farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir(Akt. İplik, 2015; Özler, 2015).

Alanyazın incelendiğinde pek çok araştırmada Organ'ın (1988) yapmış olduğu sınıflandırmanın benimsenmesi(Polat, 2007) nedeniyle bu çalışmada da Organ tarafından ortaya konulan beş boyut incelenecektir. Bunlar:

1. Yardımlaşma(Altruism)
2. Nezaket (Courtesy)
3. Vicdanlılık (Conscientiousness)
4. Centilmenlik (Sportmanship)
5. Sivil erdem (Civic Virtue)

Organ'ın, 5 boyutta ele aldığı örgütsel vatandaşlık davranışlarından yardımlaşma ve nezaket daha çok birey odaklı; centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık ise daha çok örgüte yöneliktir.

2.2.2.1. Yardımlaşma

Alanyazında genel olarak yardımlaşma davranışı olarak nitelendirilmiştir. Bu boyutu bazıları özgecilik, kişiler arası yardımlaşma, diğerkâmlık, iş arkadaşlarına yardım, iş arkadaşlarıyla yardımlaşma ve işbirliği, yardımseverlik, diğerlerini düşünme, özverili olma olarak isimlendirilmiştir(Tüz ve Sabuncuoğlu, 2001; Özler, (2015);Polat, 2007).

Organ' a göre yardımlaşma, çalışanların örgütleriyle ilgili görevlerde veya sorunlarda diğer çalışanlara yardım etmeye yönelik sergiledikleri doğrudan ve dolaylı tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir(Polat, 2007). Bu davranışlar, örgüt yararı için inisiyatif kullanma, örgüt çalışanlarının örgüt yararına işlerini kolaylaştırma ve örgüt ile ilgili sorunların ortaya çıkmasını engelleme veya sorunları ortadan kaldırmaya dönük faaliyetlerdir(Tutar, 2016).Çalışma ortamında yardımlaşma boyutunu oluşturan faaliyetlere örnek olacak davranışlar; işinde başarısız olan işgörenlere yardımcı olmak, sağlık nedenleri nedeniyle işe geç kalan arkadaşlarının sorumluluklarını üstlenmek, işe yeni başlayanlara oryantasyon konusunda gönüllü olarak yardımcı olmak, iş yükü ağır ve iş ile ilgili sorunu olan çalışanlara yardımcı olmak ve iş arkadaşlarının ihtiyacı olan ve kendilerinin temin edemeyeceği materyalleri sağlamak şeklinde ele alınmaktadır(Kidder,2002: Akt. İplik, 2015).

Kısacası; yardımlaşma davranışı çalışanların ait oldukları örgütün yararına olacak şekilde, birbirlerine yardımcı olmalarını, işle ilgili konularda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmalarını, diğer çalışanlara yardım etmeyi ve işle ilgili sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışları kapsamaktadır. Yardımlaşma davranışı sergileyen bireyler; sorunların ortaya çıkmasını önleyici davranışların yanı sıra, arkadaşlarını rahatlatıcı ve destekleyici davranışlar da sergilemektedirler(Çelik, 2007). Yardımlaşma davranışının temel amacı örgütsel sinerjinin ortaya çıkması için işgörenin gönüllü olarak çaba göstermektir(Tutar,2016).

2.2.2.2. Nezaket

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyutu olan nezaket, alanyazında nezaket tabanlı bilgilendirme, nezaketlilik, nezaketen bilgilendirme olarak da isimlendirilmiştir.

Örgütü bir makineye benzetirsek, faaliyetinin devam edebilmeleri için bütün parçaların birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışması gerektiğine inanmak zorundayız. Parçalardan bir tanesi arızalandığında, diğer bütün parçalar çok iyi seviyede çalışabilirler bile makine üretim yapamayacaktır. Örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu bu noktada önem kazanmaktadır(Çelik, 2007). Organ' a göre nezaket, örgüt içinde görevleri nedeniyle sürekli etkileşim içinde olmaları

gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen örgüt üyelerinin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir(Öztürk, 2010). Nezaket, bir çalışanın örgütte diğer çalışanların işlerini olumsuz yönde etkileyecek her tür tutum ve davranıştan uzak durma duyarlılığını ve kişinin örgütsel davranış düzlemine uygun hareket etmesini gerektirir. Kişinin herhangi bir tutum ve davranışının diğerlerini olumsuz etkilemesi durumunda etkilenecek kişileri önceden bilgilendirmeleri nezaket davranışıdır(Tutar, 2016).

Örgüt içinde kararların alınmasında bu kararlardan etkilenme potansiyeline sahip tüm tarafları düşünerek bunların da düşüncelerini alma, çalışanların hakkını gözetme ve ortaya çıkabilecek problemlere yapıcı yaklaşma gibi davranışlar nezaket davranışları olarak görülmektedir. Örneğin örgüt içindeki birimlerin yapılacak bir iş için birbirlerinin düşüncelerini almaları ve ortaya çıkabilecek problemlere ortak çözümler üretme çabaları nezaket davranışları arasında değerlendirilmektedir(Çetin, 2011). Organ' a göre iş ile ilgili yeni bir durumda bir işgörenin bir karar alırken bu karardan ileride etkileneceğini düşündüğü arkadaşlarının fikirlerini gönüllü olarak alması, aldığı kararları iş arkadaşlarına sunması, nezaket boyutuna örnektir(Polat, 2007).

Nezaket boyutu daha çok örgüt yöneticileri tarafından gösterildiğinde daha somut görülebilir olmaktadır. Okul yöneticilerinin yapılacaklar konusunda öğretmenleri haberdar etmesi, onlara kendilerine gelen bilgileri aktarması, karar almada öğretmenlere danışması nezaket boyutuna eğitim örgütlerinde örnek olarak verilebilir(Aydoğan, 2013).

Organ' a (1988) göre özgecilik(yardımlaşma) ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayandığı için birbirinden ayırt edilmesi zor boyutlardır. Bu iki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme ediminin gerçekleşme zamanı ile ilgilidir. Özgecilikte yardım etme davranışı, sorun ortaya çıktıktan sonra, o sorunla ilgili çözüm bulmak amacıyla yardımlaşma söz konusudur. Ancak nezaket boyutunda sergilenen davranışlar, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak için önceden somut adımlar atmaya gerektirmektedir(Akt. İşbaşı, 2000).

2.2.2.3. Vicdanlılık

İleri görev bilinci ve yüksek görev bilinci olarak da isimlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer boyut olan vicdanlılık kavramını Organ(1988), örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen asgari rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları olarak tanımlamaktadır. İşe devamlılık bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli olarak devam etme zorunluluğu, çalışanın iş sözleşmesine dayanan yükümlülüğüdür. Ancak, iş yerlerinde devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara sıkça rastlanmaktadır. Bir işgörenin beklenmedik hava koşullarında veya basit hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatıyla ilgili sorunları sebebiyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, o çalışan için nadir tekrar eden durumlar olduğu sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak yöneticinin gösterdiği bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenen düzeyin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır(Akt. İşbaşı, 2000).

Vicdanlılık boyutu örgütsel görev ve rollerin gereklerini fazlasıyla yerine getirmektir. İşe devam etme, çalışma zamanını etkin kullanma ve iş ortamında belirlenen kurallara bağlı kalma gibi davranışlar, vicdanlılık boyutuna örnek olarak gösterilir. Vicdanlılık, bireysel çıkarlarla örgütsel çıkarların çatıştığı durumlarda örgütsel çıkarların öncelenmesi gibi tutum ve davranışları içerir(Tutar, 2016). Eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin sağlık ile ilgili sorunları olduklarında bile doktor randevularını okul saatlerinden sonraya planlamaları, veli toplantılarını eğitim öğretim saatlerinin dışında planlandığında hiçbir fazladan mesai ücreti verilmemesine rağmen okul personelinin toplantılara katılımı örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna örnek davranışlar olarak gösterilebilir.

Yardımlaşma boyutu ile vicdanlılık boyutu arasındaki en belirgin fark, yardımlaşma bireylerin, davranışlarını özel olarak belirli bir kişiye yardım etmek üzere tasarlamalarıdır. Vicdanlılıkta ise, yardımlaşmanın tersine, bireyler belirli bir kişiyi doğrudan etkileyecek davranışlar sergilememektedirler (Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997; Schnake, 1991, Akt. Polat, 2007). Ayrıca vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanların aynı zamanda özgeci(yardımlaşma) davranışları sergilemeleri de beklenmemelidir. Çünkü örgüt içinde özgeci davranışların ortaya çıkmasına neden olan durumların, her zaman vicdanlılık davranışlarını da ortaya çıkarması söz konusu

değildir. Bireyi ya da örgütün kendisini hedef almasına bakmaksızın özgecilik ve vicdanlılık davranışları “yardım etme” özüne dayandıkları için bir dereceye kadar örtüşmektedirler. Bu örtüşmeye rağmen özel ve genel yararlar ayrımı olarak özetlenebilecek somut farklılık nedeniyle iki boyut birbiriyle ayrılmıştır(Smith, Organ, Near, 1983; Organ,1988, Akt. İşbaşı, 2000).

2.2.2.4. Centilmenlik

Alanyazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu sportmenlik, gönüllülük olarak da ifade edildiği görülmektedir.Centilmenlik örgüt çalışanlarının kendi aralarında, çalışanlar ile yöneticiler arasında örgütle doğrudan ilişkisi olan veya olmayan diğer kişilere karşı meydana gelen kaçınılmaz sorunlardan, imkansızlıklardan, memnuniyetsizliklerden ve zahmetlerden şikayetçi olmadan hoşgörü ile karşılanması olarak tanımlanmaktadır(Podsakoff vd., 2000; Akt. Özler,2015). Farklı bir tanımda ise örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, işgörenlerin işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaştıkları sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelir(Sezgin, 2005).

Centilmenlik davranışı, zor da olsa kişinin örgüt içerisindeki görevini yerine getirirken karşılaştığı zorluklardan ve sorunlardan şikâyetçi olmamasıdır. Centilmenlik boyutunda davranan işgören işler yolunda gitmediğinde dahi örgüte karşı olumlu tutum takınmayı sürdürür. Etkili bir grup çalışması için özveride bulunur, örgütsel sinerjinin ortaya çıkması için çaba harcar, işteki sıkıntılara karşı hoşgörülü olur, tahammül gösterme gibi pozitif davranışlar sergiler ayrıca örgütün çıkarlarını düşünerek yaşadığı örgütsel sorunları görmezlikten gelir(Tutar, 2016). Centilmenlik boyutundaki davranışlar sayesinde örgüt içerisinde daha huzurlu ve barışçıl bir ortam oluşturmak ve çatışmaları en az düzeye indirmek mümkün olabilmektedir(Özler, 2015). Centilmenlik davranışları çalışanların, sorunlarla gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini artırması sebebiyle örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır(Kaplan,2011).

Organ’ a (1988) göre, örgütler ne kadar profesyonelce ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Örneğin, örgütün binasının yerinin değişmesi durumunda bir grup

çalışan, birkaç hafta süreyle klimasız ortamda çalışmak veya park yeri sıkıntısı nedeniyle araçlarını binanın çok uzağına park etmek zorunda kalabilirler Nedeni ne olursa olsun, ortaya çıkan olumsuz durum veya gerginliğin etkileri örgüt içinde yayılarak artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikâyet etme hatta direnç gösterme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen, örgüt içinde ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tutumlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumun olumsuz durumlarından ziyade olumlu yönlerini vurgulamayı tercih eden ve kırıncı konuşmalardan uzak duran örgüt üyeleri, centilmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedir(Akt. İşbaşı, 2000).

Eğitim örgütlerindeki centilmenlik davranışlarına şu örnekleri vermek mümkündür; derslerin işlenmesinde yasal olarak verilen süreyi değil de, öğrencinin öğrenmesini dikkate alan, telafi dersler yapan, okuldaki fiziksel ya da sosyal olumsuzluklar karşısında öğrencileri teskin eden, bürokratik engeller nedeniyle geciken işler için sabırla bekleyen öğretmen, centilmenlik boyutunda davranışlar sergilemektedir(Aydoğan, 2013).

2.2.2.5. Sivil Erdem

Organ'ın "sivil erdem" olarak isimlendirdiği bu boyut alanyazında, erdemli olmak, örgütsel erdem, örgütsel gelişmeye destek vermek olarak da yer almaktadır. Sivil erdem davranışı, örgüt içerisindeki olaylar, yeni gelişmeler, iş yöntemleri, örgüt politikalarına karşı ilgi duyarak bu konular hakkında bilgi sahibi olmayı ve kendini bu konularda geliştirip, toplantılarda, fikirlerini dürüstlikle ifade etme gibi davranışlar sergileyerek örgütün politik yaşamına sorumlu ve yapıcı bir birey olarak katılmayı ifade eder (Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994: Akt. Polat,2007). Başka bir ifadeyle; örgütün gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda kişisel inisiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması ve sorulara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımı içermektedir. Bu boyut altında gösterilen davranışlar örgüt içinde yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içindeki değişimlerde diğer iş görenler tarafından benimsenmesinde aktif rol oynamak, örgüt içindeki ilan ve duyuru panosunda azami derecede faydalanma, örgütle ilgili olumlu düşünceleri iş arkadaşlarıyla paylaşma, kendisinden istenmediği halde iş görenlerin kendisini

geliştirici kurslara katılmaları şeklinde sıralanabilir (Organ; 1988, Akt. Altunbaş,2009).

Sivil erdem davranışları, örgütün politik yaşamına katılım göstermeye dönük faaliyetleri içerir. Yardımlaşma boyutundaki davranışlar öncelikle kişi lehine daha sonra örgüt lehine iken, sivil erdem davranışı öncelikli olarak örgüt lehine ve dolaylı olarak çalışan lehine tutum ve davranışlardır(Tutar, 2016).Sivil erdem davranışı, diğer davranış boyutlarıyla karşılaştırıldığında genellikle örgüte yönelik ve çalışan tarafından bilinçli bir şekilde örgütün yararına gerçekleştirilen bir davranış şekli olduğu görülmektedir(Sarı, 2011).Sivil erdem, yöneticiye ve örgüte önemli bir dışsal bilgi, örgütsel destek, açıkça konuşma ve birim işlevlerini geliştirme gibi yapıcı önerilerde bulunduğu için gerek yöneticinin, gerekse örgütün performansını artırabilir (Podsakoff ve MacKenzie 1994 Akt. Polat,2007). Sivil erdem boyutu ile işgörenlerin örgüt içerisinde katılımları artmakta, örgütsel değişim ve gelişime daha kolay uyum sağlamaları mümkün olmaktadır(Özler, 2015).

Otoriter yönetimin hüküm sürdüğü ve kararların yönetim tarafından alındığı örgütlerde işgörenler sivil erdem davranışları sergilemede zorlanmaktadır. Hatta bu tip örgütlerde, yöneticiler çalışanların bu tip davranışlarını, işlerine karışılması olarak kabul etmekte ve izin vermemektedirler(Podsakoff ve MacKenzie 1998 Akt. Çelik, 2007). Organ'a(1988) göre yöneticiler tarafından desteklenme ihtimali düşük olduğu ve çalışanlara dikkate değer maliyetler yüklediği için sivil erdem davranışları, en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir(Akt. İşbaşı, 2000).

Sonuç olarak; sivil erdem boyutu davranışlarının sergilenmesi, örgüt çalışanlarının zaman ve enerjilerinden fedakârlık etmelerini, sorumluluklar almalarını gerektirmektedir. Örgüt içerisinde sorumluluk kabul etmeden, sadece başkalarını yaptığı işler konusunda ahkâm kesen, başkalarının işlerine karışan ve yöneticilerin gözüne girmek için yapılan sahte davranışlar, sivil erdem davranışları ve dolayısıyla vatandaşlık davranışları olarak kabul edilmemektedir(Çelik, 2007).

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışları alanyazında, hedefine göre ve davranış tarzına göre olmak üzere iki türde incelenmektedir.

2.2.3.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağının ve uygulayıcısının birey olması, bireysel ve/veya bireyler arasında gerçekleşmesi ile örgüt ortamında incelenmesi ve örgüte katkı sağlamasından dolayı birey ve örgüt bu davranışın iki temel unsurunu oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık davranış türlerini iki başlık altında incelemek mümkün olmaktadır (Williams & Anderson, 1991; Finkelstein, 2006: Akt. Karaaslan, Özler & Kulaklıoğlu, 2009; Tutar, 2016; Çelik, 2007; Dağlı, 2016):

- **Bireye/Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:**

Temelinde diğer çalışanlara yardımcı olmak düşüncesinin yer aldığı; bireysel özellikler, kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkânları, yürütülen faaliyetlerin niteliği gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuçları itibariyle bireyler arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Bu davranışlar bireye yönelik olarak gerçekleşmesine rağmen sonuçta örgüte katkı sağlayacaktır. Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından özgecilik ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları, çalışanların birbirlerine karşı gösterdikleri vatandaşlık davranışlarını içermektedir.

- **Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:**

Temelinde örgütsel işlevlerin gelişmesine ve ilerlemesine yönelik fikirler sunma düşüncesinin yer aldığı; örgüte yönelik herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi ve/veya örgüte katkısı olabileceği düşünülen bir düşüncenin dile getirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve bireyin örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlaması gibi davranışları içeren, sonuçları itibariyle bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Organ'ın 5 vatandaşlık davranışı boyutundan üçü de (Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci, Sivil erdem ve Gönüllülük) örgüt hedefli davranışları kapsamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı türlerinin her ikisi de, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütte ortaya çıkması istenen ve örgütün faaliyetlerine, başarısına, devamlılığına, verimliliğine ve imajına katkı sağlamaya yöneliktir(Tutar, 2016).

2.2.3.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Alanyazın incelendiğinde informal organizasyon tanımları ile benzerlik gösteren ve çalışanların gönüllülüğüne dayanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir (Farh vd., 1997; Baron, 2000; Akt. Polat, 2007). Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yapıya etkin bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar, bu davranışlar olumlu aktif davranışlar olarak isimlendirilir. İkinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar, bu davranışlara da, olumlu sakınma davranışları denir. Bu davranışları açıklayacak olursak (Polat, 2007; Markoczy & Xin, 2002; Akt. Çelik, 2007):

- **Olumlu Aktif Davranışlar:**

Çalışanların örgütün faydasına olan faaliyetler konusunda gönüllü davranışlar göstermeleri ve rol fazlası işleri gönüllü olarak yapmaları olumlu aktif davranışlardır.

- **Olumlu Sakınma Davranışları:**

Çalışanların örgütlerin aleyhine olan davranışlardan çekilmeleri ve bu davranışları yapmaktan sakınmalarınıdır.

2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Alanyazında yer alan tüm bu tanımlar ışığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan belirgin özellikleri maddeler halinde aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Karaaslan, Özler & Kulaklıoğlu, 2009; Tutar, 2016; Çelik, 2007; Polat, 2007; Kurt, 2011; Serinkan & Ürkek Erdiş, 2014):

a. İş tanımlarının bir parçası değildir.

Çalışanların rol davranışları, sözleşmelerinde yazan ve iş analizi ile tanımlanan işlerdir. Bu davranışlar işgörenin işe başlamadan önce belirlenen davranışlardır. Çalışanlar işlerini kaybetmemek için bu davranışları eksiksiz yapmak zorundadırlar. Rol davranışlarını tam yapan çalışanlar, amirleri tarafından değişik yöntemlerle ödüllendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, iş tanımında olmayan işlerin gönüllük esasına dayalı olarak yapılmasıdır. Örneğin; bir öğretmenin mesai saatleri dışında ücretsiz kurs açması, sınıfını güzelleştirmek için boş zamanlarında sınıf duvarlarına resim yapan bir öğretmenin davranışları iş sözleşmesinde geçmeyen ancak uygulandığında örgüte fayda sağlayan faaliyetlerdir.

b. Ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan davranışlar değildir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmaksızın sergilenen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı yerine getirilmediği zaman cezayla karşılık bulmayan, çalışanların kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır. Sonucunda bir ödül beklentisi olmadığı için bu davranışların kişi tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiği kabul edilir. Çalışanlar mutsuz ya da üzgün olduklarında gönüllü davranışlarda bulunmayabilirler.

Bu durum, çalışanların göstermiş oldukları rol fazlası davranışların, yöneticiler tarafından dikkate alınmayacağı anlamına gelmemektedir. Yöneticiler terfide, maaş artışı kararı verirken veya olağanüstü durumlarda birilerini işten çıkarırken çalışanların tüm davranışlarını değerlendirmektedir. Bu çok doğal bir durumdur. Bir davranışı Örgütsel vatandaşlık davranışından ayıran çok ince bir nüans vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışında önemli olan, ödül gibi geri dönüşümlerin sözleşmelerde garantilenmemesidir(Organ, 1997; Akt. Çelik 2007).

c. Yapılan eğitimlerle geliştirilemez.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlarla örgüt arasında ortaya çıkan bir gönül bağının ve çalışanların kişiliklerinin bir sonucudur. Çalışanlara verilen eğitimler, çalışanların işle ilgili becerilerini geliştirmek amacını taşımaktadır. Bu eğitimler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri konusunda herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca; verilen eğitimlerde çalışanlara rol fazlası davranışlar konusunda yapılan telkinler; onların iş tanımlarının sınırlarını genişletmekte ve yönetimin bu konudaki düşüncelerini açık etmektedir. Oysaki örgütsel vatandaşlık davranışı hiçbir telkin ve baskı altında kalmadan sergilenen gönüllülük esasına dayalı davranışları kapsamaktadır.

d. İsteğe bağlı davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının en belirgin özelliği isteğe bağlı olmasıdır. Bir davranışın isteğe bağlı olması, davranışın yapılması konusundaki inisiyatifin çalışana ait olduğu anlamındadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir çalışan, işveren istediği için ya da iş tanımında belirtildiği için değil tamamen kendi istediği için bu davranışları yapar. Çalışanların, içlerinden gelerek ve karşılığında hiçbir şey gözetmeden yaptıkları davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının

kapsamı içerisine girmektedir. Sebebi ne olursa olsun başkalarının doğrudan ve dolaylı baskıları sebebiyle yapılan davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemektedir.

e. Sınırları sübjektiftir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireylerin herhangi bir karşılık ve ödül beklemezsiniz sergiledikleri, herhangi bir sınırlandırma olmayan davranışlardır. Rol fazlası davranışlar her örgüt için, kültürel faktörlere, kişilere ve zamana göre farklılık gösterebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının sınırları kişilerin vicdanlarından geçmektedir. Bazı çalışanlar için bu sınırın belirlenmesinde kişilikleri ve psikolojileri etkili olmaktadır.

f. Örgütün işleyişi açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işlevsel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan ve işleyişle ilgili olan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, sonuçları itibariyle çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlardır.

Bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir kişi tarafından sergilenmesi belki anlamlı görülmemektedir. Ancak; bu tip davranışlar, örgütün kültürü haline gelir ve bütün çalışanlar tarafından benimsenirse, faydanın misliyle artacağı ve bir değer haline alacağı kuşkusuzdur. Örgüt için faydalı olan her bir rol fazlası davranış, düşen bir yağmur tanesi olarak düşünülürse ve dereleri, gölleri dolduran küçük yağmur taneciklerinin etkileri göz önüne alınırsa, küçücük davranışların etkilerinin ne kadar büyük olduğu anlaşılabilir.

g. İnsancıl değerlerdir.

Toplumların geliştirdikleri ve farklı özelliklerde olan ahlak kurallarında, yardımlaşma davranışı bulunmaktadır. İnsanlar bu davranışları toplum tarafından ayıplanmamak amacıyla veya ahlaki öğretileri içselleştirdikleri için yaparlar. İnsanlar içselleştirdikleri davranışı yaparken hiçbir beklenti içine girmezler. Aynı davranışları toplumun bir parçası olan örgütlere taşırsak; korkuya dayalı olmayan ve insanların ahlaki değerleri sebebiyle sergiledikleri davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ahlaki değerlere ve toplum tarafından kabul görmüş öğretilere dayanması nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışları insancıldır.

2.2.5.Örgütsel Vatandaşlık Kavramının İlişkili Olduğu Kavramlar

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılmış birçok çalışmada bu davranışların oluşmasında birçok farklı faktörün etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörler, ilgili literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri/belirleyicileri/göstergeleri/yapıcıları/etki eden faktörler gibi farklı isimlerle ele alınıp incelenmiştir. Bu çalışmada ilişkili olduğu kavramlar tanımlamasının kullanılması daha uygun görülmüştür.

2.2.5.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Sağlam Arı, 2003). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Buna göre, bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergesidir (Balay, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışları herhangi bir zorlama olmadan çalışanların kişisel tercihleri ile ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüte psikolojik bir bağlılığı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık, vatandaşlık davranışının oluşmasına katkı sağlayabilmektedir(Çelik, 2007) .

Çetin' in (2011) örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkileri irdelediği çalışmasında; örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılığın çeşitli etkileri olduğuna işaret etmektedir. Bu doğrultuda vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılığın etkilerinin ortaya çıkarılması için bu iki değişken arasında oluşturulan yapısal analiz sonucunda ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık değişkeninin olumlu etkileri ortaya çıkarılmıştır. Böylelikle çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasıyla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutlarında bir artış olacağı ifade edilebilir.

Sonuç olarak literatüre bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışını gösteren bir bireyde oluşan kendiliğinden davranışların sergilenebilmesi için dahil olduğu örgüte bağlılığının gerçekleşmiş olması gerektiği çıkarımında bulunulabilir.

2.2.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Örgüte Adanma

Örgütsel adanmışlık, çalışanların örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir(Balay, 2000).Adanmışlık "birisinin eylemleri ile sınırlı olan" veya "formal, normatif beklentileri asan davranışlar" olarak ifade edilmektedir. Bu durumda adanmışlık; bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin de ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır(Celep,2000).

Organ örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi bireyin adanmışlığı bir davranış, niyet, tutum veya güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmediğine bağlamıştır. Birey eğer adanmışlığın bu tip nitelikler taşıdığı yönünde bir görüşe sahipse, örgütsel yurttaşlık davranışları gösterme olasılığı daha yüksektir(Karagöz,2007).

2.2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Örgütsel Güven

Örgütsel güven, bir örgüt içinde bulunan üyelerin tamamının katılımı ile gerçekleşecek olan psikolojik bir ortamdır. Bu ortamının gerçekleşmesinde yönetim kademesinin sorumluluklarını bilmesi, çalışanların işe yeterliliklerinin olması ve tüm örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerdeki samimiyetin maksimum düzeyde olması örgütün güvenilir bir yapıya sahip olmasını sağlayan önemli unsurlarındandır (Curfaude,1999, Akt. Asunakutlu, 2002). Örgütlerde güvene dayalı ili kilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tamamlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir(Demircan ve Ceylan,2003).

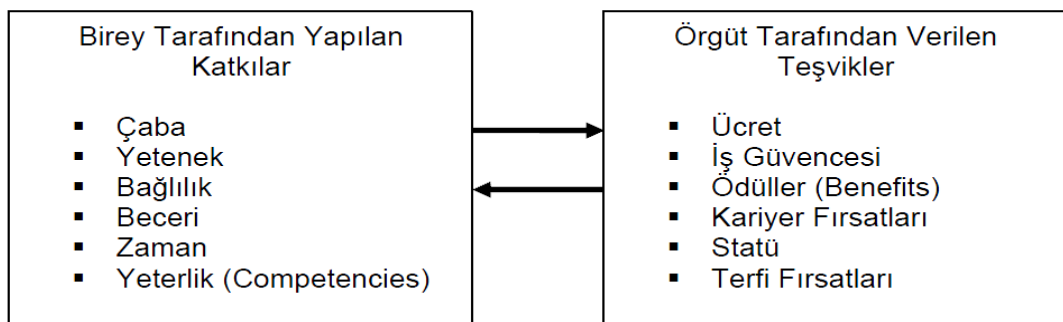
Sönmez' in (2005) örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi irdelediği çalışmaya göre öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Bir başka deyişle sözlü veya yazılı bildirim olmaksızın, öğretmenlerin kendiliklerinden sorumluluk alma isteklerinin oluşması okul yöneticilerine duydukları güven ile doğru orantılıdır. Güvenin alt boyutları olan risk alma, uzmanlık, güvenilirlik, dürüstlük, açıklık ve iyilikseverlik özelliklerini taşıyan okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerin de daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği belirlenmiştir. Bu yöneticilerle çalışan

öğretmenler öğrencilerine, meslektaşlarına ve okula yönelik tüm faaliyetlerde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği belirlenmiştir.

2.2.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlanabilir. Psikolojik sözleşmenin bir ayağını işverenin çalışandan bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını çalışanın, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır(Mimaroğlu,2008). Psikolojik sözleşmeler hem bireyin beklenti ve bireysel isteklerini hem de örgütün işgörenden beklediği ancak yine yazılı halde olmayan bir takım beklentileri ve istekleri ifade etmektedir(Keman, 2012).

Psikolojik sözleşmenin doğal yapısı Şekil 6 da gösterilmiştir.



Şekil 5: Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı

Kaynak: Moorhead, G. & R.W. Griffin (1995). *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (4. Edition), Boston/USA: Houghton Mifflin Company, 52. (Akt. Mimaroğlu,2008)

Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerdir. Psikolojik sözleşme gereği çalışan, örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlar sergileyecektir. Dolayısıyla, işgören eğer

yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir (Altunbaş, 2009).

2.2.5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kültür

Ortak bir amaç çevresinde toplanan bireylerin oluşturduğu örgütlerin, zamanla kendilerine özgü özellikler geliştirmesi ve bu özellikleri yüzünden diğer örgütlerden ayrışması örgütsel kültürü oluşturur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011). Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan, örgütü diğer örgütlerden ayırıp, örgüte bir kimlik veren ve milli kültürle ters düşmeyen değerler, normlar ve simgeler bütünü olarak tanımlanabilir(Şahin, 2010).Örgüt kültürünün güçlü olması, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi görmesi, örgütün kural, norm, değer ve davranışlarını benimsemesini sağlar. Bu da örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinde, gelişmesinde, verimliliğinde ve iş tatminin de önemlidir(Şahal, 2005). Sonuç olarak bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme kararı bireyin örgütsel kültürü algılama biçimiyle paraleldir. Yani örgüt içerisindeki bireyin davranışlarını örgütsel kültür etkilemektedir ve bireyin davranışları sahip olunan değerlere göre şekillenmektedir (Güner, 2016).

Örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlığın ortaya çıkmasında etkili faktörlerden biri olduğu bilinmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışına örgüt kültürü açısından bakıldığında, bu davranışların belirli bireye ya da gruplara ve örgütlere yönelik olmak üzere iki şekilde gerçekleştiği belirtilmektedir. Bireyin iş ile ilgili problemlerde çalışma arkadaşlarına yardımcı olması bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını; örgütün rekabet üstünlüğü elde edebilmesine yardımcı olacak yenilikçi fikirler sunması ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını işaret etmektedir (Altunbaş, 2009).

2.2.5.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon

Motivasyon (güdülenme), davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Günü (motive) terimi Latince “MOVERE” kelimesinde türetilmiştir(Güney, 2012). Motivasyon, bir veya birden fazla kişiyi, önceden belirlenmiş bir amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek amacıyla yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyon terimi dilimize güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Motivasyon iş görenleri belirlenen amacı gerçekleştirmek için isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin

edeceklerine inandırma surecidir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir(Çelikezen, 2015).Güney' e (2012) göre motivasyon;

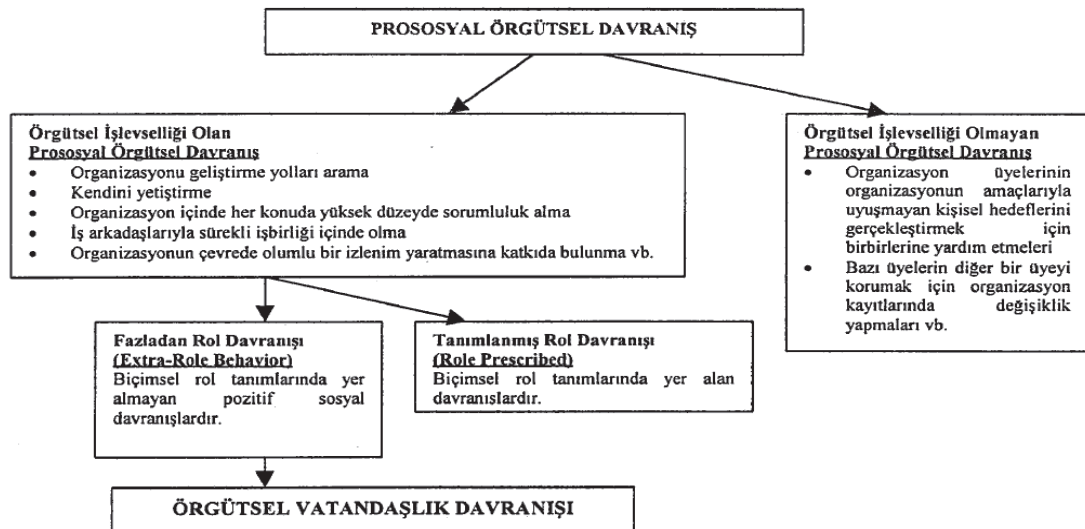
- Harekete geçirici,
- Hareketi devam ettirici,
- Hareketi olumlu yöne yöneltici, gibi üç temel özelliğe sahip bir güçtür.

Bir yöneticinin en önemli görevi etkili bir örgüt yaratmaktır. İşgörenlerin etkin bir şekilde çalışması için onları motive etmelidir. Örgütlerde işgörenlerin her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınmaz. İşgörenler örgüt içerisinde ulaşmayı hedefledikleri amaçları gerçekleştirmek için istekli olmalıdırlar(Akat, 1984). Bu amaçların tüm işgörenler tarafından benimsenmesi, çalışanların motivasyonu üzerinde de önemli bir etki yapmaktadır. Örgüt içerisinde kararların alınmasında, işgörenlerin de fikirlerinin alınması, hem motivasyon sağlamak hem de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini etkilemektedir(Çelik, 2007). İşgörenlerin örgütlerine ilişkin motivasyonu arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimleri de artmaktadır (Polat, 2007).

Çelik' e (2007) göre ise; motivasyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yakın bir ilişki vardır. Motivasyon çalışanların kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yapmalarını sağlamaktadır ancak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde direkt olarak etkili değildir. Fakat motivasyon yaratmak için yönetim ve örgüt yapısıyla ilgili alınan tedbirler, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Motivasyon olmadan örgütsel vatandaşlık davranışından bahsedilememekte fakat motivasyon tek başına örgütsel vatandaşlık davranışı için yeterli olmamaktadır.

2.2.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Prososyal Örgütsel Davranışlar

Brief ve Motowidlo, prososyal örgütsel davranışı, işgören tarafından yerine getirilen, bir birey veya gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin grubun veya örgütün refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlamışlardır(Çınar, 2001). Prososyal davranışlar, “ekstra rol” ve “tanımlanmış rol” davranışları olarak ikiye ayrılmaktadır. Ekstra rol davranışları; tanımlanmış rol davranışlarının tersine, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık bu anlamda prososyal davranış türlerinden biri olarak ifade edilebilir(Özdevecioğlu, 2009).



Şekil 6: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Kaynak: İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları özgüvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının içerdiği “diğerlerine yardımcı olma” unsurunun geniş bir yelpazesidir ve prososyal örgütsel davranışlar, örgüte ve bireye yardımcı olabilecek davranışları içerir. Ayrıca burada önemli olan konu bu tür bireysel faydaların sözleşme ile garanti edilmemesidir. Bu tür davranışlar örgütün sosyal mekanizmasını işler hale getirirken, çoğu önceden tahmin edilemeyen koşulların gerektirdiği esnekliği de sağlar(Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ 2003).

Prososyal örgütsel davranış, bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarını içeren yardım etmeye yönelik davranışları geniş bir yelpazede tanımlamaktadır. Fakat prososyal örgütsel davranış, organizasyondaki bir bireye yardım edilebilen fakat organizasyon için fonksiyonel olmayabilecek Davranışları da kapsamaktadır. Örneğin, bir çalışan, iş arkadaşının performans problemlerini örtbas etmek için yardımcı olabilir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının kime yararlı olduğu önemlidir(Özdevecioğlu, 2009).

2.2.5.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok incelenen değişkenlerden birinin iş tatmini olduğu görülmektedir(Çekmecelioğlu, 2007). Locke' ye (1969) göre iş tatmin, bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin fonksiyonudur(Akt. Bakan ve Büyükeşe, 2004). Başka bir tanıma göre ise iş tatmini, işgörenlerin işlerinden elde ettiklerinin onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda oluşan mutluluk hazzıdır(Güney, 2012). İşgörenin ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum o derece yüksek olur(Başaran, 1982).

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri konusunda ilk araştırmayı yapan Smith, Organ ve Bateman'ın araştırmasına göre örgütsel vatandaşlık davranışının en güçlü öncülü iş tatminidir(Gürbüz,2006). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar, bu iki kavram arasında genel itibariyle pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur(Murphy ve diğerleri, 2002: Akt. Özdemir, 2005). Bu konuda ülkemizde yapılan araştırmaların bulguları ise şöyledir:

- Beşiktaş'ın (2009) iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu ileri sürülmektedir.
- Kaplan'ın (2011) iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı düzeyde açıkladığı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Sonuç olarak, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara göre işinden tatmin olan çalışanların örgüte gönüllü olarak ilave katkılar sağlama eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Çağdaş yönetim düşüncesine sahip işverenler, ancak gereksinim ve beklentileri tatmin edilmiş ve işinden tatmin olan çalışanların iş yaşamında daha mutlu ve daha olumlu davranışlar içerisinde olduğunun bilincindedirler. Dolayısıyla örgütler, işini daha çok sahiplenen, işini geliştirmeye çalışan, kendi işinin yanında iş arkadaşlarının da işini kolaylaştırmaya gayret eden, işletmelerinde vatandaşlık bilinci ile çalışan profiline sahip olabilmek için, iş tatmini konusuna önem vermek durumundadır(Beşiktaş, 2009).

2.2.5.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramının literatürdeki tanımlarını tarihsel sıralamaya koyduğumuzda, ilk önceleri örgüt ortamında ödül ve cezanın dağıtılıp dağıtılmaması ile açıklanmaya çalışılmış; daha sonra buna kuralların ve işlemlerin eşit uygulanıp uygulanmaması eklenmiş en son olarak ise örgüt ortamında insan ilişkilerinin ve etkileşimlerinin adil olup olmaması eklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına ilişkin algılarıdır(Polat, 2007).

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. İşgörenlerin, kendilerine ne kadar adil davranıldığına dair inançlarını ifade etmektedir (Greenberg, 1996;Akt. Şanlı,2011). Adaletsiz bir ortamda iş gördüğüne inanan bir birey o örgüt için bağlılığını yitirecek ve örgüt için adanmışlık göstermeyecektir(Samancı, 2006).Başka bir anlatımla, işgörenler örgütte ödüllerin adil dağıtıldığını ve alınacak kararlarda adil davranıldığını düşünüyorlarsa, burada örgütsel adalet duygusunun varlığından bahsedilebilir. Dolayısıyla, işgörenlerin kendilerine adil davranıldığına ilişkin algılarındaki iyileşmeye bağlı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin de artacağı söylenebilir(Sezgin,2005).

2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işleyişine ve sosyal sistemine katkıda bulunan, örgütün ve birimlerinin daha etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan bir davranış şeklidir(Kaplan,2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin başarısına ve etkinliğine katkı sağladığı için özellikle son 30 yılda bu kavram çok fazla işlenmiştir(Gürbüz, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının son yıllarda popüler olmasının sebebi kavram ile bireysel ve örgütsel performans arasındaki olumlu ilişkilerden kaynaklanmaktadır(Taşçı ve Koç, 2007). Deluga (1994) 'e göre örgütlerin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan işgören davranışlarının tüm boyutlarını resmi görev tanımları içerisinde belirlemesi zor olduğundan, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün verimliliği için önemlidir(Akt. Sezgin, 2005).Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımları

düzeyi de yükselecektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımları düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur(Özdevecioğlu, 2003).

Örgütlerin etkililiği, maddi kaynakların niceliğinden çok, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. İşgörenlerin, formal görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar bile, diğer işgörelere yardım ederek ya da görevin gerektirdiğinden fazlasını yaparak ekstra çaba göstermeleri, örgütün başarısı için önemlidir (Sezgin, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışı, davranıştan daha üstün bir görevi çağırıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içerir. Bu davranışlar tüm organizasyondaki örgüt üyelerinin katılımını gerektirir. Bu anlamda Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır(Çınar, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yaşam üzerinde; çalışanların yardımlaşma eğilimini arttırmak, sorumluluk duygusunu geliştirmek ve pozitif tutum sergilemeye yardımcı olmak gibi üç temel noktada olumlu etkilerinin olduğu belirtilmektedir. Çalışanların yardımlaşma eğilimlerinin artması durumunda, çalışanlar arasındaki işbirliği ve iletişimin güçlendirmekte aynı zamanda işerin daha kısa sürede ve daha etkili bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktadır. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi, işlerin aksamadan yürütülmesi üzerinde son derece etkili olmaktadır. Sorumluluğunu yerine getiren bireyler vicdani yönden kendilerini daha rahat hissetmekte, bu da onların daha pozitif tavırlarda bulunmalarını kolaylaştırmaktadır. Olumlu ruh haline sahip ve pozitif düşünen kişilerin yüksek moral düzeyleri yaptıkları işte performanslarını arttırmakta, aynı zamanda daha huzurlu ve barışçıl bir örgüt ikliminin yaratılmasını kolaylaştırmaktadır(Özdevecioğlu, 2003;Özler, 2015).

Bir örgütte çalışanların zamanında işlerine başlamaları, özverili çalışmaları, işle ilgili konularda birbirlerine yardımcı olmaları, problemleri kendileri çözmeleri, her türlü yeniliğe ayak uydurma konusunda gayret göstermeleri, uyum sıkıntısı yaşayanları ikna etmeleri, çalışanların kararların alınmasında etkin rol oynayarak sorumluluklarının artmasından çekinmeden yönetime katılmaları performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Ayrıca, Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri maddi olarak da bir değer ifade etmekte ve örgütü ilave birçok

masraftan korumaktadır. Örgütler gönüllü olarak yapılan çoğu davranışın yapılmaması durumunda bu durumun sonuçlarını kendileri karşılamak zorunda kalmaktadır (Kaplan, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan birçok araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından bazılarının iş tatmini ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. İnsanlar bir şeylere bir yerlere faydalı olduklarını hissettikleri sürece mutlu olmakta ve yaptıkları işlerden haz duymaktadır. Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyenler hem işlerini fazlasıyla yapmakta hem de diğer çalışanlar ile yöneticilerin sıkıntılarına destek olmaktadır. Bu durum çalışanların işle ilgili tatminlerinde artış sağlamakta ve örgütsel verimliliği arttırmaktadır (Ertürk vd., 2004; Akt Kaplan 2011). Banyan (2004), daha da ileri giderek, örgütsel vatandaşlığın avantajlarından yararlanılarak, toplumsal sağlığın ve refahın da geliştirilebileceğini öne sürmektedir (Akt. Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler üzerindeki olumlu olumsuz etkileri aşağıda açıklanmıştır (Karaman & Aylan, 2012):

- Örgütsel vatandaşlığın örgüte olan olumlu etkilerinin en başında, örgütsel vatandaşlık davranışları sayesinde örgüt içinde daha iyi bir çalışma ortamı oluşması sebebiyle, çalışanların örgüte olan bağlılığının artması, kendini örgüte adanmış olan işgörenlerin daha uzun süre işletmede çalışması bunun sonucunda da işletmenin işgücü devrinin düşük olması gelmektedir. Ayrıca örgüt, çalışanlar açısından daha cazip hale gelir ve alanında en iyi çalışan işgörenleri kendine çekerek örgütsel başarı düzeyini artırır.
- Örgütsel vatandaşlığın örgüte olan olumsuz etkilerinde ise ilk göze çarpan durum, işgörenlerin aşırı derece örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi ve bunun sonucunda işgörenin iş sözleşmesinde bulunan asıl yapması gerekli olan biçimsel rol davranışlarını yerine getirememesidir. Olumsuz bir diğer etki ise sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda ödüllendirme sisteminin var olması işgörenleri daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma konusunda baskı altında bırakmasıdır.

2.2.7.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

İşgörenlerin gönüllülük esasına göre sergiledikleri davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazıları örgüte direkt katkı sağlarken, bazıları örgüt içerisindeki bireylere direkt, organizasyona ise dolaylı yönden katkı sağlamaktadır(İplik, 2015). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler ve bireyler açısından sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenen bir örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve işgörenler arasındaki çatışmalar azalır(Gürbüz, 2006).
- İşgörenleri örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin artmasıyla çalışanların bireysel ve örgütsel performans düzeyinin yükselmesi ve bu sayede amaçlara ulaşılması söz konusu olacaktır(İplik, 2015).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün çevresel değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olur(Cohen and Vigoda,2000; Akt. Köse, Kartal ve Kayalı, 2003).
- Örgütsel vatandaşlık davranışları, özellikle kişilerin birlikte çalışmalarına katkıda bulunmakta ve grup performansını artırmaktadır (Podsakoff vd., 1997 ; Akt. Çetin, 2011).
- Örgütsel vatandaşlık sayesinde çalışanların işyerine bağlılığı ve işyerinin cazipliği artar(Güven, 2006).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arasında oluşan anlaşmazlıkların önlenmesinde ve ortaya çıkan olumsuzlukların çözümlenmesinde etkili olmaktadır(Kulaklıoğlu, 2009).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, sorumluluk duygusunu geliştirdiği için çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştırır ve işgörenlerin bireysel özdenetimini artırır(Özdevecioğlu, 2003).
- Örgütsel vatandaşlık davranışları kurumun gelişimi ve devamı için fayda sağlayan konulardır(Dağlı, 2016).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün cazip bir işyeri imajına sahip olması doğrultusunda en iyi çalışanları elde etmeye ve örgütte tutmaya yönelik örgütsel yeteneğin artmasını sağlamaktadır (Organ, Podsakoff &MacKenzie, 2006: Akt. Kulaklıoğlu 2009)

- Örgütsel vatandaşlık davranışları sayesinde örgütlerde meydana gelen beklenmeyen olaylar karşısında işgörenler arasında dayanışma oluşur(Koys,2011;Akt. İplik,2015).
- Örgütsel vatandaşlık davranışının yönetsel kararlar üzerindeki etkileri bakımından, yöneticilerin çalışanlarla ilgili değerlendirmeleri olumlu yönde etkilemektedir(Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006: Akt. Kulaklıoğlu 2009).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenler arasında yardımlaşma eğilimi oluşur, Bu sayede örgüt içerisinde işler daha kısa sürede ve daha etkili bir şekilde sağlanır(Özler, 2015).

Dolayısıyla okul örgütü içerisinde öğretmenlerin gönüllülük esasına göre sergiledikleri vatandaşlık davranışları; öğretmenler arasındaki çatışmaları azaltabileceği, bireysel ve örgütsel performansı arttırabileceği, okulun çevresel değişikliklere uyum sağlamasını kolaylaştırabileceği, öğretmenler arasındaki grup çalışmalarının verimliliğini arttırabileceği, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını güçlendirebileceği, bu sayede okulun cazibe merkezi haline gelebileceği, okul içerisinde ortaya çıkabilecek sorunlara karşı çok daha etkili başa çıkılabileceği, öğretmenler arasındaki dayanışmayı ve yardımlaşmayı arttırabileceği ayrıca okul içerisinde oluşan bu olumlu iklimin örgütsel sonuçlarının kısa sürede ve olumlu bir şekilde ortaya çıkabileceği söylenebilir.

2.2.8. Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütlerin başarısında, işgörenlerin sadece görev tanımlarında belirtilen işleri yapmalarının yanı sıra, örgüt adına olumlu şeyler yapabilme çabası içine girmelerinin çok daha önemli hale geldiği açıkça görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgütün biçimsel rol sisteminde tanımlanmayan ve örgütün işleyişine katkı sağlayan ve işgörenlerin gönüllü olarak sergilediği davranışlardır. Bu davranışları sergileyen bireylerde: başkalarını düşündükleri ve onlar adına bir şeyler yapmaya çalıştıkları; kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü oldukları, örgüt içinde ve örgüt dışındaki kişilerle oluşan olumsuzlukları şikâyetçi olmadan hoşgörü ile karşıladıkları; örgüt içerisinde diğerlerinin işlerini etkileyecek davranışlara girişmeden ya da kararlar almadan önce onları bilgilendirdikleri ve örgütü etkileyen olaylara karşı kendilerini sorumlu olarak kabul ederek, kararlara ve toplantılara sorumlu-gönüllü olarak katıldıkları görülmektedir(Özler,2015; Tutar, 2016). Baskin' a (2011) göre örgüt DNA' sı iki

önemli bilgiyi taşır: örgüte ilişkin altyapı, değerler, vizyon ve misyon gibi örgüt kimliğini ayrıca parçanın bütüne uyması ile işgörenin kendini çalıştığı örgüte adapte etmesi gibi özelliklerdir (Akt. Çetin, 2014).

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri örgüt içerisinde olumlu bir iklim oluşmasına katkı sağladığı gibi örgüt içerisinde olumlu bir iklimin yaratılması örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilme sıklığını arttıracakı söylenebilir. Samancı' ya (2006) göre öğretmenlerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışını en çok etkileyen faktörün örgüt içerisinde oluşturulan olumlu iklim yapısıdır. Örgüt DNA'sının sağlıklı olarak nitelendirilen profillerinde örgüt iklimleri olumlu özelliklerde olduğu için, sağlıklı DNA profiline sahip örgütlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için daha uygun ortamlar olduğu söylenebilir. Ayrıca sağlıklı DNA profiline sahip örgütlerde işgörenler arasında güven duygusu temelli ilişkilerin daha güçlü olduğu söylenebilir. Zengin'e (2011) göre okullardaki örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu nedenle okulların DNA profillerinin sağlıklı olması durumunda örgütsel başarıyı artırıcı nitelikte olan öğretmen davranışlarının daha sık görülebileceği söylenebilir.

Bu noktadan hareketle örgüt DNA' sı profilleri içerisinde yer alan sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin oluşmasında gönüllülük esasına göre ve örgüt yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkili olduğu ayrıca; örgüt içerisinde istendik davranış olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün yapısal anlamda işleyişini kolaylaştırması ve işgörenler arasında dayanışmanın oluşmasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

2.2.9. Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde Örgüt DNA' sı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramları ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmesi, kavram üzerinde yapılan çalışmaların çeşitliliğinin görülebilmesi için faydalı olacağı düşünülmüştür.

2.2.9.1.Örgüt DNA' sı ile İlgili Çalışmalar

Çetin' in (2014) “okul DNA' sı Metaforunun Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinde örgüt DNA' sı metaforunu, tıpkı diğer örgütsel kavramlarda olduğu gibi, eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü okullara uyarlamayı ve öğretmen görüşlerinden hareketle okulların DNA profillerini ortaya

çıkarmayı amaçlamıştır. Bu çalışma okul DNA'sı metaforunu örgütün kültür, iklim, kimlik ve imaj bileşenleri bağlamında ele alınmıştır. Bu doğrultuda okulların asli unsurlarından biri olan öğretmenlerin kendi okullarına dair algılarından hareketle okul DNA'sı metaforu demografik değişkenler ekseninde incelenmiştir. Araştırmada örnekleme teşkil eden öğretmen görüşlerine göre % 47,8 oranında esnek örgüt DNA'sına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında cinsiyet değişkenine göre algılanan örgüt DNA'sı profilinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre genel olarak esnek DNA profili öne çıkarken; kadınlara göre çalıştıkları okulların örgüt DNA'sı esinlemeler başlangıçlar profilidir. Bu çalışmada medeni durum değişkeninin öğretmenlerin örgüt DNA'sı algısını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında yaş değişkenine göre algılanan örgüt DNA'sı profilinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre genel olarak esnek DNA profili öne çıkarken; 20 – 30 yaş grubu öğretmenlere göre çalıştıkları okulların örgüt DNA'sı esinlemeler başlangıçlar profilidir. Araştırma kapsamında eğitim düzeyi değişkenine göre ise algılanan örgüt DNA'sı profilinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre genel olarak esnek DNA profili öne çıkarken; yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin çalıştıkları okulların örgüt DNA'sını aynı anda esnek, askeri, tam zamanlı ve esinlemeler başlangıçlar profilleridir. Araştırma kapsamında kıdem yılı değişkenine göre kıdem yılı arttıkça algılanan örgüt profilinin sağlıklı hale geldiği belirlenmiştir.

Çandır (2005) “Örgütsel DNA ve Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinde Booz Allen Hamilton ve Fisher Cominications şirketlerinin ortak çalışması olarak ortaya çıkarılan örgütün DNA yapısı anket formuna <http://www.orgdna.com/fisher/> adlı internet sitesinden ulaşılmış ve bu sitede yer alan anket formuna veriler girilerek, örnekleme ele alınan örgütlerin DNA yapıları elde edilmiştir. Araştırmaya göre Türkiye örnekleminde en fazla Esnek Örgüt (%32), ikinci sırada Pasif-Agresif Örgüt(%19), üçüncü sırada ise aynı yüzde dilimine sahip olan Tam Zamanlı Örgüt(%17) ve Askeri Örgüt (%17) yapısına sahip örgüt olduğu görülmektedir. Bu durum, çevredeki değişimlere uyum sağlayabilecek kadar esnek olan ve tutarlı bir stratejinin arkasında hızla odaklanabilen ve kendini ayarlayabilen örgüt yapısının ele alınan Türkiye örnekleminde daha fazla yer aldığını göstermektedir. Bununla birlikte pasif-saldırgan örgüt yapısı haricinde diğer üç örgütün sağlıklı örgüt profillerinden olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmaya katılan kadınların %25'inin çalıştıkları

örgütün DNA yapılarının Pasif-Agresif Örgüt DNA yapısına sahip olduğu, erkek çalışanların %40'ının örgütlerinin DNA yapısının Esnek Örgüt yapısına sahip olduğu görülmüştür. Kadınların nüfusça daha fazla bulunduğu örgütlerin yapılarının sağlıklı DNA profilleri arasında yer aldığı, erkeklerin en yoğun bulunduğu örgütlerin DNA yapılarının sağlıklı profiller arasında yer aldığı dikkati çekmiştir.

Bostancı vd.'nin (2016) Okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, öğretmen görüşlerine göre, okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasında ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın evreni Uşak'ta görev yapan öğretmenler, örnekleme ise 361 ilkököl, ortaokul ve lise öğretmeni oluşturmaktadır. Söz konusu çalışmaya göre öğretmenler genel olarak, okulların örgüt DNA'sı profilinin yüksek düzeyde esnek örgüt tipinde olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenler okullarının askeri, tam zamanlı örgüt tipi özellikler gösterdiğine orta düzeyde katılırlarken, yönetim ağırlıklı, gelişigüzel ve pasif saldırgan örgüt özellikleri gösterdiklerine az düzeyde katılmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre okulların DNA profillerine göre sağlıklı örgüt özelliklerini taşıdıkları söylenebilmektedir.

Onay ve Ergüden' in (2012) Kurum DNA'sının dört boyutunu ve kurum tipolojisini çalışmaya yönelik yaptıkları çalışmanın amacı, Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu'nda hangi tür örgüt yapılanmasına gidildiğini tespit edebilmek ve demografik değişkenler ile bir farklılık gösterme durumunu görebilmektir. Bu amaçla Booz Allen Hamilton ve Fisher Cominations şirketlerinin ortak çalışması olarak ortaya çıkarılan örgütün DNA yapısı anket formuna <http://www.dnaorg.com/fisher/web> sitesinden ulaşılmış ve bu sitede yer alan anket formuna veriler girilerek, örnekleme ele alınan örgütün DNA yapıları elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ele alınan Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu personeli kurumlarında en fazla Askeri Örgüt (%60), ikinci sırada Pasif-Saldırgan Örgüt (%29,2) ve üçüncü sırada ise Fazla Büyümüş Örgüt(%9,2) yapısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, bir kamu kurumunun kurum DNA'sını oluşturan dört boyut ve kurum tipolojileri, özel sektördeki kurumlardan oldukça farklıdır.

Çetin ve Döş (2014) "Örgüt DNA' sı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve MEB Üzerine Bir Tarama Çalışması" adlı çalışmanın amacı, amacı Booz Allen Hamilton Co. tarafından ortaya çıkarılan örgüt DNA'sı profillerinden hareketle Türkiye'de

eğitim örgütlerine uyarlanabilecek bir ölçek geliştirmek ve MEB'in bakanlık örgütü bazında DNA profilini saptamaktır. Bu araştırmada uyarlanan örgüt DNA' sı ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiş ayrıca öğretmenlerin MEB'in örgüt DNA' sına ilişkin algılarından hareketle sağlıksız DNA profillerinden olan "Yönetim Ağırlıklı ve Esinlemeler Başlangıçlar" örgüt DNA'sı profillerinin öne çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yine Booz Co. şirketi 2003 yılında yapmış olduğu "Org DNA Profiler" isimli çalışmada toplam 28 maddeden oluşan ölçme geliştirilmiş, 4007 farklı sektörlerden elde edilen veriler sonucunda, araştırmaya katılan örgütlerin yaklaşık % 60'nın sağlıksız örgüt DNA'sı profillerini taşıdığını ve örgütlerin insan kaynakları, işgücü ve ekonomik açıdan büyüdükçe DNA yapısının değiştiğini saptamışlardır(Akt. Çetin, 2014).

Bancar'ın (2016) "Kurumsal DNA'nın İş Doyumu Üzerine Etkisi: Büyük Ölçekli Bir Sağlık Kurumundaki Hemşirelerin Algılarına Yönelik Analitik Bir Araştırma" adlı çalışmada beşli Likert tipi olarak ölçeklendirmeye sahip olan örgüt DNA' sı ölçme aracı ile toplanan veriler değerlendirilirken ortalama değerin "3" olduğu kabul edildiğinde ölçülen değerler, sağlıklı örgüt yapısı olarak gruplandırılan askeri örgüt yönetim yapısında 3,6708, tam zamanlı örgüt yönetim yapısında 3,3969 ve esnek örgüt yapısında da 3,3874 olarak ölçülmüştür. Çalışmada cevap veren işgörenlerin çalıştıkları kurumun yönetim yapısını askeri örgüt yapısı olarak değerlendirmektedir. Ayrıca tam zamanlı ve esnek örgüt yönetim yapılarını da benimsemektedirler. Sağlıksız örgüt yapıları ise "3" olarak kabul edilen ortalama değerin altında ölçülmüştür.

2.2.9.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Bostancı'nın (2013) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının paylaşılan liderliğin gerçekleşmesini yordama düzeyleri adlı araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyleri ile paylaşılan liderliğin gerçekleşme durumu arasında genel toplamda olumlu yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmadaki bulgulara göre okullarda örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyinin paylaşılan liderliğin gerçekleşme durumunun anlamlı yordayıcısı olduğu belirtilmektedir.

Polat'ın (2007) ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile Örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki adlı doktora tezinde öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbirleriyle ilişkili olduğu ve birbirlerini etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel güven üzerinden etkilemektedir. Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca örgütsel güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi ara yordayıcı değişkendir.

Şanlı 'nın (2011), İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki adlı yüksek lisans tezinde, performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri durumuna bakıldığında; erkek öğretmenlerin centilmenlik ve sivil erdem düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, yöneticilerin yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem düzeylerinin öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, branş öğretmenlerinin yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem düzeylerinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ve öğrenim durumları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır. İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin göreve, kıdeme, branşa, öğrenim durumuna ve okuldaki öğretmen sayısına göre ise okullardaki performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir.

Gürbüz' ün (2006) çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe çalışan toplam 136 işgören üzerinde yapılan araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından nezaket ve bilinçlilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Karagöz' ün (2007) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yaptığı araştırmanın bulgularına göre, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde adanma göstermektedirler. Eğitim durumu, yaş, kıdem, çalışma

süresi örgütsel adanma ve örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri etkilemektedir.

Samancı 'nın (2006) okullardaki örgütsel iklim ve öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, örgüt içerisindeki iklimin örgütsel vatandaşlık davranışına büyük etkisi olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin gösterdiği genel örgütsel vatandaşlık davranışını en çok etkileyen faktörün örgüt içerisinde oluşturulan olumlu iklim yapısı olduğu belirlenmiştir. Olumlu sosyal ilişkilerin örgütsel vatandaşlık davranışına pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Çalışmadaki bir diğer bulgu ise yönetimin yakından takibi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının arttığıdır. Yani öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki yöneticilerin takibinden rahatsızlık duymadıkları ve hatta örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür.

Demiröz'ün (2014) Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki isimli doktora çalışmasındaki bulgulara göre; öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olumlu görüşlere sahip olup bu davranışları genellikle göstermektedirler. Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları da pozitif yönde artmaktadır. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okulun kurallarına ve düzenlemelerine daha çok uymaktadırlar. Buldukları okuldaki çalışma süreleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da pozitif yönde artmaktadır. Yöneticilerin de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri olumludur. Yöneticiler öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını öğretmenlerin kendilerine kıyasla daha olumsuz görme eğilimindedirler. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından "uyuma", "sadakat" ve "bireysel inisiyatif" davranışları arttıkça öğrenci başarıları da pozitif yönde artmaktadır. Buldukları okuldaki çalışma süreleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğrenci başarıları üzerindeki etkileri de pozitif yönde artmaktadır. Yöneticilere göre de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları öğrenci başarılarını olumlu yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel imaj algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Cinay'ın (2015) ilköğretim öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeyi amaçladığı çalışmada, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada uygulanan tükenmişlik ölçeği ile örgütsel vatandaşlık ölçeği arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunduğu görüldüğü için tükenmişlik arttıkça vatandaşlık davranışları azalmaktadır.

Tezer ' in (2015) İlkokul öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki isimli çalışmasındaki bulgulara göre; öğretmenlerin eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Bulgulara göre ön lisans mezunu olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Çalışma motivasyonu, motivasyon düzeyi, motivasyonel davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarının puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Motivasyon boyutlarının puanı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının da puanı artmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki anlamlı bir düzeydedir. Öğretmenlerin motivasyonları arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

Zengin' in (2011) ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin okullarındaki güven düzeyi ile vatandaşlık davranışlarını belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmadaki bulgulara göre; okullardaki örgütsel vatandaşlık düzeyi ile ilgili katılımcıların görüşleri, büyük ölçüde “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Okullardaki örgütsel vatandaşlık davranışında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma vardır. Buna göre “özgecilik” boyutunda erkekler kadınlara göre daha olumlu düşünmektedir. Öğretmen sayısı değişkenine göre “özerklik ve değerlilik” boyutunda farklılaşma anlamlıdır. Buna göre küçük okullarda vatandaşlık davranışı daha olumludur. Araştırmadaki bulgular ışığında; okullardaki örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını ve değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeline ilişkisel tarama modeli denir(Karasar, 2005).

3.2. Evren

Araştırmanın evreni 2015–2016 eğitim öğretim yılında Uşak ilindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Uşak ilindeki toplam 3986 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

3.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Uşak ilinde görev yapan 457 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfî örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 5000 kişilik evrende %95’lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 356 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 2011). Uşak ilinde görev yapan 3986 öğretmen evren olarak alındığında %95’lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için örneklem büyüklüğü 356 öğretmen olarak belirlenmiştir. Örneklem sayısına ulaşabilmek için 37 okula 550 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 487 tanesi geri dönmüştür. Araştırma sonuçları ile ilgili olarak bir yargıya varılabilmesi için anketlerin % 80 oranında geri dönmesi gerekmektedir (Balcı, 2011). Çalışmada geri dönen 487 anket toplam dağıtılan anket sayısının %88’ini oluşturduğu için bu koşulu sağladığı ve evren hakkında bir yargıya varılabileceği tespit edilmiştir. Geri dönen ölçekler araştırmacı tarafından titizlikle incelenmiş, boş cevap bulunan ya da uygun cevaplanmamış 30 ölçek araştırmadan çıkarılarak, 457 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.4. Örnekleme İlişkin Demografik Veriler

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, aynı okuldaki çalışma süreleri, okuldaki öğretmen sayısı ve okul düzeyi özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Demografik Özellikler		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	229	50,1
	Erkek	228	49,9
Kıdem	1-10 Yıl	218	47,7
	11-20 Yıl	161	35,2
	21 Yıl ve Üzeri	78	17,1
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 Kişi	87	19,0
	11-20 Kişi	194	42,5
	21 Kişi ve Üzeri	176	38,5
Aynı Okulda Çalışma Süresi	1-3 Yıl	284	62,1
	4-6 Yıl	85	18,6
	7 Yıl ve Üzeri	88	19,3
Çalışılan Okul Düzeyi	İlkokul	171	37,4
	Ortaokul	131	28,7
	Lise	155	33,9

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 229’ unun (%50,1) kadın, 228’inin (%49,9) erkek olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre neredeyse eşit olduğu görülmektedir.

Kıdeme göre, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısı 218, oranı %47,7; 11-20 yıl olan öğretmen sayısı 161, oranı %35,2; ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısı 78, oranı %17,1; olarak tespit edilmiştir. Buna göre örneklemin neredeyse yarısı mesleklerinin ilk 10 yılını tamamlamayan öğretmenler olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin okullarında çalışan öğretmen sayısına göre, okulda çalışan öğretmen sayısı 1-10 öğretmen olan öğretmen sayısı 87, oranı %19; 11-20 öğretmen olan öğretmen sayısı 194, oranı % 42,5; 21 ve daha fazla öğretmen olan öğretmen sayısı 176, oranı % 38,5'dir. Okullarda çalışan öğretmen sayılarından anlaşıldığı üzere örneklemin 10' dan daha az öğretmenin çalıştığı okul sayısı diğer öğretmen mevcuduna sahip okul düzeylerine göre nispeten daha az olduğu anlaşılmaktadır.

Aynı okuldaki çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmen sayısı 284, oranı %62,1; 4-6 yıl olan öğretmen sayısı 85, oranı %18,6; 7 yıl ve daha fazla olan öğretmen sayısı 88, oranı % 19,3'dir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerden büyük bir çoğunluğunun okuldaki çalışma süreleri 3 yıl ve daha azdır.

Çalışılan okul düzeyine göre, çalıştığı okul düzeyi ilkokul olan öğretmen sayısı 171, oranı %37,4; çalıştığı okul düzeyi ortaokul olan öğretmen sayısı 131, oranı %28,7; çalıştığı okul düzeyi lise olan öğretmen sayısı 155, oranı %33,9 olarak tespit edilmiştir. Buna göre örneklemini oluşturan okulların düzeylerine göre birbirine yakın oranlarda olduğu görülmektedir.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki değişken olduğundan veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Örgüt DNA'sı ölçeğinde Likert tipi veri toplama aracında maddeler: "(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum" arasında 5'li olarak derecelendirilmiştir. Örgüt DNA' sı için Döş ve Çetin (2014) tarafından geliştirilen "Örgüt DNA'sı Ölçeği" kullanılmıştır. Her iki ölçeğin güvenirlik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri her alt boyut için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Ölçek maddelerinde ters madde kontrolleri yapılmış verilerin analizinden önce gerekli işlemler yapılmıştır. Ayrıca kavramsal çerçeve bölümünde bahsedilen yedi örgüt DNA'sı profilinden biri olan "fazla büyümüş örgüt profili" bu çalışmada kullanılan Döş ve Çetin (2014) tarafından geliştirilen ölçek çalışmasında fazla büyümüş örgüt boyutuna ait olan 18. madde esinlemeler başlangıçlar, 19. ve 20. maddeler ise yönetim ağırlıklı örgüt tipine eklenmiştir. Dolayısıyla çalışmanın analiz kısmında fazla büyümüş örgüt profili bulunmamaktadır.

Tablo 3: Örgüt DNA'sı Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Madde Numaraları	Soru Sayısı	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha (Döş ve Çetin 2014)
Esnek	1-2-3-4	4	0	.90	.71
Askeri	5-6-7-8	4	0	.77	.85
Tam Zamanlı	9-10-11-12	4	0	.87	.71
Gelişigüzel	13-14-15-16-17-18	6	0	.85	.80
Yönetim Ağırlıklı	19-20-21-22-23-24	6	0	.86	.85
Pasif-Saldırgan	25-26-27-28	4	0	.82	.74
Örgüt DNA'sı		28	0	.73	.80

Tablo 3'deki bulgulara bakıldığında ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının literatürde kabul gören. 70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Döş ve Çetin (2014) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayıları ile yakın değerlerde olduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde Likert tipi veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5’li olarak derecelendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı için Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanarak hazırlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır.

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Madde Numaraları	Soru Sayısı	Çıkarılan soru sayısı	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha (Polat, 2007)
Yardımlaşma	1-2-3-4-5-6-7-8	8	0	.86	.86
Centilmenlik	9-10-11-12	4	0	.80	.81
Vicdanlılık	13-14-15-16	4	0	.83	.88
Sivil Erdem	17-18-19-20	4	0	.84	.82
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		20	0	.88	.89

Tablo 4'deki bulgulara bakıldığında ölçeğe ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının literatürde kabul gören. 70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin

üstünde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Polat (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirlik katsayıları ile yakın değerlerde olduğu görülmektedir.

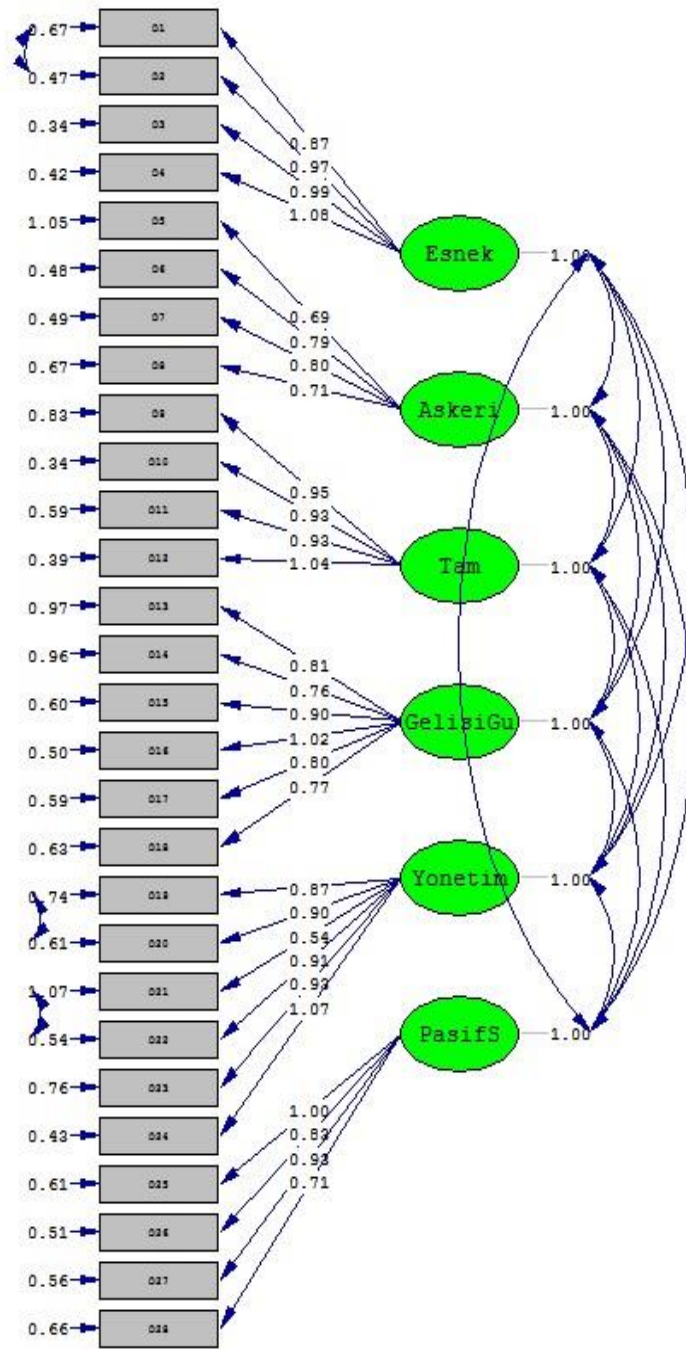
3.5.1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeğin boyutlarının örnekleme uygunluğunu test etmek için Örgüt DNA'sı Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) elde edilen verilerin, daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış olan yapıya uyup uymadığını belirlemek için yapılmaktadır. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar (Seçer, 2013). Şencan'a göre, doğrulayıcı faktör analizi modelin ve faktör yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle açılımlı faktör analizine göre daha güçlü bir analizdir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012). DFA sonucunda faktörlere ait olan değişkenlerin standardize faktör yüklerinin 0.70'den yüksek bir değer alması tercih edilmekte, 0.40 değerinin altındaki standardize faktör yükleri tercih edilmemektedir. t değerlerinin de 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Akyüz, 2012). Doğrulayıcı faktör analizi yapabilmek için LISREL, AMOS gibi programlar kullanılmaktadır. Araştırmamızda LISREL paket programından yararlanılmıştır.

3.5.1.1. Örgüt DNA' s ı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt DNA' s ı ölçeğine ilişkin daha önce belirlenen faktörlerin, faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgüt DNA' s ı alt boyutları; "Esnek", "Askeri", "Tam", "Gelişigüzel", "Yönetim" ve "Pasif-Saldırgan" olarak isimlendirilmiştir.

Örgüt DNA' s ı ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ait çıktı dosyası incelendiğinde, bazı düzeltme indisleri uygulanarak sonucun daha iyileştirilebileceği öngörülmüştür. Verilere dayanarak oluşan düzeltme indisleri değerlendirildiğinde 1-2, 19-20 ve 21-22 ifadelerinin hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. Yapılan düzeltmeler sonucunda Şekil 7 diyagramı ve Tablo 5 uyum indeksi değerleri elde edilmiştir.



Chi-Square=1083.95, df=331, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

Şekil 7: Örgüt DNA' sı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Düzeltilme İndisleri Uygulandıktan Sonra)

Tablo 5: Örgüt DNA' sını Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri

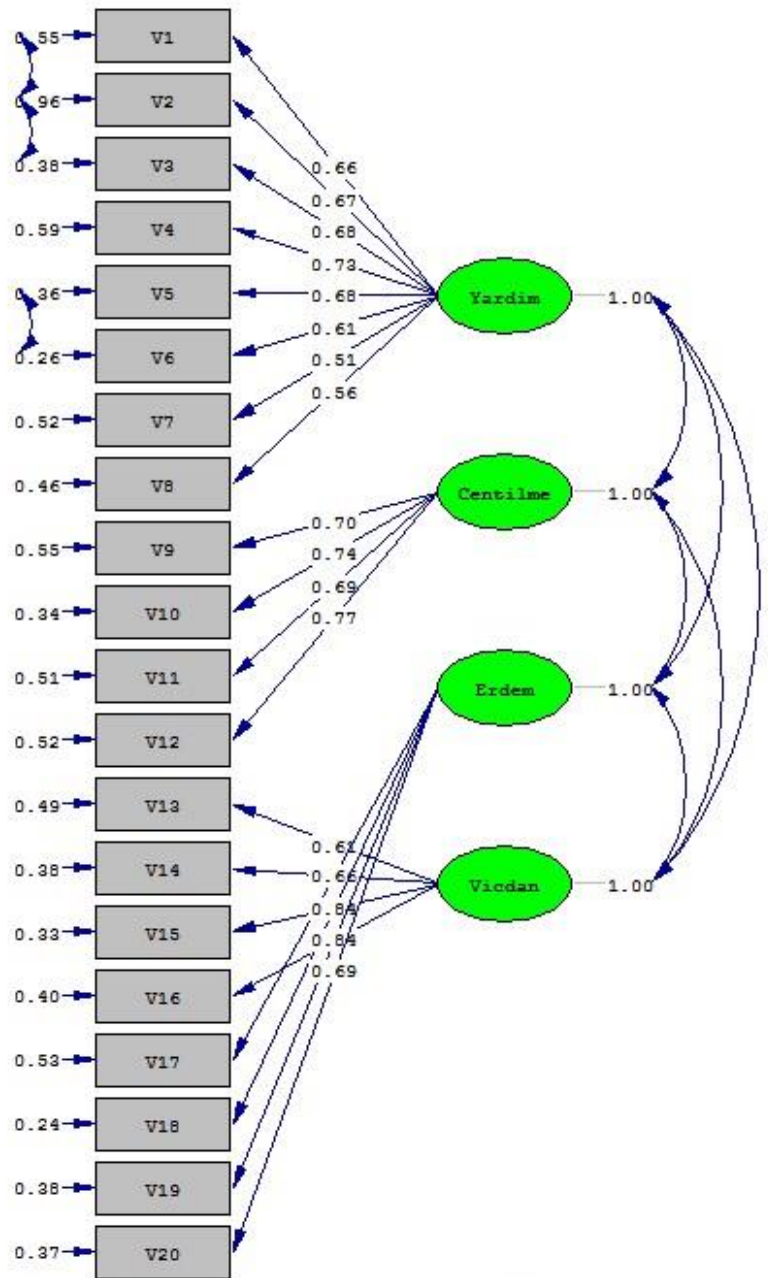
Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-Square (χ^2)	1083.95
P	.000
df	331
χ^2/df	3,31
CFI	0,92
GFI	0,85
NFI	0,88
NNFI	0,90
RMSEA	0,07

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği indeksi değerleri, test edilen modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Değerler incelendiğinde χ^2/df oranı ($3,31 < 5$) ve RMSEA ($0,07 < 0,10$) değeri ile CFI (0,92), NFI (0,88) ve NNFI (0,90) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir.

3.5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ilişkin daha önce belirlenen faktörlerin, faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği alt boyutları ise; “Yardımlaşma”, “Centilmenlik”, “Sivil Erdem” ve “Vicdanlılık” olarak isimlendirilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ait çıktı dosyası incelendiğinde, bazı düzeltme indisleri uygulanarak sonucun daha iyileştirilebileceği öngörülmüştür. Verilere dayanarak oluşan düzeltme indisleri değerlendirildiğinde 1-2, 2-3 ve 5-6 ifadelerinin hatalarının ilişkilendirilebileceği görülmüştür. Yapılan düzeltmeler sonucunda Şekil 8 diyagramı ve Tablo 6 uyum indeksi değerleri elde edilmiştir.



Chi-Square=519.53, df=161, P-value=0.00000, RMSEA=0.070

Şekil 8:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Düzeltilme İndisleri Uygulandıktan Sonra)

Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri

Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-Square (χ^2)	519,53
P	,000
df	161
χ^2/df	3,23
CFI	0,92
GFI	0,90
NFI	0,89
NNFI	0,90
RMSEA	0,07

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ortaya ikincil uyum iyiliği indeksi değerleri, test edilen modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Değerler incelendiğinde χ^2/df oranı ($3,23 < 5$) ve RMSEA ($0,07 < 0,10$) değeri ile CFI (0,92), GFI (0,90), değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir.

3.6. Verilerin Analizi

Verilere hangi tür analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normallik testi gerçekleştirilmiştir. Literatürde çarpıklık ve basıklık katsayısının -1,5 ve +1,5 arasında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Örgüt DNA'sı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının tüm boyutlarında çarpıklık ve basıklık katsayısının istenen değerler arasında olması sebebiyle analizlerde t-Testi, ANOVA ve Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için "t Testi" kullanılmıştır. Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkinin mesleki kıdem,

okuldaki öğretmen sayısı, aynı okulda çalışma süresi ve okul düzeyi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için TUKEY testi yapılmış, anlamlılık düzeyi. 05 olarak alınmıştır. Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Bu analizlerin gerçekleştirilmesi için SPSS paket programından yararlanılmıştır.



4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde; araştırmanın temel problemi ve alt problemlerine yanıt bulmak için yapılan araştırma, araştırma sonucunda elde edilen veriler, veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin okulların DNA profilleri algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeylerini belirlemek amacıyla aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında Tablo 7’deki puan aralığı kullanılmıştır.

Tablo 7: Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu

Ölçek Ortalama Puanı	Düzye
1,00 – 1,80	Çok Düşük
1,81 – 2,60	Düşük
2,61 – 3,40	Orta
3,41 – 4,20	Yüksek
4,21 – 5,00	Çok yüksek

4.1. Öğretmenlerin Okulların DNA Profillerine Yönelik Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin örgüt DNA’sı ve örgüt DNA’sının alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri aşağıda Tablo 8 ’de görülmektedir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Örgüt DNA’sına İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Düzye
Esnek Örgüt	3,50	1,05384	Yüksek
Askeri Örgüt	3,16	,85455	Orta
Tam Zamanlı Örgüt	3,12	1,03239	Orta
Gelişigüzel Örgüt	2,36	,90808	Düşük
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	2,14	,93035	Düşük
Pasif-Saldırgan Örgüt	1,98	,94036	Düşük

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin okulların DNA profilini en çok esnek örgüt olarak algıladıkları, askeri örgüt ve tam zamanlı örgüt profillerine yönelik algının “orta” düzeyde, yönetim ağırlıklı örgüt, gelişigüzel örgüt ve pasif- saldırgan örgüt profillerine yönelik algılarının ise “düşük” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okullara yönelik DNA profili algıları karşılaştırıldığında,

öğretmenlerin esnek örgüt algısının ($x= 3,50$), diğer DNA profili algılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yapılan bu analizin sonuçlarına göre okulların örgüt DNA'sı, sağlıklı örgüt profilleri(esnek, askeri, tam zamanlı) ve sağlıklı örgüt profilleri(gelişigüzel, yönetim ağırlıklı, pasif-saldırgan) kendi aralarındaki puan farkının birbirine yakın iken sağlıklı örgüt profilleri ile sağlıklı örgüt profilleri arasındaki puan farkı fazladır. Bu durum eğitim örgütlerinin sağlıklı örgütler olarak oluşturabilmeleri için köklü değişiklikler yapılması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

4.2. Okullardaki DNA Profillerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

a. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların DNA Profili Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.

Okullardaki DNA Profilleri algılarının kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için t-testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 9 'da verilmiştir

Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul DNA Profili Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t-Testi		
					t	Sd	p
Esnek Örgüt	Kadın	229	3,3982	1,03633	-2,155	455	,032
	Erkek	228	3,6098	1,06287			
Askeri Örgüt	Kadın	229	3,1493	,836565	-,448	455	,654
	Erkek	228	3,1851	,87459			
Tam Zamanlı Örgüt	Kadın	229	2,9751	1,03995	-3,233	455	,001
	Erkek	228	3,2842	1,00335			
Gelişigüzel Örgüt	Kadın	229	2,4044	,91324	1,019	455	,309
	Erkek	228	2,3179	,90278			
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	Kadın	229	2,1583	,95101	,209	455	,835
	Erkek	228	2,1401	,91112			
Pasif- Saldırgan Örgüt	Kadın	229	1,9912	,97038	,234	455	,815
	Erkek	228	1,9706	,91124			

Tablo 9'a bakıldığında öğretmenlerin okulların DNA profiline yönelik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda; okulların “Askeri örgüt” [t(455) = .654, p<.05], “Gelişigüzel örgüt” [t(455) = .309, p<.05], “Yönetim ağırlıklı örgüt” [t(455) = .835, p<.05] ve “Pasif-Saldırgan örgüt” [t(455) = .815, p<.05], profiline sahip olma düzeylerine yönelik öğretmen algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ancak okulların “Tam Zamanlı örgüt” [t(455) = .001, p<.05] ve “Esnek örgüt” [t(455) = .032, p<.05] DNA profillerine ilişkin öğretmen algıları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Diğer taraftan erkek öğretmenlerin sağlıklı olduğu kabul edilen esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt profillerinin hepsinde kadın öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahipken kadın öğretmenlerin sağlıklı olmadığı kabul edilen gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin tamamında erkek öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Buna göre kadın öğretmenlerin erkeklere kıyasla okulları daha negatif algıladıkları söylenebilir. Bu durumun sebebi olarak okul yöneticilerinin çoğunlukla erkek olması nedeniyle yöneticilerin erkek öğretmenlerle daha kolay iletişim ve etkileşime girmesi kadın öğretmenlerin okulların profillerini daha sağlıklı algılamalarına sebep olmuş olabilir.

b. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların DNA Profiline İlişkin Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.

Öğretmenlerin okul DNA profili algılarının, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15 'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

b1. Esnek Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 10: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Esnek Örgüt	1-10 yıl (1)	218	3,49	1,06	G.Arası	.134	2	.067	,060	,942	Yok
					G.İçi	506,287	454	1,115			
	11-20 yıl (2)	161	3,52	1,05	Toplam	506,421	456				
	21 yıl + (3)	78	3,48	1,02							
	Toplam	457	3,50	1,05							

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin okulların esnek örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-454)}=,060$; $p<0.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin esnek örgüt profili algılarının kıdem değişkenine göre değişmediği görülmektedir. Bu bulguya göre öğretmenlerin kıdem yılı ne olursa olsun örgütün çevresel koşullara uyumluluğunu aynı ya da benzer düzeyde gördükleri sonucu çıkarılabilir.

b2. Askeri Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 11: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Askeri Örgüt	1-10 yıl (1)	218	3,13	.90	G.Arası	.604	2	.302	,412	,662	Yok
					G.İçi	332,389	454	.732			
	11-20 yıl (2)	161	3,18	.80	Toplam	332,993	456				
	21 yıl + (3)	78	3,22	.82							
	Toplam	457	3,16	.85							

Tablo 11’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okulların askeri örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda

puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F(2-454)=,412$; $p<0.05$]. Elde edilen bulguya göre öğretmenlerin askeri örgüt profili algılarının kıdem değişkeni bağlamında farklılaşmadığı ve adeta bir dişlinin çarkları gibi işlediği askeri örgüt algısında kıdem değişkeninin etkili olmadığı yönünde yorumlanabilir. Buna göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri ne olursa olsun örgütün hiyerarşik uyumunu yakın düzeylerde gördükleri sonucu çıkarılabilir.

b3. Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 12: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Tam Zamanlı Örgüt	1-10 yıl (1)	218	3,08	1,05	G.Arası	.848	2	.424	,397	,673	Yok
	11-20 yıl (2)	161	3,16	1,03	G.İçi	485,172	454	1,069			
	21 yıl + (3)	78	3,17	.96	Toplam	486,019	456				
	Toplam	457	3,12	1,03							

Tablo 12'ye bakıldığında, öğretmenlerin okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F(2-454)=,673$; $p<0.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin tam zamanlı örgüt profili algıları kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı ve henüz zirve performansına ulaşamayan sadece daha istikrarlı bir yönetim anlayışına geçmesi gereken tam zamanlı örgüt algısında öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

b4. Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 13: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Gelişigüzel Örgüt	1-10 yıl (1)	218	2,27	.86	G.Arası	6,777	2	3,389	4,166	,016	1-2
					G.İçi	369,241	454	.813			
	11-20 yıl (2)	161	2,52	.95	Toplam	376,018	456				
	21 yıl + (3)	78	2,26	.89							
	Toplam	457	2,36	.90							

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F(2-454)=4,166$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılık 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Bu bulguya göre mesleğin ilk yıllarında olan öğretmenler ile 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında, mesleğinin ilk yıllarındaki öğretmenler aleyhine anlamlı fark bulunmuştur.

b5. Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 14: Kıdem Değişkenine Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	1-10 yıl (1)	218	2,09	.89	G.Arası	1,113	2	.557	,642	,527	Yok
					G.İçi	393,578	454	.867			
	11-20 yıl (2)	161	2,19	.99	Toplam	394,691	456				
	21 yıl + (3)	78	2,19	.90							
	Toplam	457	2,14	.93							

Tablo 14'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre

farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-454)}=,642$; $p<0.05$]. Elde edilen bulguya göre öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt profili algıları mesleki kıdem değişkenine göre değişmediği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin mesleki kıdemleri ne olursa olsun yönetim hiyerarşisine ilişkin algılarının birbirine yakın olduğu sonucu çıkarılabilir.

b6. Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 15: Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Pasif-Saldırgan Örgüt	1-10 yıl (1)	218	1,93	.88	G.Arası	1,184	2	.592	.668	.513	Yok
	11-20 yıl (2)	161	2,01	1,00	G.İçi	402,050	454	.886			
	21 yıl + (3)	78	2,05	.93	Toplam	403,234	456				
	Toplam	457	1,98	.94							

Tablo 15'e bakıldığında, öğretmenlerin okulların pasif-saldırgan örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-454)}=,412$; $p<0.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin pasif-saldırgan örgüt profili algılarının mesleki kıdeme göre değişmediği görülmektedir. Buna göre sadece ayakta kalmak için mücadele veren, örgütün tüm bileşenlerinin sorunlu olduğu pasif-saldırgan örgüt profiline yönelik öğretmen algıları kıdem değişkenine göre farklılaşmamakta olduğu ayrıca farklı kıdeme sahip öğretmenlerin benzer seviyede pasif-saldırgan algıya sahip olduğu yorumu yapılabilir.

c. Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların DNA Profili Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların DNA profillerine ilişkin algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 16, Tablo 17, Tablo 18, Tablo 19, Tablo 20 ve Tablo 21 'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmen

sayısına göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulların öğretmen sayısı; 1-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

c1. Esnek Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 16: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Esnek Örgüt	1-10 (1)	87	3,55	1,12	G.Arası	60,124	2	30,062	30,581	.000	1-2
	11-20 (2)	194	3,87	.97	G.İçi	446,297	454	.983			
	21 + (3)	176	3,06	.93	Toplam	506,421	456				1-3
	Toplam	457	3,50	1,05							2-3

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin okulların esnek örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F(2, 454)=30,581$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler, 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. Bu bulguya göre öğretmen sayısı 21 ve üzeri olan okullardaki öğretmenlerin okullara yönelik esnek örgüt profili algılarının 21'den daha az sayıda öğretmen mevcudu olan okullardaki öğretmen algılarına göre daha düşük düzeydedir. Bu durumda okuldaki öğretmen sayısı kalabalıklaştıkça öğretmenlerin esnek örgüt algılarının azalmasına sebep olduğu şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan öğretmen sayısı arttıkça okulların çevresel koşullara uyum sağlama kabiliyetlerinin azaldığını söylenebilir.

c2. Askeri Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 17: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Askeri Örgüt	1-10 (1)	87	3,09	.95	G.Arası	13,114	2	6,557	9,306	.000	1-2
					G.İçi	319,879	454	.705			
	11-20 (2)	194	3,36	.79	Toplam	332,993	456				2-3
	21 + (3)	176	2,99	.82							
	Toplam	457	3,16	.85							

Tablo 17’ de görüldüğü gibi, okulların askeri örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F(2-454)=30,581$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. Bu bulguya göre 11-20 arasında öğretmen sayısına sahip okullardaki öğretmenlerin okullarını küçük bir tepe yönetimi tarafından yüksek kontrollü yönetim modeliyle yönetildiklerine dair algıları 1-10 ile 21 ve daha fazla öğretmenin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

c3. Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 18: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Tam Zamanlı Örgüt	1-10 (1)	87	3,21	.97	G.Arası	44,303	2	22,152	22,768	,000	1-3
					G.İçi	441,716	454	.973			
	11-20 (2)	194	3,43	.94	Toplam	486,019	456				2-3
	21 + (3)	176	2,74	1,03							
	Toplam	457	3,12	1,03							

Tablo 18'e bakıldığında, okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F(2-454)=30,581$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. Bu durum eğitim örgütlerindeki öğretmen sayısının 21 ve üzeri olduğunda öğretmenlerin tam zamanlı örgüt profiline yönelik algılarının azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

c4. Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 19: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Gelişigüzel Örgüt	1-10 (1)	87	2,03	.86	G.Arası	42,509	2	21,254	28,933	.000	1-3
					G.İçi	333,509	454	.735			
	11-20 (2)	194	2,16	.88	Toplam	376,018	456				2-3
	21 + (3)	176	2,74	.82							
	Toplam	457	2,36	.90							

Tablo 19 incelendiğinde okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F(2-454)=30,581$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. Elde edilen bu bulguya göre eğitim örgütlerindeki öğretmen sayısı arttıkça öğretmenlerin nadiren ortak bir amaç için bir araya gelebilen ve başarılarının kalıcı olmadığı özellikteki gelişigüzel örgüt profili algılarının arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum eğitim örgütlerindeki öğretmen sayısı arttıkça öğretmenleri ortak bir amaç çevresinde birleştirmenin zorlaştığı şeklinde yorumlanabilir.

c5. Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 20: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	1-10 (1)	87	1,93	.74	G.Arası	57,799	2	28,899	38,945	.000	1-3
					G.İçi	336,893	454	.742			
	11-20 (2)	194	1,84	.91	Toplam	394,691	456				2-3
	21 + (3)	176	2,59	.85							
	Toplam	457	2,14	.93							

Tablo 20' deki verilere göre, okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F(2-454)=30,581$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. Buna göre öğretmen sayısı 21 ve daha fazla olan

okullardaki öğretmenlerin okullarındaki yönetimi daha hiyerarşik olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun sebebi öğretmen sayısı fazla olan okullarda ikili ilişkilerden çok işin zamanında yetiştirilmesi amacıyla yöneticilerin daha bürokratik bir tutum sergilemeleri olabilir.

c6. Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 21: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Pasif-Saldırgan Örgüt	1-10 (1)	87	1,74	.86	G.Arası	58,029	2	29,015	38,159	.000	1-3
					G.İçi	345,205	454	.760			
	11-20 (2)	194	1,68	.82	Toplam	403,234	456				2-3
	21 + (3)	176	2,43	.92							
	Toplam	457	1,98	.94							

Tablo 21 incelendiğinde okulların pasif-saldırgan örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F(2-454)=30,581$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. 21 ve daha fazla öğretmenin çalıştığı okuldaki öğretmen algılarının anlamlı olarak farklılaştığı bulgusuna göre, 21 ve daha fazla öğretmenin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt algıları daha yüksektir. Bu durumun oluşmasının sebebi okullardaki öğretmen sayısı arttıkça üzerine fikir birliği sağlanan planların uygulanmasının zorlaştığı yönünde yorumlanabilir.

d. Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul DNA Profili Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların DNA profillerine sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi

yapılmış ve sonuçlar Tablo 22, Tablo 23, Tablo 24, Tablo 25, Tablo 26 ve Tablo 27 'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3, 4-6, 7 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

d1. Esnek Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 22: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Esnek Örgüt	1-3 yıl (1)	284	3,56	1,04	G.Arası	6,154	2	3,077	2,792	.062	Yok
	4-6 yıl (2)	85	3,53	1,05	G.İçi	500,267	454	1,102			
	7 yıl + (3)	88	3,26	1,06	Toplam	506,421	456				
	Toplam	457	3,50	1,05							

Tablo 22'ye bakıldığında, okulların esnek örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-454)}=2,792$; $p<0.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin çevresel değişimlere ayak uydurabilen esnek örgüt profili algılarının aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

d2. Askeri Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 23: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Askeri Örgüt	1-3 yıl (1)	284	3,19	,86	G.Arası	.768	2	.384	.525	.592	Yok
					G.İçi	332,225	454	.732			
	4-6 yıl (2)	85	3,10	,85	Toplam	332,993	456				
	7 yıl + (3)	88	3,12	,82							
	Toplam	457	3,16	,85							

Tablo 23'den anlaşıldığı üzere, okulların askeri örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F(2-454)=.592$; $p<0.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin askeri örgüt profili algılarının aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

d3. Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 24: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Tam Zamanlı Örgüt	1-3 yıl (1)	284	3,16	1,03	G.Arası	4,959	2	2,479	2,340	.098	Yok
					G.İçi	481,061	454	1,060			
	4-6 yıl (2)	85	3,22	1,02	Toplam	486,019	456				
	7 yıl + (3)	88	3,92	1,00							
	Toplam	457	3,12	1,03							

Tablo 24 incelendiğinde, okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-454)}=2,340$; $p<0.05$]. Bu sonuca göre öğretmenlerin tam zamanlı örgüt profili algılarının aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

d4. Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 25: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Gelişigüzel Örgüt	1-3 yıl (1)	284	2,26	.90	G.Arası	10,005	2	5,002	6,205	.002	1-3
	4-6 yıl (2)	85	2,38	.87	G.İçi	366,013	454	.806			
	7 yıl + (3)	88	2,64	.90	Toplam	376,018	456				
	Toplam	457	2,36	.90							

Tablo 25' den anlaşıldığı üzere, okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(2-454)}=6,205$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar aynı okulda 1-3 yıl çalışan öğretmenlerle ile aynı okulda 7 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler arasındadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin gelişigüzel örgüt profili algılarının okula yeni atanan öğretmenlerde, uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin nadiren ortak amaçlar çevresinde toplanabildiği yorumu yapılabilir.

d5. Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 26: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	1-3 yıl (1)	284	2,06	.93	G.Arası	8,499	2	4,249	4.996	.007	1-3
					G.İçi	386,192	454	.851			
	4-6 yıl (2)	85	2,17	.90	Toplam	394,691	456				
	7 yıl + (3)	88	2,41	.89							
	Toplam	457	2,14	.93							

Tablo 26'ya bakıldığında, okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(2-454)}=4,996$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar aynı okulda 1-3 yıl çalışan öğretmenlerle ile aynı okulda 7 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler arasındadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin yönetim ağırlıklı örgüt profili algılarının okula yeni atanan öğretmenlerde, uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin gereğinden fazla yönetim ağırlıklı örgüt algılarının arttığı yorumu yapılabilir.

d6. Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 27: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Pasif-Saldırgan Örgüt	1-3 yıl (1)	284	1,87	.90	G.Arası	9,195	2	4,597	5,297	.005	1-3
	4-6 yıl (2)	85	2,08	1,01		G.İçi	394,040	454			
	7 yıl + (3)	88	2,22	.91	Toplam	403,234	456				
	Toplam	457	1,98	.94							

Tablo 27' den de anlaşılacağı üzere, okulların pasif saldırgan örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(2-454)}=5,297$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar aynı okulda 1-3 yıl çalışan öğretmenlerle ile aynı okulda 7 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler arasındadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin pasif saldırgan örgüt profili algılarının okula yeni atanan öğretmenlerde, uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin pasif-saldırgan örgüt algılarının arttığı yorumu yapılabilir. Bu noktadan hareketle öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arttıkça sağlıksız olarak nitelendirilen gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt algılarının arttığı söylenebilir.

e. Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların DNA Profilleri Algularına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların DNA profillerine sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 28, Tablo 29, Tablo 30, Tablo 31, Tablo32 ve Tablo 33 'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyi; İlkokul, Ortaokul ve Lise olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

e1. Esnek Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 28: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Esnek Örgüt Profiline Yönelik Algularına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Esnek Örgüt	İlkokul (1)	171	3,74	1,00	G.Arası	18,114	2	9,057	8,421	.000	1-2 1-3
					G.İçi	488,307	454	1,076			
	Ortaokul (2)	131	3,44	1,08	Toplam	506,421	456				
	Lise (3)	155	3,28	1,02							
	Toplam	457	3,50	1,05							

Tablo 28' e göre, öğretmenlerin okulların esnek örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F(2-454)=2,792$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkokul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri ve ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Elde edilen bulgulara göre ilkokulların diğer okul düzeylerine göre çevresel değişimlere daha fazla ayak uydurabildikleri söylenebilir.

e2. Askeri Örgüt Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 29: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Askeri Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Askeri Örgüt	İlkokul (1)	171	3,30	.83	G.Arası	5,650	2	2,825	3,918	.021	1-3
					G.İçi	327,343	454	.721			
	Ortaokul (2)	131	3,11	.84	Toplam	332,993	456				
	Lise (3)	155	3,05	.86							
	Toplam	457	3,16	.85							

Tablo 29'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin okulların askeri örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(2-454)}=3.918$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Buna göre ilkokul öğretmenlerinin askeri örgüt algıları lise öğretmenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmasının yanında, istatistikî olarak bir anlam ifade etmese de ilkokul öğretmenlerinin diğer okul düzeylerine göre daha yüksek algıya sahip oldukları görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre ilkokullardaki öğretmenlerin diğer okul düzeylerine göre rollerini yeterince üstlendiği ve dikkatlice uyguladığı yorumu yapılabilir.

e3. Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 30: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Tam Zamanlı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Tam Zamanlı Örgüt	İlkokul (1)	171	3,30	.90	G.Arası	14,924	2	7,462	7,191	.001	1-2
					G.İçi	471,095	454	1,038			
	Ortaokul (2)	131	3,19	1.02	Toplam	486,019	456				2-3
	Lise (3)	155	2,88	1.12							
	Toplam	457	3,12	1.03							

Tablo 30'a bakıldığında, öğretmenlerin okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(2-454)}=7.191$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Buna göre ilkökul öğretmenlerinin tam zamanlı örgüt algıları ortaokul öğretmenlerinden; ortaokul öğretmenlerinin tam zamanlı örgüt algıları lise öğretmenlerine göre daha yüksek puanlara sahiptir. Okul düzeyine göre öğretmen algılarının ortalamaları incelendiğinde, ilkökul öğretmenlerinin sağlıklı olarak nitelendirilen esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt profillerindeki algılar diğer okul düzeylerinden daha yüksek iken lise öğretmenlerinin algıları daha düşük puanlara sahip olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle ilkökulların, ortaokul ve liselere göre daha sağlıklı örgüt DNA'larına sahip oldukları yorumu yapılabilir.

e4. Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 31: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Gelişigüzel Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Gelişigüzel Örgüt	İlkokul (1)	171	2,15	.92	G.Arası	15,075	2	7,538	9,481	.000	1-3
					G.İçi	360,943	454	.795			
	Ortaokul (2)	131	2,36	.86	Toplam	376,018	456				
	Lise (3)	155	2,58	.87							
	Toplam	457	2,36	.90							

Tablo 31'den de anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(2-454)}=9,481$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Elde edilen bulgulara göre liselerde görev yapan öğretmenlerin ilkökul öğretmenlerine göre gelişigüzel örgüt algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Temel probleminin çalışanlarının aynı yöne

bakamamaları olan gelişigüzel örgütler sağlıklı örgüt profilleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle bu bulgunun liseler açısından olumsuz bir durum olduğu yorumu yapılabilir.

e5. Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 32: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Yönetim Ağırlıklı Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	İlkokul (1)	171	1,88	.89	G.Arası	25,802	2	12,901	15,878	.000	1-2 1-3
					G.İçi	368,889	454	.813			
	Ortaokul (2)	131	2,14	.88	Toplam	394,691	456				2-3
	Lise (3)	155	2,44	.91							
	Toplam	457	2,14	.93							

Tablo 32'ye göre öğretmenlerin okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(2-454)}=15,878$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkökul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri, ilkökul öğretmenleri ile lise öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri, arasındadır. Elde edilen bulgulara göre liselerde görev yapan öğretmenlerin diğer okul düzeylerindeki öğretmenlere göre yönetim ağırlıklı örgüt algılarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda tıpkı gelişigüzel örgütlerde liseler aleyhine ortaya çıkan sonuç ile aynı yönlüdür. Sağlıklı örgüt profillerinden olan yönetim ağırlıklı örgüt profilinde liselerdeki öğretmen algılarının yüksek olması liseler açısından olumsuz bir durum olarak yorumlanabilir.

e6. Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 33: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Pasif-Saldırgan Örgüt Profiline Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Okul DNA Profili	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Pasif-Saldırgan Örgüt	İlkokul (1)	171	1,68	.86	G.Arası	27,942	2	13,971	16,901	.000	1-2
					G.İçi	375,292	454	.827			1-3
	Ortaokul (2)	131	2,02	.90	Toplam	403,234	456				
	Lise (3)	155	2,26	.96							
	Toplam	457	1,98	.94							

Tablo 33'e bakıldığında, öğretmenlerin okulların pasif saldırgan örgüt profiline sahip olma durumlarına yönelik algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F(2-454)=16,901$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkokul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri ve ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Ortaya çıkan bulgulara göre ilkokulların hem ortaokullardan hem de liselerden anlamlı olarak farklılaşması ortalama puanın düşük olmasına rağmen aslında olumlu bir durumdur. Pasif- saldırgan örgütler dışarıdan bakıldığında uyumlu görünmesine rağmen aslında içi kaynayan örgütler olduğu için ilkokullar açısından ortaya çıkan bulguların olumlu olduğu söylenebilir. İstatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmamasına karşın sağlıklı bir profil olan pasif-saldırgan örgüt algılarının lise öğretmenlerinde daha yüksek olması diğer sağlıklı profillerden olan gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt algıları ile örtüşmektedir. Bu durumda liselerin sağlıklı örgüt DNA'sına (gelişigüzel, yönetim ağırlıklı, pasif-saldırgan) sahip oldukları söylenebilir.

4.3. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

4.3.1 Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algı Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri aşağıda Tablo 34 'de görülmektedir.

Tablo 34: Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Algı Düzeyleri

Değişkenler	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma	Düzye
Yardımlaşma	3,98	,68507	Yüksek
Centilmenlik	4,34	,79657	Çok yüksek
Vicdanlılık	4,21	,78050	Çok yüksek
Sivil Erdem	3,83	,81257	Yüksek
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4,07	,54539	Yüksek

Tablo 34'den anlaşıldığı üzere genel olarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek ($\bar{x} = 4,07$) düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve centilmenlik boyutuna yönelik algının “çok yüksek”; yardımlaşma ve sivil erdem boyutlarına yönelik algının “yüksek”; düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin vicdanlılık ve centilmenlik düzeyinin “çok yüksek” olması, öğretmenlerin mesleklerini bir vicdan işi olarak kabul ettiklerini ve okulda işler yolunda gitmediğinde dahi genellikle durumdan şikâyetçi olmadıkları olarak yorumlanabilir.

a. Örgütsel Vatandaşlığın Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel vatandaşlığa yönelik görüşlerin kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bir yargıya varabilmek için bağımsız örneklem t-Testi tekniği kullanılmıştır. Yapılan analize ait sonuçlar Tablo 35 'de verilmiştir.

Tablo 35: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Algılarına Yönelik t-Testi Sonuçları

Puan	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t-Testi		
					t	Sd	p
Yardımlaşma	Kadın	229	4,0253	,68344	1,115	455	.265
	Erkek	228	3,9538	,68635			
Centilmenlik	Kadın	229	4,4127	,70307	1,909	455	.057
	Erkek	228	4,2708	,87636			
Vicdanlılık	Kadın	229	4,2787	,71071	1,719	455	.086
	Erkek	228	4,1535	,84172			
Sivil Erdem	Kadın	229	3,7659	,76458	-1,916	455	.056
	Erkek	228	3,9112	,85357			
Örgütsel vatandaşlık (Toplam)	Kadın	229	4,1016	,51078	1,038	455	.300
	Erkek	228	4,0486	,57798			

Tablo 35 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-Testi sonucunda “Yardımlaşma” [$t(455) = .265, p < .05$], “Sivil erdem” [$t(455) = .056, p < .05$], “Centilmenlik” [$t(455) = .057, p < .05$], ve “Vicdanlılık” [$t(455) = .086, p < .05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının tamamına yönelik kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir [$t(455) = .300, p < .05$]. Buna göre öğretmenlerin kadın ya da erkek olmaları ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında bir ilişki olmadığı söylenebilir.

b. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 36, Tablo 37, Tablo 38 ve Tablo 39 'da verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla

gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

b1. Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 36: Kıdem Değişkenine Göre Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yardımlaşma	1-10 yıl (1)	218	4,01	.69	G.Arası	1,007	2	.504	1,073	.343	Yok
					G.İçi	213,005	454	.469			
	11-20 yıl (2)	161	4,00	.59	Toplam	214,012	456				
	21 yıl + (3)	78	3,88	.81							
	Toplam	457	3,98	.68							

Tablo 36'ya göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı yardımlaşma boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-454)}=1,073$; $p<0.05$].

b2. Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 37: Kıdem Değişkenine Göre Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Centilmenlik	1-10 yıl (1)	218	4,38	.73	G.Arası	1,512	2	.756	1,192	.305	Yok
					G.İçi	287,830	454	.634			
	11-20 yıl (2)	161	4,26	.85	Toplam	289,342	456				
	21 yıl + (3)	78	4,38	.81							
	Toplam	457	4,34	.79							

Tablo 37'den de anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı centilmenlik boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-454)}=1,192$; $p<0.05$].

b3. Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 38: Kıdem Değişkenine Göre Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Vicdanlılık	1-10 yıl (1)	218	4,19	.72	G.Arası	.974	2	.487	.799	.450	Yok
					G.İçi	276,810	454	.610			
	11-20 yıl (2)	161	4,19	.82	Toplam	277,785	456				
	21 yıl + (3)	78	4,31	.82							
	Toplam	457	4,21	.78							

Tablo 38'e bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı vicdanlılık boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-454)}=,799$; $p<0.05$].

b4. Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 39: Kıdem Değişkenine Göre Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Sivil Erdem	1-10 yıl (1)	218	3,80	.76	G.Arası	.588	2	.294	.444	.641	Yok
					G.İçi	300,498	454	.662			
	11-20 yıl (2)	161	3,86	.84	Toplam	301,086	456				
	21 yıl + (3)	78	3,88	.86							
	Toplam	457	3,83	.81							

Tablo 39'da görüleceği gibi, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-454)}=,444$; $p<0.05$].

c. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının boyutlarına ilişkin görüşlerinin öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 40, Tablo 41, Tablo 42 ve Tablo 43'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmen sayısına göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

c1. Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 40: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yardımlaşma	1-10 (1)	87	4,14	.57	G.Arası	19,366	2	9,693	22,611	.000	1-3
	11-20 (2)	194	4,15	.60	G.İçi	194,626	454	.429			
	21 + (3)	176	3,72	.73	Toplam	214,012	456				2-3
	Toplam	457	3,98	.68							

Tablo 40'dan anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı yardımlaşma boyutu puanlarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F(2-454)=22,611$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. Bu farklılık görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 21 ve daha fazla olan öğretmenlerin yardımlaşma puan ortalamalarının daha az sayıdaki öğretmen ile birlikte çalışan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha az olmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle öğretmen sayısı az olan okullarda öğretmenlerin yardımlaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu

durumun sebebinin öğretmen sayısı az olan okullarda öğretmenlerin birbirlerini daha yakından tanımaları ve daha samimi ilişkiler kurabilmelerinin kaynaklandığı yorumu yapılabilir.

c2. Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 41: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Centilmenlik	1-10 (1)	87	4,40	.69	G.Arası	12,487	2	6,243	10,238	.000	1-3
					G.İçi	276,855	454	.610			
	11-20 (2)	194	4,49	.78	Toplam	289,342	456				2-3
	21 + (3)	176	4,13	.81							
	Toplam	457	4,34	.79							

Tablo 41'e bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı centilmenlik boyutu puanlarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F(2-454)=10,238$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. Bu farklılık incelendiğinde öğretmen sayısı 21 ve daha fazla olan okullarda çalışan öğretmenlerin centilmenlik algılarının daha az sayıda öğretmen ile birlikte çalışan öğretmenlerin algılarından daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmen sayısı az olan okullarda öğretmenlerin daha fazla centilmenlik boyutu davranışları sergiledikleri yorumu yapılabilir. Bu durumun sebebi olarak öğretmen sayısı az olan okullarda görev yapan öğretmenler daha yakın ilişkiler kurarlar ve birbirlerine karşı daha centilmen ve hoşgörülü yaklaşımlardan kaynaklanıyor olabilir.

c3. Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 42: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Vicdanlılık	1-10 (1)	87	4,20	.84	G.Arası	.056	2	.028	.045	.956	Yok
					G.İçi	277,729	454	.612			
	11-20 (2)	194	4,22	.77	Toplam	277,785	456				
	21 + (3)	176	4,20	.76							
	Toplam	457	4,21	.78							

Tablo 42'ye göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı vicdanlılık boyutu puanlarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-454)}=.045$; $p<0.05$]. Buna göre öğretmenler görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısından bağımsız olarak vicdanlılık boyutu davranışlarını sergiledikleri söylenebilir.

c4. Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 43: Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Sivil Erdem	1-10 (1)	87	3,93	.71	G.Arası	11,634	2	5,817	9,124	.000	1-3
					G.İçi	289,452	454	.638			
	11-20 (2)	194	3,97	.82	Toplam	301,086	456				2-3
	21 + (3)	176	3,63	.80							
	Toplam	457	3,83	.81							

Tablo 43 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem boyutu puanlarının öğretmen sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(2-454)}=9,124$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar 1-10 öğretmene sahip okullardaki

öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ve 11-20 öğretmene sahip okullardaki öğretmenler ile 21 ve üzeri öğretmene sahip okullardaki öğretmenler arasındadır. Buna göre öğretmen sayısı 21 ve daha fazla olan okullardaki öğretmenler, öğretmen sayısı 20'den daha az olan okullardaki öğretmenlerden daha az düzeyde sivil erdem algısına sahip olduğu söylenebilir. Öğretmen sayısı fazla olan okullarda öğretmenler arasında daha resmi ilişkiler kurarlarken, öğretmen sayısı az olan okullardaki öğretmenler birbirleri ile daha samimi arkadaşlıklar kurarlar ve birbirlerinin haklarına daha saygılı olacaklarından görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı az olan öğretmenlerin sivil erdem düzeylerinin görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 21 ve daha fazla olan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmış olabilir.

d Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerinin aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 44, Tablo 45, Tablo 46 ve Tablo 47 'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3, 4-6, 7 yıl ve üzeri olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

d1. Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 44: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yardımlaşma	1-3 yıl (1)	284	4,05	.63	G.Arası	5,125	2	2,563	5,570	.004	1-3
					G.İçi	208,886	454	.460			
	4-6 yıl (2)	85	3,96	.72	Toplam	214,012	456				
	7 yıl + (3)	88	3,78	.75							
	Toplam	457	3,98	.68							

Tablo 44'e bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı yardımlaşma boyutu puanlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F(2-454)=5,570$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar aynı okulda 1-3 yıl çalışan öğretmenler ile aynı okulda 7 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler arasındadır. Oluşan bu anlamlı farklılığın sebebi aynı okulda çalışma süresi 1-3 yıl olan okullardaki öğretmenlerin yardımlaşma düzeylerinin aynı okulda 7 yıl ve daha fazla çalışan öğretmenlerin yardımlaşma düzeylerinden daha fazla olmalarından kaynaklanmaktadır. Elde edilen bulguya göre okula yeni atanan öğretmenler, uzun süredir aynı okulda çalışan öğretmenlere göre daha fazla yardımlaşma boyutu davranışları sergiledikleri yorumu yapılabilir.

d2. Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 45: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Centilmenlik	1-3 yıl (1)	284	4,37	.77	G.Arası	2,058	2	1,029	1,626	.198	Yok
	4-6 yıl (2)	85	4,37	.75		G.İçi	287,283	454			
	7 yıl + (3)	88	4,20	.88	Toplam	289,342	456				
	Toplam	457	4,34	.79							

Tablo 45'e göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı centilmenlik boyutu puanlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F(2-454)=1,626$; $p<0.05$]. Buna göre öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri farklılaşsa dahi centilmenlik düzeylerinin değişmediği söylenebilir.

d3. Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 46: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Vicdanlılık	1-3 yıl (1)	284	4,25	.74	G.Arası	1,112	2	.556	.913	.402	Yok
					G.İçi	276,672	454	.609			
	4-6 yıl (2)	85	4,17	.80	Toplam	277,785	456				
	7 yıl + (3)	88	4,13	.85							
	Toplam	457	4,21	.78							

Tablo 46 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı vicdanlılık boyutu puanlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-454)}=.913$; $p<0.05$]. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin vicdanlılık düzeylerinin farklılaşmamasının sebebinin, öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri ne olursa olsun örgütsel çıkarlarını bireysel çıkarlarının önünde tutmalarından kaynaklanması olarak yorumlanabilir.

d4. Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 47: Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Aynı Okulda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Sivil Erdem	1-3 yıl (1)	284	3,85	.81	G.Arası	2,247	2	1,124	1,707	.183	Yok
					G.İçi	298,839	454	.658			
	4-6 yıl (2)	85	3,91	.78	Toplam	301,086	456				
	7 yıl + (3)	88	3,70	.83							
	Toplam	457	3,83	.81							

Tablo 47'ye bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem boyutu puanlarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-454)}=1,707$; $p<0.05$]. Buna göre öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri ne olursa olsun sivil erdem düzeylerinin büyük oranlarda değişmediği söylenebilir.

e. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 48, Tablo 49, Tablo 50 ve Tablo 51 'de verilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyine göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen TUKEY testinin sonuçları da aynı tablolarda gösterilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyi; İlkokul, Ortaokul ve Lise olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

e1. Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 48: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Yardımlaşma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Yardımlaşma	İlkokul (1)	171	4,18	.58	G.Arası	13,796	2	6,898	15,641	.000	1-2
	Ortaokul (2)	131	3,99	.65	G.İçi	200,216	454	.441			
	Lise (3)	155	3,77	.74	Toplam	214,012	456				1-3
	Toplam	457	3,98	.68							2-3

Tablo 48'de görüleceği gibi, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı yardımlaşma boyutu puanlarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(2-454)}$

$_{454})=15,641$; $p<0.05$]. Anlamli farklılıklar ilkokul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri, ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri ve ortaokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Elde edilen bulgulara göre ilkokul öğretmenlerinin yardımlaşma düzeyleri hem ortaokul hem de lise öğretmenlerinden daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durum ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin birbirleri ile daha samimi ilişkiler kurmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca ilkokulda görev yapan öğretmen sayısı genellikle liselerde görev yapan öğretmen sayısından daha azdır. İlkokullarda öğretmen sayısı az olduğu için daha samimi ilişkiler kurulabilmektedir. Mevcut çalışmada öğretmen sayısı az olan okullardaki öğretmenlerin yardımlaşma düzeyleri kalabalık olan okullardaki öğretmenlerin yardımlaşma düzeylerinden daha yüksek gerçekleştiği bulgusu da ilkokul öğretmenlerinin yardımlaşma düzeylerinin neden yüksek olduğunu açıklayabilir.

e2. Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 49: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Centilmenlik Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Centilmenlik	İlkokul (1)	171	4,52	.66	G.Arası	9,808	2	4,904	7,965	.000	1-2
	Ortaokul (2)	131	4,29	.87	G.İçi	279,534	454	.616			
	Lise (3)	155	4,18	.82	Toplam	289,342	456		1-3		
	Toplam	457	4,34	.79							

Tablo 49'dan da anlaşılacağı üzere, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı centilmenlik boyutu puanlarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(2-454)}=7,965$; $p<0.05$]. Anlamli farklılıklar ilkokul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri ve ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Buna göre ilkokul öğretmenlerinin centilmenlik düzeyleri ortaokul ve lise öğretmenlerinin centilmenlik düzeylerinden daha fazla olduğu söylenebilir. İlkokullar daha samimi ilişkilerin kurulduğu, öğretmenler arası yardımlaşmaların daha fazla gözlemlendiği

okul düzeyleri olduğu için ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, imkânsızlıklardan ve zahmetlerden şikâyetçi olmadan olumsuzlukları hoşgörü ile karşıladıkları için centilmenlik düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

e3. Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 50: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Vicdanlılık Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Vicdanlılık	İlkokul (1)	171	4,24	.77	G.Arası	.414	2	.207	.339	.713	Yok
	Ortaokul (2)	131	4,17	.80		G.İçi	277,370	454			
	Lise (3)	155	4,21	.77	Toplam	277,785	456				
	Toplam	457	4,21	.78							

Tablo 50 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı vicdanlılık boyutu puanlarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-454)}=.339$; $p<0.05$]. Buna göre öğretmenlerin okul düzeyi değişkenine göre vicdanlılık düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

e4. Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 51: Çalışılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Sivil Erdem Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Puan	Okul Düzeyi	N	\bar{X}	Ss	Var. K	KT	Sd	KO	Anova Testi		
									F	p	Fark
Sivil Erdem	İlkokul (1)	171	4,01	.71	G.Arası	9,811	2	4,905	7,646	.001	1-2
	Ortaokul (2)	131	3,79	.82		G.İçi	291,275	454			
	Lise (3)	155	3,67	.87	Toplam	301,086	456				1-3
	Toplam	457	3,83	.81							

Tablo 51'e göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sivil erdem boyutu puanlarının çalışılan okul düzeyi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F(2-454)=7,646$; $p<0.05$]. Anlamlı farklılıklar ilkokul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri ve ilkokul öğretmenleri ile lise öğretmenleri arasındadır. Elde edilen bulguya göre ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin sivil erdem düzeyleri ortaokul ve lise öğretmenlerinin sivil erdem düzeylerinden daha yüksek ortalamaya sahiptir. Sivil erdem düzeyi davranışları bireysel yarardan önce örgütsel yarar gerektirir. İlkokul öğretmenlerinin okullarını daha yüksek düzeyde sahiplenmeleri, sivil erdem düzeylerinin daha yüksek olmasını açıklayabilir.

4.4. ÖĞRETMENLERİN OKULLARININ ÖRGÜT DNA'SINA YÖNELİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BULGULAR

Bu bölümde okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi hesaplamak için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına ait bulgular ve yorumlar ile okulları DNA profillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular ve yorumlar verilmiştir.

4.4.1 Öğretmenlerin Okulların DNA Profillerine Yönelik Algıları İle Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı 1.00 ile -1.00 arasında değişmektedir. 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.30-0.70 arasında olması orta, 0.00-0.30 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2012).

Tablo 52: Okulların DNA Profillerine Yönelik Algıları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Tablosu

	Yardımlaşma	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem	Örgütsel Vatandaşlık
Esnek Örgüt	.396**	.367**	.167**	.402**	.474**
Askeri Örgüt	.299**	.245**	.143**	.300**	.352**
Tam Zamanlı Örgüt	.280**	.259**	.097*	.377**	.356**
Gelişigüzel Örgüt	-.244**	-.349**	-.103*	-.194**	-.312**
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-.267**	-.393**	-.135**	-.247**	-.361**
Pasif-Saldırgan Örgüt	-.343**	-.398**	-.152**	-.312**	-.425**

*0,05 düzeyinde anlamlıdır.

**0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 52'den anlaşılacağı üzere öğretmenlerin okulların esnek örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma ($r=.396$), centilmenlik ($r=.367$) ve sivil erdem ($r=.402$) boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı pozitif yönlü orta düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okulların esnek örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının vicdanlılık ($r=.167$) boyutuna yönelik algıları arasında ise anlamlı pozitif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların askeri örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma ($r=.299$), centilmenlik ($r=.245$), vicdanlılık ($r=.143$), ve sivil erdem ($r=.300$) boyutlarına yönelik algıları arasında yani tüm boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma ($r=.280$), centilmenlik ($r=-.259$) ve vicdanlılık ($r=.097$) boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı pozitif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okulların tam zamanlı örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının sivil erdem ($r=-.377$) boyutuna yönelik algıları arasında ise anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik ($r=-.349$) boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okulların gelişigüzel örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma ($r=-.244$), vicdanlılık ($r=-.103$), ve sivil erdem ($r=-.194$) boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı negatif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik ($r=-.393$) boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okulların yönetim ağırlıklı örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma ($r=-.267$), vicdanlılık ($r=-.135$), ve sivil erdem ($r=-.247$) boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı negatif yönlü düşük düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okulların pasif-saldırgan örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma ($r=-.343$), centilmenlik ($r=.398$) ve sivil erdem ($r=-.312$) boyutları arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okulların pasif-saldırgan örgüt profiline sahip olmasına yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının vicdanlılık ($r=-.152$) boyutuna yönelik algıları arasında ise anlamlı negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin okulların sağlıklı örgüt profillerine(esnek, askeri, tam zamanlı) yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okulların sağlıklı örgüt profillerine(gelişigüzel, yönetim ağırlıklı, pasif-saldırgan) yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında negatif yönlü orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir.

4.4.2. Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Regresyon analizinde, aralarında daha önce ilişki olduğu belirlenen iki ya da daha fazla değişkenlerden en az birinin yordanan, bir ya da daha fazlasının yordayan değişken olarak tanımlanması söz konusudur. Yordayan değişkenlerin (bağımsız

değişken), yordanan değişkenleri (bağımlı değişken) anlamlı olarak yordayıp yordamadığını, eğer anlamlı olarak yordama söz konusu ise, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını görmek amacıyla yapılan analizdir (Seçer, 2013).

Bu bölümde öğretmenlerin okulların DNA profilli algılarının örgütsel vatandaşlık düzeylerini yordayıp yordamamasına yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bağımsız değişken olan esnek örgüt, askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, gelişigüzel örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif-saldırgan örgütün, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

4.4.2.1. Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordamasına Yönelik Bulgular Ve Yorumlar

Tablo 53: Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı						
	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	3,630	.153		23,659	.000	3,329	3,932
Esnek Örgüt	.169	.036	.327	4,707	.000	.098	.240
Askeri Örgüt	.072	.034	.113	2,106	.036	.005	.140
Tam Zamanlı Örgüt	-.035	.034	-.066	-1,037	.300	-.101	.031
Gelişigüzel Örgüt	.006	.035	.010	.178	.859	-.062	.075
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-.002	.040	-.003	-.044	.965	-.081	.077
Pasif-Saldırgan Örgüt	-.140	.038	-.242	-3,661	.000	-.216	.065
R: .521	R² = .272						
F(6,450) = 28,006	P = .000						

Yapılan regresyon analizi sonucunda, Öğretmenlerin Okulların DNA Profilli Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R = .521$, $R^2 = .272$, $p < .05$). Öğretmenlerin algılarına göre okulların esnek örgüt, askeri örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profilleri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış göstermelerinin yaklaşık %27' sini açıklamaktadır ($R^2 = .272$). Yapılan regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde esnek örgüt, askeri örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profilleri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı

bir şekilde yordadığı anlaşılmaktadır. Okulların esnek örgüt boyutundaki bir birimlik artış örgütsel vatandaşlık sabit değişkeni üzerinde .16'lık artışa, askeri örgüt profilindeki bir birimlik artışın yine örgütsel vatandaşlık sabit değişkeni üzerine .07'lik bir artışa neden olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında pasif-saldırgan örgüt profilindeki bir birimlik artışın ise-.14'lük bir azalmaya neden olduğu görülmektedir. Tam zamanlı örgüt, gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt profilleri ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını yordamamaktadır.

4.4.3 Çalışılan Okul Düzeyine Göre Okulların DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi

4.4.3.1. İlkokullarda DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordaması

Tablo 54: İlkokullarda Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı						
	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	4,066	.226		18,022	.000	3,621	4,512
Esnek Örgüt	.078	.055	.171	1,415	.159	-.031	.188
Askeri Örgüt	.037	.050	.067	.728	.468	-.063	.136
Tam Zamanlı Örgüt	.004	.054	.009	.082	.935	-.103	.112
Gelişigüzel Örgüt	-.021	.051	-.043	-.419	.676	-.121	.079
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-.061	.061	-.118	-.988	.325	-.182	.061
Pasif-Saldırgan Örgüt	.062	.065	-.117	-.955	.341	-.190	.066
R:.410	R²=.168						
F(6,164)=5.524	P=.000						

Yapılan regresyon analizi sonucunda ilkokullarda DNA profillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt DNA'sının boyutları (esnek, askeri, tam zamanlı, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamamaktadır (R= .410, R²= .168, p < .05).

4.4.3.2. Ortaokullarda DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordaması

Tablo 55: Ortaokullarda Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	3,797	.310		12,229	.000	3,182	4,411
Esnek Örgüt	.242	.064	.476	3,763	.000	.115	.369
Askeri Örgüt	.036	.065	.055	.559	.577	-.092	.164
Tam Zamanlı Örgüt	-.114	.071	-.212	-1,621	.108	-.254	.025
Gelişigüzel Örgüt	.045	.069	.071	.654	.514	-.091	.182
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-.038	.076	-.061	-.500	.618	-.189	.112
Pasif-Saldırgan Örgüt	-.174	.069	-.283	-2,518	.013	-.310	-.037
R: .528	R² = .279						
F(6,124) = 8.000	P = .000						

Yapılan regresyon analizi sonucunda ortaokullarda, okul DNA profillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R = .528$, $R^2 = .279$, $p < .05$). Okul DNA profillerinden esnek örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profilleri örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %27' sini açıklamaktadır ($R^2 = .279$). Yordayıcı değişken olan Okul DNA profillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde esnek örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Ortaokullarda esnek örgüt profilindeki bir birimlik artışın, örgütsel vatandaşlık sabit değişkeni üzerinde .24'lık bir artışa neden olurken, pasif-saldırgan örgüt boyutundaki bir birimlik artış ise örgütsel vatandaşlık sabit değişkeni üzerinde -.17'lük bir azalmaya neden olduğu görülmektedir. Askeri örgüt, tam zamanlı örgüt, gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt profilleri ise örgütsel vatandaşlık davranışını yordamamaktadır.

4.4.3.3. Liselerde DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerini Yordaması

Tablo 56: Liselerde Okul DNA Profillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	2,986	.277		10,778	.000	2,438	3,533
Esnek Örgüt	.188	.071	.332	2,635	.009	.047	.328
Askeri Örgüt	.179	.067	.268	2,691	.008	.048	.311
Tam Zamanlı Örgüt	-.043	.055	-.082	-.772	.441	-.151	.066
Gelişigüzel Örgüt	-.011	.063	-.016	-.174	.862	-.135	.113
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	.138	.073	.218	1,897	.060	-.006	.282
Pasif-Saldırgan Örgüt	-.182	.067	-.301	-2,701	.008	-.315	-.049
R: .590	R² = .348						
F(6,148) = 13,139	P = .000						

Yapılan regresyon analizi sonucunda liselerde, okul DNA profillerinden bazılarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır ($R = .590$, $R^2 = .348$, $p < .05$). Okul DNA profillerinden esnek örgüt, askeri örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profilleri örgütsel vatandaşlık davranışının yaklaşık %34' ünü açıklamaktadır ($R^2 = .348$). Yordayıcı değişken olan okulların DNA profillerinin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamadaki regresyon analizinin t değerleri incelendiğinde esnek örgüt, askeri örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Liselerde esnek örgüt profilindeki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık sabit değişkeni üzerinde .18'lik, askeri örgüt profilindeki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık sabit değişkeni üzerinde .17'lik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bunun yanında pasif-saldırgan örgüt profilindeki bir birimlik artışın örgütsel vatandaşlık sabit değişkeni üzerinde -.18'lik bir azalmaya neden olduğu görülmektedir. Tam zamanlı örgüt, gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt profilleri ise örgütsel vatandaşlık davranışını yordamamaktadır.

5. BÖLÜM: SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın problem durumunda belirtilen amaçlar doğrultusunda bu sorulara uygun istatistiksel analizler yapılmış ve bu bulgular benzer diğer araştırmaların bulguları çerçevesinde tartışılmıştır.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okulların DNA profillerinden esnek örgüt profiline yönelik algı düzeyi yüksek derecede iken, askeri örgüt ve tam zamanlı örgüt profili boyutlarına yönelik algı düzeyi orta derecededir. Yönetim ağırlıklı, gelişigüzel ve pasif saldırgan örgüt profiline yönelik algı düzeyi ise düşük düzeydedir. Bostancı vd.(2016) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenler genel olarak okulların DNA profilini esnek örgüt olarak görmektedirler. Yine aynı çalışmada öğretmen görüşlerine göre okullar, askeri ve tam zamanlı örgüt özelliklerini orta düzeyde, yönetim ağırlıklı, gelişigüzel ve pasif-saldırgan örgüt olma özelliklerini ise az düzeyde taşımaktadırlar. Çetin'in (2014) "Okul DNA'sı Metaforunun çeşitli değişkenler göre incelenmesi" isimli çalışmasında da mevcut çalışmaya benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çetin'in (2014) öğretmenlerin okulların DNA'sına ilişkin algı düzeylerini diğer profiller ile karşılaştırıldığında esnek örgüt boyutunda en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Fakat Çetin ve Döş (2014) tarafından Milli Eğitim Bakanlığının örgüt DNA'sı profilini belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmada ise MEB merkez teşkilatının öğretmen algularına göre sağlıklı örgüt profillerinden yönetim ağırlıklı ve gelişigüzel örgüt profiline sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında örgüt DNA'sı kavramı ile ilgili eğitim örgütleri dışında yapılan çalışmalara bakıldığında; Çandır'ın (2005) hizmet ve sanayi sektörleri örnekleminde yapmış olduğu araştırmada Türkiye'de en fazla sağlıklı örgüt profillerinden esnek örgüt yapısına sahip örgüt tiplerinin olduğunu belirtmiştir. Bancar'ın (2016) bir sağlık kurumundaki hemşirelerin algularına yönelik olarak yaptığı çalışmada da işgörenlerin örgüt DNA'sının sağlıklı örgüt profilleri olarak kabul gören esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt profillerine yönelik algı düzeylerinin diğer örgüt profillerinden daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmektedir. Onay ve Ergüden (2012) tarafından bir sosyal güvenlik kurumu örnekleminde yapılan çalışmada da işgörenlerin sağlıklı profiller arasında bulunan askeri örgüt profilini diğer örgüt profillerine göre daha çok benimsemiş ve kabul etmiş olduğu belirtilmektedir.

Okulların DNA profiline yönelik öğretmen algıları demografik değişkenlere göre incelendiğinde; Okulların askeri, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan profillerine yönelik öğretmen algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. Bunun yanında tam zamanlı ve esnek örgüt profili boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Çetin'in (2014) yapmış olduğu çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okullara yönelik DNA profili algılarında askeri örgüt, gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt profilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken; esnek örgüt, tam zamanlı örgüt ve pasif saldırgan örgüt profili arsında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yani mevcut çalışma ile cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okulların DNA profilleri algılarında sadece pasif-saldırgan örgüt profili boyutunda ayırma mevcut olup diğer boyutlardaki bulgular örtüşmektedir. Ayrıca mevcut çalışmada tespit edilen; erkek öğretmenlerin sağlıklı olduğu kabul edilen esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt profillerinin hepsinde kadın öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahipken kadın öğretmenlerin ise sağlıksız olduğu kabul edilen gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan örgüt profillerinin tamamında erkek öğretmenlerden daha yüksek ortalamaya sahip olmaları durumu Çetin'in (2014) yapmış olduğu çalışma ile örtüşmektedir. Çandır (2005) tarafından yapılan bir başka çalışmada da kadınların daha fazla nüfusa sahip olduğu örgütlerin yapılarının sağlıksız DNA profilleri arasında yer alırken, erkeklerin daha fazla nüfusa sahip olduğu örgütlerin DNA yapılarının sağlıklı profiller arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Mevcut çalışma ile alanyazında yer alan diğer çalışmalardaki cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin algıları değerlendirildiğinde kadın öğretmenlerin örgütlerini negatif algılamalarının sebebi genellikle eğitim örgütlerindeki yöneticilerin erkek olmalarının olduğu yorumu yapılabilir.

Öğretmen sayısı değişkenine göre okulların DNA profilleri 11-20 arası öğretmen sayısı olan okullardaki öğretmenlere göre esnek, askeri ve tam zamanlı, 21 ve daha fazla öğretmen sayısı olan okullardaki öğretmenlere göre gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt profilindedirler. Örgüt profillerinin alanyazında sağlıklı ve sağlıksız olarak gruplandırıldığı göz önüne alındığında öğretmen sayısı değişkenine göre 11-20 arası öğretmen sayısı okullardaki öğretmenlerin algı düzeylerinin sağlıklı örgüt profillerinde daha fazla iken 21 ve

daha fazla öğretmen sayısı olan okullardaki öğretmenlerin algı düzeylerinin sağlıklı örgüt profillerinde daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre de okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algıları arasında sağlıklı örgüt profilleri olarak nitelendirilen; esnek, askeri ve tam zamanlı boyutlarında anlamlı şekilde farklılık bulunamamıştır. Fakat örgüt DNA'sının sağlıklı örgüt profilleri olarak nitelendirilen; gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif saldırgan boyutlarında aynı okulda 1-3 yıl çalışanlar ile 7 yıl ve daha fazla çalışan öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca tam zamanlı, gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt profillerine yönelik aynı okulda daha fazla çalışan öğretmenlerin algı düzeyinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Mesleki kıdem, değişkenine göre okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algıları esnek, askeri, tam zamanlı, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan örgüt profillerine yönelik anlamlı olarak farklılaşmaz iken; gelişigüzel örgüt profiline yönelik farklılaşmaktadır. Bu fark 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Çetin'in (2014) yapmış olduğu çalışmada ise öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul DNA profillerinden sadece esnek örgüt profilinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ayrıca Çetin ve Döş (2014) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin kıdem yılı arttıkça sağlıklı örgüt profilleri için algı düzeyi puan ortalamalarının düştüğünü belirtilmektedir.

Çalışılan okul düzeyi değişkenine göre okulların DNA profillerine yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı olarak farklılık bulunmuştur. İlkokul öğretmenleri algı düzeyleri sağlıklı örgüt profilleri olan esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt profillerinin daha yüksek iken; lise öğretmenlerinin algı düzeylerinin sağlıklı örgüt profilleri olan gelişigüzel, yönetim ağırlıklı ve pasif-saldırgan boyutlarında daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan okul düzeyi değişkenine göre ilkokullarda çalışan öğretmenler diğer okul düzeylerine göre okulların daha sağlıklı örgüt profillerine sahip olduğunu belirtmişlerdir. . Bostancı vd.' nin(2016) çalışmasında da okulların DNA profillerine göre sağlıklı örgüt özelliklerini taşıdıkları belirtilmektedir. Ayrıca yine aynı çalışmada ortaokul ve lisede çalışan öğretmenler, ilkokullarda çalışan öğretmenlere göre okullarının daha gelişigüzel örgüt tipi özellikleri gösterdiğini; liselerde çalışan öğretmenler, ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenlere göre okullarının yönetim ağırlıklı ve pasif- saldırgan örgüt tipi

özelliğini daha fazla gösterdiği belirtilmektedir. Çalışmadaki bu sonuçlardan hareketle lisede görev yapan öğretmenlerin okullarının daha fazla sağlıklı örgüt tipi özelliklerini taşıdığı algısına sahip oldukları belirtilmektedir. Çetin'in (2014) örgüt DNA'sı metaforunu okullara uyarlayarak, öğretmen görüşlerine göre okulların DNA profillerini ortaya koyduğu çalışmada ortaokulların genel olarak sağlıklı örgüt profillerinden olan esnek DNA profillerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada diğer değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik öğretmenlerin algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Polat (2007) ve Zengin (2011) yapmış oldukları çalışmalarda da mevcut çalışma ile uyumlu olarak, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve centilmenlik boyutuna yönelik algının "çok yüksek"; yardımlaşma ve sivil erdem boyutlarına yönelik algının "yüksek"; düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin vicdanlılık ve centilmenlik düzeyinin "çok yüksek" olması, öğretmenlerin mesleklerini bir vicdan işi olarak kabul ettiklerini ve okulda işler yolunda gitmediğinde dahi genellikle durumdan şikayetçi olmadıkları olarak yorumlanabilir. Polat (2007) yapmış olduğu çalışmasında da öğretmenlerin vicdanlılık boyutuna yönelik algı düzeyleri çok yüksek derecede iken diğer üç alt boyuta ilişkin algı düzeylerinin yüksek derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şanlı'nın (2011) yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarında ise öğretmenlerin yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarına yönelik algı düzeyleri yüksek derecede iken centilmenlik boyutuna yönelik algı düzeyleri düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Sarı (2011) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına yönelik algı düzeylerinin en düşük olduğu boyutun sivil erdem boyutu olduğu belirlenmiştir.

Çalışılan okul düzeyi değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında anlamlı olarak farklılık bulunmuştur. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca ilkökul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri tüm boyutlarda diğer okul düzeylerine göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışılan okul düzeyine göre öğretmen görüşlerine bakıldığında; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin en yüksek olarak

centilmenlik boyutunda ilkokullarda gerçekleştiği görülmektedir. Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ'ın (2003) yapmış oldukları çalışmada ise öğretmenlerin çalıştıkları okul düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Öğretmen sayısı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile okulda görev yapan öğretmen sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu ile okulda görev yapan öğretmen sayısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Şanlı' nın (2011) çalışmasında ise örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları ile öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Polat'ın (2007) çalışmasında ise okuldaki öğretmen sayısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ile öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, yardımlaşma boyutu ile öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Polat (2007) yapmış olduğu çalışmasında ise öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının tamamına yönelik olarak öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Polat (2007) yapmış olduğu çalışmasında da öğretmenlerin kadın yada erkek olmaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Şanlı' nın (2011) çalışmasında cinsiyet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma ve vicdanlılık alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutları ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Oluşan anlamlı farklılık incelendiğinde sonuçların kısmi olarak örtüşerek erkek öğretmenlerin centilmenlik ve sivil erdem düzeylerinin kadın erkeklere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Zengin (2011) yapmış olduğu çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre

örgütsel vatandaşlık davranışının sadece yardımlaşma alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilirken diğer alt boyutlar ile öğretmenlerin kadın ya da erkek olmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sarı' nın (2011) çalışmasında cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve vicdanlılık boyutlarında öğretmenlerin kadın ya da erkek olması arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre ise örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonucu destekler nitelikte olarak Şanlı (2011) ve Polat (2007) yapmış oldukları çalışmalarda da öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yine araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okulların sağlıklı örgüt profilleri(esnek, askeri, tam zamanlı) yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgüt DNA'sının sağlıklı örgüt profillerine(gelişigüzel, yönetim ağırlıklı, pasif-saldırgan) yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında negatif yönlü orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum örgüt için faydalı sonuçlar ortaya koyan örgütsel vatandaşlık davranışları ne kadar çok düzeyde gerçekleştirilirse örgütün DNA'sının sağlıklı örgüt profilleri arasında yer alma olasılığının o kadar yüksek ihtimalde olabileceği, ya da farklı bir ifadeyle örgütsel vatandaşlık davranışları ne kadar az düzeyde gerçekleştirilirse örgütün DNA'sının sağlıklı örgüt profilleri arasında yer alma olasılığı o kadar yüksek ihtimalde olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Yine araştırmaya göre okulların DNA profillerinden esnek örgüt, askeri örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordadığı görülürken, tam zamanlı örgüt, gelişigüzel örgüt ve yönetim ağırlıklı örgüt alt boyutları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamadığı görülmektedir. Ayrıca okul düzeyine göre ilkokullarda, DNA profillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamazken, ortaokullarda esnek örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin; liselerde ise esnek örgüt, askeri örgüt ve pasif-saldırgan örgüt profillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordadığı

görülmüştür. Araştırmaya göre okulların esnek örgüt, askeri örgüt profilleri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yine de yordarken; pasif saldırgan örgüt özellikleri göstermesi olumsuz yönde yordamaktadır.

Yukarıdaki sonuç ve tartışmalar doğrultusunda şu öneriler ileri sürülebilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okulların DNA profillerini sağlıklı olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Bu algı farklılığının nedeni araştırılmalıdır.

İlkokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık düzeyleri, hem ortaokul hem de lise öğretmenlerinden daha yüksektir. Bu farklılığın nedeni ortaya çıkarılarak, ortaokul ve lisedeki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerini artırıcı düzenlemeler yapılmalıdır.

Araştırmada okulların esnek örgüt özellikleri göstermesi öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Okulların bu örgüt profili özelliklerinin artırılmasına yönelik okul personeline eğitici faaliyetler yapılmalıdır.

Araştırmada okulların pasif saldırgan örgüt özellikleri göstermesi öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde yordamaktadır. Okulların bu özelliklerinin değiştirilmesine ve yönelik okul gelişim çalışmaları yapılmalıdır. Yine Sağlıklı örgüt DNA'ları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde orta dereceli bir ilişki vardır. Sağlıklı DNA profilleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algısını yükseltmektedir. Bundan dolayı okulların DNA profillerinin sağlıklı örgüt profillerine dönüştürülebilmesi için çalışma yapılmalıdır.

Çalışılan okul düzeyine göre ilkokullar diğer okul düzeylerine göre örgüt DNA'sının daha sağlıklı örgüt profillerine(esnek, askeri ve tam zamanlı örgüt) sahip olduğu görülmektedir. Bunun sebepleri araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aguirre, D., Howell, L. W., Kletter, D. & Neilson, G. L. (2005). *A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today's Organizations*. Retrieved January 3, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/rr00026?gko=80c95>
- Akat, İ. (1984). *İşletme yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Altunbaş, A. (2009). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışma değerlerinin analizi (Altındağ ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz(9)*.
- Aydoğan, İ. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* içinde (s. 291-316). Ankara: Pegem Akademi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 7,1-30*.
- Balay R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Akademi.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulamalar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bancar, A. (2016). *Örgüt DNA'sı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baskin, K.(1998) *Corporate DNA-learning from life*. Butterworth-Heinemann, Boston/Amerika,
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.

- Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bostancı, A. B. (2013). The prediction level of teachers' organizational citizenship behaviors on the successful practice of shared leadership. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 177-194
- Bostancı, A., Akçadağ, T., Kahraman, Ü. ve Tosun, A. (2016). Okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 13(3).
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152).
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Akademi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cinay, F. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çandır, E. (2005). *Örgütsel DNA ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2007). Yönetim desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi (185-192). Sakarya Üniversitesi.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı – Bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelikezen, M. (2015). *Milli eğitim bakanlığı ödül sistemine ilişkin yönetici görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Çimen, M. A. (2009). *Polis meslek yüksek okullarında örgüt kültürü oluşumunda örgüt içi iletişimin rolü ve önemi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çetin, M., Yeşilbağ. Y. ve Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Malatya Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- Çetin, R. B. (2014). *Okul DNA'sı metaforunun çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çınar, F. (2001). Organizasyonel davranış alanında yeni bir yaklaşım: Organizasyonel vatandaşlık kavramı. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), <http://www.isguc.org> adresinden 3 Eylül 2016 tarihinde alınmıştır.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: PEGEM Akademi.
- Daft, R. L.(2008). *Organization Theory and Design*; South-Western Cengage Learning.
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma*, Yayımlanmamış doktora tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2).
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F.(2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: farklı sektörlere yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Demirkol, A. Y. & Savaş, A. C. (2012). Okul müdürlerinin örgüt kültürü algılarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 5, 259-272
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki*.

- Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Divakaran, A., Neilson, G. L. & Pandrangi, J. (2013). How to Design a Winning Company, Retrieved January 7, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/00194?gko=69783>
- Döş, İ. (2013). School DNA and it's transfer. *American Journal of Human Ecology*, 2(1), 7-15.
- Döş, İ. ve Çetin, R. B. (2014). Örgüt DNA'sı nin geliştirilmesi ve MEB üzerine bir tarama çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 560-575.
- Erdaş, D. (2010). *Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, A., Yılmaz, C. ve Ceylan, A. (2004). Promoting organizationan citizenship behavior: relative effects of job satisfaction, organizational commintment and perceived managerial fairness. *Metu Studies Development*, 31(2), 167-188.
- Güner, A. N. (2016). *Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- İplik F. N. (2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*, Ankara: Akademisyen Kitabevi
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları özgüvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının*

- oluşumundaki rolü.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kadıbeşegil, S. (1999). *Kurumların DNA'sı itibar.* <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=110> adresinden 5 Kasım 2016 tarihinde alınmıştır.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, İ. (2011). *Yönetim ve organizasyon bilim dalı örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1 (2), 135-160.*
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y. S. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi, 9(34), 137-153.*
- Karagöz, L. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel adanma ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1).*
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keman, G. (2012). *Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi: tekstil sektöründe bir uygulama.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20, 1-19.
- Kulaklıoğlu, A.S.(2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı ilişkisi: bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- 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.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları*. (Çev. Ed. A. Aypay). Ankara: Nobel Yayıncılık. (Orijinal çalışmanın yayın tarihi 1979)
- Neilson, G. L. & Estupinan, J. (2014). *The 10 principles of organizational DNA*. Retrieved January 4, 2017, from <https://www.strategy-business.com/blog/The-10-Principles-of-Organizational-DNA?gko=c5b42>
- Neilson, G. L., Pasternack, B. A.& Mendes, D.(2003). *The four bases of organizational DNA*. Retrieved January 4, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/03406?gko=4f638>
- Neilson, G. L., Pasternack, B. & Mendes, D. (2004). *The 7 types of organizational DNA*. Retrieved January 2, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/04210>
- Neilson, G. L., Pasternack, B., Mendes, D. & Tan, E. M. (2004). *Profiles in organizational DNA research and remedies*. Retrieved January 2, 2017, from <https://www.strategy-business.com/article/rr00004?gko=d84d0>

- Neilson, G. L., Pasternak, A. B. & Nuys, K.E.V. (2005). The passive aggressive organization, *Harvard Business Review*, 2.
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2012).Yeni bir metafor: Kurum DNA'sı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Özdemir, Y. (2005). *Kariyer devreleri ile örgütsel vatandaşlık eğilimi arasındaki ilişki: Sakarya üniversitesi İ.İ.B.F. örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütler arası vatandaşlık davranışları: teorik çerçeve ve bir ölçek geliştirme çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,33, 47-67.
- Özler, D. E. (2015). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Öztürk, Ö. (2010). Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Öztürk, U. C. ve Demir, C. (2011).Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2,17-36.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Sarı, Ç. (2011). *Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Sezgin, F.(2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, (1), 317-339.
- Soroush, S., Esfahani, D., Mohammadpouri, M. & Poorfarahmand, B. (2014). Studying of Organizational DNA in Esfahan Povince Sport and Youth Offices. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3).
- Sönmez, E. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven ile örgütsel yurttaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sung, G. & Neilson, G. L. (2013). Is your organization passive-aggressive? Retrieved January 2, 2017, from <https://www.strategy-business.com/blog/Is-Your-Organization-Passive-Aggressive?gko=ed975>.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2010). İşletmecilikte yeni bir metafor: Kurum DNA'sı. *TİSK Akademi*.2, 68 - 87.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şanlı, B. M. (2011). *İlköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış* (7. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sönmez, M. A., (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85-108.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth Ed.)*, Pearson Education, New Jersey.
- Taşcı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373–382.
- Tezer, A. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış(Örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tüz, M. V. (2001). *Kaos ortamında self organizasyon davranışı*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tüz, M. V. ve Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Ünüvar, M. (2009). Tedarik zinciri yönetim uygulamalarının örgütsel yapıya etkisi üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 559-592.
- Verschoor, C. (2004). Can organizational DNA exclude ethics? *Strategic finance*, 19-20.
- Yener M. ve Aykol, S. E. (2009). Girişimcilik değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 255-271.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2 (2), 1-14.
- Zengin, M. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

İNTERNET ERİŞİMİ

<https://tr.wikipedia.org/wiki/DNA> adresinden 03.09.2016 tarihinde erişilmiştir.

<http://www.strategyand.pwc.com> adresinden 03.09.2016 tarihinde erişilmiştir.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5904a4bdbba3d5.79632075 adresinden 13.08.2016 tarihinde erişilmiştir.



EKLER:

Değerli Meslektaşımız,

Bu araştırmanın amacı okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu ölçekte örgüt DNA'sı okulların amaçları ve üyeleri bakımından kendine has özellikler gösteren yaşayan bir organizma olarak insan DNA'sına benzeyen yapıları; örgütsel vatandaşlık davranışı ise okulda isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı karşılığında hiçbir ödül elde edilmeyeceğine rağmen sergilenen rol fazlası davranışlar olarak ele alınmaktadır.

Anketin ilk bölümünde kişisel bilgileriniz, takip eden bölümde Örgüt DNA'sına ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına ilişkin ifadeler bulunmaktadır.

Ölçek sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

1
Ali TOSUN
Uşak Üni. Sos. Bil. Enst. Öğrenci

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
2. Göreviniz : () Yönetici () Öğretmen
3. Kırdeminiz : () 1-10 yıl () 11-20 yıl () 21-30 yıl () 31 yıl ve üzeri
4. Okul Türü : () İlkokul () Ortaokul () Lise
5. Mezuniyet Durumunuz : () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
6. Okulunuzdaki öğretmen sayısı: () 1-10 () 11-20 () 21-30 () 31 ve +
7. Şu anki okulunuzdaki çalışma süreniz : () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl +

ÖRGÜT DNA'SI ÖLÇEĞİ

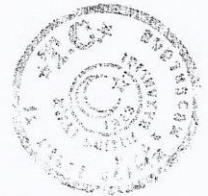
	Kesinlikle katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta düzeyde katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK		Hiç katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta düzeyde katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1	İş yükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.					
2	Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen yada geciken arkadaşımın yerine derse girerim					
3	Öğretmen arkadaşlarımla sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırım.					
4	Okula yeni atanmış öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.					
5	Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenerek arkadaşlarımla fikirlerimi alırım.					
6	Öğretmen arkadaşlarımla haklarını korumaya özen gösteririm.					
7	Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.					
8	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.					
9	Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçiririm.					
10	Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.					
11	Etraftakilerle sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.					
12	Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.					
13	İşime zamanında gelirim.					
14	Teneffüs aralarını asla uzatmam.					
15	Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.					
16	Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlemlerine uyarırım.					
17	Okuldaki değişiklikleri izler. Öğretmen arkadaşlarımla bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.					
18	Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.					
19	Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.					
20	Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.					

ÖRGÜT DNA'SI ÖLÇEĞİ		Kesinlikle katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta düzeyde katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
21	Okulumda üst-üst hiyerarşisi her şeyden önemlidir.					
22	Okulum gereğinden fazla bürokratik bir yapıya sahiptir ve bu durum işleri aksatmaktadır.					
23	Okulum herhangi bir konuda karar alırken öğretmen görüşlerine değer vermemektedir.					
24	Okulumda öğretmenlerin potansiyeli dikkate alınmamaktadır.					
25	Okulumda, uygun bir çalışma ortamı görüntüsü arkasında içi kaynaşan bir yapı vardır.					
26	Okulumda büyük değişimler olmaz, kabul edilir ama uygulamak imkansızdır.					
27	Okulumda vasatlık (sıradan olmak) takdir edilmektedir.					
28	Okulumda çalışanlar üstlerinden gelen emirlere aldırmasmaya meyillidirler.					

UŞAK İLİ MERKEZ VE İLÇE OKULLARI LİSTESİ

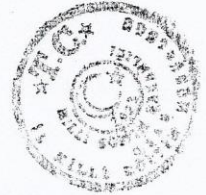
UŞAK - MERKEZ - ADALET ANAOKULU
 UŞAK - MERKEZ - BARIŞ GÜNEŞHAN İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - UŞAK MERKEZ GÜZEL SANATLAR LİSESİ
 UŞAK - MERKEZ - Ortaköy İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Fevzi Çakmak Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - 23 Nisan Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Ahmet Ali Aşçı Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Alper Günbayram Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Uşak Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Şehit Abdulkadir Kılavuz Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Atatürk Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Ayşe Ana Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Fatih Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Hakkı Kabaklarlı Anaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Hasan-Zeki Boz Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - HesnaÖzgöbek Anaokulu
 UŞAK - MERKEZ - İlyaslı İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - İlyaslı Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - İzzettin Çalışlar Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Karaağaç Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Latife Hanım Anaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Mehmet Sesli Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Merkez S.Halil Yiğit Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Milli Egemenlik Anaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Necati Özen Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Nuri Şeker İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Orhan Dengiz Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Ömer Bedrettin Uşaklı Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Özdemirler İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Sait-Sabri Ağaoğlu Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Şefkat Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Fatih Sultan Mehmet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Timur Ertürk İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Turhan Akçay İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Uşak Spor Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Uşak İmam Hatip Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Uşak Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Vala Gedik Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Vala Gedik Özel Eğitim Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Hasan Hilmi Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Hasan Hilmi İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Yenişehir Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Alanyurt İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Alanyurt Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Güre Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Ganime Özadam İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Alper Günbayram Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Hasibe ve Mazhar Gürbüz İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Kanuni Sultan Süleyman Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Muzaffer Mert İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Milli Egemenlik İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Aybey İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Müjde İlkokulu



UŞAK - MERKEZ - ERTUĞRUL GAZİ ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
 UŞAK - MERKEZ - Kırka İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Mehmet Sadık Boz İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Karakuyu Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Karakuyu İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Bölme Öğretmen Hüseyin Cahit İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Vali Ali Fuat Güven İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - VALA GEDİK ÖZEL EĞİTİM İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - Bedriye ve Kadir Uysal Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Aydın Turan İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Uğur Serdaroğlu İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Susuzören Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Eşe ve Halil Erdoğan İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Eşe ve Halil Erdoğan Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Yapağılar İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Yapağılar Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Gül İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Nihat Dülgeroğlu Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Halit Ziya Uşaklıgil Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Dikilitaş İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Mehmet Emin Hoşgör Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Uşak Fen Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Ergenekon İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Ergenekon Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Derbent Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Derbent İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Uşak Anadolu İmam Hatip Lisesi
 UŞAK - MERKEZ - Koyunbeyli İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - MEHMET AKİF ERSOY İMAM HATİP ORTAOKULU
 UŞAK - MERKEZ - Mesudiye İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Öğretmen Mahmut Özgöbek İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Cumhuriyet İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Malkoçoğlu İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Malkoçoğlu Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Yaşar Akar İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Bozkuş İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Bozkuş Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Bölme Öğretmen Hüseyin Cahit Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Yunus Emre Anaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Atatürk İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - BİR EYLÜL İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - Karacahisar Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Mehmetçik İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Atatürk Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - Gazi Mustafa Kemal İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - MUHARREMŞAH ORTAOKULU
 UŞAK - MERKEZ - CİĞERDEDE İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - Güre İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Vilayetler Hizmet Birliği Anaokulu
 UŞAK - MERKEZ - MEHMET AKİF İNAN İMAM HATİP ORTAOKULU
 UŞAK - MERKEZ - Kaşbelen İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Kapaklar İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - Şefkat İlkokulu
 UŞAK - MERKEZ - MUHARREMŞAH İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - EMİNE NİYAZI DEVECİ İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - ÇAMYUVA İLKOKULU



UŞAK - MERKEZ - KARACAHISAR İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - ESKİGÜNEY İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - ŞEKEREVLERİ İMAM HATİP ORTAOKULU
 UŞAK - MERKEZ - KALFA İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - KEDİYÜNÜ İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - SUSUZÖREN İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - KAŞBELEN ORTAOKULU
 UŞAK - MERKEZ - KILCAN İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - Müjde Ortaokulu
 UŞAK - MERKEZ - ÇEVREKÖY İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - GÜCER İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - YENİŞEHİR İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - EĞLENCE İLKOKULU
 UŞAK - MERKEZ - AYŞE ANA İMAM HATİP ORTAOKULU
 UŞAK - MERKEZ - ÖMER BEDRETTİN UŞAKLI İMAM HATİP ORTAOKULU
 UŞAK - BANAZ - Ayrancı İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Baltalı İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Banaz Anadolu Sağlık Meslek Lisesi
 UŞAK - BANAZ - Corum İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Güllüçam İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Gürlek İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Kızılcasöğüt Şehit Serdar Uludağ Çok Programlı Anadolu Lisesi
 UŞAK - BANAZ - Muratlı İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Ovacık Perakende Güneşi İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Oksüz İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Şaban İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Şehit Sadık Kozak Anadolu Lisesi
 UŞAK - BANAZ - Şehit Tuncay Durmuş Çok Programlı Anadolu Lisesi
 UŞAK - BANAZ - Şehit Vehbi Demir İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Şehit Veli Uludağ Derbent Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Yeşilyurt İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Bağkonak İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Susuz Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Cumhuriyet Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Çamsu İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Alaba Şehit Osman Özdemir İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Şehit Necati Sargın Anadolu Lisesi
 UŞAK - BANAZ - Banaz Anadolu İmam Hatip Lisesi
 UŞAK - BANAZ - Hasan İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Bahadır İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Şehit Veli Uludağ Derbent İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Kızılcasöğüt İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Hatıplar Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Banaz Köyü İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Kızılcasöğüt Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Yenice İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Mehmet-Makbule Erdem İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Hatıplar İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - ŞEHİT TUNCAY DURMUŞ MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
 UŞAK - BANAZ - Susuz İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Çamsu Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Kızılcaören İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Kızılhisar Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Kızılhisar İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Banaz İmam Hatip Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Şehit Edip AybeyAhat İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - 31 Ağustos Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Şehit Edip AybeyAhat Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Dümenler İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Yazitepe İlkokulu



UŞAK - BANAZ - Gürlek Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Büyükoturak Ortaokulu
 UŞAK - BANAZ - Büyükoturak İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Şehitler İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Kaplangı İlkokulu
 UŞAK - BANAZ - Mahire Eynel İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Melih Günay İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Eşme Şehit Nihat Köylü Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
 UŞAK - EŞME - Eşme Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
 UŞAK - EŞME - Eşme Anadolu Imam Hatip Lisesi
 UŞAK - EŞME - Saraycık Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Sıtkı Çetin İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Şehit Adem Çiftçi Çok Programlı Lise
 UŞAK - EŞME - Şehit Cemalettin Avcı Anadolu Lisesi
 UŞAK - EŞME - Galip Çetin Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Galip Çetin İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Eşme Imam Hatip Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Şehit Alibey Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Ahmet Avcı Anadolu Lisesi
 UŞAK - EŞME - Güllü İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Üçeylül Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Üçeylül İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Yeleğen Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Sıtkı Çetin Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Karahmetli İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Karahmetli Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Ağabey Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Ağabey İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Kayapınar İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Yeleğen İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Güllü Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Öğretmen Ali Baykal İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Güllübağ İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Melih Günay Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Uluyayla İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Yeşilkavak Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Kayalı İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Armutlu 75. Yıl İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Armutlu 75. Yıl Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Ahmetler Abdülkadir Can İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Ahmetler Abdülkadir Can Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Eşmetaş İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Dereli İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Yeşilkavak İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Kıranköy İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Şehit Alibey İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Dervişli Cumhuriyet İlkokulu
 UŞAK - EŞME - Dervişli Cumhuriyet Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Kayapınar Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Öğretmen Ali Baykal Ortaokulu
 UŞAK - EŞME - Eşme Anaokulu
 UŞAK - EŞME - SARAYCIK ILKOKULU
 UŞAK - KARAHALLI - Alfaklar İlkokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Buğdaylı İlkokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Karahallı Veyis Turan Çok Programlı Anadolu Lisesi
 UŞAK - KARAHALLI - Delihıdırılı İlkokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Delihıdırılı Ortaokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Buğdaylı Ortaokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Karbasan Ortaokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Kirkyaren Halil Ağaoğlu İlkokulu



UŞAK - KARAHALLI - Karbasan İlkokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Karahallı İmam Hatip Ortaokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Cumhuriyet Ortaokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Cumhuriyet İlkokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Külköy İlkokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Külköy Ortaokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Mehmet Yeşil İlkokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Karayakuplu Öğretmen Mustafa Şen İlkokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Hasan Gürel İlkokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Hasan Gürel Ortaokulu
 UŞAK - KARAHALLI - Karahallı Anadolu İmam Hatip Lisesi
 UŞAK - KARAHALLI - Kaykılı İlkokulu
 UŞAK - KARAHALLI - KARAHALLI ANADOLU LİSESİ
 UŞAK - SIVASLI - AĞAÇBEYLİ İLKOKULU
 UŞAK - SIVASLI - Mesleki Eğitim Merkezi
 UŞAK - SIVASLI - Muammer Yazgan İlkokulu
 UŞAK - SIVASLI - Yayalar İlkokulu
 UŞAK - SIVASLI - Tatar Ortaokulu
 UŞAK - SIVASLI - Sivaslı Anadolu Lisesi
 UŞAK - SIVASLI - Avukat Nurettin-Meliha Akarsu Ortaokulu
 UŞAK - SIVASLI - Avukat Nurettin-Meliha Akarsu İlkokulu
 UŞAK - SIVASLI - Atatürk İlkokulu
 UŞAK - SIVASLI - Şehit Ruhi Çetin Ortaokulu
 UŞAK - SIVASLI - RECEP DİNÇ İLKOKULU
 UŞAK - SIVASLI - SIVASLI ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ
 UŞAK - SIVASLI - RECEP DİNÇ ORTAOKULU
 UŞAK - SIVASLI - Yayalar Ortaokulu
 UŞAK - SIVASLI - 31 Ağustos Ortaokulu
 UŞAK - SIVASLI - DURSUN YALIM FEN LİSESİ
 UŞAK - SIVASLI - Ağaçbeyli Ortaokulu
 UŞAK - SIVASLI - SAMATLAR İLKOKULU
 UŞAK - SIVASLI - CUMHURİYET İLKOKULU
 UŞAK - SIVASLI - CUMHURİYET ORTAOKULU
 UŞAK - SIVASLI - SIVASLI İMAM HATİP ORTAOKULU
 UŞAK - SIVASLI - TATAR İLKOKULU
 UŞAK - SIVASLI - ÇİNOĞLU İLKOKULU
 UŞAK - SIVASLI - BUDAKLAR İLKOKULU
 UŞAK - SIVASLI - ERİCE İLKOKULU
 UŞAK - ULUBEY - İnay İlkokulu
 UŞAK - ULUBEY - İnay Ortaokulu
 UŞAK - ULUBEY - Ulubey Anadolu Lisesi
 UŞAK - ULUBEY - Ulubey Atatürk Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi
 UŞAK - ULUBEY - Ulubey Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
 UŞAK - ULUBEY - Ulubey Ümmü Baykan Anadolu İmam Hatip Lisesi
 UŞAK - ULUBEY - Kuvay-i Milliye İlkokulu
 UŞAK - ULUBEY - Cumhuriyet İlkokulu
 UŞAK - ULUBEY - Hüseyin Remzi Devecioğlu Ortaokulu
 UŞAK - ULUBEY - Mehmet Fuat Terci Ortaokulu
 UŞAK - ULUBEY - Avgan İlkokulu
 UŞAK - ULUBEY - Avgan Ortaokulu
 UŞAK - ULUBEY - Omurca İlkokulu
 UŞAK - ULUBEY - Ümmü Baykan İmam Hatip Ortaokulu
 UŞAK - ULUBEY - Büyük Kayalı İlkokulu





T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508-42-E.13534312
Konu: MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni.

30.12.2015

UŞAK ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b) 22/12/2015 tarih ve 58066181-605.01 sayılı yazınız.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı okullarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili mühürlü anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak "Okulların DNA Profili İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu araştırma çalışması okullarda eğitim öğretim hizmetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı, okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunda proje raporunun dijital ortamda müdürlüğümüze teslim edilmesi, araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşulu ile uygun görülmüştür.

Bilgi ve gereğini arz ederim.

Bülent ŞAHİN
İl Millî Eğitim Müdürü

Adı-Soyadı	Ünvanı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Ali TOSUN	Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi	Okulların DNA Profili İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişki	24/12/2015 13268749

Millî Eğitim Müdürlüğü Uşak
Elektronik Ağ: <http://usak.meb.gov.tr>
e-posta: istatistik64@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mahir ÇÜMEN Memur
Tel : (0 276) 223 39 90
Faks: (0 276) 227 39 89

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8f48-b0de-351b-ab6e-0967 kodu ile teyit edilebilir.

01.12.2015

Merhaba

İstemiş olduğun ölçeği, ilgili esere atıf yaparak kullanabilirsin. Çalışmada başarılar dilerim.

Doç. Dr. Soner POLAT/ Asist. Prof. Dr. Soner POLAT/
Kocaeli Üniversitesi / Kocaeli University
Eğitim Fakültesi/ Faculty of Education
Eğitim Bilimleri Bölümü/ Department of Educational Sciences

On 01/12/15 00:18, ali tosun <ali35tire@hotmail.com> wrote:

Değerli Hocam,

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi yüksek Lisans tez aşaması öğrencisiyim. "Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki."konulu tez çalışmam için geliştirmiş olduğunuz Örgütsel vatandaşlık ölçeğinizi izin verirseniz size atıf yaparak tezimde kullanmak istiyorum. Tez Danışmanım Doç. Dr. Aynur B.BOSTANCI' dır. İzin vermeniz beni çok sevindirecektir. İzin için sizden haber bekleyeceğim. Saygılarımla. İyi çalışmalar dilerim

Ali TOSUN

Uşak Üniversitesi. Sosyal Bil. Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Öğrencisi

01.12.2015

Sayın Ali TOSUN bey
ölçeği kullanmanızda bir sakınca yoktur
çalışmalarınızda başarılar dilerim.
kolay gelsin

----- Original Message -----

From: ali tosun [mailto:ali35tire@hotmail.com]

To: izzetdos@ksu.edu.tr

Sent: Tue, 1 Dec 2015 00:07:13 +0200

Subject:

Değerli Hocam,

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi yüksek Lisans tez aşaması öğrencisiyim. "Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki" konulu tez çalışmam için geliştirmiş olduğunuz Örgüt DNA'sı ölçeğinizi izin verirseniz size atıf yaparak tezimde kullanmak istiyorum. Tez Danışmanım Doç. Dr. Aynur B.BOSTANCI' dır. İzin vermeniz beni çok sevindirecektir. İzin için sizden haber bekleyeceğim. Saygılarımla. İyi çalışmalar dilerim

Ali TOSUN

Uşak Üniversitesi. Sosyal Bil. Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Öğrencisi