



## Effect of organizational culture on organizational citizenship behaviors

## Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi

Ahmet Avcı<sup>1</sup>

### Abstract

The aim of this research is to explore the relationship between organizational culture and organizational citizenship behaviors according to teachers' perceptions. In the research, relational survey model was used. Data of the research were obtained from 1.613 teachers working in public and private schools which were subject to Ministry of National Education in the Üsküdar district of Istanbul province in 2014. In this research, the data were collected through the "Organizational Culture Scale" and "Organizational Citizenship Behavior Scale" developed by the researcher. The inputs of data obtained from participants were entered via SPSS 17.0, and the research data were analyzed by "mean", "standard deviation", "Pearson moments correlation coefficient" and "regression analysis". According to the analysis results obtained in the research, the average of teachers' perception on organizational culture and organizational citizenship behaviors is high level. There is a moderate, significant and positive relationship between organizational culture and organizational citizenship behaviors, and organizational culture is the predictor of organizational citizenship behaviors, according to research results. Based on the research data, it can be said that organizational citizenship behaviors to be shown by the employees working in the organization are very important for the establishment and development of a successful, efficient and effective education and training system in educational organizations. The positive and strong organizational culture

### Özet

Bu araştırmanın amacı; öğretmen algılarına göre, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın verileri 2014 yılında, İstanbul ili, Üsküdar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve özel okullarda çalışan 1.613 öğretmenden elde edilmiştir. Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Ölçeği" ve "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği" ile toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin girişi, SPSS aracılığıyla yapılmış; araştırma verileri "ortalama", "standart sapma", "pearson moments korelasyon katsayısı" ve "regresyon analizi" ile çözümlenmiştir. Araştırmada elde edilen analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin, örgüt kültürüne ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algı ortalaması yüksek düzeydedir. Yine araştırma sonuçlarına göre; örgüt kültürüyle, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ve örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısıdır.

Eğitim kurumlarında; başarılı, verimli ve etkili bir eğitim ve öğretim sisteminin tesisi ve geliştirilmesi adına kurumda çalışanların ortaya koyacakları örgütsel vatandaşlık davranışlarının çok önemli bir yeri vardır. Kurumdaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirecek en önemli faktörlerden biri de kurumun sahip olduğu olumlu ve güçlü bir örgüt kültürüdür. Bu bağlamda, kurumdaki güçlü örgüt kültürünü

<sup>1</sup> Assist. Prof. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, [ahmetavci7@gmail.com](mailto:ahmetavci7@gmail.com); [aavci@fsm.edu.tr](mailto:aavci@fsm.edu.tr)

that the organizations have is one of the most important factors that will improve organizational citizenship behaviors in the institution. In this context, to perform necessary studies that will constitute the strong organizational culture and contribute to the development of organizational citizenship behaviors in the organizations will have a critical role for organizations to be able to be successful and effective.

**Keywords:** Organizational culture; organizational citizenship behaviors; educational management, school, teacher.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

## 1. Giriş

Günümüzde verimlilik ve başarı konusu, eskiye oranla çok daha fazla önem kazanmıştır (Drucker, 2011). Bu durumun nedeni olarak da yaşanan hızlı gelişmelerin, kıyasıya rekabetin, üretilen mal ve hizmetler noktasında müşteri memnuniyetinin çok ciddi önem kazanması gösterilebilir (Cameron, 2008). Artık sahip olduğu imkân ve kabiliyetler, işgücü ve üretim kapasiteleri bakımından verimli ve başarılı olamayan örgütlerin ayakta kalabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmesi neredeyse imkânsız hale gelmiştir (Bennis & Goldsmith, 1997; Byrne & Hochwarter, 2007). Bu durum tüm örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütleri için de geçerlidir (Carpenter, 2015; Dimmock & Walker, 1997).

Örgütlerin verimli ve başarılı olabilmesi, aslında örgütteki insan kaynağının diğer bir ifadeyle işgücü kapasitesinin verimli olması ve başarılı sonuçlar üretmesiyle çok yakından ilgilidir (Wilkins & Ouchi, 1983). Örgütlerin verimliliğine ve başarısına etki eden birçok faktörden bahsedilebilir. Ancak bu faktörler arasında, örgütlerin sahip oldukları kültür ve çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları her zaman için ön planda olmuştur (Barley, 1983; Pettigrew, 1979; Smircich, 1983; Schein, 1990; Organ & Konovsky, 1989; William & Anderson, 1991; Moorman, 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Günümüzde, örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip örgütler, yaşanan rekabette ön sıralarda yer alabilmekte ve hedeflerine doğru ilerleyebilmektedirler (MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmediği örgütler ise yaşanan gelişmelere uyum sağlayamamakta, üretkenlik ve verimlilikte başarısız olmakta ve neticede rekabette geriye düşmektedirler (Moorman, Neihoff & Organ 1993; Neihoff & Organ 1993).

Yapılan araştırmalar, örgütlerin başarılarında sahip oldukları güçlü örgüt kültürü ile çalışanların ortaya koydukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının çok önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Cameron & Freeman, 1991; Hooijberg & Petrock, 1993; Bateman & Organ, 1983; Graham, 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Bu durum tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumları için de geçerlidir (Hallinger & Leithwood, 1996; DiPaola & Hoy, 2005). Bundan dolayıdır ki son yıllarda, eğitim yönetiminde, okullarda güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması (O'hanlon, 1983; Schoen & Tedlie, 2008) ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip olabilmesi (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001) konularına özellikle önem verilmektedir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar, okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapılandırılmasında, örgüt kültürünün önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Allison, Voss & Dryer, 2001; Burns & Carpenter, 2008; Organ & Ryan, 1995).

oluşturacak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesine katkı verecek gerekli çalışmaların yapılması kurumların verimli, etkili ve başarılı olabilmelerinde çok kritik role sahip olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü; örgütsel vatandaşlık davranışları; eğitim yönetimi; okul; öğretmen

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün birçok bileşenden meydana gelen karmaşık bir yapısı vardır (Harrison, 1972). Aynı zamanda örgüt kültürü, zaman içerisinde değişen ve gelişen dinamik bir yapıya sahip olup, örgütün kendi iç yapısı ve dış dünya ile uyumunu sağlar (Smircich, 1983; Schneider, 1988; Hofstede ve diğ., 1990). Örgüt kültürüyle ilgili pek çok tanımlama yapılmıştır (Schein, 1984). Örgüt kültürünü Pettigrew (1979), herhangi bir yerde, zamanda ve grupta paylaşılan anlam ve algılamalar sistemi; Flores (2004) de sembol, ideoloji, dil, destan, tören ve efsaneleri içeren kavramlar bütünü olarak tarif etmiştir. Literatürde çok farklı şekilde ifade edilmiş örgüt kültürü tanımlarından hareketle, örgüt kültürünü; örgütteki bireylerin kabul ettikleri, inandıkları ve paylaştıkları, bireylerin düşünce, duygu, tutum ve davranışlarını şekillendiren, örgütü karakterize eden ve diğer örgütlerden ayıran, örgütün iç ve dış ilişki ve iletişimini şekillendiren, yön veren, bunlarla uyumunu sağlayan, örgüt içerisinde birlik ve beraberliği temin eden, bireylerin iş yapma yöntemini belirleyen ve bireyler arasında nakledilen inançlar, değerler, davranışlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıtlar, hikâyeler, mitler, semboller ve uygulamaların toplamı şeklinde tanımlamak mümkündür (Avcı, 2016b). Yapılan bu tanımlamalardan en çok dikkat çekenlerin vurguladığı özellikleri Lunenburg ve Ornstein (2013) şöyle özetlemektedir: *Gözlenen davranış düzenleri*: Örgüt üyeleri etkileşimde bulunurken saygı ve tutumla ilişkili olarak ortak dil, terminoloji, ritüel ve seremoniler kullanır. *Normlar*: Grup çalışmalarında, bir grup insan için kabul edilebilir ve olağan kabul edilen standart davranışların gelişmesidir. *Baskın değerler*: Bir örgüt, üyelerinin belli değerleri paylaşmalarını benimser ve bekler. Okullardaki tipik örnekler, personelin ve öğrencilerin yüksek performansı, düşük devamsızlık ve düşük okul terk oranı ve yüksek etkililiktir. *Dünya görüşü*: Prensipler, bir örgütün çalışanlarına ve müşterilerine nasıl davranacağı hakkındaki düşüncelerine rehberlik eder. Örneğin pek çok okulun misyon ve vizyon ifadeleri vardır. *Kurallar*: İlkeler, örgüt içerisinde uyumun sağlanması için veya bu ilkelere örgüte yeni katılanların, kabul gören üyeler olabilmeleri için tutunacakları “halatlar” denilebilir. *Duygular*: Bu, bir örgütte fiziki donanım vasıtasıyla hâkim olan genel atmosfer ve üyelerin müşteri ve diğer grup dışı kişilerle etkileşime geçme yoludur.

Drucker'ın (1988) “The Coming of The New Organization”; Meek'in (1988) “Organizational Culture: Origins and Weaknesses”; Schnider'in (1988) “National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management”, Hofstede'in (1998) “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”; Schein'in (1996) “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning” isimli makaleleri örgüt kültürü kavramının doğuşu, tanımı, ilk kullanımı ve gelişimiyle ilgili detaylı analiz ve bilgiler sunmaktadır. Bunlarla birlikte; Peters ve Waterman'ın (1984) “In Search of Excellence”; Deal ve Kennedy'nin (1982) “Corporate Cultures”, Schein'in (1984) “Organizational Culture and Leadership” isimli kitapları konuyla ilgili kapsamlı bilgileri ihtiva eden ve alanyazına zenginlik katan önemli kaynak eserler arasında gösterilmektedir.

Örgüt kültürü; değerler, davranışsal normlar ve varsayımlar bütününde kendisini göstermektedir. Örgüt kültürünün yapısında, örgüt içinde veya çevresinde gelişen olayları ve durumları kavramamıza yardım eden bazı temel öğeler bulunmaktadır. Bu temel öğeler şöyle özetlenebilir (Cameron, 2012; Hoy ve Miskel, 2010; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Schein, 1984; Meek, 1988; Robbins ve Judge, 2012; Eren, 2012; Şişman, 2007; Güney, 2007; Erkmén, 2010; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013; Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2011):

1) *Liderlik tarzı*: Örgüt çalışanlarının ortaklaşa oluşturulan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir,

2) *Törenler, kutlamalar*: Örgüt kültürünü oluşturmada anahtar bir kavram da örgütün karakterini ortaya koyan, törenler ve kutlamalardır. Pek çok başarılı örgüt, bu kutlamaların, başarının yakalanmasında önemli bir rol oynadığını düşünmektedir,

3) *Ritüeller*: Örgütün kilit değerlerini ifade eden ve bunları pekiştiren bir takım kalıp faaliyetlerdir. Ritüellerin temel amacı, örgüt üyelerine kurumsal kültürü benimsetip sürekli kılmaktır,

4) *Hikayeler*: Derin bir geçmişe sahip olan, gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, örgüte yeni katılanları bilgilendirmek amacıyla anlatılan yaşanmış öykülerdir. En önemli özellikleri kültürel değerleri hatırlatıcı ve örgütsel bağlılığı artırıcı nitelikte olmalarıdır,

5) *Kahramanlar*: Örgütsel değerler, inanç ve kültürün diğer öğelerini şahsiyetlerinde taşıyan kimselerdir. Kahramanlar çalışanlar için birer rol modeldirler. Diğer bir ifadeyle; kahramanlar, örgütsel kültürün benimsenmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynarlar,

6) *Mitler*: Olgulara dayanmayan ve tartışılmayan, genel kabul görmüş ve tecrübe edilmiş örgüte ait inançlardır. Mitlerin eleştirilmemesine rağmen, insanları yaratıcılığa yönelten, çalışanlarda güven duygusu oluşturan, girişimci olmaya teşvik eden işlevleri vardır,

7) *Lisan*: Örgütsel kültürü aktaran temel araç dildir. Kültürel açıdan duygu, düşünce ve fikirlerin aktarılıp birlik, beraberlik ve dayanışmanın sağlanmasında dilin çok önemli bir rolü vardır. Örgüt kültürünün temel yansıtıcısı dilidir. Bu açıdan bakıldığında her örgütün kendine has bir lisani vardır demek mümkündür,

8) *Değerler*: İnsanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca, örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir,

9) *Normlar*: Genel olarak uyulması gereken kurallar şeklinde ifade edilebilir. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değillerdir, ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Ayrıca normlar; doğru, yanlış ayırımı ile ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedir. Bir kurumda hangi tür çalışma davranışlarının onaylanıp onaylanmadığı o kurumun çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar; değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü olarak da tanımlanabilir. Norm ve değer arasındaki temel farklılık; değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır,

10) *Semboller*: Organizasyon için anlam ifade eden “şeyler” ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür. Örgütsel kültürü oluşturan değer ve normlar sembollerle soyuttan somuta dönüştürülerek daha iyi ifade edilebilir.

Robbins ve Judge’a (2012) göre, örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik şöyle özetlenebilir: 1) *Yenilik ve risk almak*: Çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi, 2) *Ayrıntıya dikkat etmek*: Çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermeleri ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi, 3) *Sonuca odaklılık*: Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığın derecesi, 4) *İnsana odaklılık*: Yönetimin, kararlarını, yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesi, 5) *Takım odaklılık*: İşteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi, 6) *Saldırganlık*: Çalışanların yumuşak başlıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi, 7) *İstikrar*: Örgütsel faaliyetlerin gelişimden ziyade mevcut durumda sürdürülmesinin derecesi. Tüm bu nitelikler,



düşükten yükseğe bir devinim gösterir. Örgütün bu yedi nitelikten haberdar olması örgütün kültürü hakkında bileşik bir görüntü ortaya koyar. Bu görüntü, üyelerin örgüt hakkında sahip oldukları anlayışın paylaşımına temel oluşturur; işlerin nasıl yapıldığını ve üyelerin nasıl davranmaları gerektiğini gösterir. (Robbins & Judge, 2012). Bu durum da örgütün başarılı olmasına ve hedeflerine ulaşmasına imkân tanır.

Harvey ve Brown (1988) örgüt kültürünü; 1) *Bireysel özerklik*, 2) *Örgütsel yapı*, 3) *Örgütsel destek*, 4) *Performans göstergeleri*, 5) *Davranışlarda riski göze alma*, olarak beş boyutta; Back ve Moore (1985) ise 1) *Yapısal paylaşım*, 2) *Gücün kullanılış biçimleri*, 3) *İş çevresi değişkenleri*, olmak üzere üç boyutta açıklamıştır (Şişman, 2007). Danışman ve Özgen (2003) de yaptıkları çalışmada örgüt kültürü boyutlarını; 1) *Kuralcılık eğilimi*, 2) *Hiyerarşik eğilim*, 3) *Sonuç eğilimi*, 4) *Klan eğilimi*, 5) *Destekleyicilik*, 6) *Takım eğilimi*, 7) *Gelişme eğilimi*, 8) *Profesyonelizm eğilimi*, 9) *Açıklık eğilimi* olmak üzere dokuz boyutta incelemiştir. Robbins & Judge (2012) ise örgüt kültürünü temel olarak yedi boyutta açıklamaktadır: 1) *Bireysel özerklik*: Örgüt içindeki bireylerin sorumluluk, bağımsızlık düzeyini ve kendilerini geliştirmek için sağlanan fırsatları, 2) *Örgütsel yapı*: Çalışanların davranışlarını gözetmek ve kontrol etmek için uygulanan kural ve düzenlemelerin durumunu ve denetim biçimini, 3) *Örgütsel destek*: Örgüt yönetiminin, çalışanlara sağladığı destek ve yardımların düzeyini, 4) *Örgütsel kimlik*: Üyelerin bağlı oldukları kendi özel grup, mesleki alan ve birimlerinin ötesinde, örgütle bütünleşme, örgüt kimliğini benimseme derecesini, 5) *Performans-ödül ilişkisi*: Çalışanın performans ve başarısı dikkate alınarak örgütteki maaş artışı, terfi vb. gibi verilen ödüllerin derecesini, 6) *Çatışmada hoşgörü*: Birey ya da gruplar arası ilişkilerde meydana gelen çatışmalarda açık, hoşgörülü ve samimi olma derecesini, 7) *Risk üstlenmeyi teşvik*: Çalışanların risk üstlenme, tartışma ve yenilikçi olma konularında isteklendirilme, teşvik edilme derecesini göstermektedir.

Eğitim kurumlarındaki örgüt kültürünün, kurumun başarı ve istikrarı açısından çok önemli bir rolü vardır (Silins, Zarins & Mulford, 2002). Okul kültürünün oluşmasında, yöneticiler, öğretmenler, çalışanlar, öğrenciler, veliler ve çevre etkin rol oynar (Deal ve Peterson, 1990). Okul kültürü ve paydaşları arasında çift yönlü bir etkileşim vardır; okul kültürü, paydaşlarını etkiler ve onlardan etkilenir (Awbrey, 2005). Okul kültürünün değişmesinde ve gelişmesinde yöneticilerin kritik bir rolü bulunmaktadır ve aynı zamanda kültür, yöneticilerin liderlik stillerini de etkilemektedir (Hallinger & Leithwood, 1996). Stolp ve Smith (1995) okul kültürünü; okulun üyeleri tarafından tarihsel olarak nakledilen, normlar, değerler, inançlar, gelenekler ve mitlerden oluşan anlam kalıplarının tamamı, şeklinde tarif etmektedir. Pratik olarak da okul kültürünü Stolp ve Smith (1995), “burada işlerin yapılma tarz ve yöntemi” şeklinde tanımlamaktadır. Literatürde çok farklı şekilde ifade edilmiş okul kültürü tanımlarından hareketle, okul kültürünü; okuldaki yönetici, öğretmen, öğrenci ve çalışanların kabul ettikleri, inandıkları ve paylaştıkları; okuldaki tüm bireylerin düşünce, duygu, tutum ve davranışlarını şekillendiren; okulu karakterize eden ve diğer okullardan ayıran; okulun iç ve dış ilişki ve iletişimini şekillendiren, yön veren, bunlarla uyumunu sağlayan, okul içerisinde birlik ve beraberliği temin eden; yönetici ve öğretmenlerin iş yapma yöntemini belirleyen, çalışanlar arasında nakledilen ve öğrenciler tarafından paylaşılan inançlar, değerler, davranışlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayılıtlar, hikâyeler, mitler, semboller ve uygulamaların toplamı şeklinde tanımlamak mümkündür (Avcı, 2016b).

Okul kültürü çeşitlerini farklı başlıklarla sınıflandırmak mümkündür (Dumay, 2009; MacNeil, Prater & Busch, 2009). Ancak en genel anlamda Deal ve Peterson’ın (1990) tespitlerinden hareketle, okul kültürü: 1) *Olumlu, pozitif ve yapıcı*, 2) *Olumsuz, negatif ve zehirli* olarak sınıflandırılabilir. Olumlu, pozitif ve yapıcı örgüt kültürünün hâkim olduğu okullarda öğretmenler işlerini severek yaparlar, mutlu ve huzurludurlar (Evans, 2011); öğretmenler arasında sağlıklı iletişim ve işbirliği hâkimdir (Goldring, 2002); eğitim ve öğretim kalitelidir ve bu durum da öğrencilerin başarısına olumlu şekilde yansır (Pawlas, 1997; Tierney, 1988). Olumsuz, negatif ve zehirli örgüt kültürünün hâkim olduğu eğitim kurumlarında, öğretmenler mutsuz ve huzursuzdur,

işlerini severek değil mecbur oldukları için yaparlar (Turner, Miller & Mitchell-Kernan, 2002); öğretmenler ve idareciler arasında sağlıklı bir iletişim ve ilişki vardır, öğretmenler kurumlarına karşı olumsuz duygular beslerler (Anderson & Bateman, 1997; Byrne & Hochwarter, 2007); eğitim ve öğretim ortamı verimsizdir; bu durum da öğrencilerin başarısız ve mutsuz olmalarına neden olur (Ellet & Tedlie, 2003; Gruenert, 2005).

Okul kültürünün boyutlarıyla ilgili olarak birçok tasnif yapılmıştır. Bu sınıflamalar arasında birbirine benzer maddelerin olduğu gibi, birbirinden çok farklı maddelerin de görülmesi mümkündür. Bunun nedeni, okul kültürü kavramının çok boyutlu olması ve her kişinin baktığı noktadan hareketle konuya farklı bakış açıları getirebilmesidir (Hallinger & Leithwood, 1996; Dumay, 2009; Ouchi, 1982). Okul kültürünün boyutlarını şöyle özetlemek mümkündür (Deal & Peterson, 1990; Hoy & Miskel; 2010; Stolp & Smith, 1995) 1) *Yöneticilerin olumlu, yapıcı ve işbirliğine dayalı etkin liderliği*, 2) *Çalışanlar arasında hedef birliği*, 3) *Öğrenci merkezli eğitim*, 4) *Öğrenen ve sürekli gelişen bir yapı*, 5) *Sağlıklı bir eğitim ve öğretim ortamı*, 6) *Açık ve pozitif bir iletişim ve etkileşim ortamı*, 7) *Güven, bağlılık, huzur ve mutluluk veren bir atmosfer*, 8) *Çalışanlar arasında işbirliği ve meslektaş desteği*, 9) *Bireysel ve mesleki gelişim ortamı*, 10) *Girişimcilik, yenilik, değişim ve risk almayı teşvik eden bir yönetim felsefesi*.

Örgüt kültürüyle ilgili yurt dışında pek çok çalışma yapılmıştır: Örgüt kültürünün kaynağı, oluşumu, gelişimi ve yapısı, (Bass ve Avolio, 1993; Pettigrew, 1979; Ouchi, 1980; Schein, 1984, 1990; Peters ve Waterman, 1984; Dumay, 2009; Stolp ve Smith, 1995; Tierney, 1988), liderlik ve öğrenci başarısı (Kythreotis, Pashiardis & Kyriakides, 2010; Ohlson, 2009; Salfi ve Saeed, 2007), örgütsel etkililik ve kalite (Cameron ve Whetten, 1996), istihdam uyumu (Estienne, 1997), liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Lok ve Crawford, 2003), yeniden yapılanma ve başarı (Jones, Jimmieson ve Griffiths, 2005), tükenmişlik ve kalite (Montgomery ve diğ., 2013), örgüt iklimi (Schneider ve diğ., 2013); dezavantajlı öğrenciler (Gaziel, 1997); yönetici davranışları (Lima, 2006); öğretmen ve okul etkililiği (Ellett ve Teddlie, 2003), öğrenen organizasyonlar (O'Sullivan, 1997; Silins ve diğ., 2002), kurumsal kimlik (Valimaa, 1998), sorumluluk ve özgürlük (Koblas, 1979), öğrencilerin öğrenme stilleri ve akademik başarı (Yahaya, Yahaya, Ramli, Hashim ve Zakariya, 2010).

Konuyla ilgili yurt içinde de pek çok çalışma yapılmıştır: Örgüt kültürünün kaynağı, oluşumu, gelişimi ve yapısı, (Şişman, 2007; Doğan, 2012), örgüt kültürü ve liderlik (Bakan, 2009; Erdem ve Dikici, 2009), mağduriyet (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009), dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri (Şahin, 2004; Okçu, 2014; Zembat, Özdemir, Sezer, Beceren ve Biber, 2011), öğretimsel liderlik (Şahin, 2011), öğrenen örgüt (Ayık ve Şayir, 2015), değerlere dayalı yönetim (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012), yöneticilerin güç kullanma stilleri ve etkileri (Özcan, Karataş, Çağlar ve Polat, 2014), çalışanların algısı (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010; Arslan, 2012), örgütsel yapı (Çakar-Demircan ve Yıldız, 2010), girişimcilik (Fiş ve Wasti, 2010), yönetsel etkinlik (Şahin, 2010), bağlılık ve özdeşleşme (Polat ve Meyda, 2011), değerler (Vurgun ve Öztıp, 2011), bağlılık ve örgütsel vatandaşlık (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012), çatışma yönetimi (Karcioğlu, Kahya ve Buzkan, 2012).

## 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün etkinliğinde ve başarısında çok önemli etkiye sahip, gönüllülük esasına dayalı ve resmi görev tanımlarında bulunmayan, rol fazlası davranışlardan oluşmaktadır (Graham, 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff ve diğ., 1997; Williams & Shaw, 1999; Williams & Anderson, 1991). Bateman ve Organ (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını; biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almayan ya da tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel ekstra rol davranışı olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelinde, çalışanların gösterdikleri, kurum için faydalı olan beklentilerin ötesindeki davranışlar vardır. Bu davranışların özünde de gönüllülük ve fedakârlık bulunmaktadır (Motowidlo, 2000; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Bu kavramın teorisi, yapısı ve boyutları ise Organ (1989) tarafından sistemazite edilerek yapılandırılmıştır. Sonraki dönemlerde ise örgütsel vatandaşlık davranışları için, prososyal davranış, örgütsel gönüllülük, ekstra rol davranışı ve iyi asker davranışı gibi çeşitli ifadeler kullanılmıştır (Murphy, Athanasou & King, 2002). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısı incelendiğinde bu tür davranışların; 1) *Gönüllülük*, 2) *Rol fazlası olmak*, 3) *Örgütün başarısına katkı vermek* şeklinde, üç temel özelliğinin olduğu görülmektedir (Borman, 2004). Bu temel özelliklerin de 1) *Örgüte fayda sağlayan ve verimliliğini artıran davranışlar*, 2) *Örgütün zararına olan faaliyetlerin önüne geçen davranışlar* olmak üzere iki ana kategoride toplandığı karşımıza çıkmaktadır (Feather & Rauter, 2004; Podsakoff ve diğ., 1996).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyen bireylerde kurumsal özdeşim ön plana çıkmaktadır (Dick, Grojen, Christ & Wieseke, 2006). Bu tür davranışlara sahip bireyler, görev ve sorumluluklarının bilincindedirler, örgütlerine daha fazla faydalı olabilmek adına fedakârca çalışırlar (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003); çalışma arkadaşlarına karşı yardımseverdirler, yönetime her zaman katkı sunarlar ve yönetimi desteklerler (Foote & Tang, 2008; Lievens & Anseel, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip bireyler, anlayışlı ve uyumludurlar, gerek yönetimle gerekse de çalışma arkadaşlarıyla olumlu iletişim ve etkileşim halindedirler (Jahangir, Akbar & Haq, 2004); kişisel ve örgütsel gelişime önem verirler, mal ya da hizmet sunulan kişilerin memnuniyetlerini her zaman ön planda tutarlar (Farh, Zhoug & Organ, 2004). Çalışanlar tarafından yapılan bu tür davranış tercihleri de her zaman için kurumların daha üretken, verimli ve başarılı olmalarını destekler (Kelloway, Loughlin, Barling & Nault, 2002).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarıyla ilgili farklı yaklaşımlar vardır. (Dyne & Ang, 1998; Neteyemer, Boles, McKee & McMurrian, 1997). Graham (1991) bu boyutları; 1) *Örgütsel itaat*, 2) *Örgütsel sadakat* ve 3) *Örgütsel katılım* olmak üzere üç alt başlıkta incelerken, Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise 1) *Yardımseverlik*, 2) *Centilmenlik*, 3) *Örgüte sadakat*, 4) *Bireysel inisiyatif*, 5) *Vatandaşlık erdemi* ve 6) *Kişisel gelişim* olarak altı madde olarak ifade etmektedir. Ancak literatürde genelde, Organ'ın (1989) yaptığı ve alt boyutları: 1) *Özgecilik-diğergamlık*, 2) *Nezakət*, 3) *Vicdanlılık-üstün görev bilinci*, 4) *Sportmenlik*, 5) *Sivil erdem* olmak üzere beş başlık altında topladığı sınıflandırma ön plana çıkmaktadır

Örgütsel vatandaşlığın öncülleri ve çıktıları konusunda pek çok çalışma yapılmıştır (Bateman & Organ, 1983; Smith, Near & Organ, 1983; Organ & Ryan, 1995; Konovsky & Organ, 1996; Netemeyer, Boles, McKee & Mcmurrian, 1997; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998). Bu çalışmalarda; etkili liderlik tarzları, güçlü örgüt kültürü, olumlu çalışma atmosferi, başkalarını tercih etmek, adalet algısı, örgütsel güven ve iş tatmini gibi faktörler kurumdaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumuna ve gelişimine önemli ölçüde etki ettiği belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireyler ve örgüt için de önemli etkileri vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip bireyler, beklentilerin ötesinde çaba ve gayret sarf ederek çalışırlar ve örgütlerine katkı verirler. Böylesi çalışanlara sahip olan örgütler de her zaman için daha etkili, verimli ve başarıya daha yakın olurlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, eğitim kurumlarının da başarılı olabilmeleri adına çok kritik bir role ve etkiye sahiptir (Bogler & Somech, 2005). Konunun bu kadar önemli olmasına rağmen, eğitim kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili çalışmalar oldukça yeni sayılabilecek bir tarihte başlamıştır (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001). Konuyla ilgili ilk çalışma, DiPaola ve Tschannen-Moran (2001) tarafından yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip öğretmenler, işlerine daha çok sahip çıkarlar, öğrencilerine daha fazla vakit ayırırlar (Allison, Voss

& Dryer, 2001); çalışma arkadaşlarına yardımcı olurlar, kurumlarına daha çok faydalı olabilmek adına kendilerini kişisel ve mesleki açıdan sürekli geliştirirler (Burns & Carpenter, 2008). Aynı şekilde, örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip öğretmenler, çevreleriyle olumlu ve yapıcı bir şekilde iletişim kurarlar, okul yönetimine destek olurlar, kurumlarının aleyhinde hiçbir tutum ve faaliyette bulunmazlar (DiPaola & Hoy, 2005); eğitim ve öğretim faaliyetlerinin daha etkili ve verimli olabilmesi adına tanımlanan görevlerinin ötesinde ekstra çaba ve gayret sarf ederek, fedakârlıkta bulunurlar (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili yurt dışında pek çok çalışma yapılmıştır: Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısı, tanımı ve öncülleri (Graham, 1991; Smith, Organ & Near, 1983; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff ve diğ., 2000; Motowidlo, 2000) örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini (Murphy, Athanasou & King, 2002); performans (Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff ve diğ., 1997; Williams & Shaw, 1999); bağlılık (Feather & Rauther, 2004); örgütsel kimlik (Dick & diğ., 2006); tükenmişlik ve iş performansı (Cropanzano & diğ., 2003); öğrenci başarısı (Allison diğ., 2001; Burns & Carpenter, 2008; DiPaola & Hoy, 2005); okul iklimi (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili yurt içinde de pek çok çalışma yapılmıştır: Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısı, tanımı ve öncülleri (Acar, 2006; Altıntaş, 2006; Basım ve Şeşen, 2006; Sezgin, 2005; Şeşen, 2008); örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007); liderlik (Çimili-Gök, 2010; Dilek, 2005); duygusal bağlılık (Gürbüz, 2006); duygusal zekâ, iş performansı ve iş tatmini (Gürbüz ve Yüksel, 2008); iş tatmini (Demirel ve Özçınar, 2009); yönetici desteği (Özdemir, 2010); öğretmen algıları (Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003; Korkmaz, 2011); adalet ve güven (Baş ve Şentürk, 2011); bürokrasi (Karaman, Yücel ve Dönder); örgütsel sağlık (Buluç, 2008); bağlılık ve tükenmişlik (Celep, Sarıdere ve Baytekin, 2005).

### 2.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Etkin, verimli ve başarılı örgütler incelendiğinde bu örgütlerde güçlü kültürün bulunduğu ve çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip oldukları görülmektedir (Bateman & Organ, 1983; Elkins & Keller, 2003; Smith & diğ., 1983; Piccola & Colquitt, 2006; Purvanova, Bono & Dzieweczynski, 2006). Örgütlerin ortaya koydukları başarılarında güçlü örgüt kültürünün önemli bir yeri vardır ve aynı zamanda güçlü örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumu için gerekli zemini hazırlar (İpek, 2012). Bu anlamda, güçlü örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir öncülüdür (Koşar ve Yalçınkaya, 2013). Örgütsel vatandaşlığın bulunduğu örgütlerde çalışanlar, görev ve sorumluluk bilinciyle çalışmalarını sürdürürler, kendilerinden beklenilenin ötesinde çaba ve gayret sarf ederler, kurumlarına faydalı olabilmek adına fedakârca çalışırlar (Basım ve Şeşen, 2006; Altıntaş, 2006). Bu özelliklere sahip çalışanlar, çalışma arkadaşlarına yardımcı olurlar ve ekip ruhuyla hareket ederler (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007); örgütsel menfaatleri ön planda tutarlar ve örgütlerine zarar verebilecek her türlü tutum ve davranıştan uzak dururlar (Aslan, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi, etkin ve başarılı olabilmesi, çalışanların bir ve beraber olarak hareket edebilmesi, örgütte yardımlaşma, fedakârlık, anlayış, uyum, olumlu iletişim ve kurumsal özdeşimin tesis edilebilmesinde çok önemli etkilere sahiptir (Bolat, Bolat ve Aytemiz-Seymen, 2009).

Araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla liderlik (Oğuz, 2011), örgütsel bağlılık (Gürbüz, 2006; Yılmaz ve Çokluk-Bokeoğlu, 2008), güven (Podsakoff & diğ., 1996), adalet (Moorman, 1991; Tansky, 1993), ve iş doyumunu (Demirel & Özçınar, 2009; Gürbüz ve Yüksel, 2008) gibi örgütsel özellikler arasında ilişkinin olduğunu göstermiştir. Yapılan araştırmalar, okuldaki örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu ve güçlü



örgüt kültürünün kurumdaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını desteklediğini göstermektedir (Arlı, 2011; Çelik, 2007; Kalkan, 2013; Kendiriligil, 2006; Koşar ve Yalçınkaya, 2013; İpek, 2012) Aynı şekilde yapılan birçok araştırma; güçlü örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık ve güvenin olduğu kurumlarda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha açık ve net olarak sergilendiklerini de ortaya koymuştur (Basım, Şeşen, Sözen ve Hazır, 2009; Gizir, 2008; Graham, 1991; Motowidlo, 2000).

### 3. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu çalışmada, öğretmen algılarına göre örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırma sonuçları, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulması ile verimli bir eğitim ve öğretim sisteminin yapılandırılması adına ortaya koyacağı veriler açısından önemlidir. Eğitim kurumlarındaki örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları etkileşimini inceleyen çalışmalar, eğitim ve öğretimin başarılı olması, okuldaki sıkıntıların giderilmesi, çalışma ortamının iyileştirilmesi, başarılı ve mutlu öğrencilerin yetiştirebilmesi açısından oldukça kritik bir role sahiptir. Bu araştırma, böylesine önemli bir konuyla ilgili olarak alanyazına katkı sunmak amacıyla yapılmıştır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın amacı; öğretmen algılarına göre, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki düzey ve yapısının ortaya konulması ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl yordadığının tespit edilmesidir.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin algılarına göre, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesidir.

Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Öğretmenlerin algılarına göre, okuldaki örgüt kültürünün düzeyi nedir?
- 2- Öğretmenlerin algılarına göre, okuldaki örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyi nedir?
- 3- Öğretmenlerin algılarına göre, örgüt kültürüyle örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki var mıdır?
- 4- Öğretmenlerin algılarına göre, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamakta mıdır?

## Yöntem

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen nicel (quantitative) türde, betimsel bir çalışmadır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt kültürü, bağımlı değişkeni ise örgütsel vatandaşlık davranışları olarak belirlenmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini 2014 yılında, İstanbul ili, Üsküdar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve özel okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma evreninde 4813 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada, araştırma için hazırlanan web tabanlı, özgün Anket Bilgi Yönetim Sistemi (ABYS) kullanılmıştır (Avcı, 2015). Bu sistemin sağladığı imkân ve kolaylıklar sayesinde, ilçedeki okulların tamamına ulaşmak adına örneklem alınmamış, tam sayım çalışması yapılmıştır. Araştırmada, anketi hatasız dolduran 1613 öğretmenin verileri kullanılmıştır. Araştırmaya katılan toplam 1613 kişinin 544'ü (% 33.7) kadın; 1069'u (% 66.3) erkektir. Araştırmaya 123 (% 7.6) kadın; 271 (% 16.8) erkek olmak üzere toplam 394 (% 24.4) kişi devlet ilkokulundan; 206 (% 12.8) kadın, 273 (% 16.9) erkek olmak üzere toplam 479 (% 29.7) kişi devlet ortaokulundan; 138 (% 8.6) kadın, 268 (% 16.6) erkek olmak üzere toplam 406 (% 25.2) kişi devlet lisesinden; 14 (%

0.9) kadın, 90 (% 5.6) erkek olmak üzere toplam 104 (% 6.4) kişi özel ilkokuldan, 16 (% 1.0) kadın, 52 (% 3.2) erkek olmak üzere toplam 68 (% 4.2) kişi özel ortaokuldan; 47 (% 2.9) kadın, 115 (% 7.1) erkek olmak üzere toplam 162 (% 10) kişi özel liseden katılmıştır. Araştırmaya katılan erkeklerin sayısı kadınlardan; aynı şekilde devlet kurumlarından araştırmaya katılanların sayısı, özel kurumlardan katılanların sayısından daha fazladır.

### 3.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Bu araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği” ile toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin girişi, SPSS aracılığıyla yapılmış; araştırma verileri “ortalama”, “standart sapma”, “pearson moments korelasyon katsayısı” ve “regresyon analizi” ile çözümlenmiştir.

#### 3.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle ilgili olarak gerekli geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Yapılan test ve analizler neticesinde; güvenirliği (Cronbach  $\alpha$  katsayısı) .92 olan, KMO değeri .93 ve Barlett Test of Sphericity (p: .000) anlamlı bulunan, maddelerin faktör yükleri 472 ile 841 arasında değişen, toplam varyansın % 78.02’sini açıklayan ve özdeğeri (eigenvalue) 1.00’in üzerinde olan, 91 maddeden oluşan, 9 faktörlü bir yapı elde edilmiştir (Avcı, 2016b).

#### 3.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği

Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekle ilgili olarak gerekli geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Yapılan test ve analizler neticesinde; güvenirliği (Cronbach  $\alpha$  katsayısı) .94 olan, KMO değeri .95 ve Barlett Test of Sphericity (p: .000) anlamlı bulunan, maddelerin faktör yükleri 457 ile 835 arasında değişen, toplam varyansın % 73.91’ini açıklayan ve özdeğeri (eigenvalue) 1.00’in üzerinde olan, 88 maddeden oluşan, 9 faktörlü bir yapı elde edilmiştir (Avcı, 2016a).

## 4. Bulgular

Aşağıda araştırma problemine uygun olarak yapılan istatistiksel analizlerden elde edilen bulgular ve yorumlar verilmiştir.

Öğretmenlerin, örgüt kültürüne ilişkin algı düzeyleri Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1: Öğretmenlerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algı Düzeyleri**

	$\bar{X}$	S
<b>Örgüt Kültürü Ölçeği</b>	3.92	71.23

Öğretmenlerin, örgüt kültürüne ilişkin algı ortalaması ( $\bar{X}$ = 3.92), olup; ölçekteki maddelere verilen cevaplar ise en yüksek ( $\bar{X}$ = 3.95 / “Çalışanlarda, kendilerini kuruma bağlayan ortak değerler vardır” maddesi ) ile en düşük ( $\bar{X}$ = 3.71 / “Kurallar ve prensipler formaliteden uzak ve anlamlıdır” maddesi) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları olumlu ve yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarıyla ilgili algıları da olumlu ve yüksek düzeydedir: 1. Boyut: Yönetim stili ( $\bar{X}$ = 3.91), 2. Boyut: İletişim sistemleri ( $\bar{X}$ = 3.76), 3. Boyut: Ekip ruhuyla hareket ve iş birliği ( $\bar{X}$ = 3.85), 4. Boyut: Kurumsal kimlik ve örgüt iklimi ( $\bar{X}$ = 3.95), 5. Boyut: Örgütsel yapı ( $\bar{X}$ = 3.88), 6. Boyut: İnsan kaynağına verilen değer ve örgütsel destek ( $\bar{X}$ = 3.71), 7. Boyut: Performans-ödül ilişkisi ( $\bar{X}$ = 3.96), 8. Boyut: Sorun çözme kapasitesi ve çatışmada hoşgörü ( $\bar{X}$ = 3.88), 9. Boyut: Değişim ve yeniliğe karşı tutumlar ( $\bar{X}$ = 3.74).

Öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algı düzeyleri Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2: Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algı Düzeyleri**

	$\bar{X}$	S
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği</b>	4.28	62.11

Öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algı ortalaması ( $\bar{X}= 4.28$ ), olup; ölçekteki maddelere verilen cevaplar ise en yüksek ( $\bar{X}= 4.36$  / “Çalışma saatlerini en verimli şekilde değerlendiririm” maddesi) ile en düşük ( $\bar{X}= 4.14$  / “Kurumsal gelişim adına yenilik ve gelişmeleri takip ederim” maddesi) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin alt boyutlarıyla ilgili algıları da olumlu ve yüksek düzeydedir: 1. Boyut: kurumsal özdeşim ( $\bar{X}= 4.27$ ), 2. Boyut: görev ve sorumluluk bilinci ( $\bar{X}= 4.33$ ), 3. Boyut: yardımseverlik ( $\bar{X}= 4.12$ ), 4. Boyut: yönetsel katkı ( $\bar{X}= 4.29$ ), 5. Boyut: fedakârlık ( $\bar{X}= 4.35$ ), 6. Boyut: anlayışlı ve uyumlu olmak ( $\bar{X}= 4.16$ ), 7. Boyut: ekip ruhuyla hareket ( $\bar{X}= 4.19$ ), 8. Boyut: olumlu iletişim ve etkileşim ( $\bar{X}= 4.21$ ), 9. Boyut: kişisel ve kurumsal gelişim ( $\bar{X}= 4.14$ ).

Öğretmen algılarına göre örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki tablo 3’te görülmektedir.

**Tablo 3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Pearson Korelasyon Analizi**

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Yönetim Stili	1.000	0.668	0.671	0.685	0.661	0.662	0.667	0.670	0.662	0.695	0.484
2. İletişim Sistemi		1.000	0.649	0.670	0.643	0.652	0.655	0.649	0.650	0.677	0.486
3. Ekip Ruhuyla Haraket ve İş Birliği			1.000	0.671	0.640	0.660	0.648	0.650	0.648	0.679	0.464
4. Kurumsal Kimlik ve Örgüt İklimi				1.000	0.654	0.673	0.662	0.655	0.669	0.694	0.492
5. Örgütsel Yapı					1.000	0.640	0.647	0.651	0.651	0.670	0.462
6. İnsan Kaynağına Verilen Değer ve Destek						1.000	0.644	0.642	0.652	0.676	0.464
7. Performans-Ödül İlişkisi							1.000	0.653	0.640	0.674	0.485
8. Sorun Çözme Kapasitesi ve Çatışmada Hoşgörü								1.000	0.643	0.673	0.454
9. Değişim ve Yeniliğe Karşı Tutumlar									1.000	0.674	0.479
10. Örgüt Kültürü										1.000	0.481
11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı											1.000

P < .05

Değişkenlerin aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizine göre: Örgüt kültürü ve alt boyutlarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Literatürde farklı sınıflamalar olmakla birlikte, genelde (.00 -.30) zayıf, (.31 -.49) orta, (.50 -.69) güçlü, (.70 -.100) çok güçlü ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Tavşancıl, 2006). Örgüt kültürüyle, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ( $r=.481$ ,  $p<.05$ ) orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt kültürü alt boyutlarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında; 1. Yönetim Stili ( $r=.484$ ,  $p<.05$ ), 2. İletişim Sistemi ( $r=.486$ ,  $p<.05$ ), 3. Ekip Ruhuyla Haraket ve İş Birliği ( $r=.464$ ,  $p<.05$ ), 4. Kurumsal Kimlik ve Örgüt İklimi ( $r=.492$ ,  $p<.05$ ), 5. Örgütsel Yapı ( $r=.462$ ,  $p<.05$ ), 6. İnsan Kaynağına Verilen Değer

ve Destek ( $r=.464$ ,  $p<.05$ ), 7. Performans-Ödül İlişkisi ( $r=.485$ ,  $p<.05$ ), 8. Sorun Çözme Kapasitesi ve Çatışmada Hoşgörü ( $r=.454$ ,  $p<.05$ ) 9. Değişim ve Yeniliğe Karşı Tutumlar ( $r=.479$ ,  $p<.05$ ) şeklinde ilişki vardır. Bu veriler bize, örgüt kültürü alt boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında da orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Boyutlar arasında en güçlü ilişki, 4. Boyut-Kurumsal Kimlik ve Örgüt İklimi ( $r=.492$ ,  $p<.05$ ); en düşük ilişki ise 8. Boyut-Sorun Çözme Kapasitesi ve Çatışmada Hoşgörü ( $r=.454$ ,  $p<.05$ )'dür.

Öğretmen algılarına göre, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamasına ilişkin regresyon analizi tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4. Örgüt Kültürünün, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi**

Model	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
Örgüt Kültürü	.495	.513	.611	38.376	0.00

$R = .691$ ,  $R^2 = .477$ ,  $F = 32.176$   $p < .05$

a. Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü

b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

İlişkinin yordanmasına yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre; örgüt kültürüyle, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen  $R^2$  değeri: .477 olarak hesaplanmıştır ( $R = .691$ ;  $R^2 = .477$ ;  $p < .05$ ). Bu değer, örgütsel vatandaşlık davranışları değişkeninin (varyansın) % 48'nin modeldeki bağımsız değişken, yani örgüt kültürü tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon modeline dâhil edilen bağımsız değişkenin: Örgüt Kültürü Beta katsayısı= .611'dir. Buna göre, örgüt kültürü  $p < .05$  olduğu için, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu katsayı şöyle yorumlanabilir: Modeldeki diğer değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarındaki bir birimlik artış, öğretmenlerin ortaya koyacakları örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde .611 birimlik artışa neden olacaktır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada elde edilen analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin, örgüt kültürüne ilişkin algı ortalaması yüksek düzeydedir. Bu sonuçlar Atay (2001), Korkut ve Hacıfazlıoğlu (2011), İpek (2012), Koşar ve Yalçınkaya (2013), Oğuz ve Yılmaz (2006) ve Ada ve Ayık'ın (2008) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları (1. Boyut: Yönetim stili, 2. Boyut: İletişim sistemleri, 3. Boyut: Ekip ruhuyla hareket ve iş birliği, 4. Boyut: Kurumsal kimlik ve örgüt iklimi, 5. Boyut: Örgütsel yapı, 6. Boyut: İnsan kaynağına verilen değer ve örgütsel destek, 7. Boyut: Performans-ödül ilişkisi, 8. Boyut: Sorun çözme kapasitesi ve çatışmada hoşgörü, 9. Boyut: Değişim ve yeniliğe karşı tutumlar) ile ilgili algıları da olumlu ve yüksek düzeydedir. Bu verilerden de anlaşılacağı üzere bir örgütte; yönetim stili, iletişim sistemi, insana verilen değer, başarıyı takdir, sorun çözme becerileri, değişim ve yeniliğe karşı tutumlar ne kadar olumlu ve güçlü olursa, örgütteki kültür de o oranda olumlu ve güçlü olacaktır. Eğitim kurumlarında güçlü bir örgüt kültürünün olması her zaman beklenen ve istenen bir durumdur. Okulların hedeflerine ulaşabilmesi (Dimmock ve Walker, 1997; Ellett ve Teddlie, 2003; Hallinger ve Leithwood, 1996); öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarının ve farklılıklarının dikkate alınarak istendik yönde gelişmelerinin



temin edilebilmesi (Chen, Wang ve Neo, 2015; Gaziel, 1997; Rickwood, 2013; Salfi ve Saeed, 2007); öğrencilerin çevresiyle uyumlu ve sağlıklı ilişkiler geliştirebilmesi (Gruenert, 2000, 2005; Markham, 2015; Stolp ve Smith, 1995); bilgi, beceri, kişilik ve ahlaki erdemler açısından gerekli yetkinliklere ulaşarak, kendini gerçekleştirebilmiş, başarılı ve mutlu öğrencilerin yetiştirilebilmesi için olumlu ve güçlü örgüt kültürüne sahip olmaları kritik öneme sahiptir (Carpenter, 2015; Deal ve Peterson, 1990; Edmonds, 1979; Hanushek, 1997; Kythreotis ve diğ., 2010; Macneil ve diğ., 2009; O'Hanlon, 1983; Shaw ve Reyes, 1992; Silins, Zarins ve Mulford, 2002).

Yapılan araştırma göstermektedir ki, olumlu ve güçlü örgüt kültürünün olduğu okullarda, yönetici ve öğretmenler başta olmak üzere tüm çalışanlar işlerini severek yaparlar (Aslan, Özer ve Bakır, 2009); okullarına bağlı olarak, birlik ve beraberlik içerisinde ekip ruhuyla hareket ederler (Sezgin, 2010; Terzi, 2005); kurumda olmaktan mutludurlar, kurumlarına karşı olumlu düşünceler beslerler (Özdemir, 2012) kurumlarının hakkında olumsuz konuşmazlar ve sinizmden uzaktırlar (Bommer, Rich ve Rubin, 2005; Bernerth, Armenakis, Field ve Walker, 2007). Bu tip kurumlardaki yönetici ve öğretmenler, öğrencilere daha çok vakit ayırırlar ve öğrencilerin bilişsel, fiziksel ve değerler çerçevesinde gelişmeleri için daha çok çaba gösterirler (Arifin, 2015). En önemli noktalardan birisi de olumlu ve güçlü örgüt kültürüne sahip kurumdaki tüm çalışanların moral, motivasyon ve iş tatminlerinin yüksek olmasıdır (Kılınç, 2014; Yeşilyurt, 2009). Tüm bunların etkisiyle, olumlu ve güçlü bir örgüt kültürünün olduğu okullarda öğrencilerin akademik başarıları yüksektir (Demirtaş, 2010b); öğrenciler bilişsel, fiziksel ve ahlaki açıdan olumlu gelişme gösterirler ve davranışlarıyla da bunları yansıtır (Demirtaş, 2010a; Karadağ, Kılıçoğlu & Yılmaz, 2014). Bu tip okullarda; çatışma, şiddet, saldırganlık ve problemlerden uzak huzurlu bir iklim vardır (Anderson, 1982; Halpin & Croft, 1963; Hoy, Tarter & Bliss, 1990; Maloy & Seldin, 1983); çevreyle uyumlu, öğrenci velileriyle işbirliği içerisinde, değişim ve yeni gelişmelere hızlı uyum sağlayabilen, sürdürülebilir ilerlemeyi temin eden bir yapı bulunmaktadır (Ayık ve Ada, 2009; Negis-Işık ve Gürsel, 2013).

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algı ortalaması yüksek düzeydedir. Bu sonuçlar, Arlı (2011), Oğuz (2011), Buluç (2008), Eres (2010), Polat (2007, 2009), Koşar ve Yalçınkaya (2013), Polat ve Celep (2008) ve İpek'in (2012) yaptığı çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin alt boyutları (1. Boyut: Kurumsal özdeşim, 2. Boyut: Görev ve sorumluluk bilinci, 3. Boyut: Yardımseverlik, 4. Boyut: Yönetimsel katkı, 5. Boyut: Fedakârlık, 6. Boyut: Anlayışlı ve uyumlu olmak, 7. Boyut: Ekip ruhuyla hareket, 8. Boyut: Olumlu iletişim ve etkileşim, 9. Boyut: Kişisel ve kurumsal gelişim) ile ilgili algıları da olumlu ve yüksek düzeydedir. Bu verilerden de anlaşılacağı üzere bir örgütte; kurumsal özdeşim, görev bilinci, yardımseverlik, ekip ruhuyla hareket, etkili iletişim, kişisel ve kurumsal gelişime yönelik tutumlar ne kadar olumlu ve güçlü olursa kurumdaki örgütsel vatandaşlık davranışları da o oranda güçlü olacaktır. Okullarda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bulunması beklenen ve istenen bir durumdur. Yapılan araştırma ve çalışmalar göstermektedir ki, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bulunduğu eğitim örgütlerinde, öğretmenler mesleklerini icra ederken isteklilik ve gönüllülük prensibiyle hareket ederler (Özdemir, 2010); işlerini severek yaparlar, moral ve motivasyonları yüksektir (Polat ve Celep, 2008); kurumlarına karşı aidiyet ve bağlılık hissederler (Yücel ve Samancı-Kalaycı, 2008). Bu tip eğitim kurumlarında öğretmenler; okul yönetimine destek olurlar ve çalışma arkadaşlarına yardım ederler (Yılmaz ve Taşdan, 2009), öğrencileriyle hoşgörü ve anlayış çerçevesinde iletişime geçerler, öğrencilerinin dersleri öğrenebilmeleri konusunda ekstra çaba göstererek fedakârlık yaparlar (İtrem, Bayrakçı ve Zafer, 2009). Bu durum da eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sağlıklı ve verimli şekilde işlenmesine ve belirlenen hedeflere doğru emin adımlarla ilerlemesine vesile olur (Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003). Böylesi bir okulun eğitim ve öğretim çıktılarında; imkân ve kabiliyetleriyle uyumlu şekilde yetişmiş, özgüveni yüksek, başarılı ve mutlu öğrenciler vardır (Akyüz, 2012; Arlı, 2011; Yılmaz, 2009, 2010; Yıldırım, 2012).

Yine araştırma sonuçlarına göre; örgüt kültürüyle, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ve örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısıdır. Bu sonuçlar Arlı (2011), Çelik (2007), İpek (2012), Koşar ve Yalçinkaya (2013), Kalkan (2013), Kendirliç (2006), McDonald, (1993), Stamper & Dyne (2001) ve Chein'in (2004), örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu gösteren araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla liderliğin (Aslan, 2009; Bolat, Bolat ve Aytemiz-Seymen, 2009; Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Dilek, 2005; Akyüz, 2012), duygusal bağlılığın (Gürbüz, 2006), öğrenen örgüt algısının (Basım, Şeşen, Sözen ve Hazır, 2009), iş performansının (Organ & Konovsky, 1989; Bateman & Organ, 1983), bağlılığın (Yılmaz ve Çokluk-Bökeoğlu, 2008), girişimci değerlerin (Yener ve Akyol, 2009), iş tatmininin (Demirel ve Özçınar, 2009), adalet ve güvenin (Polat, 2007), okul ikliminin (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001), öğrenci başarısının (Allison, Voss & Dryer, 2001; DiPaola & Hoy, 2005; Burns & Carpenter, 2008), arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bu durum da örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütün hedeflerine ulaşması ve başarılı olabilmesi noktasında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

İpek' in (2012), araştırma sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda örgüt kültürü önemli bir etkidir ve örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısıdır. Koşar ve Yalçinkaya'ya (2013) göre, okullarda güçlü bir örgüt kültürünün varlığına inanan, bu kültürü oluşturma ve sürdürmede katkı sağladıklarını düşünen yani örgüt kültürüne ilişkin algıları güçlü olan öğretmenler, okullarının etkililiği ve verimliliği için gönüllü bir takım davranışlarda bulunmak konusunda, daha çok çaba göstereceklerdir. Gök (2007) de yaptığı araştırma sonuçlarından hareketle, örgüt kültürünün çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Benzer araştırmalarda Çelik (2007), Sezgin (2009), Maignan ve ark. (1999), Moorman ve Blakely (1995) de örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğunu ve örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordadığını belirtmektedir.

Dilek (2005) de yaptığı araştırma sonuçlarından hareketle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütte yapılandırılmasında, örgütsel adalet ve kurumsal bağlılıkla güçlendirilmiş bir örgütsel yapının ve kültürün bulunmasının önemine özellikle dikkat çekmektedir. Eğer çalışanlar eşitliğe dayanmayan uygulamalar ile karşılaşılırsa, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermekte ilgisiz kalacaklardır. Eşitlik teorisini içeren araştırmalara göre de çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, yaptıkları işe göre adil olarak aldıklarını düşündükleri ödül algılamalarına göre artacak veya azalacaktır. Bu nedenselliğe paralel olarak çalışanların dağıtımsal adalet algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme niyeti de artacaktır. Aynı şekilde, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan insanların, diğergamlık, nezaketen bilgilendirme, üyelik erdemi ve yüksek görev bilinci gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi de yüksek olacaktır (Dilek, 2005). Benzer şekilde Polat (2007) da yaptığı araştırma sonuçlarından hareketle, okulun yapısında ve kültüründe örgütsel adalet ve güven algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilme oranının da artacağını belirtmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel güveni artıran özellikler, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini de doğrudan ve dolaylı olarak artıracaktır (Polat, 2007).

Okul kültürünü daha iyi benimseyen ve bu kültüre uyum gösteren öğretmenler işlerinde daha mutlu ve verimli olmakta, öğretmenlik mesleğinin yüksek önem ve değerinin bilincinde olarak hareket etmekte ve beklenenin ötesinde çaba göstererek, fedakarlık çerçevesinde mesleğini icra etmektedir. Tüm bu araştırma verilerinden hareketle, eğitim kurumlarında; başarılı, verimli ve etkili bir eğitim ve öğretim sisteminin yapılandırılması ve geliştirilmesi adına örgütsel vatandaşlık davranışlarının çok önemli olduğu söylenebilir. Kurumdaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirecek en önemli faktörlerden biri de kurumun sahip olduğu olumlu ve güçlü bir örgüt kültürüdür. Bu

bağlamda, kurumdaki güçlü örgüt kültürünü oluşturacak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesine katkı verecek gerekli çalışmaların yapılması kurumların başarılı ve etkili olabilmelerinde çok kritik role sahip olacaktır.

## 6. Öneriler

Okulda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinde, örgüt kültürü temel belirleyicilerden biridir. Bu bağlamda kurumdaki güçlü örgüt kültürünü oluşturacak ve geliştirecek adımların atılması, bunların sistemli ve düzenli şekilde takip edilmesi ve yapılandırılması gerekmektedir. Herşeyden önce okulda, okulun var oluş amacına yönelik, öz değerleri ve amaçları birleştiren idealler ve vizyon olmalıdır. Örgüt kültürünü oluşturan, “yönetim stili, iletişim sistemleri, ekip ruhuyla hareket ve iş birliği, kurumsal kimlik ve örgüt iklimi, örgütsel yapı, insan kaynağına verilen değer ve örgütsel destek, performans-ödül ilişkisi, sorun çözme kapasitesi ve çatışmada hoşgörü, değişim ve yeniliğe karşı tutumlar” konularında olumlu ve gelişimsel bir anlayış geliştirilmelidir. Okullarda, güçlü bir kültür oluşturmak için uzlaşmaya varılan, bütün öğrencilerin öğrenebileceği ve başarılı olabileceği inancını yansıtan bir felsefe ve vizyon belirlenmelidir. Güçlü bir okul kültürünün oluşması ve sürdürülebilir bir başarının sağlanması için; öğretmenlerin yetkinliklerinin güçlendirilmesi; müfredat ile eğitim ve öğretim sisteminin yenilenecek geliştirilmesi ve velilerle etkin işbirliği konularına özellikle önem verilmesi gerekmektedir. Güçlü örgüt kültürü oluşturabilmek adına, okul yönetiminin rehberliğinde toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılarda okuldaki kültürün durumu analiz edilmeli, mevcut durum açıkça ortaya konulmalı, gerekli öz eleştiriler yapılmalı ve daha iyiye nasıl ulaşabiliriz mücadelesi verilmelidir. Okul yönetimi, gönüllü personellerden oluşan bir “kurumsal gelişim ekibi” oluşturmalıdır. Bu kişiler yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü işlevi görmelidir. Okul yönetimi bu kişiler vasıtasıyla hem okulun kültürünü daha iyi analiz etmeli hem de güçlü okul kültürü adına okulun tamamını işin içine dahil edebilmelidir. Bununla birlikte, olumlu ve güçlü okul kültürüne sahip kurumların modellenmesi adına, kurumsal ziyaretler yapılmalı ve bu tip okulların yöneticileriyle görüş alış verişinde bulunulmalıdır. Okul yönetimi, olumlu örgüt kültürünü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracak sosyal ve kültürel etkinliklere ağırlık vermelidir. Toplantı ve etkinliklerde, örgütsel vatandaşlık davranışları konusuna özel önem verilmeli ve bu tip davranışları destekleyici temalar ön plana çıkarılmalıdır.

Tüm bunlarla birlikte; örgütte, insanı ve insani değerleri yönetimin merkezine alan bir anlayışla olumlu iletişimi, adaleti, güven ve bağlılığı yapılandırmak; verimliliğin ve kalitenin artması için fedakârca çalışan personellere sahip olunmasına imkân verecektir. Asıl önemli olan ise, bu ortamı örgüt kültürü haline getirmek ve çalışanların sahip oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları sayesinde gelişmeyi sürekli kılmaktır. İşte tüm bunlara da etkin bir liderlik, adalet, güven ve bağlılıkla yapılandırılmış olumlu ve güçlü bir örgüt kültürüyle ulaşmak mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Ada, Ş. ve Ayık, A. (2008). İlköğretim okullarında okul kültürü. *The Journal of SAU Education Faculty*, 16, 26-39.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(2), 282-288.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioglu, H. G. (2007). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Öneri*, 7(28), 47-57.

- Altıntaş, F. Ç. (2006). Hizmet çalışanları olarak hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını belirlemeye yönelik bir analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 81-90.
- Anderson, C. S. (1982). The search for school climate: A review of the research. *Review of Educational Research*, 52(3), 368-420.
- Anderson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Arifin, H. M. (2015). The influence of competence, motivation and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38-45.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi*. Doktora tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arslan, A. (2012). Örgüt kültürü düzeylerinin demografik açıdan farklılaşması üzerine PTT Kocaeli Başmüdürlüğü'nde bir araştırma. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 143-160.
- Aslan, M., Özer, N. ve Bakır, A. A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *Elementary Education Online*, 8(1), 268-281.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 179-194.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-169.
- Avcı, A. (2016a). Effect of leadership styles of school principals on organizational citizenship behaviors. *Educational Research and Reviews*. 11(11), 1008-1024.
- Avcı, A. (2016b). Öğretmen algılarına göre örgüt kültürü. İçinde Ö. K. Tüfekçi (Ed.), *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar* (43-57). Germany: Lap Lambert Academic Publishing.
- Awbrey, S. M. (2005). General education reform as organizational change: Integrating cultural and structural change. *The Journal of General Education*, 54(1), 1-21.
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 429-446.
- Ayık, A. ve Şayır, G. (2015). Öğretmenlerin algılarına göre öğrenen örgüt ve okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 14(2), 379-394.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Tişke Akademi*, 1,138-172.
- Barley, R. S. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Basım, H. N., Şeşen, H., Sözen, C. ve Hazır, K. (2009). Çalışanların öğrenen örgüt algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 55-66
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*17(1), 29-62.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bennis, W., & Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead, a workbook on becoming a leader*. Cambridge: Perseus Books.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, Hs S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.



- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubbin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *American Psychological Society*, 13(6), 238-241.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Burns, T., & Carpenter, J. (2008). Organizational citizenship and student achievement. *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*, 1(1), 51-58.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2007). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 58-72.
- Cameron K., & Freeman S. J. (1991). Cultural congruence, strength and type: Relationship to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. (2008). A process for changing organizational culture. In T. G. Cummings (Ed.) *Handbook of organizational development*, (429-445) Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cameron, K., & Whetten, D. A. (1996). Organizational effectiveness and quality: The second generation. Reprinted from *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, XI, Agathon Press, New York.
- Carpenter, D. (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29(5), 682-694.
- Celep, C., Sarıdede, U. ve Beytekin F. (2005). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişki. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi 28-30 Eylül 2005 Kongre Cilt Kitabı*, 1, 13-19.
- Chein, M. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), 428-431.
- Chen, D., Wang, L., & Neo, W. (2015). School-based curriculum development towards a culture of learning: Nonlinearity in practice. *British Journal of Educational Studies*, 63(2), 213-228.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, (88)1, 160-169.
- Çakar-Demircan, N. ve Yıldız, S. (2010). Bilgi yönetimi ve örgütsel etkinlik ilişkisi: Örgüt kültürü ve örgüt yapısının temel etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 71-93.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı – bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: Örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü. *Doğuş Üniversitesi*, 13(2), 197-211.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- Çimili-Gök, E. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stiline öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rights and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1990). *The principal's role in shaping school culture*. Washington DC: Superintendent of Documents, U.S. Government Printing Office.
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: Farklı sektörlerle yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Demirtaş, Z. (2010a). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Demirtaş, Z. (2010b). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.

- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(4), 523-544.
- Dick, R., Grojen, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17, 283-301.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranış üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmış, doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- Dimmock, C., & Walker, A. (1997). Towards comparative educational administration: Building the case for a cross-cultural school based approach. *Comparative Educational Administration*, 36(4), 379-401.
- DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt kültürü*. İst.: Beta Yay.
- Drucker, P. (2011). *Büyük değişimler çağında yönetim* (Çev. Z. Dicleli). İst.: Optimist Yayınları.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, January-February, 28, 45-53.
- Dumay, X. (2009). Origins and consequences of schools' organizational culture for student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 523-555.
- Dyne, L. V., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 15-24.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14, 587-606.
- Ellett, C. D., & Teddlie, C. (2003). Teacher evaluation, teacher effectiveness and school effectiveness: Perspectives from the USA. *Journal of Personnel Evaluation in Education*. 17(1), 101-128.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 36, 73-88.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul:Beta Yayınları, 14. Basım.
- Eres, F. (2010). Organizational citizenship behaviors of teachers in vocational high school. *Eurasian Journal of Educational Research*, 39, 111-126.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü: İşletmelerin başarısındaki en temel paradigma*. İst.: Beta Yay.
- Estienne, M. (1997). An organizational culture compatible with employability. *Industrial and Commercial Training*, 29(6), 194-199.
- Evans, L. (2011). The 'shape' of teacher professionalism in England: Professional standards, performance management, professional development and the changes proposed in the 2010 white paper. *British Educational Research Journal*, 37(5), 851-87.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic Of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Feather, N. T., & Rauther, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Fiş, M. A. ve Wasti, A. (2010). Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10(1-2), 11-33.
- Flores, M. A. (2004). The impact of school culture and leadership on new teachers' learning in the workplace. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 7(4), 297-318.
- Foote, D. A., & Tang, T. L. P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (Does team commitment make a difference in self-directed teams?). *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Gaziel, H. H. (1997). Impact of school culture on effectiveness of secondary schools with disadvantaged students. *The Journal of Educational Research*, 90(5), 310-318.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.

- Goldring, L. (2002). The power of school culture. *Leadership*, 32, 32-55. (ERIC Document Reproduction Service No: EJ659104)
- Gök, E. E. (2007). *Örgütsel kültür bağlamında örgütsel vatandaşlık olgusu ve bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Gruenert, S. (2000). Shaping a new school culture. *Contemporary Education*, 71(2), 14-18.
- Gruenert, S. (2005). Correlations of collaborative school cultures with student achievement. *NASSP Bulletin*, 89, 43-55.
- Güney, S. (2007). Örgüt kültürü. İçinde S. Güney (Ed.), *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yay., 2. Basım.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hallinger, P., & Leithwood K. (1996). Culture and educational administration: A case of finding out what you don't know you don't know. *Journal of Educational Administration*, 34(5), 98-116.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.
- Hanushek, E. A. (1997). Assessing the effects of school resources on student performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 19(2), 141-169.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(23), 119-128.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-492.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On cultural change. *Human Resource Management*, Spring, 53-62.
- Hoy, W. K., & Miskel C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. F. (2004). Organizational justice in school: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4).
- İpek, C. (2012). Öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 399-434.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. ve Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 89-113.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 53, 49-74.
- Karcioğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 77-91.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-report counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: *Separate but related constructs*. *International Journal of Selection and Assessment*, 10,(1/2), 143-151.
- Kendirilgil, S. (2006). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kılınç, A. Ç. (2014). Öğretmen profesyonelizminin bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 39(174), 105-118.

- Koblas, Z. (1979). Responsibility and freedom: It works in our school. In M. A. Hepburn (Ed.), *Democratic education schools and classroom* (31-48). Washington: NCSS Bulletin, N. 70.
- Konovsky, A. M. & Organ, W. D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Korkmaz, C. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık alguları*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Korkut, A. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Öğretmenlerin okul kültürünü algılama düzeyleri: Büyükçekmece örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 135-152.
- Koşar, D. ve Yalçınkaya M. (2013). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları olarak örgüt kültürü ve örgütsel güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 603-627.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P., & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218-240.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.
- Lima, N. E. (2006). *A case study on principal behaviors cultivating a positive school culture in an elementary school*, Doctoral dissertation, Johnson & Wales University, Rhode Island, USA.
- Lok, P., & Crawford, J. (2003). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev. Ed. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayınları.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahern, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Bucsh, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 12(1), 73-84.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Maloy, R. W., & Seldin, C. A. (1983). School climate and school effectiveness: Summary of teacher, student and parent attitudes in one rural community. *Research in Rural Education*, 2(2), 65-67.
- Markham, W. A. (2015). School culture and teenage substance use: A conceptual and operational framework. *Educational Review*, 67(3), 282-299.
- McDonald, P. R. (1993). *Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequences*. Unpublished doctoral dissertation, Western Ontario University, London, England.
- Meek, L. V. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organizational Studies*, 9(4), 453-473.
- Montgomery, A., Todorova, I., Baban, A. & Panagopoulou, E. (2013). Improving quality and safety in the hospital: The link between organizational culture, burnout, and quality of care. *British Journal of Health Psychology*, 18, 656-662.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Murphy, G., Athanasou, J., & King, N. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour (A study of Australian human-service professionals). *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.
- Negiş-Işık, A. & Gürsel, M. (2013). Organizational culture in a successful primary school: An ethnographic case study. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(1), 221-228.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.



- Netemeyer, G. R., Boles, S. J., McKee, O. D. & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personel selling context, *Journal Marketing*, 61, 85-98
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- O'Hanlon, J. (1983). Theory Z in school administration? *Educational Leadership*, 16-18.
- O'Sullivan, F. (1997). Learning organisations-reengineering school for life long learning. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 17(2), 217-230.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(3), 377-403.
- Oğuz, E. ve Yılmaz, K. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları (Yozgat Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 31(142), 89-98.
- Ohlson, M. (2009). Examining instructional leadership: A study of school culture and teacher quality characteristics influencing student outcomes. *Florida Journal of Educational Administration & Policy*, 2(2), 102-113.
- Okçu, V. (2014). Relation between secondary school administrators' transformational and transactional leadership style and skills to diversity management in the school. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(6), 2162-2174.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Ouchi, W. (1982). Theory Z and the schools. *School Administrator*, 39, 12-19.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Özcan, K., Çağlar, Ç., Karataş, İ. H. ve Polat, M. (2014). Administrators' power usage styles and their impact on the organizational culture in colleges of education: A case study. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(2), 560-569.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik - ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(1), 93-112.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 599-620.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Pawlas, G. (1997). Vision and school culture. *National Association of Secondary School Principals (NAASP) Bulletin*, 81(587), 118-120.
- Peters, T. J., & Waterman, Jr. R. H. (1984). In search of excellence, lessons from America's best-run companies. *New York: Warner Books*.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Piccola R. F., & Colquitt J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviours: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 237-340.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

- Polat, M. ve Meyda, H. C. (2011). Örgüt kültürü bağlamında güç eğilimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-171.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleriyle örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (ocb) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 54, 307-331.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22.
- Rickwood, G. (2013). School culture and physical activity: a systematical review. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 143(3), 1-51.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları, 14. Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Aktüel Yay.
- Salfi, N. A., & Saeed, M. (2007). Relationship among school size, school culture and students' achievement at secondary level in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 21(7), 606-620.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 9-20.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, C. S. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27(2), 231-246.
- Schoen, L. T., & Teddie, C. (2008). A new model of culture: A response to call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 129-153.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *G. Ü, Gazî Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Sezgin, O. (2009). *Exploring the relationship between the concepts of organization culture, organizational justice and organizational citizenship behavior*. Yayımlanmamış doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Shaw, J., & Reyes, P. (1992). School cultures: organizational value orientation and commitment. *Journal of Educational Research*, 85(5), 295-302.
- Silins H. Zarings, S., & Mulford, W. (2002) What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools? *International Education Journal*, 3(1), 24-32 .
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smith, A. C., Organ, W. D. & Near, P. J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Stamper, C. L., & Dyne, L. V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517-536.
- Stolp, S., & Smith, S. (1995). *Transforming school culture: Stories, symbols, values and the leader's role*. ERIC Clearinghouse on Education Management, USA: University of Oregon.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü- yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *(Educational Sciences: Theory&Practice)*, 4(2), 365-396.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Educational Sciences: Theory&Practice)*, 11(4), 1909-1928.

- Şeşen, Harun (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaları üzerine eleştirel bir çözümleme: Teolojik ve epistemolojik kaygılar. *Savunma Bilimleri Dergisi/ Kara Harp Okulu*, 7(2), 57-86.
- Şimşek, Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi. 7. Basım.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara:Pegem A. Yay., 2. Basım.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relation?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 1993.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-442.
- Tierney W. G. (1988). Organizational culture in higher educational: Defining essentials. *Journal of Higher Education*, 59, 2-21.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17, 1-28.
- Turner, J. L., Miller, M., & Kernan, C. M. (2002). Disciplinary cultures and graduate education. *Emergences*, 12(1), 47-70.
- Valimaa, J. (1998). Culture and identity in higher education research. *Higher Education*, 36,119-138.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S., & Shaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-668.
- Yahaya, A., Yahaya, N., Ramli, J., Hashim, S. & Zakariya, Z. (2010). The Effects of Various Modes of School Formality Culture and Student Learning Style with Secondary School Students Academic's Achievements. *International Journal of Psychological Studies*, 2(1), 96-106.
- 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 (Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences)*, 14(1), 255-271.
- Yeşilyurt, E. (2009). Okul kültürünün öğretim başarısına olan etkisine yönelik öğretmen görüşleri (Elazığ İli Örneği). *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 195-214.
- Yıldırım, İ. (2012). *Beden eğitimi öğretmenlerinin öz-yeterlilikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi*. Doktora tezi, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 15(59), 471-490.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 1-16.
- Yılmaz, K. ve Çokluk-Bokeoğlu, O. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish primary schools. *World Applied Sciences Journal*, 3(5), 775-780.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *The Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yücel, C. ve Samancı (Kalaycı), G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Fırat University Journal of Social Science)*, 19(1), 113-132.
- Zembat, R., Özdemir-Adak, A., Beceren-Özdemir, B. ve Biber, K. (2011). The relationship between preschool administrators' leadership styles and school culture. *NWSA Education Sciences*, 7(2), 789-811.

### Extended English Abstract

#### Introduction

Nowadays, the issues of efficiency and success have gained much more importance compared to the past (Drucker, 2011). The rapid improvements experienced, keen competition, and the fact that customer satisfaction has become very important at the point of manufactured goods and services can be shown as the reason for this situation (Cameron, 2008). It has now

become almost impossible for institutions that cannot be efficient and successful in terms of possibilities and capabilities, labor and production capacities they have to be able to survive and continue their existence (Bennis & Goldsmith, 1997; Byrne & Hochwarter, 2007). This situation is also true for educational institutions as well as in all institutions (Carpenter, 2015; Cameron & Whetten, 1996; Deal & Peterson, 1990; Dimmock & Walker, 1997).

Indeed, the fact that institutions can be efficient and successful is very closely related to the fact that the human resources of the institution in other words, the capacity of the labor force is efficient and can produce successful results (Wilkins & Ouchi, 1983). There are many factors that can affect the efficiency and success of institutions. However, the organizational culture of the institutions and the organizational citizenship behavior of the employees in the organization have always been at the forefront among these factors (Barley, 1983; Pettigrew, 1979; Smircich, 1983; Organ & Konovsky, 1989; William & Anderson, 1991; Moorman, 1991; Podsakoff & MacKenzie, 1994). The organizational culture of the institutions shapes the working environment and directly affects the way employees do their work and their capacities (Schein, 1990). Within the frame of the recent developments, rapid changes and harsh competition environment, all institutions ask their employees to fully integrate with their institution and colleagues (Farh, Podsakoff & Organ, 1990), to work as a team by acting with a team spirit (Tansky, 1993), expect maximum production and service from them, and request from them to contribute to the institution beyond their duties and to perform extra works and make efforts by making sacrifices (Neihoff & Moorman, 1993; Moorman, Neihoff & Organ, 1993) in order to be efficient and successful. Here, the sum of all these qualities which are vital in terms of the employees for institutions to be efficient and successful is expressed by the concept of organizational citizenship (Konovsky & Organ, 1996). Nowadays, institutions that can establish organizational citizenship behaviors can find place at the front row in the competition experienced, can move towards their targets and can be efficient and successful (MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998).

Organizational culture has a complex structure consisting of many components (Harrison, 1972; Ouchi, 1980). The elements of organizational culture have components that are learned consciously and also components transferred between individuals through socialization process rather than being learned consciously (Pettigrew, 1979). Many definitions have been made for organizational culture (Schein, 1984). Organizational culture has been defined by Pettigrew (1979) as the system of meanings and perceptions shared in any place, time and group, by Schein (1984) as the whole of concepts containing symbol, ideology, language, epics, ceremony and legends. Organization culture in educational institutions as well as in all institutions has a very important role and a dynamic structure in terms of the success and stability of the institution (Silins, Zarins & Mulford, 2002). School culture changes over time and can make progress in the positive or negative direction (O'Sullivan, 1997). There is a two-way communication between organizational culture and stakeholders. Organizational culture affects its stakeholders and is affected by them (Awbrey, 2005). Administrators, teachers, employees, students, parents and the environment play an active role in the formation of the organization culture in educational institutions (Deal and Peterson, 1990). Likewise, organizational culture positively and negatively affects the administrators, teachers, employees, parents and the environment (Stolp and Smith, 1995). In addition to all these, administrators have a critical role in the change and development of organizational culture, and also the culture affects the leadership style of administrators (Hallinger & Leithwood, 1996).

Organizational citizenship behavior consists of excess roles that have a crucial effect on the success and effectiveness of the organization, are based on voluntariness and are not found in official job descriptions (Podsakoff & MacKenzie, 1991). Bateman and Organ (1983) define organizational citizenship behavior as an optional individual extra role behavior which is not directly involved or defined in the formal reward system and contribute to the effectiveness of organizational functions as a whole. The behaviors beyond the expectations that are useful for the institution shown by the employees constitute the basis of organizational citizenship



behaviors. Voluntariness and self-sacrifice are at the core of these behaviors (Motowidlo, 2000; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Organizational citizenship behaviors have a crucial role and effect for the success of educational institutions (Bogler & Somech, 2005). Teachers with organizational citizenship behaviors further look out for their jobs and allocate more time for their students (Allison, Voss & Dryer, 2001); help their colleagues, continuously develop themselves from personal and professional aspects in order to be more beneficial to their institutions (Burns & Carpenter, 2008). Likewise, teachers with organizational citizenship behaviors communicate positively and constructively with their environment, support the school administration and do not engage in any activity against their institutions (DiPaola & Hoy, 2005); make self-sacrifice by exerting more efforts beyond the tasks defined for education and training activities to be more effective and efficient (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

### **Purpose and Significance**

The purpose of this research is to examine the relationship between organizational culture and organizational citizenship behaviors according to teachers' perceptions. The results of this research are important in terms of the data to set forth for revealing the relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior and for the establishment of an efficient education and training system. The lack of studies examining the interaction between organizational culture and organizational citizenship behaviors in educational institutions is a significant shortcoming in terms of the success of educational systems. This study has been carried out to contribute to the literature on such an important topic. Based on this information, the purpose of the research is to reveal the level and structure of the relationship between organizational culture and organizational citizenship behaviors according to teachers' perceptions and to determine how organizational culture predicts the organizational citizenship behavior. Based on this information, the main purpose of the research is to determine the level of the relationship between organizational culture and organizational citizenship behaviors according to teachers' perceptions.

### **Method**

This research is a quantitative, descriptive study examining the relationship between organizational culture and organizational citizenship behaviors according to teachers' perceptions. Relational survey model was used in the research. Teachers working in public and private schools affiliated to the Ministry of National Education in the district of Üsküdar of İstanbul province in 2014 constituted the population of the research. 4813 teachers are involved in the population of the research. Web based, original Survey Information Management System which was prepared for the research was used in the research (Avcı, 2015). Thanks to the opportunities and facilities provided by this system, complete counting study was performed instead of taking sample to reach all of the schools in the district. The data of 1613 teachers with the necessary qualifications were used in the research. In this research, the data were collected by the "Organizational Culture Scale" and "Organizational Citizenship Behavior Scale" developed by the researcher. The entry of data obtained from participants was made through the SPSS, and the research data were analyzed by "mean", "standard deviation", "Pearson moments correlation coefficient" and "regression analysis".

### **Findings and Conclusion**

According to the analysis results obtained in the research, the average of teachers' perception on organizational culture and organizational citizenship behaviors is high. Again, according to research results, there is a moderate, significant and positive relationship between organizational culture and organizational citizenship behaviors, and organizational culture is the predictor of organizational citizenship behaviors.

Based on the research data, it can be said that organizational citizenship behaviors to be shown by the employees working in the organization are very important for the establishment

and development of a successful, efficient and effective education and training system in educational institutions. The positive and strong organizational culture that the institution has is one of the most important factors that will improve organizational citizenship behaviors in the institution. In this context, to perform necessary studies that will constitute the strong organizational culture and contribute to the development of organizational citizenship behaviors in the institution will have a critical role for institutions to be able to be successful and effective.

### **Suggestions**

In conclusion, the importance of a strong organizational culture and of the fact that the employees working in the institution are able to have organizational citizenship behaviors in the success of education and training in schools is gradually increasing within the framework of the changes, developments and innovations that have taken place in recent years. Organizational culture is one of the key determinants in showing organizational citizenship behaviors by the employees in the institution. In this context, it is necessary to take the steps that will form and develop the a strong organizational culture in the institution and to follow and structure them in a systematic and regular manner. A philosophy and vision on which consensus is ensured to create a strong culture and that reflects the belief that all students can learn and succeed should be determined in schools. It is exclusively necessary to place importance on the issues of strengthening teachers' competencies, renewing and developing the curriculum and the education and training system and establishing effective cooperation with parents for the formation of a strong school culture and the achievement of a sustainable success. There should be ideals and vision that combine the basic values and objectives for the purpose of the existence of schools in order to ensure all of them.

In addition to these, establishing continuous communication, justice, trust and commitment within the organization with an understanding that centers on human and human values will allow to have employees trying to do their best to increase efficiency and quality. It is more important to make this environment an organizational culture and to keep development constant by organizational citizenship behaviors of the employees. So, it will be possible to achieve all these by a positive and strong organization culture structured with effective leadership, justice, trust and commitment.