

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ  
BENİMSEMELERİNDE PROAKTİF DAVRANIŞLARININ ETKİLERİ  
MANİSA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ersin AYNUR**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**ŞUBAT 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ  
BENİMSEMELERİNDE PROAKTİF DAVRANIŞLARININ ETKİLERİ  
MANİSA ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ersin AYNUR**

**1203810589**

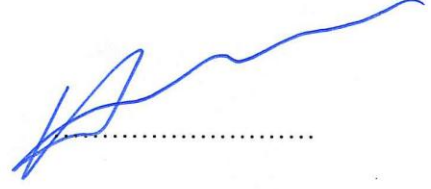
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Haluk BENGÜ**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203810589 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Ersin AYNUR", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BENİMSEMELERİNDE PROAKTİF DAVRANIŞLARININ ETKİLERİ: (MANİSA ÖRNEĞİ)" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

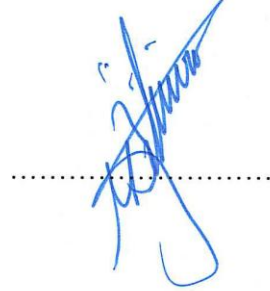
**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Haluk BENGÜ**  
**Niğde Üniversitesi**




**Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nevin YÖRÜK**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**: Prof. Dr. Mutlu Başaran ÖZTÜRK**  
**Niğde Üniversitesi**



**: Doç. Dr. Haluk BENGÜ**  
**Niğde Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi: 10 Şubat 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BENİMSEMELERİNDE PROAKTİF DAVRANIŞLARININ ETKİLERİ (MANİSA ÖRNEĞİ)” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



06.02.2015

Ersin AYNUR

## ÖNSÖZ

Günümüzde yönetim anlayışı açısından yöneticilerin davranışları, kişilik özellikleri, alışkanlıkları giderek önem kazanmaktadır. Yöneticiler kişilik özelliklerine göre farklı davranışlar sergileyebilmekte ve bunun sonucunda da kurumları gerek performans gerek verimlilik ve kalite ilişkisine maruz kalabilmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları proaktif davranışları kurumlarının kültürünü ve benimseme düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. Araştırmada eğitim kurumları yöneticilerinin örgüt kültürünü benimsemede proaktif davranışlarının etkileri araştırılmaya çalışılmış, ilişkiler incelenmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde öncelikle bana göstermiş olduğu anlayış, sabır ve bilimsel yardımlarından dolayı Danışmanım Doç. Dr. Haluk BENGÜ'ye saygılarımı sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Yine ayrıca derin bilgisi ve inanılmaz tevazusu ile şahsıma yüksek lisansım süresince bilimsel ve manevi anlamda destek sağlayan Sayın Hocam Prof. Dr. Ömür Neczan Timurcanday ÖZMEN Hanım'a şükranlarımı sunarım.

Bugüne kadar her koşulda yanımda olan bilgileriyle bana destek olan arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Sadrettin ZEYBEK ve Yrd. Doç. Dr. Çağatay CEYLAN'a teşekkür ederim.

Analiz kısmında, SPSS ve AMOS yazılımlarının yorumlanmasında yardımlarını esirgemeyen arkadaşım öğretim görevlisi Türker PALAMUTÇUOĞLU'na hürmetlerimi sunarım.

Yine yüksek lisansım esnasında bilgi alışverişinde bulunduğum arkadaşlarım Sedat TOMBUL ve Ahmet YASAV'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım esnasında yeterli sabır ve anlayışlarından dolayı eşim Serap AYNUR ve oğlum Kıvanç'a bu özverilerinden dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Şubat 2015

Ersin AYNUR

## İÇİNDEKİLER

|  |          |
|--|----------|
| ÖNSÖZ .....  | iii      |
| İÇİNDEKİLER .....  | v        |
| TABLO LİSTESİ.....                                       | viii     |
| ŞEKİL LİSTESİ.....                                       | x        |
| KISALTMALAR .....  | x        |
| ÖZET.....  | xii      |
| ABSTRACT.....  | xiii     |
| GİRİŞ .....  | 1        |
| <b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>                                | <b>3</b> |
| <b>1. YÖNETİM YÖNETİCİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ</b>   |          |
| <b>GENEL KAVRAMLAR.....</b>                              | <b>3</b> |
| 1.1 Yönetim İle İlgili Genel Kavramlar .....             | 3        |
| 1.1.1 Yönetim Biliminin Doğuşu Ve Tarihi Gelişimi .....  | 3        |
| 1.1.2 Yönetim Bilimi .....                               | 4        |
| 1.1.3 Yönetim Biliminin Alanı .....                      | 5        |
| 1.1.3.1 Kamu yönetimi .....                              | 5        |
| 1.1.3.2 İşletme yönetimi .....                           | 6        |
| 1.1.4 Yönetimin Tanımı.....                              | 6        |
| 1.1.5 Yönetim İle İlgili Farklı Yönetim Teknikleri ..... | 8        |
| 1.1.5.1 Stratejik yönetim.....                           | 8        |
| 1.1.5.2 Kriz yönetimi .....                              | 8        |
| 1.1.5.3 Grup yönetimi .....                              | 9        |
| 1.1.5.4 Çatışmaların yönetimi.....                       | 9        |
| 1.1.5.5 Toplantı yönetimi.....                           | 9        |
| 1.1.5.6 Bilgi yönetimi .....                             | 10       |
| 1.1.5.7 Stres yönetimi .....                             | 10       |
| 1.1.5.8 Zaman yönetimi .....                             | 11       |
| 1.1.5.9 Öz yönetim.....                                  | 11       |
| 1.1.5.10 Amaçlara göre yönetim.....                      | 12       |
| 1.1.5.11 İstisnalarla yönetim.....                       | 12       |
| 1.1.5.12 Değişim yönetimi.....                           | 12       |
| 1.1.6 Yönetimin Temel Özellikleri.....                   | 13       |
| 1.1.7 Yönetim Düzeyleri ve Yönetim Becerileri .....      | 16       |
| 1.1.8 Yönetim Şekilleri .....                            | 16       |
| 1.1.8.1 Otoriter yönetim şekli .....                     | 17       |
| 1.1.8.2 Yarı otoriter yönetim şekli.....                 | 17       |
| 1.1.8.3 Demokratik yönetim şekli.....                    | 17       |
| 1.1.9 Yönetimin Temel Fonksiyonları.....                 | 18       |
| 1.1.9.1 Planlama fonksiyonu.....                         | 18       |
| 1.1.9.2 Organizasyon fonksiyonu .....                    | 19       |
| 1.1.9.3 Yönetme fonksiyonu (Yürütme).....                | 19       |
| 1.1.9.4 Koordinasyon fonksiyonu (Eşgüdüm).....           | 20       |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1.1.9.5   | Kontrol fonksiyonu .....   | 20 |
| 1.2   | Yönetici İle İlgili Genel Kavramlar .....                                  | 21 |
| 1.2.1   | Yöneticinin Tanımı.....  | 21 |
| 1.2.2   | Yöneticinin Özellikleri .....  | 22 |
| 1.3   | Örgüt Kültürü İle İlgili Genel Kavramlar .....                             | 23 |
| 1.3.1   | Örgütün Tanımı .....   | 23 |
| 1.3.2   | Kültürün Tanımı .....  | 24 |
| 1.3.3   | Kültürün Özellikleri.....  | 25 |
| 1.3.4   | Kültürün Çeşitleri .....   | 27 |
| 1.3.4.1   | Ulusal kültür .....  | 27 |
| 1.3.4.2   | Mesleksel kültür.....  | 28 |
| 1.3.4.3   | Örgütsel kültür .....  | 28 |
| <b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....   |  | 29 |
| <b>2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PROAKTİF DAVRANIŞ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR</b> .....   |  | 29 |
| 2.1   | Örgüt Kültürü .....  | 29 |
| 2.1.1   | Örgüt Kültürü Tanımı.....  | 29 |
| 2.1.2   | Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi .....          | 30 |
| 2.1.3   | Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler.....                     | 32 |
| 2.1.4   | Örgüt Kültürünün Unsurları (Örgütü Meydana Getiren Unsurlar).....          | 34 |
| 2.1.5   | Kültür Taşıyıcıları.....   | 36 |
| 2.1.6   | Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri .....                                   | 38 |
| 2.1.7   | Örgüt Kültürü Modelleri.....   | 40 |
| 2.1.8   | Örgüt Kültürünün Önemi.....  | 40 |
| 2.2   | Proaktif Davranış.....   | 42 |
| 2.2.1   | Proaktiflikle İlgili Tanımlar ve Kavramlar .....                           | 43 |
| 2.2.2   | Dünyada ve Türkiyede Proaktivite Teriminin Kullanılması .....              | 44 |
| 2.2.3   | Proaktiflikle İlgili Çalışmalar .....                                      | 44 |
| 2.2.4   | Proaktif Yaklaşım Sahip Kişilerin Genel Özellikleri .....                  | 46 |
| 2.2.5   | Proaktif Kişilerin Yapısal Özellikleri .....                               | 47 |
| 2.2.6   | Reaktif Kişilerin Yapısal Özellikleri .....                                | 48 |
| 2.2.7   | Proaktif- Reaktif Yapı İlişkisi.....                                       | 49 |
| 2.2.8   | Proaktif Amaç Gerçekliği.....  | 50 |
| 2.2.9   | Eğitim Örgütlerindeki Öğrencilerde Proaktif ve Reaktif Bakış Açuları ..... | 50 |
| 2.2.10  | Proaktif Davranışın Yol Açabileceği Pürüzler .....                         | 51 |
| 2.3   | Örgüt Kültürü ve Proaktiflik İlişkisi .....                                | 51 |
| 2.3.1   | Örgütlerde Başarı ve Proaktivite İlişkisi .....                            | 53 |
| 2.3.2   | Örgütlerde Gelişim-Büyüme ve Proaktivite .....                             | 54 |
| 2.3.3   | Örgütsel Sinerji Ve Proaktivite.....                                       | 54 |
| 2.3.4   | Eğitim Örgütlerinde Proaktif Yönetim Anlayışı .....                        | 55 |
| 2.3.5   | Örgütlerde Proaktif Liderlik ve Denetim.....                               | 56 |
| 2.3.6   | Katkısal Anlamda Proaktiflik .....   | 57 |
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....   |  | 58 |
| <b>3. EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BENİMSEMELERİNDE PROAKTİF DAVRANIŞLARININ ETKİLERİ (MANİSA ÖRNEĞİ)</b> ..... |  | 58 |
| 3.1   | Analiz .....   | 58 |

|                                  |  |            |
|----------------------------------|--|------------|
| 3.1.1                            | Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....                      | 58         |
| 3.1.2                            | Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları.....                  | 58         |
| 3.1.3                            | Araştırmanın Modeli.....                                 | 59         |
| 3.1.4                            | Araştırmanın Hipotezleri .....                           | 59         |
| 3.1.5                            | Araştırmanın Ana Kitle ve Örneklemi .....                | 62         |
| 3.1.6                            | Ölçüm Araçları .....                                     | 62         |
| 3.1.6.1                          | Proaktiflik ölçeği için ölçek geliştirme çalışması ..... | 62         |
| 3.1.6.2                          | Örgüt kültürü ölçeği.....                                | 63         |
| 3.1.7                            | Analiz Yöntemleri .....                                  | 63         |
| 3.2                              | Bulgular.....  | 64         |
| 3.2.1                            | Proaktif Davranış Ölçeği Analizleri .....                | 64         |
| 3.2.2                            | Reaktif Davranış Ölçeği Analizleri .....                 | 75         |
| 3.2.3                            | Örgüt Kültürü Ölçeği Analizleri.....                     | 82         |
| 3.2.4                            | Demografik Bulgular ve Frekans Analizi.....              | 90         |
| 3.2.5                            | Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....        | 91         |
| 3.2.6                            | Ölçekler Arası ilişkilerin Belirlenmesi .....            | 93         |
| 3.2.7                            | Yapısal Eşitlik Modellemesi.....                         | 96         |
| 3.2.8                            | Modellerin Karşılaştırılması .....                       | 105        |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>      |  | <b>112</b> |
| <b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b> |  | <b>112</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>            |  | <b>116</b> |
| <b>EKLER.....</b>                |  | <b>130</b> |
| Ek-A: Ölçek Formları.....        |  | 131        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>             |  | <b>136</b> |

## TABLO LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 3.1</b> : Cronbach $\alpha$ değerlendirmesinde Kalaycı (2010)'un referans değerleri.....                 | 65 |
| <b>Tablo 3.2</b> : Proaktif davranış ölçęinin maddeleri arasındaki korelasyonlar.....                             | 66 |
| <b>Tablo 3.3</b> : Proaktif davranış ölçęine ilişkin KMO değeri barlett testi sonuçları.....                      | 67 |
| <b>Tablo 3.4</b> : KMO örnekleme yeterliği ölçütünün yorumlanması için referans değerleri.....                    | 67 |
| <b>Tablo 3.5</b> : Proaktif davranış ölçęi için tek faktörlü yapı.....  | 68 |
| <b>Tablo 3.6</b> : Proaktif davranış ölçęi için iki faktörlü yapı.....  | 68 |
| <b>Tablo 3.7</b> : Proaktif davranış ölçęi için üç faktörlü yapı.....   | 69 |
| <b>Tablo 3.8</b> : Uyum indekslerine ilişkin referans değerler.....   | 71 |
| <b>Tablo 3.9</b> : Proaktif davranış ölçęinin tek faktörlü yapıya ilişkin modifikasyon indisleri.....             | 71 |
| <b>Tablo 3.10</b> : Proaktif davranış ölçęinin iki faktörlü yapısal eşitlik modelinin modifikasyon indisleri..... | 73 |
| <b>Tablo 3.11</b> : Reaktif davranış ölçęi için maddeler arası korelasyon katsayıları.....                        | 76 |
| <b>Tablo 3.12</b> : Hesaplanan KMO değeri ve bartlett küresellik testi sonuçları.....                             | 76 |
| <b>Tablo 3.13</b> : Reaktif davranış ölçęinin tek faktörlü yapısı için açıklayıcı faktör analizi sonuçları.....   | 77 |
| <b>Tablo 3.14</b> : Reaktif davranış ölçęi için iki faktörlü yapı.....  | 77 |
| <b>Tablo 3.15</b> : Reaktif davranış ölçęi için üç faktörlü yapı.....   | 78 |
| <b>Tablo 3.16</b> : Örgüt kültürü ölçęi için öge silindiğinde cronbach $\alpha$ değerleri.....                    | 82 |
| <b>Tablo 3.17</b> : Örgüt kültürü ölçęi için KMO değeri ve bartlett küresellik testi sonuçları.....               | 83 |
| <b>Tablo 3.18</b> : Örgüt kültürü ölçęi için döndürölmüş bileşenler matrisi.....                                  | 84 |
| <b>Tablo 3.19</b> : Örgüt kültürü ölçęinde ilişkin modifikasyon indisleri.....                                    | 87 |
| <b>Tablo 3.20</b> : Proaktiflik ölçęinin normal dağılıma uygunluğunun kolmogorov-smirnov testi sonuçları.....     | 88 |
| <b>Tablo 3.21</b> : Reaktiflik ölçęinin normal dağılıma uygunluğunun kolmogorov-smirnov testi sonuçları.....      | 89 |
| <b>Tablo 3.22</b> : Örgüt kültürü ölçęinin normal dağılıma uygunluğunun kolmogorov-smirnov testi sonuçları.....   | 89 |
| <b>Tablo 3.23</b> : Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımları.....                       | 90 |
| <b>Tablo 3.24</b> : Proaktif davranışlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....                                  | 91 |
| <b>Tablo 3.25</b> : Reaktif davranışlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....                                   | 92 |
| <b>Tablo 3.26</b> : Örgüt kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....  | 92 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 3.27 :</b> Proaktif davranış ve boyutları ile reaktif davranış ve boyutları arasındaki ilişkiler. ....                       | 93  |
| <b>Tablo 3.28 :</b> Örgüt kültürü ile proaktif davranış ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları. ....                | 94  |
| <b>Tablo 3.29 :</b> Örgüt kültürü ve alt boyutları ile reaktif davranış ve alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz sonuçları. .... | 95  |
| <b>Tablo 3.30 :</b> Model 1'e ilişkin regresyon ağırlıkları. ....   | 97  |
| <b>Tablo 3.31 :</b> Model 2'nin regresyon ağırlıkları. ....   | 100 |
| <b>Tablo 3.32 :</b> Model 3'ün regresyon ağırlıkları. ....  | 103 |
| <b>Tablo 3.33 :</b> Model 4'ün regresyon ağırlıkları. ....  | 105 |
| <b>Tablo 3.34 :</b> Yapısal eşitlik modellerinin karşılaştırmalı özeti. ....  | 106 |
| <b>Tablo 3.35 :</b> Örgüt kültürü – reaktif ve proaktif davranışların alt boyutları arasındaki regresyon ağırlıkları. ....            | 108 |
| <b>Tablo 3.36 :</b> Yol analizi sonucunda elde edilen düzeltilmiş yapısal eşitlik modelinin regresyon ağırlıkları. ....               | 110 |



## ŞEKİL LİSTESİ

|                   |   |     |
|-------------------|---|-----|
| <b>Şekil 3.1</b>  | : Araştırmada test edilen modeller. ....  | 59  |
| <b>Şekil 3.2</b>  | : Proaktif ve reaktif davranışları ölçen soruların belirlenmesi için yapılan çok boyutlu ölçekleme analizi sonuçları. ....      | 65  |
| <b>Şekil 3.3</b>  | : Proaktif davranış ölçeğine ilişkin yapısal eşitlik modeli. ....   | 70  |
| <b>Şekil 3.4</b>  | : Proaktif davranış ölçeği için iki faktörlü yapısal eşitlik modeli. ....   | 72  |
| <b>Şekil 3.5</b>  | : Proaktif davranış ölçeğinin üç faktörlü yapısal eşitlik modeli. ....  | 74  |
| <b>Şekil 3.6</b>  | : Reaktif davranış ölçeğine ilişkin yapısal eşitlik modeli. ....  | 79  |
| <b>Şekil 3.7</b>  | : Reaktif davranış ölçeği için iki faktörlü yapısal eşitlik modeli. ....  | 80  |
| <b>Şekil 3.8</b>  | : Reaktif davranış ölçeğinin üç faktörlü yapısal eşitlik modeli. ....   | 81  |
| <b>Tablo 3.16</b> | : Örgüt kültürü ölçeği için öge silindiğinde cronbach $\alpha$ değerleri. ....  | 82  |
| <b>Şekil 3.9</b>  | : Örgüt kültürü ölçeği için yapısal eşitlik modeli. ....  | 86  |
| <b>Şekil 3.10</b> | : Model 1'in yapısal eşitlik modeli (YEM). ....   | 96  |
| <b>Şekil 3.11</b> | : Model 1'in nihai durumu. ....   | 98  |
| <b>Şekil 3.12</b> | : Model 2'nin yapısal eşitlik modeli. ....  | 99  |
| <b>Şekil 3.13</b> | : Model 2'nin nihai durumu. ....  | 101 |
| <b>Şekil 3.14</b> | : Model 3'ün yapısal eşitlik modeli. ....   | 102 |
| <b>Şekil 3.15</b> | : Model 4'ün yapısal eşitlik modeli. ....   | 104 |
| <b>Şekil 3.16</b> | : Örgüt kültürü – reaktif ve proaktif davranışların alt boyutları arasındaki etkileri belirleyen yol analizi modellenmesi. .... | 107 |
| <b>Şekil 3.17</b> | : Yol analizi sonucunda elde edilen düzeltilmiş yapısal eşitlik modeli. ....  | 109 |
| <b>Şekil 3.18</b> | : Yol analizi sonucu ortaya çıkan etki ilişkisi. ....   | 111 |

## KISALTMALAR

|               |  |
|---------------|--|
| <b>AGFI</b>   | : Adjusted Goodness of Fit Index                               |
| <b>AGY</b>    | : Amaçlara Göre Yönetim  |
| <b>AIC</b>    | : Akaike Information Criteration                               |
| <b>CAIC</b>   | : Consistent Akaike Information Criteration                    |
| <b>CFI</b>    | : Comparative Fit Index  |
| <b>diğ</b>    | : Diğerleri  |
| <b>ECVI</b>   | : Expected Cross Validation Index                              |
| <b>GFI</b>    | : Goodness of Fit Index  |
| <b>İY</b>     | : İstisnalarla Yönetim   |
| <b>KMO</b>    | : Kaiser-Meyer-Olkin Değeri                                    |
| <b>MEB</b>    | : Milli Eğitim Bakanlığı                                       |
| <b>MEGEP</b>  | : Meslekî Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi |
| <b>MÖ.</b>    | : Milattan Önce  |
| <b>(N)</b>    | : Örneklem Genişliği   |
| <b>NFI</b>    | : Normed Fit Index   |
| <b>NNFI</b>   | : Non-Normed Fit Index   |
| <b>Ort.</b>   | : Ortalama   |
| <b>(P)</b>    | : Önemlilik Seviyesi   |
| <b>RMR</b>    | : Root mean squared residual                                   |
| <b>RMSEA</b>  | : Root Mean Square Error of Approximation                      |
| <b>S.D.</b>   | : Serbestlik Derecesi  |
| <b>Sig.</b>   | : Significance   |
| <b>TKY</b>    | : Toplam Kalite Yönetimi                                       |
| <b>TODAİE</b> | : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü                  |
| <b>vd.</b>    | : Ve Diğerleri   |
| <b>vol.</b>   | : Volume (Cilt)  |

## ÖZET

### EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BENİMSEMELERİNDE PROAKTİF DAVRANIŞLARININ ETKİLERİ: MANİSA ÖRNEĞİ

AYNUR, Ersin

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Haluk BENGÜ

Şubat 2015, 150 Sayfa

Bu araştırmada Manisa ilinde görev yapan okul yöneticilerinin kurumlarındaki örgüt kültürünü benimseme düzeyleri ile proaktif davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışma Manisa il merkezinde bulunan 52 ilk ve orta öğretim okulunun yöneticileri ve öğretmenleri ile gerçekleştirilmiş olan bir anket çalışmasıdır. Araştırmada veri toplama araçları olarak “Örgüt Kültürü” ölçeği ve yeni yüksek güvenilirlik düzeyine sahip bir “Proaktif Davranış Ölçeği” geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Sonuçlar statiksel olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve yol analizi bulgularına göre; yöneticilerin örgüt kültürünü benimseme algı düzeylerinin yükseğe yakın değerler içerdiği gözlenmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin proaktif davranış düzeylerinin yüksek olduğu, reaktif davranış düzeylerinin ise düşük seviyede sonuçlar verdiği görülmüştür. Buna göre yöneticilerin proaktif davranış yapıları ile örgüt kültürünü benimseme yapıları arasında pozitif yönde bir ilginin olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Örgüt, Örgüt Kültürü, Proaktif Davranış

## ABSTRACT

### THE EFFECTS OF PROACTIVE ATTITUDES ON THE MANAGERS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS ACCEPTANCE OF ORGANIZATION CULTURE: A MANİSA EXAMPLE

AYNUR, Ersin

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Haluk BENGÜ

February 2015, 150 Page

In this study the relationship between the educational institutions managers acceptance of organization culture and their proactive behaviors.

The study is a poll that was carried out with 52 primary school managers and teachers in the city center of Manisa. Throughout the study “Organization Culture” scale and a of high level security “Proactive Behaviour Scale” were developed and used. The answers were statistically analyzed.

According to results acquired using the factor analysis, correlation analysis and path analysis indicated that the managers were found to have high levels of perception in acceptance of organization culture. In addition the managers were found to have high levels of proactive behaviour levels and low levels of reactive behaviour levels. As a result a positive relationship was found between the proactive attitudes of the schol managers and their acceptance of the organization culture. In addition proactive attitude was found to be more.

**Key Words:** Management, Organization, Organizational Culture, Proactive Behavior

## GİRİŞ

Son zamanlarda eğitim örgütlerinin karmaşık ve hareketlilik düzeyi yüksek bir çevrede faaliyet göstermesi, işleyişini sağlayan yöneticinin ve bu nedenle yönetim konusunun giderek önem kazanmasına sebep olmuştur. Küreselleşen dünyada örgütlerin çalışmalarını etkileyebilecek çevresel değişkenleri dikkatle izleyebilen, bu değişkenleri analiz edip ilerisi hakkında öngörülebilir bulunan ve örgütün gelecekteki olası değişimlerine önseziyle yaklaşım önceden cevap verebilmesini sağlayan proaktif yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Yöneticilerin alışkanlıkları, davranışları ve kişilik özellikleri yönettikleri kurumlarda farklı sonuçlar doğurmaktadır. Yönetici de kişilik özelliklerine göre farklı davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar; performans, kalite, verimlilik ve ilişkilerdeki pozitifliğin temelini oluşturmaktadır. Bu bilinçlerin oluşmasını sağlayan proaktif davranışlar, yaşamın ve eğitim kalitesinin artırılması konusunda etkili olabilmektedir.

Örgütlerin işleyişinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak yine örgütçe alınan kararlara ve birlikte yürütülen örgütsel kültüre uymakla sağlanabilir. Başarı ve başarıya giden en kısa yol olarak tanımlanan verimlilik bu sayede gerçekleştirilebilir. Eğitim kurumlarında kurum kültürünü benimsemek ve uygulamak için enerji sarf etmek, eğitimin kalitesini arttıracak gibi hem öğretmenler hem de öğrenciler arasında güçlü bir iletişim sağlamak mümkün olabilecektir.

Örgütsel verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, başarının esas kaynağı olan "Önce İnsan" felsefesiyle ve bilinçli, proaktif bakış açısıyla şekillenmiş güçlü bir örgüt kültürüyle inşa edilerek sağlanacağı gerçeği yadsınamaz. Yöneticilerinin asıl sorumluluğu, örgütte varolan sosyal bağları sıkı bir şekilde pekiştirmek, devam ettirmek ve geliştirmek olmalıdır.

Bilişim dünyasının hızla geliştiği ve sınır tanımadığı günümüzde hızlı düşünen, başarı ve verimliliği arttıran, ortak değerler oluşturup, bu değerler doğrultusunda

alışan, proaktif yöneticilerin var olması örgüt kültürüne dolayısı ile eğitimin kalite ve düzenine katkı sağlayacaktır. Kurum kültürünün gelişimi ile, kurum ve çalışanlar arasında manevi bir bağ oluşacak örgütteki temel değerler paylaşıldığı ölçüde bu bağ güçlenecek ve böylelikle istenilen amaçlara ulaşılmada, huzurlu ve istikrarlı bir ortam meydana gelerek, iş doyumunu sağlanabilecektir.

Bu nedenle ki örgüt kültürü ve bunu etkileyecek proaktif davranış araştırmaya değer bulunmuştur. Bu araştırmada, eğitime yön veren eğitim yöneticilerinin örgüt kültürünü benimsemeleri ve bu benimsemedeki proaktif davranışlarının etkileri incelenmeye çalışılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM YÖNETİCİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

#### 1.1 Yönetim İle İlgili Genel Kavramlar

##### 1.1.1 Yönetim Biliminin Doğuşu Ve Tarihi Gelişimi

Yönetim uygulaması, insanlık tarihinde MÖ. 4000’lerde Sümerler ile başlatılır. Bu dönemdeki dini liderlik anlayışı “sınıf toplum” anlayışını temsil etmekte daha sonraları bu yapı “devlet toplum” anlayışına dönüşüp farklı bir yönetsel işleyiş içine girmektedir.

Dönemin ilkel topluluklarında, toplumsal düzeni sağlayan kişinin doğaüstü bir güce sahip olduğu kabul edilmiştir. Zamanın geçim kaynağı olan tarım ve ilkel hayvancılıktaki üretim çalışmalarının düzenlenmesi, ürünün paylaşılması örgütlenme gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Madenin bulunuşuyla tarımsal ve savaş alanlarında araçların keşfedilmesi, bunların hayvansal güçlerle kullanılması o dönemki uygarlıklar arasında savunma ve üretim konusunda daha iyi bir örgütlenmeyi zorunlu kılmıştır (Balta,1970, s.20).

Sümerler ile başlayan, Eski Mısır, Hint, Çin, Eski Yunan, Roma, Türk-Moğol, Fars, Osmanlı ve Avrupa ile devam eden ve günümüze kadar gelen yönetim anlayışı 1800’lü yılların sonlarına kadar bilimsel gelişim anlamında hiçe sayılmış göz ardı edilmiştir. Örgütlenme fikri’nin MÖ. 300’lerde Aristo tarafından telaffuz edilmişken, uygulamasının, bilim haline gelmesinin neden iki bin yıl sonra gerçekleştiğini açıklamak ve anlamak güçtür.

Farabi, “*El Medinetü’l-Fazıla*” (948) adlı kitabında, Nizamü’l-Mülk ünlü “*Siyasetname*’sinde”, 1100 yıllarında Gazali’nin “*Nasihât el-Mülk*” adlı kitabında, 1300 lü yıllarda İbn-i Haldun da, 1525’de Machiavelli’nin “*The Prens*” adlı

kitabında yönetime ilişkin yönetici özellik ve niteliklerinden, statünün öneminden, lider grup ilişkileri ve yönetim ilkelerinden bahsedilmektedir (MEB, 2006, s.4,5).

Yönetim biliminin, hukuk ve siyasetin dışında birçok özelliklerinin bulunduğu ve bu yüzden de ayrı bir alan olarak bilimsel bir araştırmaya konu olması 19. yüzyılın sonlarında ABD’de ortaya çıkmıştır. İlk olarak Woodrow Wilson, 1887 yılında “The Study of Administration” (Yönetimin İncelenmesi) adlı makalesinde kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrı bir bilim dalı olduğunu savunmuş ve yönetimi geliştirmek için bilimsel olarak araştırmak gerektiğini ifade etmiştir (Ciğeroğlu ve Özgür, 2011, s.281).

1880 yılından başlayarak günümüze kadar uzanan bilimsel yönetim dönemi, kronolojik bir sıra ile aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Baransel, 1979, s.11).

Klasik Yönetim Düşüncesi (1880-1940)

Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi (1940-1960)

Modern Yönetim Düşüncesi (1960-1970)

Modern Sonrası Yönetim Düşüncesi (1970 sonrası dönem)

Ülkemizde yönetim bilimi Avrupa’da gelişen İdare Hukukunun etkisi altında kalmış ve 1950’lere kadar İdare Hukuku içinde incelenmiştir. 1859’da Mülkiye Mektebi ile başlayan yönetici kadrosu oluşturma çalışmaları okulun Siyasal Bilgiler Fakültesine dönüştürülmesiyle devam etmiştir (Besler ve Oktal, 2013, s.8-9).

### **1.1.2 Yönetim Bilimi**

Geçmişten günümüze yönetim biliminin tarihi incelendiğinde, birçok bilim adamının; tarihçisi, matematikçisi, hukukçusu, iktisatçısı ve felsefecisiyle bu bilim dalının gelişmesinde, önem kazanmasında oldukça çaba harcadıkları ve böylelikle gelişimini sürdürdüğü, sürdürmeye devam edeceği görülmektedir. Bu çabalar beraberinde sorunları ve çözüm yollarını da ortaya çıkarmıştır. Gelişen teknolojik alt yapı ile birlikte yönetim bilimi diğer bilim dallarının elde ettiği kazanımları kullanır hale gelmiş, sonucunda da gelişim hızını artırarak diğer bilimler arasında güçlü bir yere sahip olmuştur.

Yönetim bilimi, yönetimin nasıl olduğunu, olması gerektiğini araştırır, inceler eldeki verileri değerlendirerek belirli sonuçlar ve kavramlar ortaya çıkarır. Bu ortaya çıkanlar, toplumun ince ve sık süzgecinden geçerek şekillenir gerekirse içsel elemanların bazıları soyutlanarak tekrar formül ize edilir. Yönetim bilimi sebep ve

sonuca dayalıdır. Bu çıkarsallık beraberinde gelişimini ve uyumunu dolayısıyla işlevselliğini arttırır.

Yönetim bilimi, bir amaç için bir araya gelen insanların amacı gerçekleştirmek için yaptıkları işlemleri, eylemleri ve sonuçlarını araştırarak tecrübe ederek ve gözlem yaparak inceleyen bilim dalıdır (Öztekin, 2010, s.20).

Yönetim bilimi, yönetim yapısının ve işleyişinin tanıtılması ile ilgili bir bilimdir. Bu amaçla araştırma ve gözlemler yapar, kurallar getirir (Tortop ve diğerleri, 2010, s.3).

Yönetim bilimi Türkiye'de 1967 yılında programlarda yer alan kamu yönetimi derslerinin adının “Yönetim Bilimi” olarak değiştirilmesiyle güncel hale gelmiştir (Örnek, 1991, s.15).

### **1.1.3 Yönetim Biliminin Alanı**

Yönetim bilimi genel olarak faaliyet gösterdiği alan açısından; kamu yönetimi ve işletme yönetimi şeklinde farklılaşmış iki gruba ayrılmakta ve bu şekilde incelenebilmektedir.

#### **1.1.3.1 Kamu yönetimi**

Kamu yönetimi, devletin yürütme görevini daha etkili ve verimli işlemesini sağlayacak organizasyon, personel, uygulamalar ve yöntemleri içermektedir.

İşleyiş alanı kamu kuruluşları, çalışanları ve kamu kuruluşlarının organizasyon yapıları, yönetsel faaliyetleri, sorunları ve her türlü unsurları olmaktadır. Toplumun huzuru, mutluluğu, güvenliği, sağlığı, eğitimi, esenliği, geleceği, ülkenin kaynakları, doğası, güzellikleri için, sadece “kamu yararına” yönelik kamu hizmeti üretmek için devletin asli ve sürekli görevlerini yerine getirmek amacı ile oluşturulan kamu kurumu ve kuruluşlarının ve sivil toplum örgütlerinin yapılarını, görevlerini, işleyişlerini, işlem ve eylemlerini araştırır (Öztekin, 2010, s.28). Bunlardan kâr sağlama, büyüme gibi özel sektör yönetiminin sahip olduğu önceliklerinden olan faktörleri gerektiğinde göz ardı eder.

### **1.1.3.2 İşletme yönetimi**

Araştırma alanı ticari özellikteki her türlü özel sektör kuruluşlarının yönetim ile ilgili işlemleri ve faaliyet alanları olmaktadır. Gelir sağlama amaçlı, büyüme isteğinde, kazanç paylaşımını hedefleyen her tür işletmenin yapısal ve yönetsel özellikleri bu yönetim şeklinde incelenmektedir.

İşletme Yönetimi bir diğer genel ifade ile işletme bilimi, bir bilim dalı olarak; işletme içi ve işletmeler arası faaliyetler ve olaylar ile ilgili sebep sonuç ilişkilerini ve eğilimlerini inceleyerek, o işletmenin başarılı bir biçimde yönetilmesinde geçerli olan kuralları ortaya koymaya çalışmaktadır. Yönetebileceği alan oldukça geniş ve çeşitlilik arz etmektedir (Arslan, 2014, s.10).

### **1.1.4 Yönetimin Tanımı**

Yönetim tarihin en eski zamanlarından beri faaliyet gösteren bir bilimdir. Yönetim kavramı, insanların toplu halde yaşamaya başladıkları devirlerden günümüze kadar önemini yitirmemiş ve gelecekte de önemini yitirmeyecek olan bir kavramdır. Tarih boyunca insanlar ya hükmetmişler ya da birileri tarafından hükmedilmişlerdir. Yönetenler ve yönetilenlerin bir arada olduğu ortak amaçlar içeren yaptırım ve yapılanlar bütünü olarak yönetimi tanımlayabiliriz (Kara, 2008, s.2).

Yönetimle ilgili sayısız efsane veya sloganlar üretilmiş, söylenmiş ve yaşatılmışlardır. Bunların bazıları zamanla ayıklanmış ve bilimle beraber gelişmiştir (Bursalıoğlu, 1997, s.1).

Yönetim kavramının gelişimi bilimsel anlamda aslında çok ta uzun bir zaman dilimi içerisinde yer almaz. Aksine bu dilim bir yüzyıllık süredir devam eden ve endüstri devrimiyle başlayan ve gelişimini o aşamadan sonra sürekli devam ettiren bir safhada bulunur (Yozgat, 1983/1984, s.2).

Günümüzde çok geniş bir sorumluluk alanına sahip olan yönetim kavramı çoğulcu bir yapı taşımakta, kendini dar kalıplardan bu nedenle soyutlamaktadır. Sadece fabrika, çeşitli işletmeler ya da mağazalar değil aynı zamanda evler, gece kulüpleri, dini kurumlar, okullar, spor kulüplerinde de yönetim faaliyetleri yer almaktadır (Özalp, 1985, s. 4).

Sosyal bilimler ile teknik bilimler birbirinden doğuşları ve gelişimleri

bakımından farklılıklar gösterir. Biri teknik icatlar ve buluşlarla başlar bunların sonradan geliştirilmesi, yaygın bir biçimde kullanılmasıyla şekle sokulur diğeri ise toplumsal olayların ve olguların sonuçları ve açıklamalarıyla ortaya çıkar bir teori olarak oluşturulmasıyla son bulur (Yozgat, 1983/1984, s.1).

Yönetim evrensel bir kavramdır, çok çeşitli bilim dallarının katılımından dolayı zengin bir yapıya bürünmüştür. Bu yapı içindeki ekonomistlere göre toprak, işgücü, sermaye ile birlikte üretim fonksiyonlarının yer aldığı bir otorite sistemi, toplum bilimcilere göre ise saygınlık ve farklı bir yönlendirici halk tabakasıdır. Bu iki yaklaşımın ortak noktası, yönetimin belirlenen hedef ve sonuçlara ulaşmak için izlenen süreç ve yöntemler olmasıdır (Can, 1991, s.31).

İşte bu açıdan yönetim kavramı ile ilgili birçok tanım geliştirilmiş, farklı yönetim bilimciler tarafından desteklenmiştir.

“Yönetim bilimi, örgütlerin amaç, hava ve süreçlerini belirlemeye ve açıklamaya yönelmiş bir bilim dalıdır” (Taymaz, 2003, s.25).

Yönetim, genel anlamda, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır (Gözübüyük, 2000, s.1).

Yönetimi iş ve eylem açısından açıklarsak, “Bir örgütün amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir.” (Balcı ve Aydın, 2003, s.10).

Açıklan’a göre yönetimin görevi; örgütü belirlenen ortak amaçlara ulaştırmak, örgütü amaçlara uygun şekilde yaşatmaktır (1998, s.71).

Drucker’a göre, örgütlü ekonomik gelişmeden sorumlu olan yönetim, “toplumda yer alan bütün kuruluşlar için temel ilkelerle işlev gören bir organdır ve aynı işi yapan insanları organize etmek, motive etmek, teçhizat bulmak ve sıradan insanları kapasitelerinin yapabileceği en yüksek verimi alabilmek için idare etmek ve yönlendirmektir” demektir (Özalp, 2011, s.156).

Zaleznik ise, yöneticilerin işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirken, liderlerin yapılan işlerin diğerleri için ne anlam taşıdığı ile ilgilendiklerini söylemektedir (Balta, 2006, s.17).

Taylor, en iyi yönetimin, bilim yoluyla olacağını dile getirmiş ve buna da iyi belirlenmiş kanunlar, kurallar ve ilkelerin eşlik etmesi gerektiğini savunmuştur (Taylor, 2014).

Fayol'a göre yönetmek; öngörmek (prévoir), organize etmek (organiser), kumanda etmek (commander), koordine etmek (coordonner) ve kontrol etmek (controler) (POCCC) unsurlarından oluşmaktadır (Şengül, 2007, s.262).

### **1.1.5 Yönetim İle İlgili Farklı Yönetim Teknikleri**

Yönetimin amaçlara uygun olarak gerçekleşebilmesi için birtakım yöntem ve teknikler bulunmaktadır. Farklı yönetsel alanlarda kullanılan bu yöntem ve teknikler aşağıda alt başlıklar şeklinde açıklanmıştır.

#### **1.1.5.1 Stratejik yönetim**

Örgüt ile ilgili strateji geliştirme, uygulama, sonuçları değerlendirme, kontrol etme, basamaklarını içinde barındıran, işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen, rakiplere üstünlük sağlamak için kaynakların, iş gücünün ve finansmanın, etkili bir şekilde planlanması ve kullanılmasını sağlayan çok yönlü kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanattır. Diğer bir ifade ile stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli inceleme, araştırma, değerlendirme ve seçim çabalarının planlanması; stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, uygulanmadan önce ve sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrolünü kapsayan işletmenin üst düzey kadrolarını ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 1990, s.15).

#### **1.1.5.2 Kriz yönetimi**

Kriz, örgütlerin performansını etkileyen yada maddi açıdan ödeme gücünü durduran, beklenmedik ve sezilemeyen acil cevap verilmesi gereken olaylar bütünü olarak tanımlanabilir. Krizin oluşumundan önce yada sonra krizi önleyici çare ve tedbirlerin alınması yolu ile krizin önlenmesine ise kriz yönetimi denilmektedir. Başka bir tanımla, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda sinyallerin önceden sezilerek tedbirlerin alınması, değerlendirilmesi ve organizasyonun krizi en az zararla kapatabilmesi, atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir (Dinçer, 1998, s.385).

Krizin meydana gelmeden önce sezilmesi ya da olacak bir krize karşı B planının oluşturulması kriz yönetiminin uygulamaları arasında yer almaktadır.

Örgütteki bilgi birikimi, verilerin sürekli analiz edilmesi ve buna göre hareket etme, sezgi yeteneği, müdahale etme aşamasındaki hız, kriz yönetiminde pozitif sonuçlar oluşturan etmenler arasındadır.

### **1.1.5.3 Grup yönetimi**

Grup kelimesi, İtalyanca da ki “gruppo” kelimesinden gelmektedir. Grup terimi genellikle, orta büyüklükte, 2 ile 25 kişi arasında bir topluluğu ifade eder (Dereli ve Cengiz, 2011, s.36).

Organizasyonlarda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup elemanlarının davranışlarını etkilerler. Gruplar, grubu oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, isteklerini, beklentilerini, karşıladığı ölçüde o kişilerinde grup normlarına olan uyma dereceleri arttırlar.

Grupların amaç ve hedefleri organizasyon amaç ve hedefleri ile ne kadar uyumlu ise kişilerin verimliliği ile organizasyonun verimliliği o kadar paralel olacaktır. Fakat bazen de gruplar, bireylerinin kişisel düşünce ve davranışlarına etkide bulunarak veya tamamen değiştirerek kendi norm ve kültürlerini oluşturacaklardır (Baysal ve Tekarslan, 2004, s.176).

### **1.1.5.4 Çatışmaların yönetimi**

Çatışmaların yönetimi kavramı, çağdaş yönetim anlayışının bir ürünüdür. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmadan yıkıcı niteliği gereği kaçmak isteyen anlayışı savunur. Bu yaklaşım çatışmanın yönetimi değil çözümü üzerinde durur. Çağdaş yaklaşım ise çatışmayı normal hatta kaçınılmaz olarak görür ve yönetilmesini savunur.

Hampton ve arkadaşları çatışma yönetimini, “örgüt içindeki bireyler yada gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi” olarak tanımlamışlardır (Akkirman, 1998, s.3).

### **1.1.5.5 Toplantı yönetimi**

Yeni bir yönetim tekniği olarak, belirlenmiş bir yer ve zamanda insanların bir

araya gelerek fikir alışverişi yaptıkları, kararlar aldıkları bir faaliyetin planlanması, organize edilmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır.

Yöneticiler açısından bakıldığında toplantılar zaman kayıplarına yol açabilen önemli zaman tuzaklarındandır. Toplantılarda harcanan zaman kaybını azaltmak için; üst düzey toplantıların sayısı en alt düzeye indirilmelidir. Toplantı başlamadan önce yönetici tarafından toplantının niçin düzenlendiği belirlenmeli bu doğrultuda hazırlıklar tam olarak yapılmalıdır. Toplantılara 4-5 kişiden fazlasının katılması engellenmeli; toplantı öncesi tartışılacak konular mutlaka belirlenmeli ve gündem dışındaki konulara geçişler önlenmelidir. Toplantıda belirlenen süreye uymaya çalışılmalı, toplantıya başlamadan önce genel işleyiş açıklanmalı ve gelişmeler kısaca özetlenmelidir (Can, 1992, s.276).

#### **1.1.5.6 Bilgi yönetimi**

1980’li yılların ortalarından itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim sayesinde işletmelerin yapısında ve işleyişlerinde oldukça önemli değişimler meydana gelmiştir. Bilgi yönetimi ve bilgi işçileri kavramları da “bilgi çağı” olarak gösterilen bu dönemde akademisyenlerin ve uygulamacıların temel ilgi alanları arasına girmişlerdir (Özer ve diğ., 2004, s.255).

Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve teknikleri ifade eder. Bilgiden en üst düzeyde yararlanmak, maksimum fayda elde etmek amaçtır. Örgüt içinde örtülü bilgiyi açığa çıkarmak ve açığa çıkan bilginin uygun kişilere ulaşmasını sağlamak diğer bir özelliğidir. Bu aşamada bilgi teknolojileri yoğun olarak kullanılır (Çapar, 2003, s.422).

#### **1.1.5.7 Stres yönetimi**

Stres günlük hayatta karşılaşılan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı veya zorlanma durumudur. Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeye yönelik yönetimi ifade eder. Stres yönetimi, bireylerde ve örgütlerde meydana gelen stres kaynaklı ruhsal ve davranışsal sorunları önlemek ve en asgariye indirmek için çalışmaktadır. Stres yönetimi ile stresten kaynaklı oluşan olumlu etkiler örgüt içinde desteklenir, olumsuz

etkileri ise azaltılmaya çalışılır. Bu azaltılma ve önleme çalışmaları öncelikle; stres kaynaklarını saptamak, çalışanların strese ilişkin algılarını değiştirmeye yardımcı olmak ve onlara stres deneyimi kazandırmak, stresin sonuçlarına ilişkin çalışanlara bilgi vermek şeklinde gerçekleştirilebilir (Gümüştekin, Öztemiz, 2004 s.65).

#### **1.1.5.8 Zaman yönetimi**

Zaman çok önemli bir kaynaktır ve amansızsa akıp gider. Bu açıdan tek yapabileceğimiz zamanın iyi yönetilmesini sağlayarak bu geri dönüşümsüz akışı iyi kullanmamızdır.

Zaman yönetimi, yoğun olarak çalışan ve zamanlarını etkili bir şekilde kullanmak isteyen yöneticilere yardımcı olmak amacı ile ilk defa Danimarka da bir eğitim aracı olarak doğup dünyaya yayılmıştır. Bu yönetim şeklinde istenilen, günün her anının daha iyi planlanmasının gerçekleşmesi ve böylelikle yöneticilerin daha verimli hareket etmesinin sağlanmasıdır. Zaman yönetimi, amaç ve hedeflere ulaşılmasında ikinci derece öncelikli yapılacakların baskısından kaçınmak için birinci derece öncelikli işlerin ortaya konulmasını ve gerçekleştirilmesini savunur. Bu yönetim şeklinde söz konusu olan, mevcut zamanda maksimum ne işlerin yapılabileceğinin planlanmasıdır (Güçlü, 2001, s.87).

#### **1.1.5.9 Öz yönetim**

Öz yönetim, kişinin davranışlarını kendisinin özdenetime tabi tutması, kendi geliştirdiği kurallar ve değer yargılarına göre değerlendirmesi bu anlamda kendisini yönetmesidir. Geleneksel iş organizasyonunun aksine, çalışanların işyerinde müşteri ilişkileri, genel üretim yöntemleri, zamanlama ve işbölümü gibi konuları kapsayan karar alma sürecini bizzat elinde bulundurmasını ifade eder. Öz yönetim, yöneten ile yönetilen ayrılığını kaldırıp, özellikle işletmelerde çalışanları hem işletmenin sahibi hem de yöneticisi durumuna getirerek, katılımcı parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yaklaştırmak, bu sayede daha verimli bir iş ortamıyla adil gelir paylaşımı sağlamayı amaçlayan yönetim tarzı olarak ifade edilir. Organizasyonlarda çalışanlar çalışma şartlarında önceden belirlenen davranışsal kuralları özyönetim vasıtasıyla kendi değer yargılarına göre değerlendirmektedirler (Arslan, 2014, s.102).

#### **1.1.5.10 Amaçlara göre yönetim**

Organizasyonda amaçların, hedeflerin, sorumluluk alanları ve ulaşılabacak sonuçların üst ve astlarla birlikte belirlendiği, olayların ardından gitmeyip, geleceği kestirerek ve tahmin ederek olaylara yön vermeyi öngören bir süreçtir. Yöneticinin işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyet planlarını hazırlaması, planların koordinasyonunu sağlaması, denetleme ve sonuçlarını değerlendirmesi sorumluluğunu içeren bir yönetim biçimidir. Amaçlara Göre Yönetim (AGY) kavramı ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır, ayrıca McGregor bu yönetim akımının en önemli bilim adamlarındandır (Paşaoğlu, 2011, s.16).

#### **1.1.5.11 İstisnalarla yönetim**

Yönetimin bir ilkesi olarak istisnalarla yönetim, organizasyonda günlük olarak yapılan işler ve sıkça tekrar edilen kararların astlara devredilmesi, olağan üstü önem taşıyan karar verme yetkisinin üstlerde kalması şeklinde tanımlanabilir. Yetki devrinden istisna edilen kararlardan adını alan yönetim biçimidir. Bu yönetim şeklinde (İY) yöneticinin ayrıntılarla uğraşmadan zaman ve enerjisini hayati konulara yöneltmesi başarıyı arttıracaktır. Yöneticiler astlarına devrettikleri yetkileriyle işler yolunda gittiği sürece onlara müdahale etmemeyi tercih ederler. Aktif ve pasif davranış olmak üzere iki şekilde açıklanır. Aktif olarak lider bir hatanın ortaya çıkmaması için astlarını gözlemler onlarla konuşur. Pasif olarak yöneticiler çalışanlarını tamamen serbest bırakmışlardır. Çözümleri onlardan beklemektedirler. Örgütsel sorunlar kronik hale gelince, çözümsüzlük tamamen oluştuğunda müdahale ederler. Bu yönetim anlayışında, astlarda güven duygusu, sorgulanmamanın devamı, zayıf iletişim ve yöneticinin kendine güven duygusunda zayıflık özellikleri kendini gösterir (Cemaloğlu, 2007, s.170).

#### **1.1.5.12 Değişim yönetimi**

Süregelen yönetim şekillerinde ve yönetim araçlarında meydana gelen değişimlerin fark edilerek, yönetilenler üzerinde oluşturacağı olumsuz etkileri en aza indirmek, yeni yönetim şekline uyumlarını tam olarak sağlamak ve sistemde gerekli düzenlemelerin tam olarak yapılması amacını benimseyen yönetim anlayışıdır.

Örgütün dış ve iç çevresinde meydana gelen değişmelere uyum sağlayabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması gerekmektedir. Yetenekli yöneticiler örgüt yapısını sürekli değişimin gereklerine göre düzenleyenlerdir. Örgütün eskiyen ve artık ihtiyaçlara cevap veremeyen yapısını değiştirmeye çalışırlar. Bu amaçladır ki değişim yönetiminin hedefi; etkin bir işletme stratejisi uygulayarak organizasyon performansını artırmak, çevresel fırsatları yakalamak ve ardından da sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Bu süreçte doğru stratejilerin, uygulama modellerinin, organizasyon yapılarının, örgüt kültürü ve çalışanların geliştirilmesiyle değişimin hedeflerine ulaşılması, hedeflerin sürdürülebilmesi sağlanacaktır. Bu açıdan da değişim yönetimi büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir (Tunçer, 2011, s.66).

### **1.1.6 Yönetimin Temel Özellikleri**

Kazanç elde etme amacı olsun veya olmasın, bütün organizasyonlarda yer alan yönetim faaliyetinin temel bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıda ifade edilmeye çalışılmıştır.

#### **a. Beşeri özellik:**

Yönetim insancıl bir eylemdir. Çünkü faaliyetin temel unsurunu insan teşkil eder. İnsan bir aleti ya da aracı yönetemez, bu ilişkide yönetim süreçleri yoktur. Bunun nedeni ise ona sınırlı fonksiyonda müdahale edebilmesidir. Yönetimde yöneten ve yönetilen de insandır. Yönetim, başkaları aracılığı vasıtası ile iş yapma olarak tanımlandığı ve uygulandığı için, yönetimin temelini beşeri ilişkilerin oluşturduğu söylenebilir (Şahin, 2010, s.31).

#### **b. Amaç özelliği:**

Yönetimin faaliyet gösterebilmesi için bir amacının var olması mutlaka gereklidir. Amaçsız ne yönetim nede bir faaliyet olur. Yönetimin başarısı amaçlara ulaşmadaki gerçeklik ve yeterlilik olarak görülebilir. Yönetici faktörü insan olduğu için amaçları koyan ve gerçekleşmesini sağlayacak olan da odur. Bu nedenle amaçlara başarı ile ulaşmak yönetimin amaç yeterlilik özelliğidir (Yönetim, 2014).

#### **c. Grup özelliği:**

Yönetimin oluşabilmesi için, bir yönetici ve birde yönetilen insana, yani bir gruba ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti bir grubun ortaklaşa hareketi ile gerçekleşir, tek bir kişinin amaçlarına ulaşmak için yaptığı faaliyetler ekonomik faaliyetlerdir.

Grupta birden fazla insanın birlikte bulunması sosyal ilişkileri ve işbirliğini oluşturmaktadır. Grupsal faaliyetlerin sonucu olarak yönetim süreci de böylelikle başlamış olacaktır (Arslan, 1014, s.81).

d. İşbirliği Özelliği:

Bir araya gelmenin sinerjik bir etkisinin olduğu son yapılan birçok araştırmada ortaya çıktığı görülmektedir. Yönetim faaliyetlerinden istenilen sonucun alınabilmesi için de muhakkak işbirliği gerekmektedir.

İnsanların beraberce çalışmaları, belirlenen amaca daha kolay ve kısa yoldan ulaşmak istemeleri karşılıklı yardımlaşmaları, işbirliği sayesinde mümkün olabilir. İşbirliği olmazsa, yönetim faaliyeti çıkmaza girip sürekli olarak engellenir. Bu engelleri yok etmek için, bir grup insanın bir araya gelerek, çabalarını birleştirmeleri karşılıklı yardımlaşmaları iş birliği sayesinde gerçekleşmektedir (Koçoğlu, 2010, s.4).

e. İşbölümü ve uzmanlaşma özelliği:

Herkes aynı işi biliyor ve yapıyor olsaydı o zaman iş bölümü diye bir şey düşünülemezdi. Fakat bu imkânsız ve çok zor olduğu için yapılacak işler belirli kriterlere göre sınıflandırılır ve bölümlendirilir. Bölümlendirilen belirli işler de belirli süre çalışan kişiler bu konularda uzmanlaşırlar ve işlerinde başarılı olurlar, bu başarı aynı zamanda işletmenin de başarısı olmuş olur. Uzmanlık giderek işin hatalarını yok eder ve organizasyonun başarısını daha yukarılara taşımış olur (Koçoğlu, 2010, s.4).

f. Koordinasyon Özelliği:

Organizasyon içinde istenen sonuçlara ulaşabilmek için faaliyet gösteren bölümlerin ve çalışanların aralarında çatışma ortamı oluşturmadan, uyum içerisinde çalışmaları esastır. Bu da koordinasyonla mümkündür. Kişiler arasındaki fikir, duygu ve çıkar ayrılıkları nedeniyle her zaman bireyler arasında koordinasyon sağlanamayabilir. Uyumsuzluk durumunda, yönetim, koordinasyonu yetkisini kullanarak sağlamakla yükümlüdür.

Fayol'a göre koordinasyon şöyle tanımlamaktadır: "Koordine etmek, bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek ve birbirine bağlamaktır" Fayol'a göre organizasyonda örgütlenme ve program yapmak yeterli olmayacak ve iyi bir koordinasyon gerektirecek bu da yapılan toplantılarla sağlanacaktır (Şengül, 2007, s.267).

g. Yetki Ve Emir Komuta Özelliği:

Organizasyonlarda çalışanlara iş yaptırmak ve amaçlara ulaşmak için, karar

verme ve uygulama hakkına, yani yetkiye ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışanların hepsinin aynı yönetsel yetkiye sahip olması durumunda işleri başarı ile sonuçlandırmak mümkün değildir. Bu nedenle farklı yetkisel hiyerarşiler örgüt içerisinde oluşmakta ve emir komuta zinciri şeklinde koordinasyonu sağlamaktadır. Çalışanların kendi istekleriyle koordineli olarak hareket etmeleri çok nadir karşılaşılan bir durum olduğundan, çoğu durumda yönetimin buna müdahale ederek işleri yoluna koyması, otoriteyi sağlaması gerekmektedir. Yönetimin bir süreç olduğu düşünüldüğünde, bu süreç dahilinde astlar ve üstlerin yer alması kaçınılmazdır, ancak ister ast üst ister yöneten yada yönetilen olsun belirlenen amaca yönelik faaliyetlerin yer alması ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sevk ve idare edilmesi emir ve komuta süreçleri sayesinde düzenli bir şekilde gerçekleşebilmektedir (Çetin, 2009, s.12).

#### h. Evrensel özellik:

Yönetim her sektörde veya kurum ya da kuruluşta yer alması sebebi ile evrensel bir özellik taşır. Yönetim faaliyeti sadece işletme organizasyonlarında değil; devlet kuruluşları, dernekler, sigorta şirketleri, üniversiteler, hastaneler, vakıflar, dini kuruluşlar vb. kar amacı olsun ya da olmasın pek çok kurum ve kuruluşlarda vardır. Bu yüzden, yönetim her türlü organizasyonda yer alan evrensel bir süreçtir (Koçoğlu, 2010, s.5).

#### I. Hiyerarşik Özellik:

Yönetimde kargaşaya yol açmadan belirli bir amaç doğrultusunda birlikte çalışmayı temin etmek amacıyla çalışan kişilerin, aynı zamanda bir düzen içinde çalışmalarını gereklidir. Bu maksatla çalışanların bir bölümünün üst, bir bölümünün ast konumuna geçerek işletmeyi birlikte yönetmeleri hiyerarşik yapı olarak nitelendirilir. Bu dikey farklılaşmış yapıda yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve seçik olarak ortaya konulduğunda, hangi konumun altında kimlerin çalışacağı, kimlere emir vereceği ve denetleyeceği tereddütsüz ortaya çıkmaktadır. Böylece emir komuta zincirinde aksaklık ve kargaşalara neden olacak bir durum söz konusu olmamaktadır.

Örgütlerde alt kademedeki çalışanların temel becerileri teknik bilgi iken, hiyerarşi basamakları yukarılara doğru çıktıkça burada bulunan çalışanların yönetsel becerileri artmakta, teknik becerileri azalmaktadır. En üst seviyelerde ise yönetsel özellikler önem kazanmaktadır (Şengül, 2007, s.261).

### **1.1.7 Yönetim Düzeyleri ve Yönetim Becerileri**

Yöneticiler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Hiyerarşik yapıdaki sıralanmalarına göre yöneticiler; alt düzey, orta düzey ve üst düzey yöneticiler olarak üç basamakta incelenir. Demokratik organizasyon yapılarının dışında tüm hiyerarşik organizasyonların oluşumunda yetki (otorite) kavramı vardır. Bu kavram aracılığıyla organizasyonlar çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan bir piramit şeklinde bir düzenlemeye giderler. Organizasyon yönetiminde yöneticiler; işletmelerin basamaklar sırası sisteminde tabanı oluşturan işçi, memur ve hizmetliler dışındaki tüm üst basamakları oluşturur. Yöneticilerin hepsi yönetim fonksiyonlarını yaptıkları işe göre yerine getirmektedirler. Örgütsel hiyerarşinin farklı basamaklarındaki yöneticilerin yönetim becerileri farklı olduğu gibi yaptıkları işler ve sorumluluklarda farklıdır. Bu görev ve beceri farklarından dolayı yönetim düzeyleri üç alt bölüme ayrılarak incelenmektedir (Çetinkaya, 2009, s.225).

#### **a. Alt düzey yönetim ve yöneticileri:**

İşlerin teknik denetimini sağlayan, günlük işleri takip eden, çalışanlarla diyalog içinde olan ve onları denetleyen yöneticilerdir. İşletme yada üretimin olduğu bölümde yer alırlar.

#### **b. Orta düzey yönetim ve yöneticileri:**

Üst yöneticilerin altında yer alan, alt kademe yöneticileri denetleyen, bölümsel amaçları planlayan, örgütün teknik planlarını yapan, aylık ve yıllık raporlar hazırlayan yöneticilerdir.

#### **c. Üst düzey yönetim ve yöneticileri:**

Örgüt için önemli kararlar alan, uzun dönemli planlar yapan, genel olarak bölümlerin çalışmalarını gözden geçiren, bütün bölümlerin performansından sorumlu yöneticilerdir. Şirketlerde kararların alınmasında ve uygulanmasında oldukça etkilidirler (Özalp, 2012, s.10).

### **1.1.8 Yönetim Şekilleri**

Günümüz örgütlerinde yönetim şekillerini üç kısımda inceleyebiliriz. Otoriter, yarı otoriter ve demokratik yönetim şekli olarak tanımlanan bu yönetim şekilleri yöneticilerin sahip oldukları yönetim anlayışları ile açıklanmaktadır.

### **1.1.8.1 Otoriter yönetim şekli**

Bu yönetim biçiminde belirli katı kurallar ve disiplinler bulunur. Üst yönetiminin alt yönetim üzerinde etkisinin olduğu ve kararların üstten alta doğru emirler zinciri vasıtası ile alındığı bir yönetim şeklidir. Yöneticinin asıl maksadı üretim ve verimlilik üzerine toplanmıştır. Çalışana üretime yaptığı katkı ve verim artışı oranında değer verilir. Yönetici ile yönetilen arasında arkadaşlık, yakınlık, hoşgörüyeye dayalı bir ilişki yoktur. Bu anlayışa göre insan üretimi fazlalaştıran, verimlilik için yaratılmış bir yaratıktır. Bu yönetim anlayışı, yönetilenlerin kapasitesini ve zekâlarını kullanmaktan kaçındıkları bir durum ortaya çıkartmaktadır. “Eş bağımlılık döngüsü, önünde sonunda doğrunun boyun eğme yada sadakat ile tanımlandığı ve yanlışın yakalanmak olduğu politize bir sırt sıvazlama kültürü yetiştirir” (Özgür, 2010, s.6).

### **1.1.8.2 Yarı otoriter yönetim şekli**

Yarı otoriter yönetim şekli de otoriter yönetim şekline göre daha esnek bir yapıda belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim kararlar mekanizmasına biraz daha etkili olarak katıldığı bir yönetim şeklidir.

Bu yönetim şekli savaşlardan uzak kalan basit topluluklarda daha fazla ortaya çıkmaktadır. Eğitim seviyeleri ile gelir düzeylerinin artması, insanların göreceli olarak daha fazla gerçekçi düşünceye sahip olmaları doğrultusunda bu yönetim şeklinde biraz yumuşamalar oluşturmuştur (Yazıcıoğlu, 2009, s.4).

### **1.1.8.3 Demokratik yönetim şekli**

Demokratik yönetim şekli daha alt basamak yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ben merkezli den çok biz merkezli bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler daha alt basamaktaki yöneticileri yani astlarını rahatlıkla dinleyebilmekte, fikir ve görüşlerine değer vermektedirler. Böylelikle yöneticiler birlikte etkileşim kurmakta bu şekilde de modern bir yönetim yaklaşımı oluşmakta düşünsel paylaşımcı boyut artmakta ve gelişmektedir. Yine yarı demokratik yönetimde olduğu gibi eğitim seviyesi giderek artmış, toplumun demokratik yapısı giderek gelişmiş ve realist düşünce hat safhaya ulaşmıştır. Ortak düşünce yapısı nedeni ile organizasyonun sinerjisi en yüksek değere

ulaşmaktadır (Boran, 2013, s.12).

### **1.1.9 Yönetimin Temel Fonksiyonları**

Fayol, yönetim tanımında atıfta bulunduğu fonksiyonları da kısaca aşağıdaki gibi genel olarak birer cümleyle ifade etmiştir (Öztürk, 2010, s.17).

Planlama: “Geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamak demektir.”  
Örgütlenme (Organizasyon) “İşletmenin maddi, sosyal ikili yapısını oluşturmaktadır.”  
Yürütme (Yöneltme) “Personeli faaliyete geçirmektir.”  
Koordinasyon (Eşgüdümleme) “Bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek uyumlu hale getirmektir.”  
Kontrol: “İşin ve her şeyin işletmenin kabul edilmiş düzenine uygun olarak, emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğini takip etmek” anlamına gelmektedir.

Yönetimin, amaçları, organizasyon büyüklüğü, faaliyet alanları, hukuki yapısı, tipi, etkili bir süreç içerisinde vuku bulabilmesi için bazı işlerin bilinip yerine getirilmesi gerekir ancak bu sayede etkili bir yönetim sağlanabilir.

Yönetim ile ilgilenen çoğu bilim adamı ve yazar işlevsel yaklaşıma önem vermiştir. Fayol işlevsel bir yaklaşımda bulunmuş, büyük yöneticilerin birbirine benzer faaliyetler içerisinde olduklarını ve bunları yerine getirdiklerini ileri sürmüştür. Alt ya da üst kademedeki olsalar örgüt içinde bütün yöneticiler bu faaliyetleri yürütürler.

Yönetim bilimcilerinin ortak görüşü yönetim işlevlerinin sayısının dört ile yedi arasında değiştiğidir. Ancak genel ortak görüş itibarıyla yönetimin; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş temel işlevi olduğu kanısındadır.

#### **1.1.9.1 Planlama fonksiyonu**

İlk ve giriş aşaması planlamadır. Planlama, geniş anlamda yapılacak işler, uygulanacak yöntemler, izlenecek yol anlamında bir taslaktır. Bu taslak ne kadar eksiksiz ve hatasız yapılabilirse o kadar yoldan, amaçtan sapmalar az olacak ve işler yolunda gidecektir. Bu nedenle belirli bir amaca ulaşabilmek için önceden alınan tedbirler, yapılacak işlerin teker teker belirlenmesi, öncelik ve sonralık sırası

planlama amaç ve yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Planlama, bir amaca ulaşmak için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirme niteliği taşıyan çalışma yönünün kararlaştırıldığı bir süreç olmasından dolayı, zihinsel ve bilinçli bir faaliyeti ifade eder. Planlama sırasında yönetici, ne yapılması gerektiğini, kimin yapacağını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını beyinde tasarlamak zorundadır. Planlama aynı zamanda geçmişte karşılaşılanları ve gelecekteki fırsatları ve tehditleri öngörmeyi de içine alır. Önem verilmeden yapılan bir planlama zaman, nakit ve iş kaybına neden olmaktadır.

Planlama fonksiyonu, geleceğe dönük bir çalışmadır; gelecekteki belirsizlik ve riskleri dikkate alarak, örgütün faaliyetlerini önceden belirlemeye çalışan, çeşitli hareket alternatifleri arasından örgüt çıkarlarına en uygun olanlarını bulmayı hedefleyen bir yönetim fonksiyonudur (Şahin, 2010, s.29).

### **1.1.9.2 Organizasyon fonksiyonu**

Organize etme, örgütlenme olarak da ifade edilen organizasyon fonksiyonu sıra olarak planlama işlevini takip etmektedir. Örgütün, insan ve diğer kaynakları kullanarak, planlanan amaçlara ulaşabilmesini sağlayan bir süreçtir.

Amaçlara ulaşmak için yapılacak işleri tanımlama, işleri çeşitli bölümler arasında paylaşma, bölümlerin başındaki kişiye yetki ve sorumluluk verme, çalışma için gerekli kaynak ve fiziki şartları sağlama faaliyetlerinden oluşmaktadır (Memiş, 2006, s.49).

### **1.1.9.3 Yönelme fonksiyonu (yürütme)**

Yönetici, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmek için başkaları ile birlikte yönelme faaliyetinde bulunur. Her yönetici kendi biriminden sorumludur. Birimlerdeki yöneticiler örgütün amaçları doğrultusunda çalışanları, verimli çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu yükümlülük personelin yetenekleri ve kapasiteleri doğrultusunda uygun işlerde konumlandırılması ile anlam kazanmaktadır.

Yöneticinin bu verimi; personelini iyi tanımasına, ara sıra teftiş etmesine, onlara iyi örnek olmasına, toplantılarla yönetim birliğinin sağlanmasına, personelin inisiyatif almasına ve örgütle personeli arasındaki ilişkileri iyi bilmesine bağlıdır. Yönetici yönelme fonksiyonu icra ederken personelinin motivasyonuna çok dikkat

etmeli, arttırıcı eylemler ve hareketler içerisinde olmalıdır. Yönetici örgüt ile personelin çıkarlarını dengeleyici yaklaşımlar sergilemelidir. Buna ek olarak örgüt içinde bilgi paylaşılmalı, yönetim sürecinde bilgi birikimi sağlanmalıdır. Bu nedenle örgüt düzeyinde katılımcı yönetimin sağlanması birimleri birbirine bağlamakta akışkan bir bilgi paylaşımı da oluşturmaktadır (Paşaoğlu ve diğ., 2013, s.8).

#### **1.1.9.4 Koordinasyon fonksiyonu (eşgüdüm)**

Koordinasyon, farklı yapı ve özellikteki birimlerin işleyiş ve organizasyonun amaçları doğrultusunda birleştirilmesi, uyumlaştırılması beraberce hareketinin sağlanması yeteneğidir.

Ayrıca koordinasyon, bir işbirliği, düzenli çalışan bir sistem ve mekanizması olarak bir işletmenin hedefleri, faaliyetleri ve organları ile kişileri arasında uyum ve düzenin sağlanmasıdır. Buna birçok çark ve dişliden oluşan saatin uyum içerisinde çalışması örnek olarak verilebilir. Bazı dişliler büyük bazıları ise küçüktür. Temel prensip hangi dişlinin ne kadar çalıştığı değil diğer dişliyi aksatmadan ve verimli ne kadar çalıştırdığıdır. Burada Bütünleyici parça olarak birimler örgütün işleyişini sağlayan dişlilerden birisidir ve örgütün mal veya hizmet oluşturma amacına kendi üretimleri ölçüsünde katkı sağlarlar (Polatoğlu, 2003, s.30).

Koordinasyon fonksiyonunu başarılı kılan bir diğer etmende örgüt içinde dolaşan bilgidir. Bu ne kadar paylaşılabilir ve serbest alınabilir ise örgütün işleyişine o derece katkı sağlar. Günümüz organizasyonlarında bu sık yapılan toplantılar ile olmaktadır.

#### **1.1.9.5 Kontrol fonksiyonu**

Robbins ve Decenco (2004) tarafından yapılan tanıma göre kontrol, “faaliyetlerin planlanan ölçüde yerine getirilip getirilmediğinin saptanması ve var ise belirgin sapmaların giderilmesini sağlamak için, faaliyetlerin gözlendiği bir süreçtir” şeklinde ifade edilmektedir (Memiş, 2006, s.61).

Denetim olarak da ifade edilebilen kontrol fonksiyonu, organizasyonun hedeflerine ulaşp ulaşmadığını, ne kadarının ulaştığını araştırmak, amaçlarından sapmalar gözlendiğinde hata ve eksikleri tespit edip düzeltmek, nereden kaynaklandığını bulmak, onarmak ve bir daha yapılmasını engellemektir. Son basamakta gerçekleştirilen sosyal ve teknik bir süreç olan kontrol faaliyeti ile diğer

yönetim fonksiyonlarının ne derece başarılı olduğu da böylece tespit edilmiş ve gözlenmiş olur (Paşaoğlu ve diğ., 2013, s.3).

## **1.2 Yönetici İle İlgili Genel Kavramlar**

### **1.2.1 Yöneticinin Tanımı**

Günümüz organizasyonlarının giderek büyümeleri ve yönetim sorunlarının daha fazla karmaşık hale gelmesi sonucunda, yönetim mekanizmasının bu konuda eğitim görmüş, tecrübeli, bilimsel bakış açılı profesyonel kişilerce yürütülmesini bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu nedenle yöneticinin tanımını yaparken günümüz şartları ve esaslarını dikkate alarak yapmamız gerekmektedir.

Yönetici, çalışanların motivasyonunu arttırabilmek için gerekli etkinliklerde bulunmalı gerek motivasyonu gerektirecek durumların tespit edilmesinde, gerekse motivasyon sürecinin yürütülmesinde en etkin araç olarak iletişimden yararlanmalıdır (Çiçek, 2005, s.7).

Örgüt ile ilgili kavram ve konular üzerinde yoğunlaşarak örgütsel hedeflerin sağlanması için çalışan, çalışanlara örgüt amaçlarını gerçekleştirecek rolleri, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçleri içerisinde etkin bir şekilde dağıtan kişilerdir.

Yine Drucker'a göre bilgi açısından yönetici, "Günümüzde bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu" olan kişidir (Drucker, 1993, s. 81).

Taylor yöneticiliğe kendisinin de bir makine mühendisi olması nedeniyle mühendislik bilmi açısından bakmış ve yöneticiyi; işçinin istediği en yüksek ücreti alabilmesinin sağlandığı hem de işverenin istediği üretimi, en düşük işgücü maliyeti ile gerçekleştirebilmenin koşullarının oluştuğu, bilimsel bir bakış açısı sahibi olarak görmüştür (Yenilmez, 2007, s.21).

Ayrıca Fayol da yöneticiye yardımcı olmak için geniş kapsamlı bir "genel ilkeler" listesi yapmıştır. Fayol önemli işletme faaliyeti olarak gördüğü yönetim fonksiyonunu 14 yönetim ilkesine dayandırmaktadır. Bu ilkeleri şöyle ifade etmektedir (Öztekin, 2010).

Bunlar: "İş Bölümü", "Yetki Ve Sorumluluk", "Disiplin", "Kumanda Birliği", "Amaç Birliği", "Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü", "Çalışanlara Yapılan Ödemeler", "Merkezcil Yönetim", "Hiyerarşi", "Düzen", "Eşitlik Ve

Hakkaniyet”, “Personelde Devamlılık Ve Denge”, “Girişim Ve Teşebbüs”, “Birlik Ruhı” olarak belirtilmektedir.

Yöneticinin bu ilkeleri organizasyon içinde tam olarak uygulaması ile yönetim işlevi tam olarak yerine gelmekte ve kolaylaşmaktadır (Şengül, 2007, s.261).

Taylor’un organizasyon içinde yapmış olduğu çalışmalarda iş ve işçilerden beklediklerini, Fayol yönetim ve yöneticilerden beklemiştir. Fayol, yönetilenden daha çok yöneticilere güvenmiştir (Bursalıoğlu, 2002, s.19).

Genel anlamda yöneticiler, organizasyonun bu gününü ve geleceğini ilgilendiren önemli kararları alır, planlar, düzenler, uygular ve sonuçları değerlendirirler.

### **1.2.2 Yöneticinin Özellikleri**

İyi bir yöneticiyi tanımlarken yöneticide bulunması gereken özellikleri bilmek ve bu özelliklere göre tanımlamak uygun olacaktır. Buna göre yöneticilerde bulunması gereken özelliklerin başında insanları tanıması gelmektedir. Yönetici çevresinde bulunan astları ve beraber çalıştığı insanları iyi tanımalı, onlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu sayede onların problemlerini, sorunlarını, işsel çözümsüzlüklerini çözebilir.

Olaylara, kişilere ve yapılanlara, karşılaştığı eylemlere tarafsız gözle bakabilmek bu tutumunu yitirmemek yöneticide olması gereken diğer bir özelliktir. Bu sayede yöneticiye güven duygusu gelişimi sağlanabilmektedir.

Yöneticinin olmazsa olmaz özelliklerinden olan güven duygusu, kendine güven etrafındakilere de güven vermekte ve moral kaynağı, motivasyon sağlayabilmektedir. Kişide olan pozitif özellikler doğrultusunda ki bunlar yetenek ve sonradan kazanılmış özelliklerdir, kendine güven duygusunu arttırabilmektedir.

Yerinde ve zamanında kararlar organizasyonun başarı ve verimliliğinde, kar yada zararlarında oldukça etkili olan bir karar mekanizmasıdır. İyi bir gözlemlemeyle ve incelemeyle gerçekleşmektedir. Bu yüzden yöneticinin yerinde ve zamanında kararlar alabilmesi özeliği örgütün kayıplarını ve zararlarını en aza indirebilmektedir.

Yetkisini kullanabilmek her yöneticinin sahip olduğu ve hiyerarşik anlamda yönetsel gücü temsil eden bir kavramdır. Zamanında ve gerektiğinde kullanılması organizasyona fayda sağlar. Pasifize kalan yöneticilerde emir komuta zinciri zedelenmiş sayılır (Arslan, 2014).

Yönetici sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır. Yöneticinin sorumluluk sahibi olması ile, yapması ve başarması gerekenleri bilen kişiler oldukları anlaşılmaktadır. Bu sayede yöneticiler yapacaklarından kaçmayarak üzerine düşeni başarmalıdır.

Yöneticiler İçsel bir güç olan irade kuvveti ile başarmak yada çözmek istediği konuların üzerine gitmeli, başladığı bir işi bitirmeli, işletme mantığında dayanıklı, kuvvetli bir duruş sergilemelidirler.

Sorunların çözümünde, işsel olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve teknikleri birlikte kullanabilme becerisi olarak analitik becerisi yüksek olmak zorundadırlar.

Astları veya varsa üstleri ile iyi diyaloglar içerisinde olmalı, teknolojik yada sosyolojik her anlamda bağlarını, optimize edilmiş iletişim gücüyle kullanmalıdırlar. Anlaşılabilirlik, anlama kabiliyeti, dolaysız anlatım bu becerinin temel taşlarıdır.

Yönetici konusunda yapılan yine farklı bir araştırmada eğitim kurumları yönetici atamalarının değerlendirme ölçütlerine ilişkin olarak yapılan çalışma anket sonucunda yöneticiler 4,40 ortalama ile mevzuat bilgisi, 4,33 ortalama ile bilgisayar bilgisi, 4,32 ortalama ile etkili iletişim becerileri anket sonucunda yer almaktadır (Cihan ve diğ., 2013).

### **1.3 Örgüt Kültürü İle İlgili Genel Kavramlar**

#### **1.3.1 Örgütün Tanımı**

Örgüt kültürünün farklı tanımları olmakla birlikte hepsinde odak noktası aynı süreçte yer almaktadır. O süreç de paylaşmaktır. Kültür daima insanların davranış, tutum ve inançlarını etkiler ve onlar tarafından etkilenir. Örgüt kültürünün işleyişi de bu ikili ilişki çerçevesinde gelişir ilerler ve hayatını sürdürür (Tutar, 2000, s.170).

Örgüt kavramı, çoklu üyelerden oluşmuş sosyal bir sistem içindeki amaca dönük yönetim faaliyetlerini (fonksiyonel örgüt kavramı), hem de faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini (kurumsal örgüt kavramı) ifade etmektedir. Örgüt, genel olarak üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları, belirli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı şeklinde de tanımlanabilir (Asunakutlu ve Coşkun, 2000, s.21).

Edgar H. Schein örgütü “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların

gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümleşmesidir.” şeklinde tanımlamıştır (Tükel, 2012, s.35).

Bamard örgütü, “iki ya da daha fazla bireyin bilinçli olarak koordinasyon etkinlikleri sistemi” olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün varlığından söz edilebilmesi için birbirleriyle etkileşimde bulunacak bireylere, ortak bir amaca ve amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteğine ihtiyacı vardır (Yıldırım, 2005, s.220). Marc ve Simon (1958) ise örgütü, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamışlardır (Güçlü, 2003, s.147).

Örgüt bir yapılanmadır. Bu yapılanmanın iyi kurulabilmesi, iyi bir modele sahip olmasıyla mümkündür. Örgütün diğer örgütlerle olan ilişkileri ne kadar iyi olursa örgüt o kadar verimli olur. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir ortaklık, birleşme olarak görülebilir. Bu birleşmenin komşuları, uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da örgütü oluşturur. Bu koordinasyon yeteneği ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar canlı, güçlü ve etkili olur. Ayrıca, örgüt bir iletişim ağı olarak da düşünülebilir. Zaten sistemli bir iletişim olmadan verimli bir işbirliği başarı sağlayamaz (Bursalıoğlu, 2002, s.15).

Hızla büyüyen değişen ve küreselleşen dünyada, yerinde sayan örgütlerin başarıyı yakalaması gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler örgütlerin işini hem kolaylaştırmakta hem de zora sokmaktadır. Bu nedendir ki örgüt kavramı tam olarak incelenmek ve geliştirilmek zorundadır. Her geçen gün örgüt kavramı ile ilgili yeni ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bir ilişki yumağı haline gelen dünyamız, başarıyı bu şekilde davranan örgütlenmelere hediye etmektedir.

### **1.3.2 Kültürün Tanımı**

18. Yüzyıldan önce ekip-biçmek anlamında kullanılan kültür kavramı, ilk defa “Voltaire“ tarafından İnsan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında ifade edilmiş, kavram daha sonra birçok düşünür tarafından benzer şekillerde tanımlanmıştır (Çakır ve Örucü,1999, s.19).

Kültür, Latince “cultura” dan gelir. Cultura, inşa etmek, işlemek, süslemek, bakmak anlamlarına gelen colere'den türetilmiştir. Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre: Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve

toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kültür, 2014).

Antropologlara göre kültür genel bir ifade ile; biyolojinin belirlemediği her şeydir. Bunu açacak olursak kültür, bir toplumsal üründür. Doğuştan elde edilemez. Biyolojik yolla kuşaktan kuşağa geçemez. Çünkü kültür, içgüdüsel bir olay değildir. Kültür, insanların birbiri ile etkileşimi sonucu oluşan, öğrenilen, yaşanan davranışlar bütünüdür (Ozankaya ve diğ., 1983, s.60).

Kültür günlük yaşamda ve sosyal bilimlerde çok yaygın olarak kullanılan bir çok farklı anlamın yüklendiği bir terim haline gelmiştir. Kültür kavramına bilim adamları, yazarlar ve araştırmacılar hatta bireyler farklı anlam ve değerler yüklemektedir. İnsan etkileşimini geliştiren sosyal bir kavram olduğu için kültürle ilgili birçok tanımla karşılaşmak mümkündür (Yılmaz ve Oğuz, 2005, s.108).

Bates (1992), kültürü “hayata anlam veren inançlar, değerler ve bilgiyi eylemle birleştiren entelektüel bir çatı” şeklinde tanımlarken; Morgan (1998) ise kültürü, “bir toplumun, bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük ritüel sistemine yansıyan gelişme modeli” olarak tanımlamaktadır. Terzi, “Kültür, anlam örüntülerinin tarihsel olarak aktarımıdır” şeklinde kültürü ifade etmektedir (Terzi, 2005, s.424).

Taylor’un genel olarak benimsenen tanımına göre ise; kültür, “bireyin toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetler ve yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür.” şeklinde ifade edilmektedir (Kaba, 2014, s.164).

### **1.3.3 Kültürün Özellikleri**

Yapılan tanımlamalar ve açıklamaların ışığında kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Kültür öğrenilen bir kavramdır, paylaşılması gerekir, sürekli bir değişim içerisindedir ve kültürel semboller, anlamlar, ifadeler iç içe geçmiş bir ilgi yumağı şeklindedir. Öncelikle kültürü anlayabilmek, algılayabilmek için kültürel etmenlerin bilinmesi gerekmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004, s.35).

#### **a. Kültür öğrenilir ve öğretilir:**

Kültür, aileden süregelen genlerden gelen bir içgüdüsel değer olmayıp, sonradan öğrenilen, eğitim yoluyla kazanılan bir değerler bütünüdür. Kültür, bireylerin zaman içinde doğuştan itibaren başlayan bir süreçte öğrenme ve etkileşim yolu ile kazandıkları bir olgudur. Gelişimin ilk dönemlerinde aile içinde, sosyalleşme

süreçleri ile kazanılan, sonraları okul ve topluma karışarak oluşan kültür, kişinin öğrenme yolu ile etkileşime girdiği davranış ve düşüncelerini içselleştirdiği sürecin bir parçasıdır (Çüçen, 2005, s.112).

b. Kültür tarihi ve süreklidir:

Kültürün sürekliliğini sağlayan unsurlardan bazıları geçmişten günümüze kadar gelen, gelenek, görenek, örf ve adetlerdir. Bu aktarıcılar süreklilik özelliği sayesinde kültürü nesilden nesile iletirler. Böylece kültür de süreklilik kazanmış ve kuşaktan kuşağa aktarılan bir değerler bütünü olmuş olur (Esinbay, 2008, s.15).

c. Kültür toplumsaldır:

Kültür toplumsal bir olgudur. Kişilerin ya da grupların özel istek ve davranışları çerçevesinde ortaya çıkmış özerk bir olgu değildir. Aksine gruplarda ve örgütlenmiş topluluklarda, kitlenin tamamı tarafından kabul görmüş, paylaşılmış tutum, davranış ve değerleridir (Erdoğan, 1983, s.134). Kültür toplumsal olmasının yanında toplumların süregelen ideallerinin ve sosyal kişiliklerinin özelliklerini de beraberinde getirmesi nedeni ile “tarihi bir birikimdir.” (Bakan ve diğ., 2004, s.12).

d. Kültür değişebilir:

Kültür aktif, dinamik bir yapıya sahiptir. İnsanların istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek özellikte olması gerekir. Bunu yaparken de sürekli uyumsal bir değişim süreci gösterir. Kültürdeki değişim insanlardaki çevreye ve diğer şartlara bağlı olarak oluşan gelişime cevap verecek şekilde zaman içerisinde olmakta ve uyum böylelikle sağlanmaktadır. Uyuma yani istek ve ihtiyaçlara cevap veremeyen kültürler böylelikle ya yok olmakta ya da dönüşüme, değişime uğramaktadır (Esinbay, 2008, s.16). Değişimi içinde barındıramayan kültürler zamanla yok olurlar. Durağan yapıya sahip olmayan kültürün sonraki nesillere aktarılabilmesi için değişmesi ve yeniden yorumlanarak tekrar tekrar üretilmesi ve üyeleri tarafından da sürekli öğrenilmesi gerekmektedir.

Kurt Lewin’e göre tüm sistemler çevreyle dengelerini korumaya çalışırlar. Kültür de bu nedenle çevre ile dengesini korumak için değişime açık olmalıdır (Torun, 2012, s.5). Denge durumundaki bir sistem, karışıklık ve rahatsızlıktan; yani, denge bozulduktan sonra, eski dengesine dönüyorsa statik dengeleşme, yeni bir denge durumuna kayıyorsa dinamik dengeleşme söz konusudur (Yalçınkaya, 2002, s.109).

e. Kùltür Gereksinimleri Karşılayıcı Ve Doyum Sağlayıcı Bir Özelliğe Sahiptir:

İnsan ihtiyaçları karşılandığı doğrultuda doyum sahibi olur. Kùltür de bu ihtiyaçları karşılayan gerek psikolojik gerek biyolojik, bir doyum aracıdır. Her kùltürün farklı alışkanlıkları farklı ihtiyaçları vardır. Kùltürler bu farklılıklara göre oluşan gereksinimleri karşılamak zorundadır (Bakan ve diğ., 2004, s.15).

f. Kùltür Bütünleştirici Bir Etkiye Sahiptir ve Simgeseldir:

Kùltürün, toplumun bireyleri tarafından kabul edilmesinin sonucunda bütünleştirici etkisi ortaya çıkar. Kùltürün her ögesi toplumun tüm bireyleri tarafından kabul görmese de çoğunluğunun onay vermesi sayesinde bütünleştirici bir yapıya sahip olmaktadır.

Kùltür bütünleşmiş örüntülü yapılardan oluşmaktadır. Oluşumları gelişmiş güzel toplanmamış olup birbiriyle ilişkili değerler, adetler ve inançlar içerir. Bu içeriklerden birinde oluşan bir değişim diğerlerini de etkisi altına alır. Farklı öğeler kùltürdeki diğer çekirdek değerler etrafında bütünleştirilebilir (İçli, 2002, s.83).

### **1.3.4 Kùltürün Çeşitleri**

Araştırmacılar kùltürü, çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre değişik şekillerde sınıflandırmaktadırlar. Bu nedenle sınıflandırmalarında farklılıklar görülmektedir. Farklılıklar bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına, çalışmalarına ve araştırmalarına göre oluşmaktadır (Erdem, 2007, s.64).

Kùltürün örgüt ve yönetimle ilişkileri yönünden incelenmesi ise genel olarak ulusal, mesleki ve örgütsel kùltür oluşumunu ortaya çıkarmaktadır. Kùltür çeşitliliği ile sosyalleşme düzeyi ve kazanılan yerler arasında bir ilişki söz konusudur. Ulusal kùltür dediğimiz ve daha çok ailede başlayan ilk temelleri burada oluşan bir kùltürdür. Mesleki kùltür okullarda ve eğitim sahalarında kendini gösterir. Örgütsel kùltür ise işyerlerinde kişinin çalışmaya başlaması ile oluşan ve çalıştığı örgüte adapte olmasını sağlayan bir kùltür çeşididir (Özdemir, 2006, s.9).

#### **1.3.4.1 Ulusal kùltür**

Bir toplumun üyelerinin en üst düzeyde paylaştıkları değerler ve uygulamalardan meydana gelmektedir. Bu kùltürde, çocukluğun ilk dönemlerinden

itibaren aileden, akran gruplarından ve diğer yollarla öğrenilen çeşitli örüntülerden oluşmaktadır.

Kongar (1989) Kapitalizmin gelişimiyle ortaya çıkan ulus kavramının ürünü olan ulusal kültürü evrensel kültürden ayıran unsurları, coğrafi alanlar, tarihsel dönemler, etnik farklılıklar olarak açıklamaktadır (Oğuz, 2011, s. 129).

#### **1.3.4.2 Mesleksel kültür**

Meslek öğrenme ve sonrasında edinmeye başlama sürecinde okullarda ve meslek örgütlerinde kazanılan bir kültür çeşididir.

Her meslek grubu için farklı olarak, diğerlerinden ayrı birtakım mesleksel değerlerin ve kültürel özelliklerin olduğu söylenebilir. Bunlar giyim kuşam, konuşulan dil ve davranışlardır (Özdemir, 2006, s.9).

#### **1.3.4.3 Örgütsel kültür**

Bir iş yerinde oluşan kültür çeşidi ise örgütsel kültürdür. Çalışanlar şirketin sahip olduğu kültür yelpazesinde farkında ya da olmadan o kültür normları ile şekillendirilmektedirler. Bu şirket için elzem çalışan için ise bir uyum, benimseme sürecidir. Örgütler, “büyük topluluklar içinde yer alan küçük gruplar olarak kabul edildiğinde, büyük topluluklarda olduğu gibi, kendilerine has bir kültür oluşturmaktadırlar” (Özdemir, 2006, s.10). İç içe geçmiş yapılar halinde düşünüldüğünde birbirlerine benzer özellikler taşıyabilmektedirler.

Örgütsel kültürler belli bir üst kültürün içinde var olan üst kültürün türevleridir. Bu nedenle farklı kültürler, içinde yer aldıkları üst kültürün bazı unsurlarını ön plana çıkarabilirler (Güçlü, 2003, s.150).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE PROAKTİF DAVRANIŞ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

#### 2.1 Örgüt Kültürü

##### 2.1.1 Örgüt Kültürü Tanımı

1980’li yılların başından itibaren kültür ve bununla ilgili diğer kavramlara karşı olan ilginin arttığı giderek daha çok araştırmanın yapıldığı gözlenmektedir. Özellikle kültürün alt basamağı olan örgüt kültürü ve örgütsel yaşam konularındaki pek çok çalışmada kültür ile ilgili noktalara vurgu yapılmaktadır. Bu yapılan bir çok çalışmada örgütlerin başarısı ile örgüt kültürü arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğu görülmektedir (Yaman, 2011, s.549).

“Sembollerin yapılaşması, grup ve örgüt kavramının belirlenmesinde hizmet eden araçlar olmasından kaynaklanmaktadır.” İngiliz bilim adamı Pettigrew (1979) bu sözleriyle “Administrative Science Quarterly” dergisinde 1979’da yayımlanmasıyla örgüt kültürü üzerine, örgüt kültürü kavramının oluşumunda karşımıza çıkan ilk bilimsel makalenin sahibidir (Yahyagil, 2004, s.56).

Örgütlerin başarısı incelendiğinde, örgütün temel amaçları doğrultusuna paralel hareket eden çalışanların işe çabuk adapte oldukları bu sayede örgütü başarıya götürdükleri gözlemlenmektedir. Çalışanlar örgütün hedef ve amaçlarını iyi kavrayarak, örgüt kültürüyle bütünleşerek örgütün başarısına katkıda bulunmuş olacaktırlar.

Örgüt kültürü, insanlara duygu ve sezgi kazandıran, yapmak ve uymak zorunda olduğu şeyleri, davranışları fark ettiren olgulardır. Bu ifade ile örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1992, s.271).

Elliot Jaques'e göre (1952); "Bir örgütün kültürü örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmakta ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyelere bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar" (Esba, 2009, s.11).

Amerikalı örgüt bilimcisi Edgar Schein, örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamaktadır: "Örgütlerin dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme süreçlerinde karşılaştıkları sorunları çözerken öğrendikleri ve örgütün yeni üyelerine bu tür sorunları çözerken algılama ve düşünme süreçlerinde kullanmaları için öğretilen paylaşılmış temel varsayım kalıplarıdır." (Kavoğlu, 2009, s.13).

W. G. Ouchi (1981), "Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü" olarak örgütü tarif etmiştir (Özdemir, 2006, s.11).

Bozkurt (2000) ise örgüt kültürünü "insanlar arasındaki etkileşimden ortaya çıkan ve dönüşümlü olarak bu etkileşime yön veren bir süreç" şeklinde tanımlamaktadır (Yahyagil, 2004, s.57). "*In Search of Excellence*" (Mükemmellik arayışı) kitabıyla en çok satanlar arasında yer alan T. Peters ve R. H. Waterman da (1982) örgüt kültürünü; "Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü" şeklinde belirtmektedirler (Gültekin ve Sığırı, 2007, s.278).

Caren Siehl ve Joanna Martin (1984), Örgütsel kültürü, "örgütü bir arada tutan bir tutkal olarak nitelendirilmekte ve kültür, onu oluşturan bireylerin, değer, inanç ve beklentileri üzerinde odaklaşmaktadır" açıklamasıyla kültürün birleştiriciliği üzerinde durmaktadır (Mamatoğlu, 2006, s.179).

Örgütlerin bir arada olmalarını sağlayan birtakım bağlar vardır. Buna göre "Örgütler karşılıklı çıkarlar etrafında toplanan, ortak amaca doğru yönelmiş insanların oluşturduğu yapılar olmuştur. Toplular da bu yolla oluşan en büyük örgütlerdir" (Torun, 2012, s.6). Çalışanlarla örgüt arasında oluşan bu güçlü bağ, çalışanların örgüte bağlılık duygusu geliştirmesine yardımcı olabilmektedir.

### **2.1.2 Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi**

İnsanlık tarihi ile birlikte beslenme, güvenlik ve sağlık gibi temel gereksinimler, insanların kendisi tarafından giderilirken, zamanla toplumların oluşması ve gelişmesi ile birlikte ihtiyaçlar ve insanların birbirlerine olan

gereksinimi artmıştır. Bazı gereksinimlerin tek başına karşılanamaması, ortak isteklerde birleşme gereğini ortaya koymuş; işlerin iş bölümü sayesinde kolaylaşması, yapılacakların daha kısa sürede ve kolay olmasını, dolayısıyla daha fazla iş üretimini sağlamıştır. Bu düşünce ile örgütler oluşmaya başlamıştır.

“Bilimsel Yönetim İlkeleri” makalesiyle bilim dünyasına kalıcı bir mühür vuran Frederick Winslow Taylor sonrası dönemde ABD’nin Chicago eyaletindeki “Western Electric” şirketinde 1930 yılında üretim ile çevre koşulları arasındaki ilişkiyi inceleyerek verimliliği arttırmak amacıyla “Harvard Business School” dan bir araştırmacı olan Elton Mayo’nun görevlendirilmesi, örgüt kültürü kuramının gelişiminde bir başlangıç olarak kabul görür. Taylor sonrası dönemde A. Reiley, L. Urwick ve L. Gulick’in örgüt yönetimi ve örgütler konusundaki çalışmaları, Fayol’un kuramsal çalışmaları ile birleşerek “örgüt teorilerinin” tanımsal olarak yenilenmesine sebep olmuştur (Yahyagil, 2004, s.54).

1940’lı yılların sonlarında sosyal psikologlar liderlik eğitimi ile ilgili çalışmalarda bulunmuşlar, bunlardan Kurt Lewin ve arkadaşları “T Grubu” çalışmaları olarak bilinen “Action research” (eylem araştırma) araştırmaları ile “işyerindeki” çalışanların farklı davranış sergilediklerini görüp bunu farklı bir kavram olarak “kültür adası” şeklinde isimlendirmişlerdir (Akbaba, 2002, s.3; Öktem ve Kocaoğlu, 2012, s.112).

1950’ler de Amerika’nın dış yatırımlara girişmesi daha sonrada Japonya’nın dış pazarlara açılması yönetim ve kültür kavramlarının beraber düşünülmesi sürecinde ortaya çıkmış gelişmelerdir. Bu süreçte başlatılan akımlar sayesinde işletmecilikte “Ulusal Kültür” kavramı ortaya çıkmış sonrasında da örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunmuştur (Alamur, 2005, s.23).

1960’ların başında “Girişimlerin İnsani Yönü” başlıklı çalışması ile McGregor örgütsel davranış alanında yol göstericilik niteliği taşıyan bir çalışma sergilemiş örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramının farklılaşmasına büyük katkıda bulunmuştur (Yahyagil, 2004, s.55).

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların davranış bilimciler tarafından kullanılmaya başlanması 1970'lere gelindiğinde başlamış; bu da örgütsel iklim, değerler ideoloji ve örgüt kültürü kavramlarını incelemeleriyle olmuştur (İpek, 1999, s.2).

1970’li yılların sonlarında temposunu arttıran örgüt kültürü, örgütün yönetimini kolaylaştıran bir anlayıştan çok bilim adamları tarafından kuramsal bir

uğraşı olarak görülmüştür. Allen ve Kraft, Deal ve Kenndy, Peters ve Waterman gibi bilim adamlarıyla birlikte 1980'lerde örgüt kültürüne olan ilgi giderek artmaya başlamıştır (Rızaoğlu ve diğ., 2008, s.7).

1980'lere gelindiğinde ise örgüt kültürünün oldukça hız kazandığı görülmektedir. Bunun sebepleri arasında, örgüt üst kültürü ile olan ilişkisidir. Örgüt içinde alt kültürler barındırmakta ve bu farklı alt kültürel gruplar sürekli çatışmalar yaşamaktadır. Her bir grup sahip olduğu kültürel kimlik ve değerlerini diğer gruba karşı üstün görmekte ve bu çaba içine girmektedir. Oluşturulacak örgüt üst kültürü bu alt kültürler arası çatışmaları ortadan kaldırma mekanizması olarak düşünülmüş ve geliştirilmeye çalışılmıştır. Şayet böyle bir üst kültür geliştirilebilirse, alt kültürler arası çatışmalar önlenecek farklı alt kültürlerin üstünlük çabası üst kültürü benimsemek suretiyle etkisiz kılınacaktır.

Örgüt kültürünün gelişiminde karşımıza çıkan diğer bir etmen Japonya'nın yönetim ve işletmecilik alanında öne çıkmaya başlamasıdır. Bunu fırsat bilen araştırmacılar bu üstünlüğün nedenleri üzerinde çalışmaya başlamışlardır. Bu sayede örgüt kültürü ile ilgili kavramların gelişiminin önü açılmıştır (Güçlü, 2003, s.147).

### **2.1.3 Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler**

Örgüt kültürünün oluşumu çok sayıda faktörün etkisi altındadır. Örgüt kültürünün oluşumunda; işletmenin tarihi ve mülkiyeti, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre, işletme sahiplerinin rolü, sosyalleşme, örgüt üyeleri, etkili olan faktörlerdendir (Özdemir, 2006, s.13). Swales de (1995), örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu belirtmektedir (Esinbay, 2008, s.23).

İşletmenin tarihi ve mülkiyeti:

İşletmenin faaliyette bulunduğu süre ve sahiplik biçimleri, tek ya da birden çok ortaklı olması gibi faktörler örgüt kültürünün oluşumuna etkisi bulunmaktadır. İşletme başlangıçta sahip olduğu değerleri korumalı ve desteklenmelidir. Kültür bu yönüyle şekillenmeli, bu yönüyle atılımında bulunmalıdır.

İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre:

İşletmeler buldukları çevre itibarıyla bu çevreden kültürel anlamda, etkileşim ve ilişkiler vasıtasıyla etkilenmektedirler. Faaliyet gösterilen alanda varolma mücadelesi örgütün çevreye uyumu doğrultusunda olur. Çevredeki

kaynaklarla kullanılabilirlik anlamında bir uyum içerisinde olması gerekir. Çevreden gelebilecek tehlikeler dikkate alınarak en az zararla etkileşime girilmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgütün iyi organize edilmiş kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişimlere uyum sağlamada etkindir (Leblebici, 2004, s.303). Örgüt kültürünü etkileyen çevresel unsurlar iç çevre ve dış çevre olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir.

Schein örgüt kültürü modellemesinde örgütsel kültür ile ilgili araştırmaları sonucunda üç boyutlu bir model oluşturmuştur. Bu modelin boyutları; örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözüme, örgütün çevre ile bütünleşme sorunlarını çözüme ve çevresel belirsizliklerin azaltılmasıdır (Gürsoy, 2004, s.45).

İşletme sahiplerinin rolü:

Örgüt kültürünün oluşmasında örgütü kuran kişiler büyük bir öneme sahiptir. Örgütü oluşturan kişinin güçlü kişilik yapısı, liderlik vasıflarındaki üstünlükleri örgütün bağlarının güçlü olmasına sebep olmaktadır. Örgüt kurucularının sahip oldukları misyon, vizyon, temel değerler, inanç ve normlar örgüt kültürünün oluşum evresinde genel iskeleti oluşturmaktadır. Bu temel üzerine inşa edilmiş örgüt kültürü zaman ilerledikçe daha kararlı bir yapı arz etmektedir. Karşılaşılan problemlerin çözümlenmesi ve örgütsel kültürün yönlendirilmesi kurucunun sahip olduğu değer ve düşünce sistemi doğrultusunda paralel ilerlemektedir (Tuna, 2002, s.9).

Sosyalleşme:

Sosyalleşme kavramı kısaca öğrenme süreci olarak tanımlanacağı gibi örgütün mevcut değer ve normlarının bireylere öğretilmesi uyumlaştırılması süreci olarak da tanımlanabilir. Örgüt içerisindeki normların, temel değerlerin adaptasyonu olarak ifade edilir. Bireyler örgütteki diğer bireyler gibi davranma eğilimine bu sosyalleşme sürecinde adapte olurlar. Sosyalleşme süreci içinde örgüt ile ilgili; hikâyeler, adetler, semboller ve örgüt dili gibi öğeler aktarılmış olur. Sosyalleşme ile örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması gerçekleştirilir (Çelik, 1993, s.141).

Kültür, örgüte katılan yeni üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla kendisini yeniler. Kültür ortak bir dil ile iletilerek bireylerin örgüt içinde sosyalleşmesi sağlanır, bu nedenle örgüt içi iletişim oldukça önemlidir (Durğun,2006, s.119).

Sosyalleşme süreçleri işgörenlerin işe alım süreçleri ile başlamaktadır. Yapılacak doğru seçim kültüre uygun bireylerin alınması şeklindedir. Bu gerçekleşmiyorsa yeni üyeler örgütsel rollerini yerine getirmek için “işlerin nasıl

yürüdüğü yeterince iyi bilmemektedirler”, bu nedenle eğitilmelidirler ve “kültür yüklenmelidirler” (Schein, 2002, s.18). Sosyalleşme süreci örgüte dahil olmadan önce var olan bir yapının üzerine örgüte katıldıktan sonraki adaptasyon olarak da tanımlanabilir. Bunun sonucunda değişim ve sonuçlar yer alır. Değişim örgüte bağlanma, işten ayrılma oranındaki düşme ve verim artışı şeklinde kendini göstermektedir (Altunay, 1999).

Örgüt Üyeleri:

Öncelikli olarak kurucuların örgüt kültürünün gelişmesinde etkili olduğu görülmektedir. Bu başlangıç aşamasından sonraki etki mekanizmasına örgütte çalışan bireyler girmektedir. Öncelikli olarak bireyler kendi düşünce, davranış ve sahip olduğu değerleri de örgüte beraberinde getirir. Bu değerler örgüt kültürünün yeni değerlerinin oluşmasında etkili olur. Dikkat edilmesi gereken nokta buradaki uyum süreci olmalıdır. Örgütün var olan değerleri ile çakışan bireylerin seçimi sağlanmalıdır. Uygun bireylerin seçiminin ardından seçilen kişilerin örgüt kültürüne göre eğitimi, kariyer basamakları, performansı ve teşvik edilmesini sağlayan örgütsel gelişimin tamamlanması gerekmektedir (Tuna, 2002, s.10).

Örgüt kültürüne ilişkin yapılan bir araştırmada; örgütsel kültür konusundaki düşünceleri ile işgörenlerin cinsiyeti ve yaşı arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özdemir, 2006, s.17).

#### **2.1.4 Örgüt Kültürünün Unsurları (Örgütü Meydana Getiren Unsurlar)**

Örgütlerin kendine has, onları diğer örgütlerden ayıran, farkındalık yaratan özelliklerinin olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan çok sayıda unsur bu özelliklerin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bunlar:

Temel sayılıtlar (Varsayımlar):

Sayıtlar bir kültür içinde uygun görülen, kabul edilen algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Farklı kültürlerle göre değişim gösterebilmektedir. Yapılan araştırmalarda batı kültürlerinde yaratılış itibarıyla tarafsız olarak algılanan insan doğası, doğu kültürlerinde kötü olarak algılandığı ileri sürülmektedir.

Bir örgüt kültürü ögesi olarak temel sayılıtlar, “Örgüt üyelerinin insan ilişkilerinin, insanın, gerçeğin, doğrunun ve çevrenin doğası konularındaki varsayımları.” olarak tanımlanabilir. Örgütsel kültürün norm inanç ve değer

sistemine yön verdiklerinden dolayı, gerçeğin algılanmasının kaynağı, olarak görülürler (Sarpkaya, 2011, s.745).

Temel değerler:

Temel değerler “örgüt mensuplarının; olay, durum ya da davranışları değerlendirme ve yargılamada kabul etmiş oldukları ölçütlerin kaynağıdır”. Değerler örgüt çalışanlarının çoğunluğu tarafından kabul görmüş, örgütte istenip istenmeyenleri belirleyen inançlar bütünüdür. Değerler, normların daha genişletilmiş ve daha somutlandırılmış halleridir. Örgütte insana, nesneye ve olaylara hangi açıyla yaklaşıldığı örgütte kabul gören temel değerlerden anlaşılmaktadır.

Örgütsel değerlerin kaynaklarının neler olabileceği konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bunlardan Schein (1984)’e göre bunları örgüt üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan ve kabul edilen varsayımlar oluşturmaktadır (Uzkurt ve Şen, 2012, s.29).

Güçlü örgüt kültüründe çalışanların kültürün temel değerlerine uyma dereceleri ve bağlılıkları yüksektir. Tüm çalışanlar örgütün amaçlarını bilmekte onu gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Bu durum zayıf kültürlerde görülmemekle birlikte, çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir birlikteliği bulunmamaktadır. Örgüt içerisindeki temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması örgüt liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları arasındadır (Güçlü,2003, s.149).

Normlar:

Norm kavramının tarihi, insanlarda düşünce sisteminin düzenli bir hal almak istemesinin ortaya çıkmasına kadar uzanır. Kısaca toplumsal yaşamın düzen içine girme gereksiniminden ortaya çıkmışlardır. İnsanlar düzen arayışı içinde bir takım düşünsel mantık kuralları geliştirmek istemişler ve böylelikle normlar doğmuştur. Normlar, toplumların, daha dar çerçevede örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için işbirliği içinde belirlenmiş bir düzen oluşumunu sağlayacak unsurlardır. Norm sözcüğü, somut bir durumdan çıkarılarak giderek sosyal yaşamın kuralı anlamına gelmek üzere soyut bir kavram halinde genelleştirilmiştir. Her norm birbirinden ayrılmaz iki unsuru beraberinde bulundurmaktadır. Bunlardan birincisi maddi unsurlar ikincisi ise manevi unsurlardır (Çeçen, 1975, s.75).

Normlar, örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşulları olarak anlaşılmaktadır. Örgüt içerisindeki normlar hangi tür çalışma davranışının onay

gördüğüne ilişkin bilgiler vermektedir. Normlar bağlı olduğu değerler sistemi çerçevesinde bireylere doğru ve yanlış gösteren, olumsuzluklarda bireye farkındalıklar yaratarak olumluyu işaret eden standartlar, kurallar ve düşünceler biçiminde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde normlar genel olarak uyulacak kurallar şeklinde ifade edilirler Örneğin “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.36).

### **2.1.5 Kültür Taşıyıcıları**

Kültür taşıyıcıları, örgüt içinde var olan kültürün; öğrenilmesinde, kabullenilmesinde, benimsenmesinde ve örgütte çalışanlar arasında sağlıklı bir şekilde iletilmesinde oldukça etkili olan iletişim unsurlarıdır.

Semboller ve uygulamalar:

Semboller örgüt kültürünün yerleşmesinde ve büyümesinde oldukça önemli bir role sahip paylaşılan kültürel objelerin en kapsamlı olanıdır. Schein, sembollerini “anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve insanları eyleme sevk eden; sözel davranışsal ifadeler ile çeşitli fiziksel nesnelere” olarak tanımlamaktadır. Semboller örgüt çalışanları arasında sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme ve iletişim aracıdır (Özsoy, 2005, s.125).

Semboller, duygusal ve anlamsal iletişim taşıyan, kelimelerle anlatılması zor olan şeyler için kullanılan araçlardır. Örgüt içi ve dışı çevreye mesaj taşırlar. Semboller, örgütsel uygulamalar, sözel ve davranışsal semboller, fiziksel semboller olmak üzere üçe ayrılırlar. Örgütün gözle görülen özellikleri fiziksel sembolleridir. Örgütün bina mimari yapısı, iç mobilya tasarımları, çalışılan ortamın düzenleniş şekli, kullanılan teknolojik aletler, diğer kullanılan araç ve gereçler, personelin giyime şekli, amblemler, flamalar, posterler, afişler fiziksel semboller olarak örgüt içinde mesaj taşımaktadırlar (Altunay, 1999,s.55).

Dil:

Dil, kültürün anlaşılmasında, gerekli olan unsurların öğrenilmesinde oldukça etkili olan, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan mevcut kültür hakkında bilgi veren, yeni üyelerine kültürün aktarılmasında rol oynayan, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık eden, kültürün önemli bir parçası ve onun iletişim özelliği ile nesilden nesile iletilmesini sağlayan bir araçtır (Köse ve diğ.,

2001, s.224). Dil tüm bu görevleri yerine getirerek kültürün devamlılığını sağlamaktadır.

Örgütlerin, örgüt içindeki farklı birim ve meslek gruplarında aralarında kullandıkları kendine özgü bir dili bulunmaktadır. Farklı terminolojilere sahip bu dil içinde; beden dili, mimikler, mecazlar, deyimler, sloganlar, benzetmeler, teşbihler, şakalar, kullanılan jargon, argolar, sloganlar, şarkı ve marşlar, dedikodular, selamlaşma biçim ve ifadeleri, yer almaktadır (Şişman, 2002, s.97).

Hikayeler kahramanlar ve mitler:

Örgütün kuruluş aşamasında oluşan geçmişine yönelik olayların, abartılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkan hikâyeler ve mitler örgüt kültürü açısından oldukça önemli birer kültür taşıyıcılarıdır (Bakan ve diğ., 2004, s.58). Hikâyeler ve kahramanlar, Örgüt çalışanlarının kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmakta, örgütlerinin kültürü hakkında önemli ipuçları vermektedir. Bu hikâyeler ve kahramanlar örgütün dünü ile bugünü arasında bir köprü vazifesi görerek örgütsel davranışa yön verici nitelik arz etmektedir.

Bir örgütün değerlerine, faydalı hizmetlerde bulunmuş; örgütü ilerilere götürmüş, örgüt yapısında ideal özelliklere sahip olarak görülen başarılı kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri birden fazla kişinin örnek bir davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem de mitleşmektedir. Mitler pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda taşıyabilmektedir (Güçlü, 2003, s.154). Kişilik, başarı ve davranış olarak örgütün temel değerlerini fazlasıyla temsil eden kahramanlar örgüt tarafından sürekli canlı tutulur, anılır, değerlendirilir ve hikâyeleri yaşatılır. Örgüt kültürleri üzerinde yapılan araştırmaların bazıları örgütsel kahramanlar ile ilgilidir (Şişman, 2002, s.99).

Törenler ve adetler (Ritueller):

Törenler ve toplantılar, çok sık karşılaştığımız sosyal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da önemli olan bir birleşimlerdir. Örgüt içinde düzenlenen ve istenilen, amaçlanmış bir mesajı aktaran tören ve toplantılar, örgüt elemanları arasında, birlik ve beraberliğin oluşmasını, kaynaşmayı sağlarlar. Örgüt kültürü, ve kültürel kalıp değerleri bu tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır.

Adetler ve törenler örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek sınamak, gözlemlenmek için özel zamanlarda standart veya tekrarlanan şekilde kullanılırlar Bu törenler örgüt kültürüne, örgütün temel değerlerini ve yenilenen olgularını dramatize etmek suretiyle katkıda bulunur. Örneğin örgütte otuz yılını tamamlamış bir çalışanına verilen bir plaket işletmenin sadakate verdiği değeri ve önemi gösterir. Böylece örgüte yeni katılmış kişilere de örgütün nelere değer verdiği konusunda bilgiler verilmiş olur. Veda yemekleri, kokteyller, üst yönetim tarafından gerçekleştirilen toplantılar, işe yeni girenler için yapılan tanışma toplantıları, yarışmalar, örgütsel törenlere verilebilecek örneklerdendir (Çelik, 2002, s. 419).

**Artifaktlar:**

Daha çok kültürün görülebilen tarafını oluşturmaktadırlar. Buluşlar, teknoloji, sanat (efsaneler, semboller, mitler, hikâyeler) ve görülebilen, duyulabilen davranış örüntüleridir. Bu anlamda artifaktlar, insanların görebileceği, işitebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardandır (Yılmaz ve Oğuz, 2005, s.109). Bir başka tanımla insan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelen artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, kullanılan elbiselerin şekli, yöneticilerin kullandığı lüks arabalar, örgüt hikâyeleri, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurlarıdır (Bakan, ve diğ., 2004, s.52).

Young (2000) “Artifaktları temel kültürel sayıtların görülebilir ve işitebilir doğal yansımaları” olarak tanımlar (Gizir, 2003, s.380).

### **2.1.6 Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri**

Örgüt kültürünün temel özelliklerini tanımlamak, kültürün belirlenmesini ve ölçülebilmesini mümkün kılmaktadır (Özdemir, 2006, s.17).Bu özellikler:

**Bireysel İnisiyatif Kullanımı:**

Örgüt içindeki bireylerin alabilecekleri yüksek derecedeki sorumluluk ve artan bağımsızlık derecesini ifade eder. Bireysel inisiyatif kullanımı örgütlerin başarıya ulaşmasında temel kilit faktörlerden birisini teşkil eder. Liderlik anlayışını geliştirme konusunda sorumluluk ve inisiyatif almak da en önemli liderlik özelliklerinden birisidir.

**Risk Toleransı:**

Çalışanların risk almadaki kabul edilebilir; yaratıcılık, risk alma, daha aktif olma gibi konularda risk düzeyini ifade eder.

Yön Verme:

Örgütün başarısını yükselten yeni beklentilerin ve hedeflerin oluşturulma derecesi olarak açıklanır.

Entegrasyon:

Örgüt içerisinde kısaca uyum ve bütünleştirme olarak ifade edilir. Örgüt yapısındaki dikey ve yatay işbirliği ile eşgüdümün (koordinasyon) özendirilme derecesidir.

Yönetim Desteği:

Örgütsel yönetim sürecinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi olarak ifade edilmektedir.

Kontrol:

Çalışanların örgüt içindeki davranışlarını kontrol etmek için geçerli olan kural ve yönetmeliklerin, yapılan denetimlerin sayısını belirtir.

Kimlik:

Örgütsel kimlik, çalışanların örgütü bütünleştiren, bir araya getiren tanımlama derecesidir.

Örgüt üyeleri örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir (Tüzün, Çağlar, 2008, s.1014).

Bu açıdan kimliğin açıklanması gerekmektedir. Henri Tajfel'e göre sosyal kimlik, "Bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır." (Demirtaş, 2003,s.139).

Ödül Sistemi:

Maaş artışı ve terfi gibi örgütsel ödül araçlarının kullanımında kıdem yerine kullanılan performans kriterinin önde tutulmasıdır.

Çatışma Dayanıklılığı (Toleransı):

Örgüt içi çatışmalara karşı gösterilen direnç yeteneğinin ve eleştiriye açık olma davranışını ifade eder. Personel ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çalışma düzeyi ve konusunda dürüst ve açık olma istekliliği durumudur (Hasanoğlu, 2004 s.51).

İletişim Şekilleri:

Örgüt içi iletişimin resmi otorite ve hiyerarşi ile sınırlandırılmış olmama halidir. Örgütün işleyişine göre kendine özgü farklılıklar içerebilmektedir.

### **2.1.7 Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgütsel kültürün açıklanmasında ve analiz edilmesinde bu alanda çalışan bilim adamları ve araştırmacılar tarafından farklı modeller ortaya koymuşlardır (Kaya, 2007, s.34). Modeller bilim adamlarının kabul ettikleri modellemelere göre farklı isimler altında incelenebilmektedir. Bu sınıflandırmalarda ilk göze çarpan nokta, her araştırmacının farklı bir bakış açılarıyla farklı sınıflandırmalar yapmasıdır. Bu modeller araştırmacıların öngördüğü kültür yapıları ile izah edilmiştir. Bu modellerden bazıları: “Parsons Modeli”, “Schein Modeli” “Quinn ve Cameron Modeli”, “Kilmann Modeli”, “E. Byars Modeli”, “Hawkins Modeli”, “Deal ve Kennedy Modeli”, “Quchi'nin “Z” Kültürü Modeli”, “Miles ve Snow Kültürü”, “Kluckhohn ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli”, “Kets de Vries ve Miller Modeli”, “Charles Handy Modeli”, “Peters ve Waterman Modeli”, “Hofstede Modeli”, “Laurent Modeli”, “Trompenaar Modeli” olarak isimlendirilmektedir (Kaya, 2007, s.34).

### **2.1.8 Örgüt Kültürünün Önemi**

Örgüt kültürü, örgüt içinde yer alan ve örgüt işleyişine temel teşkil eden yapıların; değerler, varsayımlar, normlar, semboller ve davranışların birleşimini sağlayan bir köprü vazifesi görür. Tabi ki bu köprünün altından sadece bir ırmak geçmez. Yani kültür içerisinde onlarca alt kültürü beraberinde barındırır. Kültür bunların üstünde birleştirici, temel oluşturucu uzun dönemli olarak performansı artırıcı sinerjik bir etki yapmaktadır.

Toplumsal yaşamın vazgeçilmez öğelerinden biri olan ve örgütlerin performanslarını artırabilmeleri için mutlaka gerekli sayılan insan faktörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütlerin insan faktörünü etkili ve verimli olarak kullanabilecekleri bir yönetim şekli geliştirmeleri ve örgüt kültürünü benimseyerek bu yönetimin içine entegre etmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede hedeflerine kısa

sürede, uyum içerisinde ve ortak bir duygusal bağ oluşturarak ulaşabilirler (Uzuntarla, 2012, s.2).

Örgütün dış çevreye uyum sağlamasında etkili olan; ortak inançlar, normlar, değerler ve gelenekleri çevresinde toplaması yoluyla etkin bir rol oynar Örgüt kültürü ayrıca dinamik bir çevre içinde hareket eden işletmelerin değişen çevre koşullarına uyumunun sağlamasında etkili olabilmektedir (Erkmen ve Ordun, 2001, s.71). Kültür örgüt içinde çalışanların davranışlarında iki türlü etki yapmaktadır. Bunlardan birincisi; pozitif yönde davranışları arttırıcı, yönlendirici, şekillendirici olanı, ikincisi ise davranışları dışlayıcı, kısıtlayıcı, köreltici ve caydırıcı olanıdır. Çalışanların örgüte girmeden önce sahip oldukları alt kültürler burada belirleyicilik göstermektedir. Benzeşen kültürler pozitif etki yaratırken ki burada çalışan kendisini rahat ve üretken olarak hisseder, verimlilikleri artar; birbirine tamamen farklı zıt kültürler ise negatif etkide yani kendilerini kültürden dışlanmış kültüre ayak uyduramayan, uyumsuz ve üretken olmadıklarını düşünen olarak görürler. Bu durumdakilerde ise başarı, performans ve verimliliklerde düşüşler izlenmektedir (Erdem ve Özen, 2001, s.46-47).

Deal ve Kennedy, kültürün işlevselliğine iki farklı açıdan bakmaktadır. Bunlardan birincisi “Güçlü Kültür“ dür ve çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, karar verme durumunda nasıl hareket edeceklerini bildiklerinden karar mekanizmasının oluşumu kısa süreli olmakta ve zaman kaybı görülmemektedir. Kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olurlar. Yöneticilerle çalışmaları uyum içerisinde gerçekleşmektedir (Esinbay, 2008, s.24-25).

Buna karşılık “Zayıf Kültür”ler de ise çalışanlar ve yöneticiler hareket algısı içerisinde neyi nasıl yapacaklarını tahmin etmekte zorlanacaklar, hesaplama yoluna giderken zaman kaybedeceklerdir. Ayrıca kültür çalışanların sorumluluklarını yapısallaştırarak onlara hız ya da yavaşlık, yöneticiye de aşırı yetkici ya da arkadaş canlısı bir yönetici sıfatı ekleyecektir (Eren, 1998, s.115).

Güçlü örgüt kültürünün bulunduğu işletmelerde çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten oturmuş davranışsal parametreler bulunurken, zayıf kültüre sahip işletmelerde belirsizlik ve zaman kaybı söz konusudur. Örgüt kültürünü oluşturan tüm öğeler çalışılan ortamda, en alt kademedен en üst kademeye kadar, çalışanlar

tarafından dinamik ve toplumsal bir örgütün parçası olma hissini verecek

şekilde şekillenmektedir (Şimşek ve Fidan, 2005, s.25).

Örgüt kültürü inşa edilirken örgüt çalışanlarının kültürlerinden tamamen farklı, bağımsız bir örgüt kültürü oluşturulmasının planlanması, çalışanlar arasındaki kültür farklılıklarından ötürü çatışmalara sebep olabileceği gibi olumsuz sonuçların da meydana çıkmasını tetikleyebilmektedir (Kocaman ve diğerleri, 2012). Örgütlere göre farklılık gösterse de örgütün içinde bulunduğu olumlu çevre koşulları kültürün benimsenmesini arttırdığı, sağlıklı ilişkiler kurulmasını ve örgüt içindeki sürekliliğin sağlanmasını geliştirdiği söylenebilir (Terzi, 2000, s.57).

Küreselleşme eğilimlerinin gün geçtikçe artması, dünyamızın giderek teknolojinin de yardımıyla her noktasının ulaşılabilir olması, rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, işletmelerin uygulamış oldukları geleneksel metotların dışına çıkıp farklı arayışlar içinde olmaları sonucunu doğurmaktadır Bunun sonucu olarak da organizasyon alanının içine örgüt kültürü kavramı girmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, üretim sağlayan kuruluşlarda kuruluşun amaçlarının, politikalarının ve stratejilerinin oluşumunda oldukça etkili bir hal almaya başlamaktadır (Şahin, 2010, s.25).

Araştırmalar örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir (Arbak ve Özmen, 2009, s.53). Dünyanın önemli şirketlerinden 230 unun iştirakiyle yapılan bir araştırmada; güçlü ve pozitif kültüre sahip olan şirketlerin, yüksek örgütsel etkinliğe sahip olduğu sonucu çıkmaktadır (İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013, s.106).Örgüt kültürünün “sosyal bir yapıştırıcı” olarak, örgüt üyelerinde ortak bir kimlik ve birlikte hareket etme duygusu oluşturacağı ve bu sayede örgütsel bağlılığın oluşmasına katkı sağlayacağı bazı araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012, s.50).

## **2.2 Proaktif Davranış**

Proaktif davranma eğiliminin fark edilerek giderek arttığı günümüzde önemli olan değişimi yakalamak, yönünü doğru kestirmek ve proaktifliği değişimde öncü ve vazgeçilmez bir kaynak olarak sunmaktır. Geleceğin başarılı örgüt liderlerinin inisiyatif alarak gelecek hakkındaki idealist ve gerçekçi varsayımları sayesinde değişimin hayat sahnesindeki yerini alacak ve güzel bir açılımı halinde, gelecek için ondan beklenen olumlu beklentileri karşılayabilecektir.

### 2.2.1 Proaktiflikle İlgili Tanımlar ve Kavramlar

Proaktif terimi, işletme terimleri sözlüğünde “olaylar meydana geldikten sonra reaksiyon gösterme yerine, geleceğe yönelik bir davranışa sahip olma, sorunları önceden görme ve onlarla mücadeleye dönük olumlu adımlar atma” olarak tanımlanmaktadır. Lumpkin ve Dess (1996) tarafından ise “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçmek” olarak belirtilmektedir. Koçel (1995) de ise kavram, yönetim faaliyetleri bağlamında “yönetimde olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön verme” anlamında kullanılmıştır (Ağca ve Kurt, 2007, s.95).

Proaktif davranma, rakipleri geçebilmek amacıyla rekabetçi önceliklerin, amaçların arkasında gelecekteki talepleri öngörerek, önde kalabilmek için atılan olmak anlamında, fırsat arama davranışını ifade eder (Özdemir, 2013, s.619).

Proaktiflik üzerine uzun yıllar çalışmalarda bulunan Bateman ve Crant (1993), proaktif davranmayı, “çevrede oluşan fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak girişimlerde bulunmak suretiyle, çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları” olarak tanımlamıştır. Tanımda ayrıca müteşebbislerin fırsatları değerlendirme dürtüsüyle hareket etmesi, gelecekte oluşacak talepleri sezinlemesi, çevreyi yoğun ve ayrıntılı bir şekilde incelemesi gerekmektedir (Alpkan ve diğ., 2005, s.177). Batlaş 'da proaktif davranışı “Olayları istenen yönde daha iyiye doğru değiştirme iradesidir.” şeklinde tanımlanmıştır (Batlaş, 2003). Stephen R.Covey, (1999), “Etkili İnsanın 7 Alışkanlığı” Kitabı'nda; “koşullara, duygulara dayanan tepkiler yerine değerlere ve prensiplere dayanan davranış yeterliliğine sahip olmak” şeklinde proaktifliğe yeni bir boyut getirmiştir (Covay, 1999).

Yaşamsal olarak proaktifliği tanımlayacak olursak, sorunlara doğru çözümler bulmak ve hedef olarak koyduğu kişisel görevleri yerine getirme sorumluluğunu üzerine almak ve uygulamak anlamına gelir. Langer (1983) proaktif davranışa sahip insanların, yaşadıkları çevreyi sürekli kontrol altına almak istemeleri ve yönlendirme arzusu içinde olmalarını, Siebert ise (1999), iş yaşamlarında ve kariyerlerinde daha fazla özgür iradeye sahip olmaları sonuçlarını ifade etmişlerdir (Konaklıoğlu ve Kızanlıklılı, 2011, s.76).

Peter M. Senge'ye göre (1998) öğrenen örgütlerde proaktiflik, olaylar karşısında sorunları çözme çabalarından biridir. Proaktif davranışlar sergileyen kişilerde sorumluluk üstlenme şeklinde güdüler görülmektedir (Yiğit, 2013, s.19).

Proaktif davranış içerisinde yer alan, etkileşimsel anlamda güçlendirici etkiye sahip olan “proaktif yatkınlık”; kişinin içinde bulunduğu çevre üzerinde doğrudan etkisi olan eylemleri başlatma ve devamını getirme eğilimidir. Buna göre proaktif davranış sergileme ile kişilik yapısı arasında bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle kişiliğin de tanımlanması uygun olacaktır. Allport’a göre kişilik, “kişinin kendine özgü düşünce ve davranışını belirleyen psikofiziksel sistemlerin dinamik bir örgütlenmesi.” şeklinde tanımlanmaktadır Bu örgütlenmede uyumu hızlandıran ve algısal yeteneği arttıran bir düşünce olarak proaktiflik ifade edilebilir (Gürel, 2011, s.114).

Michael Crant proaktiflik için “Girişimci, harekete geçen ve belirlediği hedefe ulaşmak için, değişimi gerçekleştirene kadar yılmadan devam eden kişinin davranışdır.” şeklindeki tanımıyla katkıda bulunmaya çalışmıştır (Kinay, 2006, s.14).

### **2.2.2 Dünyada ve Türkiyede Proaktivite Teriminin Kullanılması**

Proaktiflik kavramının ilk bilinen kullanımı 1930 yılında Oxford İngilizce sözlüğünde ve ardından 1933 yılında Deneysel Psikoloji Dergisi’nde Paul Whiteley ve Gerald Blankfort isimli araştırmacılar tarafından “The influence of certain prior conditions upon learning” makalesi ile olmuştur. Ayrıca Viktor E. Frankl tarafından 1946 yılında yazılmış olan “İnsanın Anlam Arayışı” adlı kitabında da proaktiflikten bahsedilmektedir. “Proaktif” kelimesinin Türkiye de ilk defa kullanılması “Merkez Bankası reaktif değil, proaktif olmalı” cümlesi ile 1993 te Milliyet Gazetesinin bir yazınında Merkez Bankası Başkanına sorulan bir cümle içerisinde geçmektedir (Proactivity, 2012). Türkiye de oldukça geç fark edilen ve üzerinde çalışmalar halende çok az yapılan proaktiflik kavramı daha çok yabancı yayınlarda önümüze çıkmaktadır. Bu açıdan proaktif davranış ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça manidardır.

### **2.2.3 Proaktiflikle İlgili Çalışmalar**

Proaktifliği çalışmalarında ilk olarak kullanan ünlü ruhbilimci ve psikiyatrist Victor Frankl olmuş ve bu terimi “İnsanın Anlam Arayışı” isimli kitabında kullanarak terimin geliştirilmesi anlamında ilk adımı atmıştır. Geliştirdiği kuramın

adını logoterapi (anlam merkezli terapi) olarak isimlendirmiştir. Frankl'a göre bu kavram "yaşamın sorumluluğunu üzerine alan kişiler" anlamında kullanılmıştır. Yine bilim adamına göre karşılaşılan sorunların nedenini, kişinin çevresinde yada diğer insanlarda değil, kişinin kendisinde araması anlamına gelmektedir. Bu düşünceyle yola çıkmasını sağlayan kendi yaşadığı zor şartlardan kaynaklanmaktadır ki bunlar; 2. Dünya Savaşı'nda ailesini kaybetmesi ve zor yıllarını Nazi Kampları'nda geçirmesidir. Buda yaşamda en zor anlarda dahi hayata tutunabilecek yeni anlamlar yüklenebileceği sonucunu öne sürmüştür (Özdemir, 2008, s.330).

Psikanaliz çoğunlukla geçmişteki olaylarla davranışı incelerken, "logoterapide" geleceğe doğru bir yönelim vardır. Gelecek için düşünülen ve gerçekleşmesine uğraşılan anlamlar bu terapi metodunun kavram içeriğidir. Varoluşun anlamları üzerinden hareket ederek, kişi sorunları ile baş etmek için uğraşır. Sorunlardan kaçmak çözümsüzlük oluşturacağı gibi, yaşadığımız zorluklara bir anlam yüklememize de engel teşkil etmektedir. Bu nedenle sorunlarla yüzleşmekten çekinmek yerine, sorunlarla baş etmek için mücadele verilmelidir.

Kenten ve Yeşiltaş tarafından yapılan bir araştırmada sosyal zekanın ve politik becerilerin proaktif davranışlar üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmış ve araştırmanın sonucunda; sosyal zekanın politik becerilerle anlamlı yönde, politik becerilerinde örgütteki çalışanların proaktif davranış sergilemelerini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Sosyal zekâ ile proaktif davranışlar arasındaki ilişkiye bakılmış doğrudan bir ilişki bulunamamış, bunun üzerine geliştirdikleri teorik ve istatistiksel bir modelde, örgütte çalışanların sosyal zeka düzeylerinin yüksek olması aynı zamanda politik becerilere sahip olması ve dolaylı olarak proaktif davranışlar üzerinde etkisi olacağı sonucu ifade edilmektedir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013, s.311).

Yerel yazında Proaktiflik ile ilgili çok az araştırma bulunmaktadır. Konu ile ilgili çalışmalar yapmış diğer bazı yabancı bilim adamlarının; "yönetim ve Proaktiflik" (Drucker, 1964), "proaktivite ve girişimcilik" Mintzberg (1973), "yeni ürünler geliştirme risk alma ve proaktif davranma" (Miller ve Friesen, 1983), "risk alma, yenilikçilik ve proaktif davranma" (Covin ve Slein, 1991), "örgütsel davranışta proaktif bileşeni" (Bateman, Thomas S, and J. Michael Crant, 1993), "bireysel iş performansı" (Crant, 1995), "özerklik, rekabetçi girişkenlik, yenilikçilik, Proaktiflik" (Lumpkin ve Dess, 1996), "girişimcilik eğilimi ve davranışı (Crant, 1996) "yenilikçilik ve proaktiflik" (Knight, 1997), "stratejik yönetim ve Proaktiflik"

(Teece ve diğ., 1997), “kariyer” (Siebert vd. 1999), “organizasyonlarda proaktif davranış” (Crant, M. J. (2000), “örgütsel yenilik” (Kickul ve Gundry, 2002), “örgüt kültürü proaktiflik” (Grant ve Ashford, 2008), “Proaktiflik ve motivasyon” (Bindl ve Parker, 2010), “yenilikçilik, risk-alma ve proaktiflik (Rauch ve diğ., 2009), “proaktiflik liderlik ve iş ilişkisi” (Zhang ve arkadaşları 2012), ilgili çalışmaları literatürde yer almaktadır.

#### **2.2.4 Proaktif Yaklaşım Sahip Kişilerin Genel Özellikleri**

Genel anlamda proaktif yapıya sahip kişilerde olması gereken bir takım özellikler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Covey, 1999).

**Bilgi toplar:**

Proaktif yapıya sahip bireylerde bir işe başlamadan önce o iş hakkında bilgi sahibi olma, yapılanları ve nelerin yapılabileceğini araştırma gibi ön bilgi edinme özelliklerinin olması gerekmektedir.

**Düşünür, analiz eder:**

Yapılacaklar düşünce süzgecinden geçirilir ve toplanan veriler analiz edilir, analiz sonuçları olumlu olduğu şartlarda girişimcilik aktive olur. Sonucu olumsuz olabilecek eylemlerden analiz etme yapısı özelliği ile hataya düşmeden kolayca vazgeçilir.

**Karar verir:**

Yapacakları işe konsantre olduktan sonra, analiz ve düşünce yapısı uyuşması gerçekleşikten sonraki aşamadır, kesin bir kararlılık içine girerler. Aşırı proaktif davranış sergileyen bireylerde bu kararlılık olmazsa olmaz boyutundadır.

**Planlar hazırlanır:**

Bilgi toplama ile başlayan ve analiz ile devam eden süreç karar mekanizması ile de pekiştikten sonra neler yapılacağı, nasıl yapılacağı, hangi yöntemler ve aşamalar izleneceği bu dönemin özellikleridir.

**Harekete geçer:**

Son aşama ve artık eylemin gerçekleşmeye başlayacağı basamaktır ki bu aşamada proaktif kişiliğin önünde kimse duramaz, kararlık ve inanılmaz bir azimle yoluna devam eder.

İlk defa Aldemir, Arbak ve Özmen tarafından ele alınan ve literatüre kazandırılan “İş Görme Anlayışı” (İGA) ki bu, bireylerin, grupların ve kurumların

belli bir amaca ulaşmak üzere gerçekleştirdikleri etkinlikler sırasında sahip oldukları değer ve bilginin etkisiyle oluşturdukları davranışlara, ilişkilere yön veren tutumsal bir yapıdır (Pazarcık, 2013, s.156), proaktif davranışın sergilenmesi esnasında ortaya çıkan bazı davranışsal ve amaçsal özellikleriyle büyük ölçüde benzerlikler göstermektedir.

### **2.2.5 Proaktif Kişilerin Yapısal Özellikleri**

Genel ifade ile, yaptıklarında kar zarar hesabı yapan, yerinde ve doğru riskleri alan, kontrolü elden bırakmayan, hatalarından yaşamsal dersler çıkararak, öngörülü ve işbirlikçi yapılanmasıyla betimlenir. Ayrıca Proaktif kişiler:

Bilgi, beceri ve yeteneklerini sağduyularıyla birlikte kullanır. Bilişsel, duygusal ve ruhsal zekaları arasında güzel bir uyum vardır. Bütün enerjilerini karşılaştıkları problemlerle yüzleşmek için kullanır. Sonucu ne olursa olsun denemek ve öğrenmek, sonuçlarında ise mükemmeli bulma taraftarıdır. Kontrolü elden bırakmak istemezler, kendi iç disiplinlerinden ödün vermezler. Kendi kendisiyle barışık, benlik kavram algıları yüksek, öz güveni yerinde kişilerdir. Problemleri olayları mantıksallaştırılmış gerçeklik filtresinden geçirerek çözüme ve kabul etme düşüncesindedir. Problemin çözüm süreci onu yönlendiremez, tersine o probleme çözümü yönünde yön verir. Muhakeme ve olaylar arasında ilgi yetenekleri yüksektir. Gelecek hakkında ileri görüşlü ve sezgici görüşe sahiptirler. Sahip oldukları bilgi birikimi ile geleceği kestirebilirler. Oluşan kaygılarını, korkularını kısa sürede gerçeklerle yüzleştirip bu duygudan uzaklaşmayı bilirler. Bakış açılarının geniş olması nedeniyle herkesin bir tarafa baktığı sırada diğer tarafta olanları sezgileyebilirler. Yaşamın her alanında öğrenmek için atılım yapar, öğrenme güdülerini sürekli taze ve dinamik tutarlar. Sadece kabul ettiklerini yapmaz, yaptıklarını da bilgisi ve ikna ediciliği ile kabul ettirirler. Yaşanılan problemleri ve hataları yeni bir öğrenme deneyimi ve yaşantısı gibi görürler. Yapacaklarını başkaları beğenip doğru bulsun diye değil kendisi doğru bulup beğendiği için yaparlar (Şahin, 2006, s.20). Proaktif bireylerin sahip olduğu önemli misyonlardan biride kafalarda yeni ve olumlu fikirlerin yeşermesinde öncü olmalarıdır. Sonuç itibarıyla eylemler düşüncelerin ürünüdür. Öncelikle düşünce merkezli yaklaşımlar eylem merkezli yaklaşımların yerini almalı şeklinde düşünürler (Covey,1999).Kişisel olarak kendisinde, toplumsal olarak çevresinde, gelişim sağlayabileceği zengin bir değişimi içlerinde bulundurarak sezgisellik, etkileycilik,

çalışkanlık, sorumluluk, değer ve vizyon gibi çeşitli yetenek ve oluşumları kişiliklerinin içerisinde barındırırlar.

### **2.2.6 Reaktif Kişilerin Yapısal zellikleri**

Terim olarak proaktif davranışın tam zıttı bir davranıştır. Olaylara etki etmekten ziyade, etki altında kalan anlamındadır. Reaktif davranış gösteren insanların, olayların sonucu üzerinde etkileri yoktur. Ancak etkiye maruz kaldıklarında tepki vermeyi dşunrler. Çevresel faktörleri kontrol edilemez olarak algırlarlar. Kendileri toplumsal çevrelerinden çok çabuk etkilenirler. retken olmayan bir yapıya sahip, pasif kalmayı tercih eden olguları ile geleceği göremezler; hep başkalarının ngrleri ile hareket ederler. Gelecek ve geleceğin trendleriyle yakından uzaktan ilgileri olmadığından karşılaşacakları krizlerle baş edemezler. Karşılarına ne çıkarsa onunla yetinme taraftarıdırlar. Dikkatlerini çevredeki sorunlara, başkalarının zayıflıklarına ve denetleyemedikleri çevresel koşullara verirler. Negatif enerji taşırlar. Bunun sonucunda sinerji üretemedikleri için performans düşüklüğü yaşarlar. Performanslarını arttırmak için fazladan çaba göstermezler. z güven duyguları zayıf olduklarından çabuk panikleyen, kırılğan yapıya sahiptirler. Kendilerine benzeyen yapılar ile daha iyi ilişkiler kurarlar (şahin, 2006, s.24). Risk almazlar, garantici bir yapıları vardır. Alamadıkları risk için sürekli güvenli yollardan gitmek isterler, bunun sonucunda da ilerleme kat edemezler, olduğu yerde kalmayı tercih ederler. İlerlemek statü geliştirmek gibi bir kaygıları yoktur. Korunmacı ve gözetilmeye yatkın bir yapıları vardır. Problemleri abartılı olarak algırlarlar, problemlerden korkarlar ve kontrolü elden kaybederler. Bu sorun onların girişimcilik özelliğini öldürür nk girişimcilik cesaret ve problemlerden korkmamayı içerir. Böyle bir durumla karşılaştıklarında konsantrasyonlarını kaybederler ileri aşamalarda fizyolojik çöküntü içine dahi girebilirler (Covey, 1999).

Tüm bu özellikler ile betimlenen reaktif kişilik yarı şkrsel yapısı ile örgütlerde kültürel gelişimi engellemekte, girişimci yapıyı ve sonucunda da örgütsel başarıyı sabote etmektedir.

## 2.2.7 Proaktif- Reaktif Yapı İlişkisi

Birbirini siyah ve beyaz gibi ters anlamda etkileyen davranışlardır. Proaktiflik; kendini geliştirmek, geleceği keşfetmek, sorgulamak, özerklik istemek amaçlarını taşıırken; reaktiflik, olduğunla yetinme, günü kabullenme, kurallar arasında boğulma ve kısır döngüler içerisinde gidip gelme şeklinde durağan olguları kabul eder. Tek başına hareket edemez ancak başkaları kendisine etki gösterirse o zaman tepki verir.

Lider olmayan yöneticiler reaktif yapıda olduklarından, çevrelerinden ve özellikle de amirlerinden çok kolay etkilenir ve olumsuz davranışları, arttırarak astlarını yönlendirirler. Ayrıca bu kişiler geleceğe bakmamakta, günlük yaşamda karşısına ne çıkarsa onunla yetinmekte veya sadece onu aşmaya çalışmaktadırlar (Koçel, 2010). Yöneticinin reaktif yapıda olması beraberinde bir çok sorunu getirmektedir. Reaktif yapıda ki yönetici kendi zayıflıklarını ön plana çıkaracak durum ve olaylardan kaçacak bu yüzden astlarının proaktif olmasını, ön plana çıkmasını istemeyecektir. Gerekirse bunu baskı yolu ile yapacak, proaktif yapının gelişmesini engelleyecektir. Yöneticinin bu şekilde davranmasının nedeni kişisel kariyerine ilişkin endişeleri olabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s.138). Proaktif ve reaktif kişilerde iletişim farklı dil yapıları içermektedir. Özellikleri kapsamında gelişen bu diller, oluşan iletişim esnasında kullanılır. Bu ifadeler aşağıda verilmeye çalışılmıştır.

Proaktif yapıdaki biri “Seçeneklere bir bakalım” derken Reaktif yapıdaki biri “Yapabileceğim bir şey yok”

Proaktif “Farklı bir yaklaşım seçebilirim”, Reaktif “İşte ben böyle biriyim”

Proaktif “Duygularımı kontrol altında tutabilirim”, Reaktif “Bu beni öyle kızdırdı ki”

Proaktif “Etkili bir sunum hazırlayabilirim”, Reaktif “Buna izin vermezler”

Proaktif “Uygun bir yanıt seçeceğim”, Reaktif “Bunu yapmak zorundayım”

Proaktif “Bunu yeğliyorum”, Reaktif “Yapmalıyım”

Proaktif “Yapacağım” Reaktif “Keşke yapabilsen”

Şeklinde ifadeler kullanabilmektedirler (Covey, 1999).

## 2.2.8 Proaktif Amaç Gerçekliği

Proaktif insanlar, kendi inançları doğrultusunda, davranışlarına duyguları ve yaşadığı koşulları karıştırmadan kendi bilinçli seçimleri çerçevesinde, sorumluluğu kabul ederek gerçekçi yapıyla olaylara bakarlar ve davranırlar. İnisiyatif almanın ötesinde insani olarak, kendi yaşantılarından aldıkları sorumlulukları koşul gözetmeksizin tamamen karar mekanizmaları ile gerçekleştirirler. Bu gerçeklik reaktif yapının tam tersi şekilde olayların çevresel koşullanma ile değil de bilişsel yönüyle oluşur. Reaktif insanlarda olduğu gibi sosyal çevreden etkilenme, iyi davranıldığında kendilerini iyi, davranılmadıklarında kötü hissetmeleri, diğer insanları denetlemek için onların zayıf yanlarını seçmeleri şeklinde savunma ve koruma mekanizmaları geliştirmeleri proaktif yapıdaki kişilerde görülmemektedir.

Covey'e göre proaktif olmak, bireysel anlamda yaşantımızdan sorumlu olmamız, davranışlarımızın içinde bulunduğu koşulların değil kararlarımızın hakim olduğu bir alışkanlıklar sisteminde olmamızdır. Bu sistem içindeki bireyler sorumluluklarının farkındadırlar. Kendi davranışları yüzünden, koşulları suçlamazlar. Bilakis içinde buldukları koşulların bir ürünü olan davranışları, duygulara bağlı olmayan, değerlerle güçlendirilmiş kişinin kendi seçimi olarak kabul ederler.

Proaktif kişiler kontrol edemedikleri koşullara tepki vermek yada endişelenmek yerine kontrol ettikleri şeyler üzerinde yoğunlaşırlar. Enerjilerini bu konuda kullanırlar. Pozitif enerjilerini kullanarak "Endişe döngüsü" yerine "Etki döngüsü"nü tercih ederler (Covey, 1999).

## 2.2.9 Eğitim Örgütlerindeki Öğrencilerde Proaktif ve Reaktif Bakış Açıları

Eğitim örgütlerinde karşımıza çıkan proaktif yapıdaki öğrenciler, sahip oldukları sorumluluk ve çalışma isteği yüzünden eğitimde pek fazla sorunla karşılaşmazlar. Bilakis öğrencinin başarısının kendisi tarafından bilinmesi sağlanır. Verilecek olumlu öğretilerle ileriye yönelik yeni hedefler oluşturmasına destek olunması yerinde olacaktır. Ara sıra yaptıkları hakkında İyiye gittiği ve kendi kendine başarabileceği gibi söylemlerde bulunmak öğrencinin daha çok motivasyona girmesine neden olacaktır. Bu davranışların tersi olarak, reaktif yapıdaki bir öğrencinin ise öncelikle öz güveninin artırılması gerekmektedir. Bu nedenle

yapabileceği düşünölen bir çalışma ile desteklenmesi, tamamlandığında yapabileceğini göröüp kendini iyi hissetmesi sağlanmalıdır. Ayrıca beğendiği bir konuda çalışmasının sağlanması, istekliliğinin artmasını ve özđüveninin çoğalmasını sağlayacaktır. Destekleyici davranmak onları güvensel açıdan doyurduğundan daha çok çalışmaya sevk edebilecektir (Ömür, 2009, s.2).

### **2.2.10 Proaktif Davranışın Yol Açabileceği Pürüzler**

Proaktif kişilerin hızlı girişimcilik istemlerinden kaynaklanan, planlama safhalarını ihmal etmeleri sonucu, özömlene ve karar verme sürecinde hatalar yapabilirler (Tokur, 2006, s.76). Proaktif kişilerin çalıştıkları yöneticileri reaktif olabilir. Bu reaktif yapılarından kaynaklanan yetki sınırlaması içine giren yöneticiler çatışma, özömsüzlük ve iş verimsizliği anlamında elemanlarını etkilerler.

Örgütteki hiyerarşik yapı olgusunun yüksek olması proaktif bireyler ile örgütü karşı karşıya getirebilir, bu da örgütte sorunlara yol açabilir. Anti demokratik bir örgüt költürü içinde faaliyet gösterme, proaktif davranışları baltalar, sonuç olarak başarısızlıklara neden olurlar (Covey, 1999).

### **2.3 Örgüt Költürü ve Proaktiflik İlişkisi**

Örgütlerin amaç faaliyetleri sonrasında oluşan hizmet yada ürünler değişik davranışlar sergileyen örgütlerde farklı yapılarda karşıımıza çıkmaktadır. Bu yapılar arasında örgütü verimli ve başarılı kılan, gösterdikleri proaktif davranışlarıdır

Powell'a göre, örgütler; "farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif ya da nötr olabilirler. Powell'ın modelinde; bir örgütte olması en çok istenen davranışın, proaktiflik olduğu belirtilmektedir." (Surgevil, 2008, s.71).Bu örgütler, içerisinde katılımcı yapının hakim olduğu, ayrımcılık karşıtı her türlü yasanın kabul edilmediği, bireylerin örgütte hareket özđürlüđü içerisinde rahatça çalışabildiği, çalışanların birbirlerine karşılıklı saygı duydukları, örgüt lideri tarafından örgüt içi etkili bir iletişim sağlandığı her türlü iş gücüne değer verilen, çok költürlü bir yapı olarak belirtilmektedir (Gökçen ve avuş, 2014, s.528).

Örgütlerde tüm çalışanlar tarafından benimsenerek, özömsenmiş bir şekilde meydana getirilen örgüt költürü, költürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlara da büyük ölçüde çözüm getirmiş demektir.

Örgütlere girişimci davranış açısından baktığımızda, önlemsel mekanizmalar olarak ifade edilebilecek proaktiflik, Lumpkin ve Dess (1996) tarafından; gelecekte “yeni fırsatların görülmesi, bu amaçla hareket edilmesi, yeni pazarlara girilmesinde inisiyatif alınması” olarak tanımlanmaktadır. Bu suretiyle değişimlerden önce harekete geçilmesiyle ortaya çıkacak sorunlardan kurtulma, ihtiyaçlardan doğan yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılması, uygun olmayanların devre dışı bırakılması ve piyasaya öncü akımlarla iştirak edilmesi, sağlanmış olacaktır. Örgütteki girişimci yapı ki bu yapı; yeniliklerin gerçekleşmesinde önemli etkilere sahiptir; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik alt faktörlerinden meydana gelmektedir. Bu üç yapının birisindeki eksiklik örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda gelişmesini negatif yönde etkilemektedir. Bu nedenle yapısında kültür beraberliği sağlanmış bir örgütte, liderin girişimci davranışlarında, çevresinde meydana gelen yenilikleri sürekli takip ederek, dış çevre şartlarındaki olumsuzluklara uygun yapılar ve süreçler geliştirmesi, cesaretli bir yapı ile inisiyatif alıp proaktif davranması ile beklenmektedir (Akkoç ve diğ., 2012, s.68).

Örgüt içinde kişisel amaçlar ile örgütün belirlediği temel amaçlar ortak bir çaba doğrultusunda birbirine uygun hale getirildiği takdirde başarı kaçınılmaz olmaktadır. Uyumsuzluğun uyumlu hale getirilmesi, amaçların tek bir amaçmış gibi benimsenmesi yine örgüt liderlerinin sahip oldukları proaktif davranışlar sayesinde giderilmektedir. İyi bir örgüt lideri göstermiş olacağı tüm bu gayretlere gelecek varsayımlarını ve çözümlerini katarak, arzulanan kültür birlikteliğini bozulmaksızın sağlamış olacaktır. Yöneticinin, örgütte istenmeyen olayların ortaya çıkmasından önce öngörüselle olarak harekete geçmesi, varsayım ve analizler doğrultusunda değerlendirmeler yapması, koruma tedbirlerini alması, örgütün muhtemelen karşılaşabileceği kültürel krizlere engel olacak, ayrıca fırsatları sezerek yapmış olduğu varsayımlar ile de örgütün diğer örgütlere nazaran daha önde olmasını sağlayacaktır.

Örgütlerde işlerin programlı ve düzenli yürüyebilmesi için benzer görevlerde bulunan çalışanların oluşturdukları takımlar içerisindeki her üyenin fikir ve düşünceleri örgüt için değerlidir. Bu takımlar aralarında empatik, hoşgörülü ve mütevazı, pozitif iletişim kurmak zorundadır. Proaktif davranış sergileyen bireylerin enerjilerinin doğası genişletici ve büyütücü olduğundan etki alanlarının da büyümesi söz konusudur. Bu nedenle örgüt içinde fazlasıyla olan bu proaktif

davranışlar örgütün iç uyumunu hat safhaya getirecektir.

Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin proaktif çabaları, örgüt kültüründeki sosyalleşme süreçlerinin, bilgi arama süreçleri şeklinde gerçekleşmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu süreç ve gösterilen çabalar resmi olmayan araştırma ve bilgi edinme aşamalarıdır. Okul müdürleri kurumlarına atandıklarında kullandıkları bilgi edinme yöntemlerinin sırasıyla; soruşturma, gözlem ve yazılı görsel kaynaklar olduğu, Der Velde, Ards ve Jansen'in (2005) deki bulgularında da görülmektedir (Balcı ve diğ., 2012, s.57). Pozitif bir yaklaşımla örgüt kültürü yaratarak rekabet avantajı sağlayan işletmeler arasında; Hewlett Packard, Wall-Mart, Xilinx, Southwest Airlines, örnek olarak gösterilebilir (Gökçen ve Çavuş, 2014, s.528).

### **2.3.1 Örgütlerde Başarı ve Proaktivite İlişkisi**

Proaktif davranmak, proaktif davranışları teşvik etmek, örgütlerin geleceğe bakarak vizyonunu geliştirmesi ve bu vizyonu geliştirmek için insan kaynaklarını nasıl kullanması gerektiğini belirlemesi anlamına gelir. Proaktif örgütler geleceğe diğerlerine göre daha iyi hazırlanırlar (Yılmaz, 2012, s.13). Miller (1983), girişimcilik açısından proaktif örgütleri, "Riskli girişimlerde bulunan, ürün, pazar yeniliği gerçekleştiren ve rakiplerini alt etmek için davranışlar sergileyen örgütler" olarak isimlendirmektedir (Özşahin ve Zehir, 2011, s.51). Çevresel koşullardaki değişimin girişimsel davranışı nasıl etkilediğini araştıran Miller ve Friesen, "Yenilikçi davranışı ve rekabet proaktifliğindeki değişimlerin, örgütlerde çevresel olumsuzluktaki değişimlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır" (Naktiyok ve Kök, 2006, s.83). Burada proaktivite, bireysel bir özellik ve çevre şartlarına uyum sağlamak için oluşmuş eylem odaklı bir değişken olarak belirtilmektedir.

Becherer ve Maurer (1999)'e göre, proaktif özelliğe sahip kişiler çevreye karşı daha çok bireysel uyum gösterebildikleri için, fırsatları daha fazla araştıran, daha çok risk alan ve daha samimi örgütler oluşturabilmektedirler. Ayrıca kişisel proaktiflik çabalarının, örgütte sorunları belirlemede ve çözmede oldukça etkili olduğu, çalışanlarını geleceğe dönük olarak yaptıkları ve sonuç itibari ile örgütsel başarıyı arttırdıkları belirtilmektedir (Konaklıoğlu ve Kızanlıklılı 2011, s.88). Günümüzde ise inovasyona bağlı olarak ürün yaşam eğrilerinin her geçen gün kısaldığı, rekabet faktörünün aşırı derecede arttığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak inovasyona

dayalı üretim yapan işletmelerde dinamik pazarlar oluşmakta ve oluşan dinamizm proaktiviteyle yönetilmektedir. İnovasyon ve proaktiflikle ilgili, Mintzberg (1973), Miller (1983), Covin ve Slevin (1988), Miles ve Arnold (1991), Merz ve Sauber (1995), Zahra ve Covin (1995), Brown (1996), Lumpkin ve Dess (1996), Becherer ve Maurer (1997), Knight (1997), Kreiser, Marino ve Weaver (2002), Antoncic ve Hisrich (2003), Wiklund ve Shepherd (2005) araştırmacıların çalışmaları bulunmaktadır (Bulut ve diğ., 2008, s.1392).

### **2.3.2 Örgütlerde Gelişim-Büyüme ve Proaktivite**

Örgütlerin genel amaçları arasında önemli bir yere sahip olan büyüme ve gelişme, sonrasında da bulunduğu piyasa değerini attırma gibi hedeflere götüren başarı kriterlerini; yenilik performansı, personelin ve üretilen işin kalitesi, örgüte bağlılık, iş ve müşteri tatmini, sermaye artışı, pazar payı artışı; gibi sıralamak mümkündür. Tüm bu faktörlerin birbirleri ile sebep ve sonuç ilişkileri vardır. Covin ve Slevin'e göre örgütlerde rekabet ve çevresel faktörlerin de etkisiyle büyüüp gelişmeleri girişimciliği, proaktif olmayı ve makul derecede risk almayı gerektirir. Bu nedenle örgütlerde büyümeyi ve performans artışını sağlamak için iyi bir stratejik planlama yapmaya, yeniliklerde sürekli istekli olmaya ve müteşebbis bir ruha gerek vardır (Alpkan ve diğ., 2005, s.177).

### **2.3.3 Örgütsel Sinerji Ve Proaktivite**

Sinerji, birliktelikten ortaya çıkan çoğulcu bir enerji; diğer bir ifade ile; bireylerin tek başlarına üretebileceklerinin daha fazlasını birlikte üretebilmesi demektir Ayrıca eşzamanlı hareketten çıkan güç anlamına da gelmektedir. Bir örgütü oluşturan birey ve unsurların birbirleriyle olan ilişkileri, örgüt yapısı içinde sinerjik bir kültür yaratılmasını sağlar. Bir örgütte sinerji olması demek örgüt çalışanlarının çok daha fazla anlayışlı olması, karşılıklı öğrenme sürecine girmesi ve sezgilerini güçlendirerek durum gelişmeye açık bir örgütün oluşmasına katkıda bulunması anlamına gelmektedir (Töremen, 2001, s.207). İnsanlar sinerjiyi hayatın fayda getiren bir enerjisi olarak gördüklerinde ve kullanabilecek hale geldiklerinde kendilerini daha etkili, yaratıcı ve mutlu olarak hissederler. Bunun sonucunda, olduğundan fazla artan potansiyel enerjileri onları aldıkları görevlerde başarıya,

örgütü toplam kütle olarak, düzeysel bir yükselişe geçirir. Proaktif yapıdaki örgütlerde, kişisel anlamda elde edilen başarı düzeyi yüksektir. Ancak bu özellikte bir araya gelmiş grupların oluşturduğu, birbirlerinden güç alan ve bireysel toplamlardan daha fazla olan enerji, sinerjik bir etki göstermekte, insanların sahiplendiği görevlerdeki başarılar ve dolayısıyla örgütlerinin ulaştıkları düzey yüksek seyir izlemektedir (Covey, 1999).

### **2.3.4 Eğitim Örgütlerinde Proaktif Yönetim Anlayışı**

Eğitim örgütleri, işlevsel olarak doğrudan insana yönelik bir hizmet üretirler. Yürütülen uygulamalar, örgüt üyeleri arasında yoğun bir etkileşime dayanır ve örgüt kültürü bu etkileşim içinde meydana gelir. Örgüt kültürü genel anlamda üyelerin örgüt içerisinde örgütsel yaşamla ilgili temel algılamalarını içermektedir (Köksal, 2007, s.5). Eğitim örgütleri yenilikçi yapıları ile sürekli fırsatlar arar, bulur ve diğer örgütler arasında üstünlüğü ele geçirmeye uğraşırlar. Dolayısı ile performans artışı, durağan yapıdan kurtulma, kapasite kazanma, rekabette öne geçme, örgüte hareketlilik ve canlılık kazandırma, performansı arttırma, örgüt içinde ve dışındaki beklentileri karşılama, rekabet gücünü çoğaltma gibi birtakım avantajlar elde ederler. Bu nedenle eğitim örgütleri, örgüt yönetiminde, değişime karşı olumlu tavır sergilemeli, süregelen kendini yenilemeyen düzenin aşılması için mücadele edilmelidir. Yöneticiler ayrıca yeterli zaman ve kaynağı bu iş için ayırmalı, bu anlamda da bir rol model olmalıdır. Organizasyon yapısını; işbirliği, katılım ve iletişimi en yüksek düzeyde tutacak şekilde oluşturmalı, yenilikçi üyelerine sorumluluk, teşvik, terfi, ödül gibi birtakım motive edici unsurları kullanmalıdır. Risk alma teşvik edilirken, yenilik oluşumunda karşılaşılan başarısızlıklar da cezalandırılmamalıdır (Naktiyok, 2007, s.227).

Proaktif davranış okul yönetiminde, kültürün bir yansıması şeklinde fırsatları önceden sezme, algılama ve inanılmaz bir cesaretle peşinden koşma, yeni oluşumların gerçekleşmesinde, örgütün başarısının artmasında oldukça reel katkılar sağlamaktadır. Bu kapsamda eğitim kurumlarında görev alan yeni yöneticiler için “yönetici yetiştirme modellerinin” hazırlanması ve bunun Üniversite-Bakanlık işbirliği ile sağlanması şeklinde geliştirilmesi eğitim kurumlarına yönetsel anlamda katkılar sağlayacaktır. Gerek teorik gerekse uygulamalı olarak verilebilecek bu eğitim sonrasında, okul müdürlerinin karşılaştıkları olaylardaki reaktif

yaklaşımları giderek proaktif bir yapıya dönüşecektir. Bu sayede müdürler öngörülü birer yönetici haline gelip kararsal anlamda bocalama ve isteksizlik yaşanmayacaklardır (Altın ve Vatanartıran, 2014, s.32).

### **2.3.5 Örgütlerde Proaktif Liderlik ve Denetim**

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde büyük dönüşüm ve gelişimlere sahne olan liderlik anlayış tarzları artık giderek sorgulanır hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak da bir çok liderlik kuramı geliştirilmiş daha önce geliştirilen kuramlar bunların sonucunda etkisiz hale gelmiştir. Geliştirilen proaktif liderlik yaklaşımı normatif liderlik modellerinden en etkili olanıdır. Bu yaklaşım geleneksel liderlik anlayışlarını kökten değiştirmekle kalmamış davranışsal olarak liderlik anlayışının trendlerini yukarılara taşımıştır (Özdemir, 2008, s.330). Liderlerin proaktif düşünce sistemi ile olaylara bakmak istemesi, algılama ve öngörmede rahatlık sağlamak ve manipülatif güçleri arttırmaktadır. Bu sayede “Makyavelist” kişiliğe yatkın halde, diğer bireylere göre daha fazla politik davranış becerisi gösterebilmektedir (Armağan, 2005, s.96). Frese ve Fay’a göre (2001) proaktif yapıya sahip liderler yaptıkları değişiklikler ve düzenlemelerle fırsatları görüp kullanma yoluyla yeni örgütler kurarak ve onları yöneterek çevresel anlamda çevrelerini etkilemek istemektedirler (Çetin ve Vardaroğlu, 2009, s.57).

Daresh örgütlerde etkili bir kontrol süreci içerisinde rol oynayan “proaktif liderlik” davranışları arasında, etkili bir denetim sürecinin oluşmasını sağlayan, güdüleme, eğitim programları liderliği, etkili iletişim, değişimi yönetebilme, gruplarla çalışma ve çatışmayı çözebilme gibi açıklayıcı öğeler bulunmaktadır (Özan ve Özdemir, 2010, s.2). Bu öğelerin açıklayıcılık kazanması proaktif liderlik ve denetim arasındaki ilişkinin çözümlenmesini ve değerlendirilmesini olası kılmaktadır.

Çok hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içinde olan dünyamızda örgütlerin gelecekte ne durumda olacakları, etkili yönetilip yönetilmediklerine bağlı olacaktır. Etkili, kültürüne iyiden iyiye bağlanmış proaktif liderler ve örgütleri yaşamsal uzun döngüler oluştururken, zayıf kültürlerle sahip bürokratik liderler tarafından yönetilenler, kısa ve anlaşılmaz yaşamsal döngülere sahip olacaktır. Etkili yönetimin bir parçası olan proaktif liderlik modeli sayesinde etkili denetim uygulamalarına yeni bir bakış açısı geleceği akademik çevreler tarafından da öne sürülmektedir. Modelin

işlevsellik kazanmasıyla örgüt denetmenlerinin vizyon kazanacağı düşünülmektedir.

### **2.3.6 Katkısal Anlamda Proaktiflik**

Farkındalık bilincinin oluşturulması öz güven ve sorumluluk duygusunun geliştirilmesi, bir amaç çatısı altında geleceğe doğru, emin adımlarla ilerleme; performans, kalite, verimlilik ve pozitif ilişkiler tüm bunlar proaktif davranışın temelini oluşturacaktır. Oluşan sağlam temeller üzerinde yaşamın kalitelendirilmesi; toplumun dar bir bakış açısı yerine giderek artan makro düzeyde izlenimlerle şekillenmesi proaktif düşünceyi bir uçan balon misali yükseltecektir. Hedeflenecek doğru ve tutarlı yapılandırmalar ile beklenen başarıları ardı arkası kesilmeksizin getirecektir. Rekabet avantajı sağlayan proaktif davranış tarzı, örgütlerde gün geçtikçe daha çok aranan bir özellik durumuna geleceği düşünüldüğünden, yönetici ve özellikle eğitim yöneticilerinin seçim süreçlerine proaktif kişilik özelliklerinin seçim kriteri olarak entegre edilmesi, yönetici seçim sürecinde ve daha sonrasında örgüt işleyiş ve mekanizmalarına olumlu katkılar sağlayacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ BENİMSEMELERİNDE PROAKTİF DAVRANIŞLARININ ETKİLERİ (MANİSA ÖRNEĞİ)

#### 3.1 Analiz

##### 3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

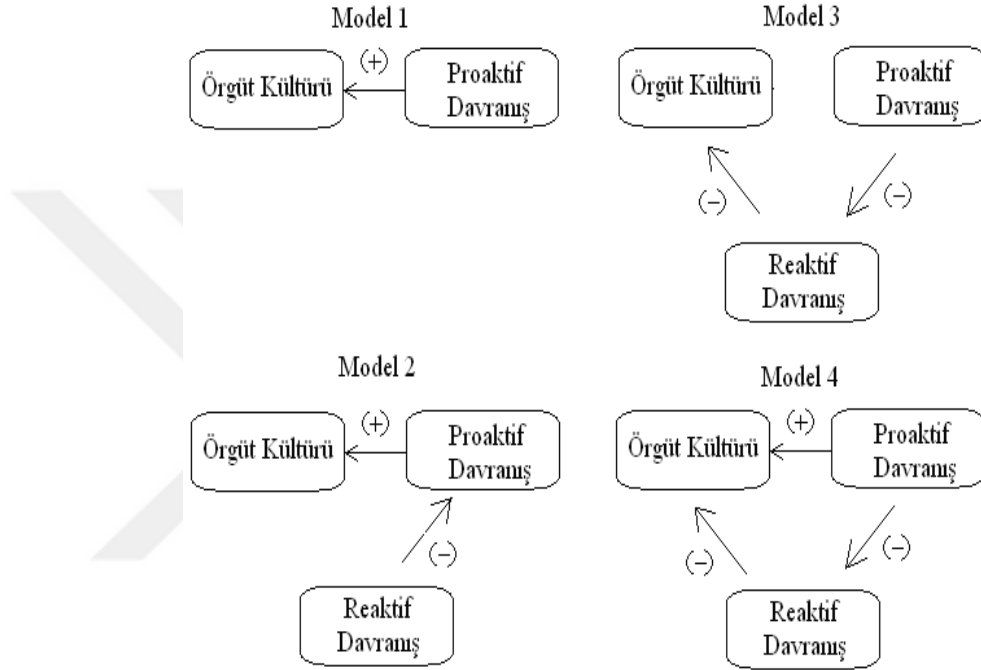
Bu araştırmanın amacı, öncelikle günümüz şartlarında giderek önem kazanan eğitim kurumları yöneticilerinin kurumlarına daha fazla nasıl yarar sağlayacaklarını tespit etmek, bu başarıyı sağlayacak yöneticinin iş başında olup olmadığını sınamak, olması için bir takım ilişkilerle test edilmiş örgüt kültürü ve proaktivite kavramlarını güncel hale getirmektir. Bu hedefle oluşturulan anketler Manisa ilindeki ilkököl, ortaokul, lise ve Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan eğitim kurumları yöneticilerine, örgüt kültürünü benimsemelerindeki proaktif davranışlarının etkilerinin belirlenmesi maksadı ile örgüt kültürü ile proaktiflik aralarındaki ilişkinin incelenmesi doğrultusunda il merkezindeki okullarda yönetici ve öğretmenlerine uygulanmıştır.

##### 3.1.2 Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları

Araştırmanın temel varsayımı girişimcilerin samimi oldukları ve sorulara gerçek fikirleri doğrultusunda cevap verdikleri şeklindedir. Araştırmanın gerçekleştiği Manisa ilinde, ilçelerinin çok dağınık ve uzak mesafelerde olması İl merkezindeki eğitim kurumlarında yapılması sonucunu doğurmuştur. Ayrıca yaz dönemi itibari ile öğretmen ve yöneticilerin anketi dağıtma döneminde tatile çıkacak olması nedeniyle sürenin kısalığı, bölgede anket kavramına fazla önem verilmemesi ve mali problemler araştırmanın kısıtları arasında sayılmaktadır.

### 3.1.3 Araştırmanın Modeli

Araştırmada örgüt kültürü ile Proaktif davranış arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu maksatla örgüt kültürü – reaktif davranış ve proaktif davranışlar arasında olabilecek ilişkileri sorgulayan dört model oluşturulmuştur. Bu modeller test edilerek en uygun model kabul edilecektir. Şekil 3.1’de test edilen modeller özet olarak gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmada test edilen modeller.

Birinci model sadece proaktif davranışın örgüt kültürünü pozitif yönde etkileyeceği şeklindedir. İkinci model proaktif davranışın örgüt kültürünü pozitif reaktif davranışın ise negatif yönde etkileyeceğini ön görmektedir. Üçüncü model reaktif davranışın örgüt kültürünü negatif yönde, proaktif davranışın reaktif davranışı ise negatif yönde etkileyeceği şeklindedir. Son model proaktif davranışın örgüt kültürünü pozitif, reaktif davranışı negatif yönde etkileyeceği ve proaktif davranışın da reaktif davranışın negatif yönde etkileyeceği düşüncesine dayanmaktadır.

### 3.1.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeline uygun olarak çok sayıda hipotez kurulmuş ve test edilmiştir. Bu hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

Hipotez 1: Proaktif davranış ve boyutları ile Reaktif davranış arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 1.a: Proaktif davranış ile reaktif davranış arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 1.b: Proaktif davranış ile reaktif davranışın boyutları arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 1.c: Proaktif davranışın “etkileyici kişilik” boyutu ile reaktif davranış arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 1.d: Proaktif davranışın “deneyim” boyutu ile reaktif davranış arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 1.e: Proaktif davranışın “risk alma” boyutu ile reaktif davranış arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 2: Proaktif davranış ve boyutları ile Örgüt kültürü arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Hipotez 2.a: Proaktif davranış ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Hipotez 2.b: Proaktif davranış ile örgüt kültürünün boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Hipotez 2.c: Proaktif davranışın “etkileyici kişilik” boyutu ile örgüt kültürü ve boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Hipotez 2.d: Proaktif davranışın “deneyim” boyutu ile örgüt kültürü ve boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Hipotez 2.e: Proaktif davranışın “risk alma” boyutu ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Hipotez 3: Reaktif davranış ve boyutları ile Örgüt kültürü arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 3.a: Reaktif davranış ile örgüt kültürü arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 3.b: Reaktif davranış ile örgüt kültürünün boyutları arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 3.c: Reaktif davranışın “muhafazakâr yapı” boyutu ile örgüt kültürü ve boyutları arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 3.d: Reaktif davranışın “umursamaz yapı” boyutu ile örgüt kültürü ve

boyutları arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 3.e: Reaktif davranışın “sezgisel yetersizlik” boyutu ile örgüt kültürü ve boyutları arasında negatif yönde ilişki vardır.

Hipotez 4: Proaktif davranış ve boyutları Örgüt kültürü ve boyutlarını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 4.a: Proaktif davranışlar örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler.

Hipotez 4.b: Proaktif davranışın “etkileyici kişilik” boyutu örgüt kültürünün alt boyutlarını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 4.c: proaktif davranışın “deneyim” boyutu örgüt kültürünün alt boyutlarını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 4.d: Proaktif davranışın “risk alma boyutu” örgüt kültürünün alt boyutlarını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 5: Reaktif Davranış ve boyutları Örgüt Kültürü ve boyutlarını negatif yönde etkiler.

Hipotez 5.a: Reaktif davranışlar örgüt kültürünü negatif yönde etkiler.

Hipotez 5.b: Reaktif davranışın “muhafazakâr” yapı boyutu örgüt kültürünün alt boyutlarını negatif yönde etkiler.

Hipotez 5.c: Reaktif davranışın “umursamaz yapı” boyutu örgüt kültürünün alt boyutlarını negatif yönde etkiler.

Hipotez 5.d: Reaktif davranışın “sezgisel yetersizlik” boyutu örgüt kültürünün alt boyutlarını negatif yönde etkiler.

Hipotez 6: Proaktif davranış ve boyutları Reaktif davranış ve boyutlarını negatif yönde etkiler.

Hipotez 6.a: Proaktif davranışlar reaktif davranışları negatif yönde etkiler.

Hipotez 6.b: Proaktif davranışın “etkileyici kişilik” boyutu reaktif davranışın alt boyutlarını negatif yönde etkiler.

Hipotez 6.c: Proaktif davranışın “deneyim” boyutu reaktif davranışın alt boyutlarını negatif yönde etkiler.

Hipotez 6.d: Proaktif davranışın “risk alma” boyutu reaktif davranışın alt boyutlarını negatif yönde etkiler.

### **3.1.5 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi**

Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen verilerle ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005, s.110). “Küme örnekleme”, kümelere göre örnekleme yönteminde evren küme adı verilen gruplara ayrılır, her küme bir örnekleme birimi olarak tanımlanır. Tesadüfi olarak seçilen kümeler bir araya getirilerek örneklem oluşturulur (Çömlekçi, 2001, s.90).

Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan bilgilere göre Şehzadeler İlçesinde; 14 İlkokul, 15 Ortaokul, 6 Lise; Yunusemre Belediyesinde, 20 İlkokul, 19 Ortaokul, 20 lise olmak üzere Manisa merkezde toplam 94 adet okul bulunmaktadır. Bu okullardaki çalışanlar araştırmanın ana kümesini (evreni) oluşturmaktadır. 94 adet okulun içerisinden hazırlanan coğrafi bir harita yardımı ile uzaklıklar arası eşitliklere dikkat edilerek, coğrafi anlamda “küme örneklem” şeklinde okullar belirlenmiştir. Belirlenen 52 okula öğretmen ve yönetici sayıları ve geri dönüşüm tahminlerine göre toplam 613 anket formu dağıtılmış, bunlardan 596 tanesi geri dönmüş ve geçerli 567 adet anket formu örneklem büyüklüğü olarak saptanmış ve kullanılmıştır.

### **3.1.6 Ölçüm Araçları**

#### **3.1.6.1 Proaktiflik ölçeği için ölçek geliştirme çalışması**

Ölçek Sorularının Belirlenmesi ve Kapsam Geçerliliğinin Sınanması:

DeVellis (2003), yapılacak bir ölçek geliştirme çalışmasında ilk aşama olarak ölçekte ölçülmesi hedeflenen kavramın kuramsal yapısının ve geliştirilecek ölçeğin hedef kitlesinin belirlenmesi gerektiğini söylemektedir. Bu doğrultuda, ölçülmesi hedeflenen proaktif davranış tutumu hakkında literatür taraması gerçekleştirilerek kavramsal ve kuramsal çerçeve araştırılmış proaktif davranış ile ilgili ölçekler incelenmiştir (Yamak ve diğ, 2012, s.154). Bu incelemelerin ardından elde edilen bilgi ve tanımlamalar ışığında yine DeVellis’e göre 2. adımı oluşturan "Madde Havuzu" oluşturulmuştur. Yapılan literatür taramalarında ortaya çıkan davranışın özelliklerini tanımlayan, bir anlamda bulunup bulunmadıklarını sorgulayan sorular oluşturulmuştur. Daha sonra sorular Türkçesel uygunluklarının tespit edilmesi için

mesleki deneyimleri 5-15 yıl arasında değişen 6 Türkçe öğretmenine Türk Dili uzman görüşü olarak sorulmuştur. Madde havuzunda yer alan 40 civarındaki sorudan benzer özellikleri sorgulayanlar havuzdan çıkartılarak soruların seçimi aşaması gerçekleştirilerek 32 maddelik son halini almıştır. Soruların oluşturulmasının ardından ölçeğin 5'li Likert tipinde olmasına karar verilmiştir. Katılımcıların ölçek maddelerini cevaplandırırken “kesinlikle katılmıyorum”, “katılıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiş; ilk ön deneme 30 kişilik bir gruba uygulanmış, soruların anlaşılmasına yönelik bir problem ile karşılaşılması. Ölçek soruları son hali ile 32 madde olarak belirlenen örneklem içerisinde test edilmiştir.

### **3.1.6.2 Örgüt kültürü ölçeği**

Araştırmada Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen ve 9 boyuttan oluşan ve daha sonra Kaya (2008) tarafından yapılan çalışmada 7 boyutlu bir yapıya indirgenen örgüt kültürü ölçeği, Şeşen (2010) tarafından yapılan çalışmalarla da 6 boyutlu hale getirilerek daha iyi uyum değerleri verdiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Şeşen tarafından geliştirilen 24 soruluk “Örgüt Kültürü” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin daha önce Şeşen tarafından yapılmış doğrulayıcı faktör analizi sonucu modelin uyum indeksleri incelendiğinde ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı ( $\chi^2/df$ ) 2,377; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,057; Tucker-Lewis indeks (TLI) değerinin 0,89 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değerinin ise 0,90 olarak bulunduğu görülmüştür. Böylelikle 6 boyutlu ölçeğin geçerliliği için yeterli kanıtın sağlandığı söylenebilmektedir. Anket formlarındaki kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklindeki 5’li Likert ölçeği ile uygulanan denek kitlesinde elde edilen verilerin sonuçlarına göre tekrar (IBM) Amos programınca analize tabi tutulmuş ve yapılar gözden geçirilmiştir.

### **3.1.7 Analiz Yöntemleri**

Verilerin analizi için IBM SPSS 21 ve IBM AMOS 22.0 yazılımları kullanılmıştır. Araştırmada ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri uygulanmıştır. Geçerlilik analizinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde “Cronbach  $\alpha$  ” değerleri hesaplatılmıştır.

Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda proaktif ve reaktif davranış ölçekleri ve örgüt kültürü ölçeği ile yapılan ölçümlerin normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle parametrik olmayan analiz yöntemleri tercih edilmiştir. Korelasyon analizinde Spearman sıra korelasyonları hesaplatılmıştır. Örgüt kültürü proaktif davranış ve reaktif davranış arasındaki etkileşimler yol analizi ile incelenmiştir.

### **3.2 Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde, bir önceki “Araştırmanın Yöntemi” başlığında üzerinde durulan yöntemle toplanan istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda ulaşılan bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

#### **3.2.1 Proaktif Davranış Ölçeği Analizleri**

##### **Çok Boyutlu Ölçekleme Analizi**

Önceki aşamalarda belirlenen sorular ve örgüt kültürü algısını ölçmek amacıyla kullanılan sorular ile bir anket formu hazırlanmıştır. Elde edilen anket formu ile ana kitleden rasgele coğrafik örnekleme yöntemi kullanılmak suretiyle Manisa merkezde bulunan ilk ve orta öğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerine, yöneticilerinin proaktif ve reaktif davranışları ile örgüt kültürü hakkındaki algılarına ilişkin veriler toplanmıştır. Veri toplamada kullanılan soruların bir kısmı proaktif davranışları, bir kısmı reaktif davranışları ölçmeyi amaçladığı için oluşturulan ölçek tek bir ölçek olarak kullanıldığında güvenilirliği oldukça düşük (Cronbach  $\alpha=0,444$ ) çıkmaktadır. Bu durum ölçeğin iki boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Hangi soruların proaktif davranışları ölçtüğü ve hangi soruların reaktif davranışları ölçtüğünü belirlemek ve iki farklı ölçeği oluşturmak amacıyla çok boyutlu ölçekleme analizi (Multidimensional Scaling – ALSCAL) yapılmıştır. Analiz sonuçları şekil 3.2’de gösterilmiştir.



### Proaktif Davranış Ölçeği İçin Yapısal Geçerlilik Analizi

Geliştirilen proaktif davranış ölçeğinin faktör yapılarını ortaya çıkarmak ve yapısal geçerliliğini sınamak amacıyla önce açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ardından ortaya çıkan faktör yapısının doğrulayıcı faktör analizi ile verilere uygunluğu denetlenmiştir.

### Proaktif Davranış Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi yapmadan önce maddeler arası korelasyonlar hesaplanmıştır.

Tablo 3.2’de maddeler arası korelasyonlar verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Proaktif davranış ölçeğinin maddeleri arasındaki korelasyonlar.

|     | P1     | P2     | P3     | P4     | P7     | P11    | P13    | P18    | P19    | P23    | P25    | P26    | P27    | P29    | P32    |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| P1  | 1      | ,706** | ,576** | ,505** | ,381** | ,255** | ,369** | ,247** | ,345** | ,267** | ,442** | ,459** | ,489** | ,285** | ,421** |
| P2  | ,706** | 1      | ,641** | ,515** | ,370** | ,296** | ,349** | ,305** | ,345** | ,294** | ,496** | ,453** | ,503** | ,320** | ,425** |
| P3  | ,576** | ,641** | 1      | ,581** | ,356** | ,230** | ,333** | ,246** | ,284** | ,278** | ,492** | ,476** | ,462** | ,406** | ,330** |
| P4  | ,505** | ,515** | ,581** | 1      | ,336** | ,232** | ,392** | ,276** | ,258** | ,222** | ,367** | ,376** | ,435** | ,299** | ,336** |
| P7  | ,381** | ,370** | ,356** | ,336** | 1      | ,250** | ,232** | ,283** | ,317** | ,300** | ,382** | ,458** | ,400** | ,303** | ,331** |
| P11 | ,255** | ,296** | ,230** | ,232** | ,250** | 1      | ,365** | ,181** | ,211** | ,268** | ,270** | ,301** | ,313** | ,178** | ,197** |
| P13 | ,369** | ,349** | ,333** | ,392** | ,232** | ,365** | 1      | ,223** | ,218** | ,284** | ,341** | ,360** | ,459** | ,162** | ,313** |
| P18 | ,247** | ,305** | ,246** | ,276** | ,283** | ,181** | ,223** | 1      | ,216** | ,152** | ,278** | ,295** | ,327** | ,203** | ,220** |
| P19 | ,345** | ,345** | ,284** | ,258** | ,317** | ,211** | ,218** | ,216** | 1      | ,240** | ,342** | ,367** | ,308** | ,257** | ,217** |
| P23 | ,267** | ,294** | ,278** | ,222** | ,300** | ,268** | ,284** | ,152** | ,240** | 1      | ,293** | ,402** | ,346** | ,169** | ,187** |
| P25 | ,442** | ,496** | ,492** | ,367** | ,382** | ,270** | ,341** | ,278** | ,342** | ,293** | 1      | ,606** | ,544** | ,382** | ,416** |
| P26 | ,459** | ,453** | ,476** | ,376** | ,458** | ,301** | ,360** | ,295** | ,367** | ,402** | ,606** | 1      | ,611** | ,434** | ,420** |
| P27 | ,489** | ,503** | ,462** | ,435** | ,400** | ,313** | ,459** | ,327** | ,308** | ,346** | ,544** | ,611** | 1      | ,356** | ,416** |
| P29 | ,285** | ,320** | ,406** | ,299** | ,303** | ,178** | ,162** | ,203** | ,257** | ,169** | ,382** | ,434** | ,356** | 1      | ,346** |
| P32 | ,421** | ,425** | ,330** | ,336** | ,331** | ,197** | ,313** | ,220** | ,217** | ,187** | ,416** | ,420** | ,416** | ,346** | 1      |

Tablo 3.2’den maddeler arasındaki korelasyonların 0,01 düzeyinde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu güçlü korelasyonlar anlamlı faktör yapıları ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bu nedenle faktör analizine devam edilmiştir. Faktör analizi için örneklem büyüklüğü önemlidir. Örneklem büyüklüğünün değerlendirilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri ve Bartlett testi kullanılır. KMO değeri ve Bartlett Testi sonuçları tablo 3.3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.3:** Proaktif davranış ölçeğine ilişkin KMO değeri barlett testi sonuçları.

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü. |                     | 0,924    |
| Bartlett Küresellik Testi                       | Yaklaşık $\chi^2$   | 3099,138 |
|   | Serbestlik Derecesi | 105      |
|   | P (Sig.)            | 0,000    |

KMO değerlerinin yorumlanmasında Kalaycı (2010)'un referans değerleri dikkate alınmıştır. Bu referans değerler tablo 3.4'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.4:** KMO örneklem yeterliliği ölçütünün yorumlanması için referans değerleri.

| KMO Değeri    | Yorumu         |
|---------------|----------------|
| 0,90 ve üstü  | Mükemmel       |
| 0,80 ve üstü  | Çok İyi        |
| 0,70 ve üstü  | İyi            |
| 0,60 ve üstü  | Orta           |
| 0,50 ve üstü  | Zayıf          |
| 0,50'nin altı | Kabul Edilemez |

Tablo 3.4'e göre hesaplanan KMO örneklem yeterliliği ölçütü (0,924) "mükemmel" düzeydedir. Bartlett testi sonuçlarının anlamlı olması da ( $P < 0,05$ ) verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Faktör analizlerinde çıkarma yöntemi olarak "Temel Bileşenler Analizi" kullanılmıştır. Döndürme yöntemi olarak ise "Varimax" yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizinde tek faktörlü, iki faktörlü ve üç faktörlü yapılar araştırılmıştır. Tek faktörlü yapı tablo 3.5'de, iki faktörlü yapı tablo 3.6'da ve üç faktörlü yapı tablo 3.7'de özetlenmiştir.

**Tablo 3.5:** Proaktif davranış ölçeği için tek faktörlü yapı.

|                   | Faktör   |
|-------------------|----------|
|                   | 1        |
| P1                | 0,741    |
| P2                | 0,768    |
| P3                | 0,734    |
| P4                | 0,664    |
| P7                | 0,601    |
| P11               | 0,456    |
| P13               | 0,567    |
| P18               | 0,450    |
| P19               | 0,508    |
| P23               | 0,481    |
| P25               | 0,723    |
| P26               | 0,758    |
| P27               | 0,755    |
| P29               | 0,537    |
| P32               | 0,596    |
| Açıklanan Varyans | % 40,087 |
| Cronbach $\alpha$ | 0,884    |

Tablo 3.5’de tek faktörlü yapı varyansın % 40,087’sini açıklayabilmektedir. Ölçeğe ilişkin Cronbach  $\alpha$  değeri (0,884) yüksek düzeydedir.

**Tablo 3.6:** Proaktif davranış ölçeği için iki faktörlü yapı.

|                   | Faktörler          |           | TOPLAM   |
|-------------------|--------------------|-----------|----------|
|                   | Etkileyici Deneyim | Risk Alma |          |
| P1                | 0,748              |           |          |
| P2                | 0,775              |           |          |
| P3                | 0,789              |           |          |
| P4                | 0,677              |           |          |
| P7                | 0,490              |           |          |
| P25               | 0,636              |           |          |
| P29               | 0,609              |           |          |
| P32               | 0,602              |           |          |
| P11               |                    | 0,770     |          |
| P13               |                    | 0,659     |          |
| P23               |                    | 0,665     |          |
| Açıklanan Varyans | % 33,975           | % 17,361  | % 51,336 |
| Cronbach $\alpha$ | 0,847              | 0,564     | 0,846    |

İki faktörlü yapıda düşük faktör yükü nedeniyle 18 ve 19. sorular; iki faktöre yükleme yaptıkları için 26 ve 27. sorular ölçekten çıkartılmıştır. Ortaya çıkan iki faktöre “etkileyici deneyim” ve “risk alma” ismi verilmiştir. Açıklanan varyans tek faktörlü yapıya göre daha yüksektir.

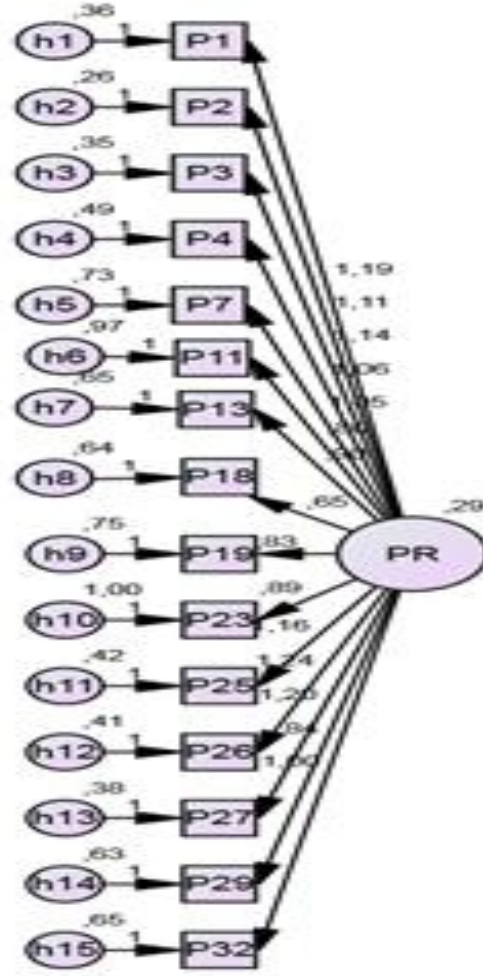
**Tablo 3.7:** Proaktif davranış ölçeği için üç faktörlü yapı.

|                   | Faktörler          |         |           | TOPLAM  |
|-------------------|--------------------|---------|-----------|---------|
|                   | Etkileyici Kişilik | Deneyim | Risk Alma |         |
| P1                | 0,757              |         |           |         |
| P2                | 0,766              |         |           |         |
| P3                | 0,743              |         |           |         |
| P4                | 0,751              |         |           |         |
| P7                |                    | 0,598   |           |         |
| P19               |                    | 0,518   |           |         |
| P25               |                    | 0,627   |           |         |
| P26               |                    | 0,714   |           |         |
| P27               |                    | 0,502   |           |         |
| P29               |                    | 0,706   |           |         |
| P32               |                    | 0,474   |           |         |
| P11               |                    |         | 0,730     |         |
| P13               |                    |         | 0,658     |         |
| P23               |                    |         | 0,606     |         |
| Açıklanan Varyans | 22,13%             | 21,15%  | 13,33%    | % 56,60 |
| Cronbach $\alpha$ | 0,848              | 0,815   | 0,564     | 0,883   |

Tablo 3.7’de 3 faktör olduğu görülmektedir. Bu üç faktör varyansın % 56,60’ını açıklayabilmektedir. Ölçeğin bütün olarak Cronbach  $\alpha$  değeri (0,883) yüksek düzeydedir.

Proaktif Davranış Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi:

Açıklayıcı faktör analizinde elde edilen üç farklı yapı (Tek faktörlü, iki faktörlü ve üç faktörlü) IBM AMOS 22.0 yazılımı ile test edilmiştir. Her üç yapısal eşitlik modeli için uyum indeksleri hesaplatılmış ve gerektiğinde modifikasyon indislerinde önerilen değişiklikler yapılmıştır. Tek faktörlü yapıyı test etmek için kullanılan yapısal eşitlik modeli şekil 3.3’de gösterilmiştir.



Şekil 3.3: Proaktif davranış ölçeğine ilişkin yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.3'deki tek faktörlü yapıya ilişkin uyum indeksleri sırasıyla:  $\chi^2=430,053$ ;  $\chi^2/ S.D =4,778$ ; RMR=0,042; GFI=0,897; AGFI=0,862; NFI=0,863; NNFI=0,869; CFI=0,888 ve RMSEA=0,082 olarak hesaplanmıştır. Uyum indekslerinin değerlendirilmesine ilişkin referans değerler tablo 3.8'de gösterilmiştir. Tablo 3.8 Klein, 1998; Schermelleh-Engel vd., 2003; Schumaker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2001'den faydalanarak hazırlanmıştır (Meydan Şeşen, 2011, s. 37).

**Tablo 3.8:** Uyum indekslerine ilişkin referans değerler (Klein, 1998; Schermelleh-Engel vd., 2003; Schumaker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Tabachnick ve Fidell, 2001'den faydalanarak hazırlayan Meydan ve Şeşen, 2011, s.37).

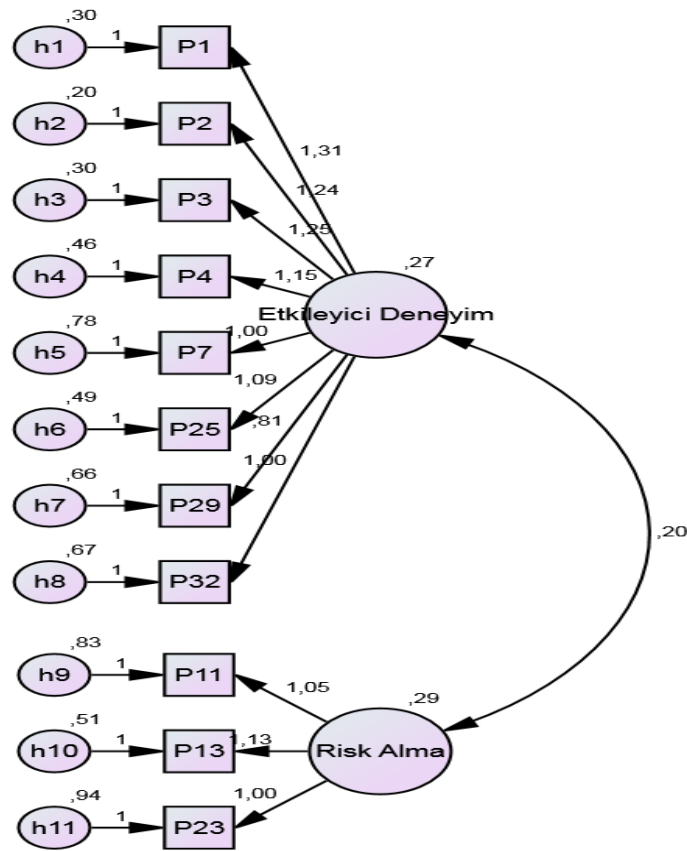
| Uyum İndeksi | İyi Uyum         | Kabul Edilebilir Uyum    |
|--------------|------------------|--------------------------|
| Kikare       | Anlamlı olmaması |                          |
| $\chi^2/S.D$ | $\leq 3$         | $\leq 4 - 5$             |
| RMR          | $\leq 0,05$      | $0,05 < RMR \leq 0,08$   |
| NFI          | $\geq 0,95$      | $0,90 \leq NFI < 0,95$   |
| NNFI         | $\geq 0,95$      | $0,90 \leq NNFI < 0,95$  |
| CFI          | $\geq 0,97$      | $\geq 0,95$              |
| RMSEA        | $\leq 0,05$      | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$ |
| GFI          | $\geq 0,90$      | $0,85 \leq GFI < 0,90$   |
| AGFI         | $\geq 0,90$      | $0,85 \leq AGFI < 0,90$  |

Proaktif davranış değerleri ölçeği için elde edilen RMR değeri (0,042) iyi uyumu;  $\chi^2/S.D$  (4,778); GFI (0,897) değerleri iyi uyumu; AGFI (0,862) kabul edilebilir uyumu gösterirken NFI (0,863), NNFI (0,869); CFI (0,888) ve RMSEA (0,082) kabul edilemez uyumu göstermektedir. Bazı indekslerin olumsuz sonuç vermesi nedeniyle modifikasyon indisleri incelenmiştir. Modifikasyon indisleri tablo 3.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.9:** Proaktif davranış ölçeğinin tek faktörlü yapıya ilişkin modifikasyon indisleri.

|     |      |    | M.I.   | Par Change |     |      |     | M.I.   | Par Change |
|-----|------|----|--------|------------|-----|------|-----|--------|------------|
| h2  | <--> | h1 | 81,249 | 0,13       | h12 | <--> | h3  | 6,658  | -0,045     |
| h3  | <--> | h1 | 7,083  | 0,044      | h12 | <--> | h4  | 16,023 | -0,082     |
| h3  | <--> | h2 | 28,804 | 0,076      | h12 | <--> | h5  | 6,919  | 0,065      |
| h4  | <--> | h3 | 34,658 | 0,111      | h12 | <--> | h10 | 13,141 | 0,104      |
| h5  | <--> | h2 | 5,535  | -0,047     | h12 | <--> | h11 | 29,605 | 0,104      |
| h6  | <--> | h3 | 6,136  | -0,064     | h13 | <--> | h1  | 5,473  | -0,04      |
| h7  | <--> | h2 | 4,629  | -0,04      | h13 | <--> | h2  | 8,97   | -0,044     |
| h7  | <--> | h4 | 5,533  | 0,058      | h13 | <--> | h3  | 11,992 | -0,058     |
| h7  | <--> | h6 | 23,535 | 0,166      | h13 | <--> | h7  | 12,91  | 0,08       |
| h9  | <--> | h3 | 4,084  | -0,046     | h13 | <--> | h11 | 4,534  | 0,039      |
| h9  | <--> | h5 | 4,379  | 0,067      | h13 | <--> | h12 | 22,49  | 0,087      |
| h10 | <--> | h1 | 4,122  | -0,055     | h14 | <--> | h1  | 10,902 | -0,071     |
| h10 | <--> | h5 | 4,014  | 0,074      | h14 | <--> | h2  | 6,73   | -0,048     |
| h10 | <--> | h6 | 7,536  | 0,116      | h14 | <--> | h3  | 4,367  | 0,044      |
| h11 | <--> | h1 | 12,248 | -0,063     | h14 | <--> | h7  | 9,659  | -0,086     |
| h11 | <--> | h4 | 11,576 | -0,07      | h14 | <--> | h12 | 10,665 | 0,075      |
| h12 | <--> | h1 | 15,365 | -0,07      | h15 | <--> | h3  | 10,367 | -0,069     |
| h12 | <--> | h2 | 33,39  | -0,089     | h15 | <--> | h14 | 5,897  | 0,068      |

Tablo 3.9’da h2 -h1, h3-h2, h4-h3, h7-h6 ve h12-h11 modifikasyonları  $\chi^2$  değerinde en çok iyileştirme yapacak değişimlerdir. Bu değişimler yapıldıktan sonra elde edilen uyum indeksleri:  $\chi^2=228,030$ ;  $\chi^2/ S.D =2,683$ ; RMR=0,033; GFI=0,949; AGFI=0,928; NFI=0,927; NNFI=0,942; CFI=0,953 ve RMSEA=0,055 olarak hesaplanmıştır.  $\chi^2/ S.D (2,683)$ ; RMR (0,033); GFI (0,949); AGFI (0,928) İyi uyumu; NFI (0,927); NNFI (0,942); CFI (0,953) ve RMSEA (0,055) kabul edilebilir uyumu göstermektedir. İndekslerin çoğunun iyi ve kabul edilebilir olması tek faktörlü modelin doğrulanabileceğini göstermiştir. İki faktörlü yapısal eşitlik modeli şekil 3.4’de gösterilmiştir.



Şekil 3.4: Proaktif davranış ölçeği için iki faktörlü yapısal eşitlik modeli.

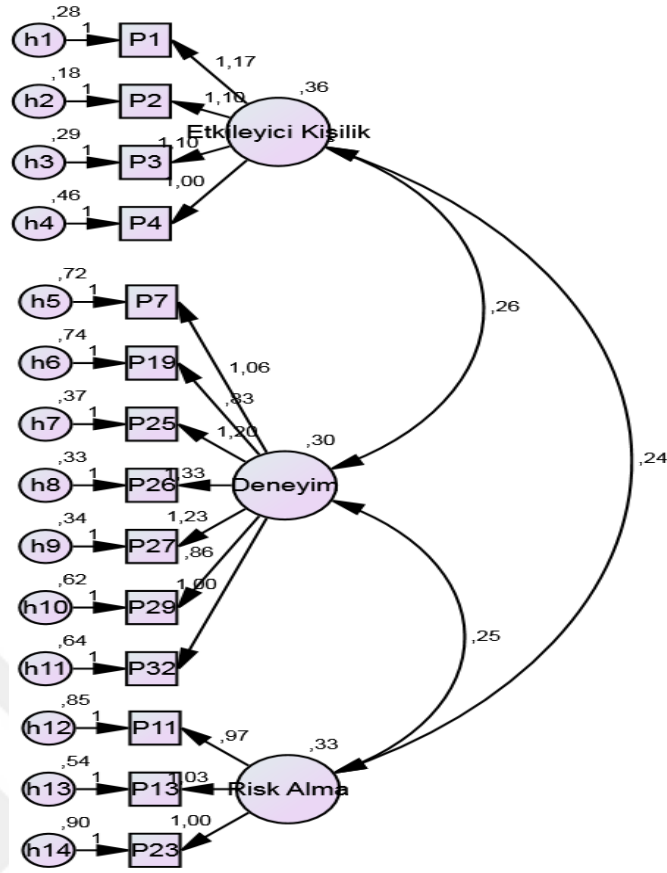
Şekil 3.4’deki iki faktörlü yapıya ilişkin uyum indeksleri sırasıyla:  $\chi^2=180,186$ ;  $\chi^2/ S.D =4,190$ ; RMR=0,040; GFI=0,944; AGFI=0,914; NFI=0,913; NNFI=0,913; CFI=0,932 ve RMSEA=0,075 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8’e göre RMR (0,040); GFI (0,944); AGFI (0,914) iyi uyumu; NFI (0,9139); NNFI (0,913); CFI (0,932) kabul edilebilir uyumu; RMSEA (0,075) kabul edilemez uyumu göstermektedir. Tablo 3.10’da modele ilişkin modifikasyon indisleri yer almaktadır.

**Tablo 3.10:** Proaktif davranış ölçeğinin iki faktörlü yapısal eşitlik modelinin modifikasyon indisleri.

|    |      |     | M.I.   | Par<br>Change |    |      |     | M.I.   | Par<br>Change |
|----|------|-----|--------|---------------|----|------|-----|--------|---------------|
| h2 | <--> | h10 | 4,203  | -0,036        | h7 | <--> | h1  | 12,234 | -0,073        |
| h2 | <--> | h1  | 29,084 | 0,068         | h7 | <--> | h2  | 9,674  | -0,055        |
| h4 | <--> | h10 | 10,827 | 0,08          | h7 | <--> | h3  | 6,232  | 0,052         |
| h4 | <--> | h3  | 16,645 | 0,072         | h7 | <--> | h5  | 5,076  | 0,071         |
| h5 | <--> | RA  | 4,57   | 0,049         | h7 | <--> | h6  | 11,022 | 0,083         |
| h5 | <--> | h11 | 10,862 | 0,128         | h8 | <--> | h10 | 4,378  | 0,06          |
| h5 | <--> | h2  | 6,303  | -0,04         | h8 | <--> | h3  | 15,847 | -0,083        |
| h6 | <--> | RA  | 6,174  | 0,045         | h8 | <--> | h5  | 4,113  | 0,064         |
| h6 | <--> | h1  | 7,749  | -0,051        | h8 | <--> | h6  | 8,921  | 0,076         |
| h6 | <--> | h4  | 5,24   | -0,049        | h8 | <--> | h7  | 10,751 | 0,095         |
| h6 | <--> | h5  | 5,425  | 0,064         |    |      |     |        |               |

Tablo 3.10'da  $\chi^2$  değerinde en fazla değişime neden olacak modifikasyonlar h2-h1; h4-h3 ve h8-h3 değişiklikleridir. Bu değişiklikler yapıldığında uyum indeksleri:  $\chi^2=105,052$ ;  $\chi^2/ S.D =2,626$ ; RMR=0,032; GFI=0,967; AGFI=0,946; NFI=0,949; NNFI=0,956; CFI=0,968 ve RMSEA=0,054 olarak hesaplanmıştır.  $\chi^2/ S.D (2,626)$ ; RMR (0,032); GFI (0,967); AGFI (0,946); NNFI (0,956) ve CFI (0,968) iyi uyumu; NFI (0,949) ve RMSEA (0,054) kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Uyum indekslerine göre iki faktörlü yapısal eşitlik modelinin de doğrulandığı söylenebilir. Uyum indekslerini karşılaştırdığımızda iki faktörlü yapının daha iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Proaktif davranış ölçeğine ilişkin üç faktörlü yapısal eşitlik modeli şekil 3.5'de gösterilmiştir.



Şekil 3.5: Proaktif davranış ölçeğinin üç faktörlü yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.5'deki iki faktörlü yapıya ilişkin uyum indeksleri sırasıyla:  $\chi^2=157,159$ ;  $\chi^2/ S.D =2,278$ ; RMR=0,029; GFI=0,962; AGFI=0,942; NFI=0,948; NNFI=0,960; CFI=0,970 ve RMSEA=0,048 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8'e göre  $\chi^2/ S.D (2,278)$ ; RMR (0,029); GFI (0,962); AGFI (0,942); NNFI (0,960); CFI (0,970) ve RMSEA=0,048 iyi uyumu; NFI (0,948) kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Modelin uyum indeksleri yeterli görüldüğünden modifikasyon indislerine bakmadan modelin doğrulandığını söyleyebiliriz. Üç faktörlü modelin tek ve iki faktörlü modelden daha iyi uyuma sahip olduğu ve varyansın daha yüksek bir kısmını açıklayabildiği anlaşılmıştır. Bu nedenle üç faktörlü yapı kabul edilmiştir.

Doğrulan faktör yapısı aşağıdaki gibidir.

Faktör 1: Bu faktöre "Etkileyici Kişilik" ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 22,13'ünü açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,848) yeterli düzeydedir.

- 1: Yaptığım işlerde performansla önem veririm.
- 2: Bilgi sahibi olma konusunda istekliyim.
- 3: Bilgilerimi, sağduyumla birlikte kullanırım.

4: Kendisiyle barışık, özgüveni yüksek biriyim.

Faktör 2: Bu faktöre “Deneyim” ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 21,15’ini açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,815) yeterli düzeydedir.

7: Yetersiz koşullar karşısında, inisiyatifimi kullanırım.

19: Kim olursa olsun eksik bilgi vermek istemem.

25: Denemek ve öğrenmek taraftarı biriyim.

26: Problemlerimle yüzleşirim, onlardan kaçmam.

27: Hedefime ulaşana kadar çaba göstermeyi sürdürürüm.

29: Hatalarıma, yeni bir deneyimmiş gibi bakarım.

32: Çalışmalarımda notlar alır bunları ara sıra kontrol ederim.

Faktör 3: Bu faktöre “Risk Alma” ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 13,33’ünü açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,564) yeterli düzeydedir.

11: Başarmak istediğim şeylerde sınır tanımam.

13: Fırsatları sezmede oldukça iyiyim.

23: Riskleri üzerime almaktan çekinmem.

### **3.2.2 Reaktif Davranış Ölçeği Analizleri**

Reaktif Davranış Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi:

Reaktif davranış ölçeği için hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değeri 0,870’dir. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Reaktif Davranış Ölçeği İçin Yapısal Geçerlilik Analizi

Geliştirilen reaktif davranış ölçeği için tek faktörlü, iki faktörlü ve üç faktörlü yapılar için geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu amaçla her üç model için açıklayıcı faktör analizi yapılarak hangi maddelerin hangi faktörler altında yer alacağı belirlenmiştir. Daha sonra ortaya çıkan modeller Yapısal eşitlik modellemesi ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Üç modelden en uygun olanı doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre belirlenmiştir.

Reaktif Davranış Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi:

Açıklayıcı faktör analizine başlamadan önce maddeler arası korelasyonlar incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 3.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.11:** Reaktif davranış ölçeği için maddeler arası korelasyon katsayıları.

|     | R5     | R9     | R10    | R12    | R20    | R21    | R22    | R24    | R31    |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| R5  | 1      | ,425** | ,422** | ,325** | ,301** | ,427** | ,277** | ,355** | ,237** |
| R9  | ,425** | 1      | ,431** | ,367** | ,501** | ,480** | ,310** | ,404** | ,339** |
| R10 | ,422** | ,431** | 1      | ,379** | ,441** | ,502** | ,346** | ,363** | ,313** |
| R12 | ,325** | ,367** | ,379** | 1      | ,416** | ,341** | ,261** | ,355** | ,255** |
| R20 | ,301** | ,501** | ,441** | ,416** | 1      | ,563** | ,370** | ,507** | ,440** |
| R21 | ,427** | ,480** | ,502** | ,341** | ,563** | 1      | ,375** | ,418** | ,297** |
| R22 | ,277** | ,310** | ,346** | ,261** | ,370** | ,375** | 1      | ,417** | ,349** |
| R24 | ,355** | ,404** | ,363** | ,355** | ,507** | ,418** | ,417** | 1      | ,381** |
| R31 | ,237** | ,339** | ,313** | ,255** | ,440** | ,297** | ,349** | ,381** | 1      |

\*: Korelasyonlar 0,05 düzeyinde önemlidir.

\*\* : Korelasyonlar 0,01 düzeyinde önemlidir.

Tablo 3.11’den maddeler arasında 0,01 düzeyinde önemli korelasyonlar olduğu görülmüştür. Bu durum güçlü faktör yapıları oluşabileceğini gösterdiğinden faktör analizine devam edilmiştir. Hesaplanan KMO değeri ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları tablo 3.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.12:** Hesaplanan KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları.

|                             |                     |          |
|-----------------------------|---------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)    |                     |          |
| Örneklem Yeterliliği Ölçütü |                     | 0,896    |
| Bartlett Küresellik Testi   | Yaklaşık $\chi^2$   | 1538,956 |
|                             | Serbestlik Derecesi | 36       |
|                             | P                   | 0,000    |

Tablo 3.12’de hesaplanan KMO değerinin (0,896) tablo 3.4’de çok iyi olarak yorumlandığı görülmektedir. Bartlett küresellik testinin anlamlı ( $P < 0,05$ ) olması da örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir.

İlk olarak tek faktörlü yapı için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu modele girecek maddeler belirlenmiş ve tek faktörlü yapının açıkladığı varyans belirlenmiştir. Modelde olacak maddeler, açıklanan varyans ve Cronbach  $\alpha$  değeri tablo 3.13’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.13:** Reaktif davranış ölçeğinin tek faktörlü yapısı için açıklayıcı faktör analizi sonuçları.

|                   | Faktör  |
|-------------------|---------|
|                   | 1       |
| R5                | 0,617   |
| R9                | 0,713   |
| R10               | 0,700   |
| R12               | 0,603   |
| R20               | 0,766   |
| R21               | 0,744   |
| R22               | 0,601   |
| R24               | 0,699   |
| R31               | 0,584   |
| Açıklanan Varyans | % 45,26 |
| Cronbach $\alpha$ | 0,846   |

Tek faktörlü yapı varyansın % 45,264'ünü açıklayabilmektedir. Ölçeğe ilişkin Cronbach  $\alpha$  değeri (0,846) yüksek düzeydedir. İki faktörlü yapı için açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 3.14'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.14:** Reaktif davranış ölçeği için iki faktörlü yapı.

|                   | Faktörler        |                | TOPLAM |
|-------------------|------------------|----------------|--------|
|                   | Muhafazakâr Yapı | Umursamaz Yapı |        |
| R5                | 0,767            |                |        |
| R9                | 0,659            |                |        |
| R10               | 0,696            |                |        |
| R12               | 0,592            |                |        |
| R21               | 0,678            |                |        |
| R20               |                  | 0,613          |        |
| R22               |                  | 0,684          |        |
| R24               |                  | 0,637          |        |
| R31               |                  | 0,789          |        |
| Açıklanan Varyans | 30,52%           | 24,73%         | %55,24 |
| Cronbach $\alpha$ | 0,775            | 0,737          | 0,846  |

Ortaya çıkan iki faktöre “muhafazakâr yapı” ve “umursamaz yapı” ismi verilmiştir. Açıklanan varyans (% 55,242) tek faktörlü yapıya göre daha yüksektir.

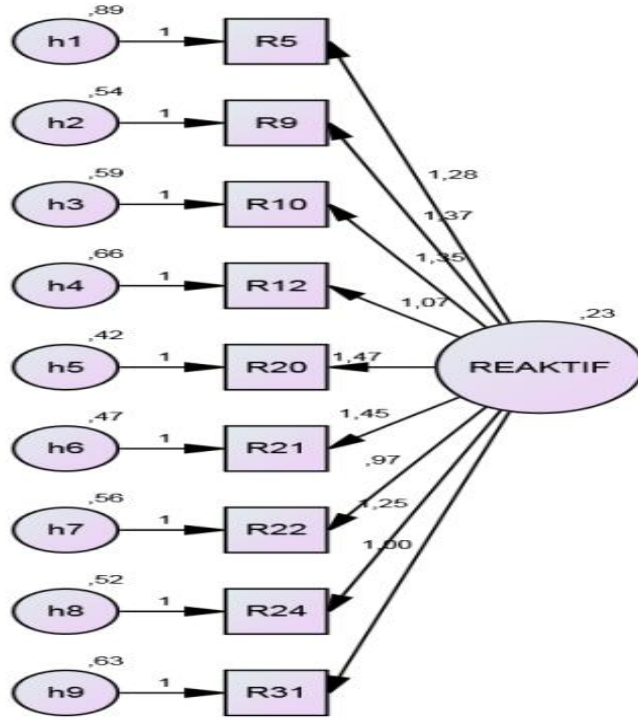
**Tablo 3.15:** Reaktif davranış ölçeği için üç faktörlü yapı.

|                   | Faktörler        |                |                      | TOPLAM |
|-------------------|------------------|----------------|----------------------|--------|
|                   | Muhafazakâr Yapı | Umursamaz Yapı | Sezgisel Yetersizlik |        |
| R5                | 0,829            |                |                      |        |
| R9                | 0,534            |                |                      |        |
| R10               | 0,654            |                |                      |        |
| R21               | 0,645            |                |                      |        |
| R22               |                  | 0,739          |                      |        |
| R24               |                  | 0,604          |                      |        |
| R31               |                  | 0,749          |                      |        |
| R12               |                  |                | 0,814                |        |
| R20               |                  |                | 0,556                |        |
| Açıklanan Varyans | 24,27%           | 22,22%         | 16,85%               | %63,34 |
| Cronbach $\alpha$ | 0,762            | 0,649          | 0,587                | 0,846  |

Tablo 3.15’te ortaya çıkan üç faktörün varyansın % 63,34’ünü açıklayabilmektedir. Faktörlerin ve ölçeğin Cronbach  $\alpha$  değerleri yeterli görülmüştür.

#### Reaktif Davranış Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi:

Açıklayıcı faktör analizinde elde edilen üç farklı yapı (Tek faktörlü, iki faktörlü ve üç faktörlü) test edilmiştir. Her üç yapısal eşitlik modeli için uyum indeksleri hesaplatılmış ve gerektiğinde modifikasyon indislerinde önerilen değişiklikler yapılmıştır. Tek faktörlü yapıyı test etmek için kullanılan yapısal eşitlik modeli şekil 3.6’da gösterilmiştir.

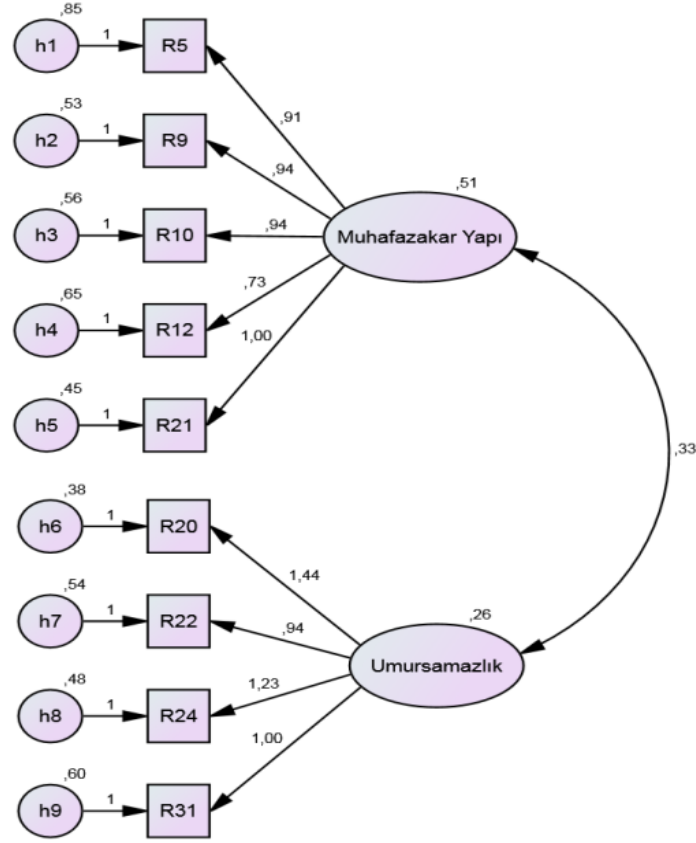


Şekil 3.6: Reaktif davranış ölçeğine ilişkin yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.6'daki tek faktörlü yapıya ilişkin uyum indeksleri sırasıyla:  $\chi^2=98,474$ ;  $\chi^2 / S.D =3,647$ ; RMR=0,037; GFI=0,963; AGFI=0,938; NFI=0,936; NNFI=0,937; CFI=0,953 ve RMSEA=0,068 olarak hesaplanmıştır. Uyum indekslerinin değerlendirilmesinde tablo 3.8'deki referans değerler kullanılmıştır.

Reaktif davranış ölçeği için elde edilen RMR değeri (0,037); GFI (0,963); AGFI (0,938); CFI (0,953) değerleri iyi uyumu;  $\chi^2 / S.D$  (3,647); NFI (0,936), NNFI (0,937); RMSEA (0,068) kabul edilebilir uyumu göstermektedir. İndekslerin tamamının iyi ve kabul edilebilir olması tek faktörlü modelin doğrulanabileceğini göstermiştir.

İki Faktörlü yapısal eşitlik modeli şekil 3.7'de gösterilmiştir.



Şekil 3.7: Reaktif davranış ölçeği için iki faktörlü yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.7'deki iki faktörlü yapıya ilişkin uyum indeksleri sırasıyla:  $\chi^2=71,802$ ;  $\chi^2/ S.D =2,762$ ; RMR=0,029; GFI=0,974; AGFI=0,956; NFI=0,954; NNFI=0,958; CFI=0,970 ve RMSEA=0,056 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8'e göre  $\chi^2/ S.D$  (2,762); RMR (0,029); GFI (0,974); AGFI (0,956); NFI (0,954); NNFI (0,958) ve CFI (0,970) iyi uyumu; RMSEA (0,056) ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Uyum indekslerine göre iki faktörlü yapısal eşitlik modelinin de doğrulandığı söylenebilir. Uyum indekslerini karşılaştırdığımızda iki faktörlü yapının daha iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir. Reaktif davranış ölçeğine ilişkin üç faktörlü yapısal eşitlik modeli şekil 3.8'de gösterilmiştir.



Şekil 3.8: Reaktif davranış ölçeğinin üç faktörlü yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.8'deki üç faktörlü yapıya ilişkin uyum indeksleri sırasıyla:  $\chi^2=62,067$ ;  $\chi^2 / S.D =2,586$ ; RMR=0,028; GFI=0,977; AGFI=0,957; NFI=0,960; NNFI=0,962; CFI=0,975 ve RMSEA=0,053 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8'e göre  $\chi^2 / S.D$  (2,586); RMR (0,028); GFI (0,977); AGFI (0,957); NFI (0,960); NNFI (0,962) ve CFI (0,975) iyi uyumu; RMSEA (0,053) kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Modelin uyum indeksleri yeterli görüldüğünden modifikasyon indislerine bakmadan modelin doğrulandığını söyleyebiliriz. Üç faktörlü modelin tek ve iki faktörlü modelden daha iyi uyuma sahip olduğu ve varyansın daha yüksek bir kısmını açıklayabildiği anlaşılmıştır. Bu nedenle üç faktörlü yapı kabul edilmiştir.

Doğrulanın faktör yapısı aşağıdaki gibidir:

Faktör 1: Bu faktöre "Muhafazakâr Yapı" ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 24,27'sini açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,762) yeterli düzeydedir.

5: Bulduğum ortamda değişiklikler yapmak istemem.

9: Yeni kuramlara uyum sağlayamam.

10: Yeniliklerin gerçekleşmesinde isteksizim.

21: Yeni projelerin yürütülmesine önem vermem.

Faktör 2: Bu faktöre “Umursamaz Yapı” ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 22,22’sini açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,649) yeterli düzeydedir.

22: Yaptıklarımın sürekli pişman olurum.

24: Kontrolü işler başlar başlamaz bırakırım.

31: Düzgün gitmeyen bir işi kontrol için zaman harcamam.

Faktör 3: Bu faktöre “Sezgisel Yetersizlik” ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 16,85’ini açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,587) yeterli düzeydedir.

12: Sorunları önceden tahmin etmek istemem.

20: Olaylar karşısında yeterli araştırma yapmam.

### 3.2.3 Örgüt Kültürü Ölçeği Analizleri

Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi:

Örgüt kültürü ölçeği hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değeri 0,820’dir. Öğe silindiğinde Cronbach  $\alpha$  değerleri incelendiğinde bazı soruların ölçeği bozduğu görülmüştür. Tablo 3.16’da Öğe silindiğinde Cronbach  $\alpha$  değerleri görülmektedir.

**Tablo 3.16:** Örgüt kültürü ölçeği için öğe silindiğinde cronbach  $\alpha$  değerleri.

|      | Cronbach $\alpha$ |      | Cronbach $\alpha$ |
|------|-------------------|------|-------------------|
| OK1  | 0,815             | OK13 | 0,804             |
| OK2  | 0,812             | OK14 | 0,815             |
| OK3  | 0,806             | OK15 | 0,808             |
| OK4  | 0,808             | OK16 | 0,803             |
| OK5  | 0,810             | OK17 | 0,813             |
| OK6  | 0,806             | OK18 | 0,820             |
| OK7  | 0,804             | OK19 | 0,818             |
| OK8  | 0,806             | OK20 | 0,820             |
| OK9  | 0,803             | OK21 | 0,822             |
| OK10 | 0,820             | OK22 | 0,813             |
| OK11 | 0,831             | OK23 | 0,820             |
| OK12 | 0,802             | OK24 | 0,808             |

Tablo 3.16'daki sonuçlara göre 11 ve 21. maddeler ölçekten çıkartıldıktan sonra Cronbach  $\alpha$  değeri 0,917'ye yükselmektedir. Bu değer örgüt kültürü ölçeğinin “yüksek derecede güvenilir” bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Yapısal Geçerlilik Analizi:

Örgüt kültürü ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve elde edilen faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi:

Öncelikle maddelerin faktör oluşturabilecek korelasyonlara sahip olup olmadığını anlamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin sonuçlarına göre ölçeğin tüm maddeleri arasında 0,01 düzeyinde önemli korelasyonlar görülmüştür. Hesaplanan korelasyon katsayıları 0,239 ile 0,702 arasında değerler almışlardır. Bu değerler anlamlı faktör yapıları oluşabileceğini göstermiştir. Örneklem yeterliliğini test etmek amacıyla hesaplanan KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları tablo 3.17'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.17:** Örgüt kültürü ölçeği için KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları.

|   |                    |          |
|---|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü. |                    | 0,942    |
| Bartlett Küresellik Testi                       | Yaklaşık $\chi^2$  | 3005,264 |
|   | Serbestik Derecesi | 78       |
|   | Sig. (P)           | 0,000    |

Tablo 3.17'de hesaplanan KMO değerinin 0,942 olduğu görülmektedir. Bu değer tablo 3.4'deki “mükemmel” yorumuna karşılık gelmektedir. Bartlett testi sonucunun da anlamlı olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle faktör analizine devam edilmiştir. Faktör analizinde çıkarma yöntemi olarak “temel bileşenler analizi” döndürme yöntemi olarak ise “Varimax” yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizinde düşük faktör yükü nedeniyle 14.,21.,11. Sorular ölçekten çıkartılmıştır. Varimax yöntemine göre döndürülmüş bileşenler matrisi tablo 3.18'da verilmiştir.

**Tablo 3.18:** Örgüt kültürü ölçeği için döndürülmüş bileşenler matrisi.

|                   | Açıklık Eğilimi | Gelişme Eğilimi | Destekleyicilik Eğilimi | Klan Eğilimi | Hiyerarşi Eğilimi | Kuralcılık Eğilimi |        |         |
|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|--------------|-------------------|--------------------|--------|---------|
| OK8               | 0,768           |                 |                         |              |                   |                    | TOPLAM |         |
| OK9               | 0,818           |                 |                         |              |                   |                    |        |         |
| OK17              | 0,498           |                 |                         |              |                   |                    |        |         |
| OK22              | 0,562           |                 |                         |              |                   |                    |        |         |
| OK6               |                 | 0,715           |                         |              |                   |                    |        |         |
| OK7               |                 | 0,797           |                         |              |                   |                    |        |         |
| OK15              |                 | 0,523           |                         |              |                   |                    |        |         |
| OK16              |                 | 0,694           |                         |              |                   |                    |        |         |
| OK4               |                 |                 | 0,660                   |              |                   |                    |        |         |
| OK5               |                 |                 | 0,634                   |              |                   |                    |        |         |
| OK13              |                 |                 | 0,768                   |              |                   |                    |        |         |
| OK3               |                 |                 |                         | 0,699        |                   |                    |        |         |
| OK12              |                 |                 |                         | 0,742        |                   |                    |        |         |
| OK24              |                 |                 |                         | 0,637        |                   |                    |        |         |
| OK10              |                 |                 |                         |              | 0,445             |                    |        |         |
| OK19              |                 |                 |                         |              | 0,792             |                    |        |         |
| OK20              |                 |                 |                         |              | 0,826             |                    |        |         |
| OK1               |                 |                 |                         |              |                   | 0,575              |        |         |
| OK2               |                 |                 |                         |              |                   | 0,608              |        |         |
| OK18              |                 |                 |                         |              |                   | 0,578              |        |         |
| OK23              |                 |                 |                         |              |                   | 0,514              |        |         |
| Açıklanan Varyans | % 19,33         | % 12,95         | % 9,92                  | % 8,92       | % 8,43            | % 5,11             |        | % 64,66 |
| Cronbach $\alpha$ | 0,735           | 0,816           | 0,731                   | 0,737        | 0,676             | 0,671              |        | 0,821   |

Tablo 3.18’de 6 faktör oluştuğu görülmektedir. Bu altı faktör varyansın % 64,66’sını açıklayabilmektedir. Ölçeğin bütün olarak Cronbach  $\alpha$  değeri (0,821) yüksek düzeydedir. Faktörlere ilişkin bilgiler aşağıda özetlenmiştir:

Faktör 1: Danışman ve Özgen (2003)’ün sınıflandırmasına uygun olarak “Açıklık Eğilimi” ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 19,33’ünü

açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,735) yeterli düzeydedir.

8: Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır

9: Yönetim eleştiriyeye açıktır

17: Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir

22: Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.

Faktör 2: Danışman ve Özgen (2003)'ün sınıflandırmasına uygun olarak "Gelişme Eğilimi" ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 12,95'ini açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,816) yeterli düzeydedir

6: Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır

7: Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir

15: Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir

16: Kaliteye son derece önem verilir.

Faktör 3: Danışman ve Özgen (2003)'ün sınıflandırmasına uygun olarak "Destekleyicilik Eğilimi" ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 9,92'sini açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,731) yeterli düzeydedir.

4: Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır

5: Bilgi kurum içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir

13: Kişisel haklara saygıya önem verilir.

Faktör 4: Danışman ve Özgen (2003)'ün sınıflandırmasına uygun olarak "Klan Eğilimi" ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 8,92'sini açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,737) yeterli düzeydedir.

3: Çalışanlar aile ferdi gibi görülür

12: Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir

24: Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.

Faktör 5: Danışman ve Özgen (2003)'ün sınıflandırmasına uygun olarak "Hiyerarşi Eğilimi" ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 8,43'ünü açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,676) yeterli düzeydedir.

10: Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur

19: Otoriteye saygı son derece önemlidir

20: Emir komuta zincirine son derece önem verilir.

Faktör 6: Danışman ve Özgen (2003)'ün sınıflandırmasına uygun olarak "Kuralcılık Eğilimi" ismi verilmiştir. Bu faktör varyansın % 5,11'ini açıklayabilmektedir ve Cronbach  $\alpha$  değeri (0,671) yeterli düzeydedir.

1: Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır

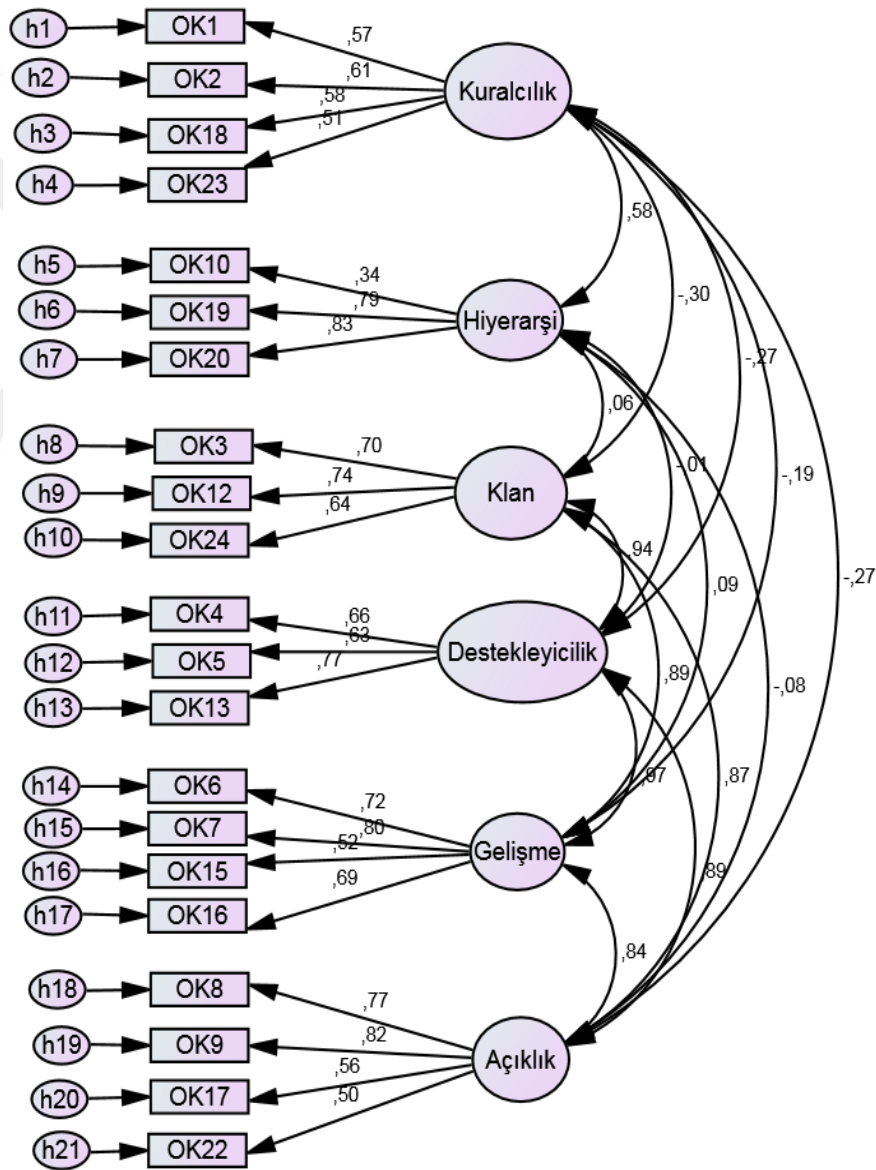
2: Kurallara uymaya çok fazla önem verilir

18: Kullanılan araç ve gereçlerle ilgili son derece standart ve katı prosedürler bulunur

23: Her gün aynı şey yapılmış hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.

Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktör yapısının yapısal eşitlik modeli şekil 3.9'da gösterilmiştir.



Şekil 3. 9: Örgüt kültürü ölçeği için yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.9’da gösterilen yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum indeksleri:  $\chi^2=572,207$ ;  $\chi^2/ S.D =3,289$ ; RMR=0,059; GFI=0,909; AGFI=0,879; NFI=0,878; NNFI=0,893; CFI=0,911 ve RMSEA=0,064 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8’e göre GFI (0,909) iyi uyumu;  $\chi^2/ S.D$  (3,289); RMR (0,059); AGFI (0,879); RMSEA (0,064) kabul edilebilir uyumu göstermektedir. NFI (0,878); NNFI (0,893) ve CFI (0,911) ise kabul edilemez bir uyumu göstermektedir. Bazı uyum indekslerin iyi uyum ve kabul edilebilir uyumu göstermeleri nedeniyle modifikasyon indisleri incelenmiş olup tablo 3.19’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.19:** Örgüt kültürü ölçeğinde ilişkin modifikasyon indisleri.

| Kovaryanslar |      | M.I.       | Kovaryanslar |     | M.I. | Kovaryanslar    |        | M.I. |      |            |        |
|--------------|------|------------|--------------|-----|------|-----------------|--------|------|------|------------|--------|
| h20          | <--> | Gelişme    | 6,283        | h13 | <--> | h15             | 5,147  | h4   | <--> | h21        | 6,226  |
| h20          | <--> | h21        | 14,015       | h13 | <--> | h14             | 9,547  | h4   | <--> | h16        | 4,75   |
| h18          | <--> | h20        | 8,371        | h12 | <--> | Klan            | 8,024  | h4   | <--> | h12        | 4,389  |
| h17          | <--> | Açıklık    | 4,127        | h12 | <--> | h17             | 12,722 | h4   | <--> | h9         | 4,62   |
| h17          | <--> | Klan       | 5,122        | h12 | <--> | h14             | 21,666 | h3   | <--> | Hiyerarşi  | 14,434 |
| h17          | <--> | Hiyerarşi  | 8,144        | h11 | <--> | Klan            | 4,195  | h3   | <--> | h8         | 4,685  |
| h17          | <--> | h18        | 8,154        | h11 | <--> | Kuralcılık      | 4,88   | h3   | <--> | h6         | 10,786 |
| h16          | <--> | Klan       | 4,698        | h11 | <--> | h19             | 6,475  | h2   | <--> | Gelişme    | 15,603 |
| h16          | <--> | Kuralcılık | 6,423        | h11 | <--> | h18             | 5,28   | h2   | <--> | Hiyerarşi  | 4,514  |
| h16          | <--> | h17        | 30,069       | h10 | <--> | Destekleyicilik | 4,349  | h2   | <--> | h21        | 5,066  |
| h15          | <--> | Hiyerarşi  | 4,61         | h10 | <--> | h17             | 9,387  | h2   | <--> | h17        | 11,841 |
| h15          | <--> | h20        | 8,96         | h10 | <--> | h15             | 4,971  | h2   | <--> | h16        | 8,728  |
| h15          | <--> | h18        | 20,397       | h9  | <--> | Destekleyicilik | 6,235  | h2   | <--> | h7         | 4,764  |
| h15          | <--> | h16        | 7,58         | h9  | <--> | Kuralcılık      | 4,285  | h2   | <--> | h5         | 10,562 |
| h14          | <--> | Kuralcılık | 7,465        | h9  | <--> | h16             | 7,588  | h2   | <--> | h4         | 6,454  |
| h14          | <--> | h21        | 4,139        | h9  | <--> | h14             | 9,78   | h2   | <--> | h3         | 7,743  |
| h14          | <--> | h17        | 11,072       | h9  | <--> | h13             | 42,871 | h1   | <--> | Gelişme    | 8,74   |
| h14          | <--> | h16        | 6,728        | h9  | <--> | h12             | 8,125  | h1   | <--> | Kuralcılık | 7,188  |
| h14          | <--> | h15        | 8,077        | h8  | <--> | h10             | 12,237 | h1   | <--> | Hiyerarşi  | 28,539 |
| h13          | <--> | Gelişme    | 5,867        | h6  | <--> | h8              | 5,41   | h1   | <--> | h14        | 5,555  |
| h13          | <--> | Klan       | 12,492       | h5  | <--> | Destekleyicilik | 4,686  | h1   | <--> | h6         | 9,859  |
| h13          | <--> | Kuralcılık | 4,662        | h5  | <--> | h19             | 4,969  | h1   | <--> | h2         | 15,928 |
| h13          | <--> | h18        | 5,433        | h5  | <--> | h18             | 4,573  |      |      |            |        |

Modifikasyon indislerinde 10 ve üzerindeki değerler dikkate alınmıştır. Önerilen modifikasyonlardan h1-h2, h8-h10, h14-h17, h16-h17 ve h20-h21 modifikasyonları uygulanabilir. Diğer modifikasyonların uygulanması mümkün

değildir. Modifikasyonlar yapıldıktan sonra elde edilen uygunluk indeksleri:  $\chi^2=391,130$ ;  $\chi^2/ S.D =2,342$ ; RMR=0,053; GFI=0,937; AGFI=0,913; NFI=0,917; NNFI=0,937; CFI=0,950 ve RMSEA=0,049 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8'e göre  $\chi^2/ S.D (2,342)$ ; GFI (0,937); AGFI (0,913) ve RMSEA (0,049) iyi uyumu; RMR (0,053); NFI (0, 917); NNFI (0,937) ve CFI (0,950) kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Uyum indeksleri iyi ve kabul edilebilir uyumu gösterdikleri için modelin doğrulandığı söylenebilir.

#### Proaktif Davranış Ölçeğinin Normal Dağılıma Uygunluk Analizi:

Her üç ölçek için verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını belirlemek gerekir. Çünkü, parametrik istatistiksel yöntemleri kullanabilmek için ana koşul normal dağılıma uygunluktur. Normal dağılıma uygunluğun analizinde yaygın olarak kullanılan Kolmogorov-Smirnov Hipotez testi kullanılmıştır. Hipotez testini sonuçları tablo 3.20'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.20:** Proaktiflik ölçeğinin normal dağılıma uygunluğunun kolmogorov-smirnov testi sonuçları.

|  |            | Etkileyici<br>Kişilik | Deneyim | Risk<br>Alma | Proaktif<br>Davranış<br>(Ort.<br>Skor) |
|--|------------|-----------------------|---------|--------------|--|
| N  |            | 567                   | 567     | 567          | 567                                    |
| Normal Parametreler <sup>a,b</sup>                             | Ortalama   | 16,3086               | 26,4691 | 10,2646      | 53,0423                                |
|  | Std. Sapma | 2,84369               | 4,56310 | 2,29237      | 8,31948                                |
| Çok Yüksek Farklılıklar  | Mutlak     | 0,157                 | 0,094   | 0,089        | 0,061                                  |
|  | Positif    | 0,097                 | 0,050   | 0,086        | 0,030                                  |
|  | Negatif    | -0,157                | -0,094  | -0,089       | -0,061                                 |
| Kolmogorov-Smirnov Z   |            | 3,738                 | 2,238   | 2,119        | 1,450                                  |
| P (2-uçlu)   |            | 0,000                 | 0,000   | 0,000        | 0,030                                  |
| a. Test dağılımı normal dağılımdır. b. Veriden hesaplanmıştır. |            |                       |         |              |  |

Kolmogorov-Smirnov testinde sıfır hipotezi ( $H_0$ ) “Verilerin dağılımı normal dağılıma uygundur” şeklindedir. Tablo 3.20'de proaktiflik ölçeğinin tüm alt boyutları ile birlikte normal dağılıma uygun dağılmadığı ( $P<0,05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir.) görülmüştür. Bu verilerin analizinde parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerin kullanılması uygun olacaktır. Reaktiflik ölçeğinin normal dağılıma uygunluk testi ile ilgili sonuçları tablo 3.21'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.21:** Reaktiflik ölçeğinin normal dağılıma uygunluğunun kolmogorov-smirnov testi sonuçları.

|                                    |            | Muhafazakâr Yapı | Umursamaz Yapı | Sezgisel Yetersizlik | Reaktif Davranış (Ort. Skor) |
|------------------------------------|------------|------------------|----------------|----------------------|------------------------------|
| N                                  |            | 567              | 567            | 567                  | 567                          |
| Normal Parametreler <sup>a,b</sup> | Ortalama   | 8,5732           | 6,4956         | 4,4744               | 19,5432                      |
|                                    | Std. Sapma | 3,14623          | 2,11161        | 1,62107              | 5,89704                      |
| Çok Yüksek Farklılıklar            | Mutlak     | 0,128            | 0,162          | 0,187                | 0,097                        |
|                                    | Positif    | 0,128            | 0,162          | 0,187                | 0,097                        |
|                                    | Negatif    | -0,084           | -0,130         | -0,147               | -0,076                       |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |            | 3,044            | 3,868          | 4,442                | 2,317                        |
| Asymp. Sig. P (2-uçlu)             |            | 0,000            | 0,000          | 0,000                | 0,000                        |

a. Test dağılımı normal dağılımdır. b. Veriden hesaplanmıştır.

Tablo 3.21'e göre reaktif davranış ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılıma uygun olmadığı ( $P < 0,05$ ) görülmüştür. Bu nedenle reaktif davranış ölçeği ile ilgili analizlerde parametrik olmayan yöntemlerin kullanılması uygun görülmüştür. Örgüt kültürü ölçeğinin normal dağılıma uygun analizinin sonuçları tablo 3.22'de verilmiştir.

**Tablo 3.22:** Örgüt kültürü ölçeğinin normal dağılıma uygunluğunun kolmogorov-smirnov testi sonuçları.

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |            |            |           |        |                 |         |         |                           |
|------------------------------------|------------|------------|-----------|--------|-----------------|---------|---------|---------------------------|
|                                    |            | Kuralcılık | Hiyerarşi | Klan   | Destekleyicilik | Gelişme | Açıklık | Örgüt Kültürü (Ort. Skor) |
| N                                  |            | 567        | 567       | 567    | 567             | 567     | 567     | 567                       |
| Normal Parametreler <sup>a,b</sup> | Ortalama   | 2,9599     | 3,1397    | 3,3446 | 3,6635          | 3,6460  | 3,4802  | 3,3723                    |
|                                    | Std. Sapma | ,69379     | ,58814    | ,58239 | ,57581          | ,66526  | ,64210  | ,38737                    |
| Çok Yüksek Farklılıklar            | Mutlak     | ,094       | ,101      | ,126   | ,134            | ,131    | ,110    | ,052                      |
|                                    | Positif    | ,094       | ,101      | ,108   | ,134            | ,102    | ,098    | ,052                      |
|                                    | Negatif    | -,073      | -,085     | -,126  | -,129           | -,131   | -,110   | -,038                     |
| Kolmogorov-Smirnov Z               |            | 2,036      | 2,191     | 2,712  | 2,893           | 2,830   | 2,371   | 2,119                     |
| Asymp. Sig. P (2-uçlu)             |            | 0,01       | ,000      | ,000   | ,000            | ,000    | ,000    | ,023                      |

a. Test dağılımı normal dağılımdır. b. Veriden hesaplanmıştır.

Tablo 3.22'ye göre örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılıma uygun olmadığı ( $P<0,05$ ) görülmüştür. Bu nedenle örgüt kültürü ölçeği ile ilgili analizlerde parametrik olamayan yöntemlerin kullanılması uygun görülmüştür.

### 3.2.4 Demografik Bulgular ve Frekans Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine dağılımları tablo 3.23'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.23:** Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımları.

| Cinsiyet               | Erkek                   |                  | Kadın                    |                   |
|------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|
|                        | 270 (% 47,6)            |                  | 297 (% 52,4)             |                   |
| Yaş                    | 25-30                   | 31-40            | 41-50                    | 51 ve Üstü        |
|                        | 44 (% 7,8)              | 218 (% 38,4)     | 227 (%40)                | 78 (% 13,8)       |
| Eğitim Düzeyi          | Lise                    | Ön Lisans        | Lisans                   | Yüksek Lisans     |
|                        | 1 (% 0,2)               | 69 (% 12,2)      | 438 (% 77,2)             | 59 (% 10,4)       |
| Unvan                  | Öğretmen                | Müdür Yardımcısı | Müdür                    | MEM Yöneticisi    |
|                        | 448 (% 79,0)            | 85 (% 15,0)      | 33 (% 5,8)               | 1 (% 0,2)         |
| Kurum Türü             | İlkokul                 | Orta Okul        | Lise                     | İl ya da İlçe MEM |
|                        | 234 (% 41,3)            | 153 (% 27,0)     | 179 (% 31,6)             | 1 (% 0,2)         |
| Hizmet Süresi          | 0-7 Yıl                 | 8-14 Yıl         | 15-21 Yıl                | 22 Yıl ve Üstü    |
|                        | 52 (%9,2)               | 156 (% 27,5)     | 179 (% 31,6)             | 180 (% 31,7)      |
| Okuldaki Hizmet Süresi | 0-3 Yıl                 |                  | 4-6 Yıl                  | 7 Yıl ve Üstü     |
|                        | 288 (% 50,8)            |                  | 122 (% 21,5)             | 157 (% 27,7)      |
| Medeni Durum           | Evli                    |                  | Bekar                    | Boşanmış          |
|                        | 503 (% 88,7)            |                  | 47 (% 8,3)               | 17 (% 3,0)        |
| Kadro Durumu           | Kadrolu                 |                  | Sözleşmeli               |                   |
|                        | 558 (% 98,4)            |                  | 9 (% 1,6)                |                   |
| Mezuniyet              | Eğitim Fakültesi Mezunu |                  | Eğitim Fakültesi Dışında |                   |
|                        | 420 (% 74,1)            |                  | 147 (% 25,9)             |                   |

Tablo 3.23'de katılımcıların yarısından biraz fazlasını kadınların (% 52,4) oluşturduğu, yarından fazlasının (% 53,8) 40 yaşından daha yaşlı olduğu, büyük çoğunluğun (% 77,2) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (% 79,0) öğretmendir. En fazla katılımcı ilkokullarda görev yapmakta iken en az katılımcı İl ya da İlçe MEM'de görev yapmaktadır. Katılımcıların yarından

fazlası (% 63,3) 14 yılın üstünde mesleki deneyime sahiptir. Çoğunluk (% 50,8) bulunduğu okulda 0-3 yıl hizmet vermiştir. Katılımcıların % 88,7'si evlidir. Öğretmenlerin çoğu (% 98,4) kadrolu iken % 1,6'sı sözleşmelidir. Öğretmenlerin çoğunluğunu (% 74,1) eğitim fakültesi mezunları oluşturmaktadır. Eğitim fakültesi dışındaki branşlardan da öğretmenler bulunmaktadır.

### 3.2.5 Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların proaktif ve reaktif davranış düzeyleri, örgüt kültürü algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Proaktif davranışa ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 3.24'de, reaktif davranışa ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 3.25'de ve son olarak örgüt kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 3.26'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.24:** Proaktif davranışlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

|                                      | Ortalama | Medyan | Mod  | Std. Sapma |
|--------------------------------------|----------|--------|------|------------|
| Etkileyici Kişilik                   | 4,08     | 4,00   | 4,00 | 0,711      |
| Deneyim                              | 3,78     | 3,86   | 4,00 | 0,652      |
| Risk Alma                            | 3,42     | 3,33   | 3,33 | 0,764      |
| Proaktif Davranış<br>(Ortalama Skor) | 3,79     | 3,79   | 3,93 | 0,594      |

Medyan, uç değerlere karşı hassas olmadığından özellikle verilerin çarpık olduğu durumlarda, simetrik olmayan dağılımlarda ve veri setinin tamamının bilinmediği açık uçlu verilerde kullanılabilir (Kalaycı, 2010, s. 52). Normal dağılıma uygun olmayan veriler çarpıktır ve simetrik değildir. Bu nedenle ortalama yerine medyan değerlerinin dikkate alınması daha uygun olacaktır.

Katılımcıların proaktif davranış düzeyinin (3,79) yüksek veya ortanın üstü düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcıların etkileyici kişilik düzeyleri en yüksek seviyede (4,00) gerçekleşirken, risk alma davranışlarının (3,33) en az düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.25:** Reaktif davranışlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

|                                 | Ortalama | Medyan | Mod  | Std. Sapma |
|---------------------------------|----------|--------|------|------------|
| Muhafazakar Yapı                | 2,14     | 2,00   | 2,00 | 0,787      |
| Umursamaz Yapı                  | 2,16     | 2,00   | 2,00 | 0,704      |
| Sezgisel Yetersizlik            | 2,24     | 2,00   | 2,00 | 0,811      |
| Reaktif Davranış<br>(Ort. Skor) | 2,17     | 2,11   | 2,00 | 0,655      |

Katılımcıların reaktif davranış düzeyinin (2,11) düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcıların muhafazakâr yapı, umursamaz yapı ve sezgisel yetersizlik boyutlarının aynı düzeyde (2,00) olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.26:** Örgüt kültürüne ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

|                                  | Ortalama | Medyan | Mod  | Std. Sapma |
|----------------------------------|----------|--------|------|------------|
| Kuralcılık Eğilimi               | 2,99     | 3,00   | 2,75 | 0,733      |
| Klan Eğilimi                     | 3,29     | 3,25   | 3,50 | 0,640      |
| Hiyerarşi Eğilimi                | 3,15     | 3,00   | 3,00 | 0,655      |
| Gelişim Eğilimi                  | 3,58     | 3,75   | 4,00 | 0,700      |
| Destekleyicilik Eğilimi          | 3,59     | 3,75   | 4,00 | 0,657      |
| Açıklık Eğilimi                  | 3,40     | 3,50   | 4,00 | 0,750      |
| Örgüt Kültürü<br>(Ortalama Skor) | 3,33     | 3,33   | 3,25 | 0,420      |

Katılımcıların örgüt kültürü algı düzeyinin (3,33) yüksek veya ortanın üstü düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcıların gelişim eğilimi ve destekleyicilik eğilimi algı düzeyleri (3,75) en yüksek seviyede gerçekleşirken, kuralcılık eğilimi algı düzeylerinin (3,00) en az düzeyde olduğu görülmektedir.

### 3.2.6 Ölçekler Arası İlişkilerin Belirlenmesi

Proaktif Davranış ve Boyutları İle Reaktif Davranış ve Boyutları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi:

Proaktif davranış ve boyutları ile reaktif davranış ve boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla spearman sıra korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Hesaplanan korelasyon katsayıları tablo 3.27’de verilmiştir.

**Tablo 3.27:** Proaktif davranış ve boyutları ile reaktif davranış ve boyutları arasındaki ilişkiler.

|                                   | Etkileyici Kişilik | Deneyim | Risk Alma | Proaktif Davranış (Ort.S.) | Muhafazakâr Yapı | Umursamaz Yapı | Sezgisel Yetersizlik | Reaktif Davranış (Ort.S.) |
|-----------------------------------|--------------------|---------|-----------|----------------------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| Etkileyici Kişilik                | 1,000              | ,685**  | ,479**    | ,842**                     | -,545**          | -,435**        | -,557**              | -,607**                   |
| Deneyim                           | ,685**             | 1,000   | ,516**    | ,922**                     | -,561**          | -,516**        | -,608**              | -,664**                   |
| Risk Alma                         | ,479**             | ,516**  | 1,000     | ,717**                     | -,394**          | -,339**        | -,390**              | -,440**                   |
| Proaktif Davranış (Ortalama Skor) | ,842**             | ,922**  | ,717**    | 1,000                      | -,600**          | -,510**        | -,626**              | -,687**                   |
| Muhafazakar Yapı                  | -,545**            | -,561** | -,394**   | -,600**                    | 1,000            | ,527**         | ,598**               | ,883**                    |
| Umursamaz Yapı                    | -,435**            | -,516** | -,339**   | -,510**                    | ,527**           | 1,000          | ,531**               | ,787**                    |
| Sezgisel Yetersizlik              | -,557**            | -,608** | -,390**   | -,626**                    | ,598**           | ,531**         | 1,000                | ,796**                    |
| Reaktif Davranış (Ortalama Skor)  | -,607**            | -,664** | -,440**   | -,687**                    | ,883**           | ,787**         | ,796**               | 1,000                     |

\*\* : Korelasyonlar 0,01 düzeyinde önemlidir.

Tablo 3.27’de reaktif ve proaktif davranışlar arasında ve alt boyutları arasında 0,01 düzeyinde önemli ilişkiler gözlenmektedir. Proaktif davranışın alt boyutları arasında zayıf (0,479) ve orta (0,685; 0,516) düzeyde ve pozitif yönde ilişkiler görülmüştür. Alt boyutları ile proaktif davranış arasında yüksek düzeyde (0,842; 0,922 ve 0,717) ve pozitif yönlü ilişkiler görülmüştür. Reaktif davranış ölçeğinin boyutları arasında orta düzeyde (0,527; 0,598 ve 0,531) ve pozitif yönde ilişkiler

görülmüştür. Alt boyutları ile reaktif davranış arasında yüksek düzeyde (0,883; 0,787 ve 0,796) ve pozitif yönde ilişkiler görülmüştür.

Etkileyici kişilik boyutu ile reaktif davranışın alt boyutları arasında zayıf (-0,435) veya orta (-0,545; -0,557) düzeyde ve negatif yönde ilişki vardır. Etkileyici kişilik ile Reaktif davranış ortalama skoru arasında orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki (-0,607) görülmüştür. Yani reaktif davranışlardaki artışlar etkileyici kişilik davranışlarının azalmasına neden olmaktadır. Deneyim ve risk alma ile reaktif davranış ve alt boyutları arasında da benzer bir ilişki mevcuttur. Deneyim boyutu ile reaktif davranış boyutları arasında orta düzeyde (-0,561; -0,516 ve -0,608); risk alma ile reaktif davranış boyutları arasında zayıf düzeyde (-0,394; -0,339 ve -0,390) ve negatif yönde ilişkiler mevcuttur. Deneyim ile Reaktif davranış ortalama skoru arasında orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki (-0,664) görülmüştür. Risk Alma ile Reaktif davranış ortalama skoru arasında zayıf düzeyde ve negatif yönde bir ilişki (-0,440) görülmüştür. Bu tabloya bakarak net bir şekilde proaktif davranış ile reaktif davranış arasında negatif yönlü ve orta kuvvette (-0,687) bir ilişki olduğu söylenebilir.

Korelasyon analizi sonucunda 1.a, 1.b, 1.c, 1.d ve 1.e hipotezleri kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak hipotez 1 kabul edilmiştir.

**Örgüt Kültürü İle Proaktif ve Reaktif Davranışlar Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi:**

Örgüt kültürünün proaktif davranışlar ile ilişkilerini anlamak amacıyla Spearman Sıra Korelasyonları analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 3.28'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.28:** Örgüt kültürü ile proaktif davranış ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları.

| Örgüt Kültürü Ve Boyutları    | Etkileyici Kişilik | Deneyim | Risk Alma | Proaktif Davranış (Ort.Skor) |
|-------------------------------|--------------------|---------|-----------|------------------------------|
| Kuralcılık Eğilimi            | 0,002              | 0,014   | 0,011     | 0,007                        |
| Klan Eğilimi                  | 0,411**            | 0,377** | 0,314**   | 0,433**                      |
| Hiyerarşi Eğilimi             | 0,030              | 0,027   | 0,053     | 0,028                        |
| Gelişim Eğilimi               | 0,494**            | 0,490** | 0,372**   | 0,541**                      |
| Destekleyicilik Eğilimi       | 0,443**            | 0,433** | 0,352**   | 0,487**                      |
| Açıklık Eğilimi               | 0,399**            | 0,423** | 0,319**   | 0,461**                      |
| Örgüt Kültürü (Ortalama Skor) | 0,485**            | 0,468** | 0,358**   | 0,520**                      |

Tablo 3.28’de örgüt kültürü ile proaktif davranış arasında orta şiddette, pozitif yönlü ve 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyonlar (0,520) görülmektedir. Kuralcılık ve hiyerarşi eğilimi ile proaktif davranış ve alt boyutları arasında anlamlı korelasyon görülmemiştir. Klan eğilimi (0,411; 0,377; 0,314; 0,433), gelişim eğilimi (0,494; 0,490; 0,372; 0,541), destekleyicilik eğilimi (0,443; 0,433; 0,352; 0,487) ve açıklık eğilimi (0,399; 0,423; 0,319; 0,461) ile proaktif davranış ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ve 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyonlar gözlenmiştir. Bu durum klan eğilimi, gelişim eğilimi, destekleyicilik eğilimi ve açıklık eğilimi gibi örgütsel kültür eğilimlerinin proaktif davranışı olumlu yönde etkileyebileceğini düşündürmüştür. Korelasyon analizi sonucunda 2.a, 2.b, 2.c, 2.d ve 2.e hipotezleri kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak hipotez 2 kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü ve alt boyutları ile reaktif davranış arasındaki ilişkilerin analiz sonuçları tablo 3.29’da verilmiştir.

**Tablo 3.29:** Örgüt kültürü ve alt boyutları ile reaktif davranış ve alt boyutları arasındaki ilişkileri analiz sonuçları.

| Örgüt K. Ve Boyutları        | Muhafazakâr Yapı | Umursamaz Yapı | Sezgisel Yetersizlik | Reaktif Davranış (Ortalama Skor) |
|------------------------------|------------------|----------------|----------------------|----------------------------------|
| Kuralcılık Eğilimi           | 0,147**          | 0,073          | 0,009                | 0,105*                           |
| Klan Eğilimi                 | -0,293**         | -0,274**       | -0,276**             | -0,329**                         |
| Hiyerarşi Eğilimi            | 0,039            | -0,021         | -0,047               | 0,005                            |
| Gelişim Eğilimi              | -0,338**         | -0,313**       | -0,374**             | -0,396**                         |
| Destekleyicilik Eğilimi      | -0,375**         | -0,332**       | -0,367**             | -0,425**                         |
| Açıklık Eğilimi              | -0,284**         | -0,237**       | -0,272**             | -0,316**                         |
| ÖrgütKültürü (Ortalama Skor) | -0,275**         | -0,289**       | -0,332**             | -0,343**                         |

Tablo 3.29’da Örgüt kültürü skoru ile reaktif davranış skoru arasında negatif yönde ve 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon (-0,343) görülmektedir. Örgüt kültürü skoru ile reaktif davranışın alt boyutları arasında da (-0,275; -0,289; -0,332) negatif yönde ve 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Örgüt kültürünün kuralcılık eğilimi boyutu ile reaktif davranışın muhafazakar yapı boyutu arasında pozitif yönde ve 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyon (0,147) vardır. Klan eğilimi ile tüm reaktif davranış boyutları arasında negatif yönde ve 0,01 düzeyinde anlamlı korelasyonlar (-0,293; -0,274; -0,276) görülmüştür. Benzer şekilde gelişim eğilimi (-0,338; -0,313; -0,374), destekleyicilik eğilimi (-0,375; -0,332; -0,367) ve açıklık eğilimi (-0,284; -

0,237; -0,272) ile reaktif davranışın tüm boyutları arasında negatif yönde ve 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda 3.a, 3.b, 3.c, 3.d ve 3.e hipotezleri kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak “hipotez 3” kabul edilmiştir.

### 3.2.7 Yapısal Eşitlik Modellemesi

Örgüt Kültürü - Proaktif ve Reaktif Davranışlar Arasındaki Etkileşimlerin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Belirlenmesi

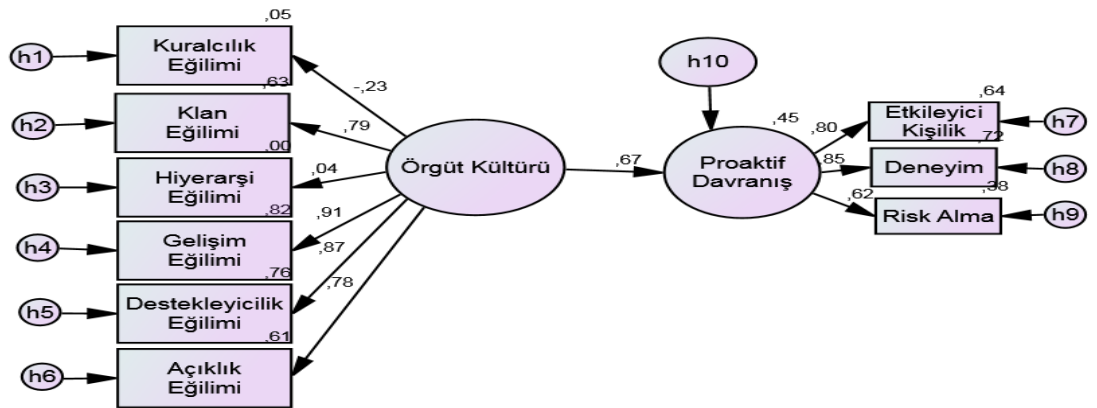
Proaktif davranışın Örgüt Kültürü üzerinde; Reaktif davranışların da Proaktif Davranışlar üzerinde etkileri olabileceği düşüncesi korelasyon analizi sonuçları ile güçlenmiştir. Korelasyon analizi reaktif davranış ve boyutlarının proaktif davranış üzerinde etkili olabileceğini göstermiştir. Bu etkilerin yönü ve şiddetini belirleyebilmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) uygulanmıştır.

Örgüt Kültürü – Reaktif Davranış ve Proaktif Davranış Değişkenleri İçin Yapısal Eşitlik Modellemesi

Örgüt kültürü – reaktif davranış ve proaktif davranış arasındaki etkilere yönelik 4 yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve test edilmiştir. Bu dört modelden en iyi uyuma sahip olan ve uyum indeksleri yeterli olan model etkiyi en doğru olacak şekilde açıklayan model olacaktır.

#### Model 1

Bu modelde proaktif davranışın örgüt kültürünü etkilediği düşünülmektedir. İlişkiye ilişkin yapısal eşitlik modeli şekil 3.10’da gösterilmiştir.



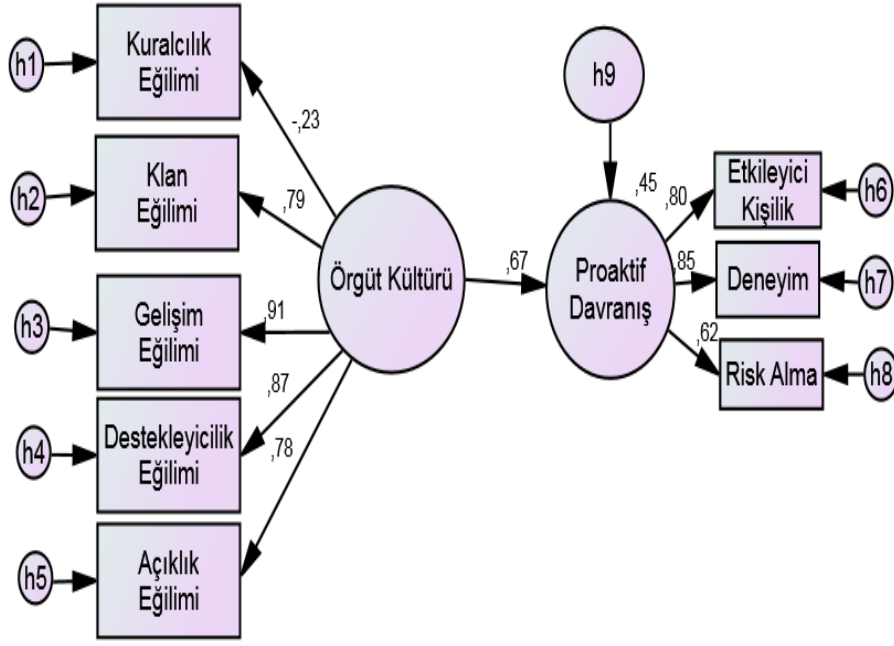
Şekil 3.10: Model 1'in yapısal eşitlik modeli (YEM).

Şekil 3.10'daki modele ilişkin uyum indeksleri:  $\chi^2=70,260$ ;  $\chi^2 / S.D =2,810$ ; RMR=0,388; GFI=0,974; AGFI=0,953; NFI=0,972; NNFI=0,973; CFI=0,981; RMSEA=0,057; AIC=110,260; CAIC=217,067 ve ECVI=0,195 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8'e göre  $\chi^2 / S.D (2,810)$ ; GFI (0,974); AGFI (0,953); NFI (0,972); NNFI (0,973) ve CFI (0,981) iyi uyumu ve RMSEA (0,057) kabul edilebilir uyumu göstermektedir. RMR (0,388) kötü çıkmasına karşın diğer tüm indeksler iyi uyumu göstermiştir. Modele ilişkin regresyon ağırlıkları tablo 3.30'de verilmiştir.

**Tablo 3.30:** Model 1'e ilişkin regresyon ağırlıkları.

| Yol                     |                        | Tahmin | Standart Hata | Kritik Oran | P     |
|-------------------------|------------------------|--------|---------------|-------------|-------|
| Proaktif Davranış       | <--- Örgüt Kültürü     | 0,409  | 0,036         | 11,420      | ***   |
| Gelişim Eğilimi         | <--- Örgüt Kültürü     | 1,088  | 0,046         | 23,686      | ***   |
| Etkileyici Kişilik      | <--- Proaktif Davranış | 1,606  | 0,113         | 14,176      | ***   |
| Deneyim                 | <--- Proaktif Davranış | 2,745  | 0,190         | 14,433      | ***   |
| Risk Alma               | <--- Proaktif Davranış | 1,000  |               |             |       |
| Kuralcılık Eğilimi      | <--- Örgüt Kültürü     | -0,286 | 0,055         | -5,233      | ***   |
| Klan Eğilimi            | <--- Örgüt Kültürü     | 0,828  | 0,041         | 20,143      | ***   |
| Hiyerarşi Eğilimi       | <--- Örgüt Kültürü     | 0,041  | 0,041         | 0,996       | 0,319 |
| Destekleyicilik Eğilimi | <--- Örgüt Kültürü     | 0,803  | 0,035         | 22,740      | ***   |
| Açıklık Eğilimi         | <--- Örgüt Kültürü     | 1,000  |               |             |       |

Tablo 3.30'dan modelde hiyerarşi eğilimi dışındaki bütün regresyon ağırlıklarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Hiyerarşi eğilimi modelden çıkartılarak model yeniden test edilmelidir. Şekil 3.11'de modelin son hali gösterilmiştir.

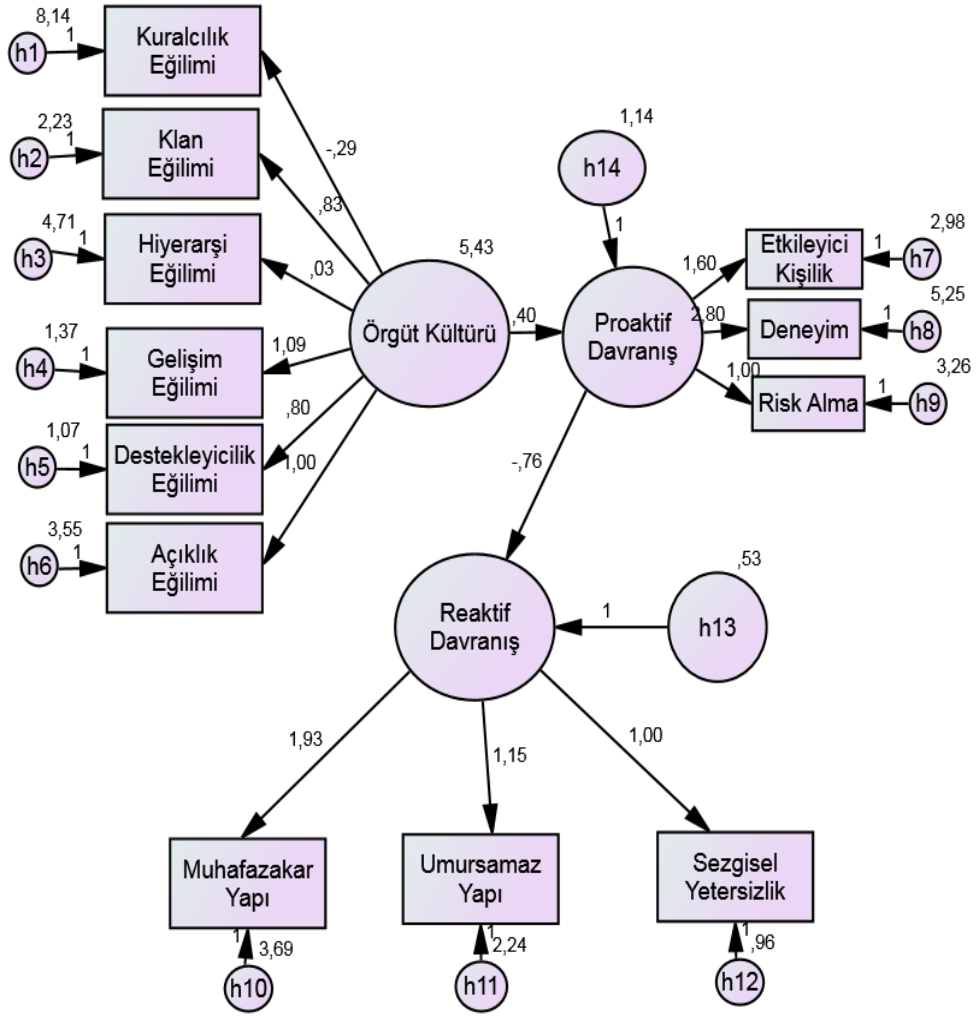


Şekil 3.11: Model 1'in nihai durumu.

Şekil 3.11'deki modele ilişkin uyum indeksleri:  $\chi^2=49,376$ ;  $\chi^2 / S.D =2,599$ ; RMR=0,364; GFI=0,979; AGFI=0,960; NFI=0,979; NNFI=0,981; CFI=0,987; RMSEA=0,053; AIC=83,376; CAIC=174,162 ve ECVI=0,147 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8'e göre  $\chi^2 / S.D (2,599)$ ; GFI (0,979); AGFI (0,960); NFI (0,979); NNFI (0,981) ve CFI (0,987) iyi uyumu ve RMSEA (0,053) kabul edilebilir uyumu göstermektedir. RMR (0,364) kötü çıkmasına karşın diğer tüm indeksler iyi uyumu göstermiştir. Bu durumda Proaktif Davranışın Örgüt Kültürünün pozitif yönde (0,407) etkilediği söylenebilir.

#### Model 2

Bu modelde Reaktif Davranışın Proaktif Davranışı; Proaktif Davranışın ise Örgüt Kültürünü etkilediği düşünülmüştür. İlişkiye ilişkin yapısal eşitlik modeli şekil 3.12'de gösterilmiştir.



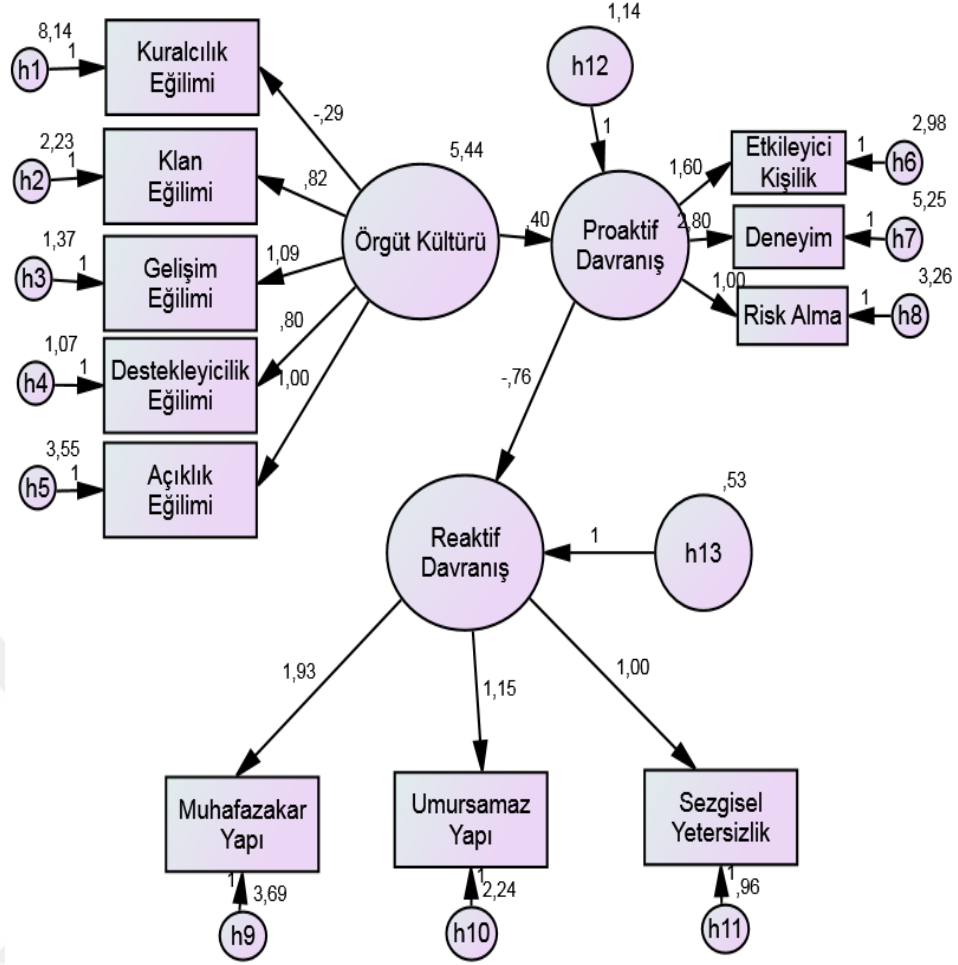
Şekil 3.12: Model 2'nin yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.12'deki modele ilişkin uyum indeksleri:  $\chi^2=225,139$ ;  $\chi^2 / S.D =4,330$ ; RMR=0,428; GFI=0,938; AGFI=0,906; NFI=0,935; NNFI=0,935; CFI=0,949; RMSEA=0,077; AIC=277,139; CAIC=415,988 ve ECVI=0,490 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8'e göre GFI (0, 938); AGFI (0,906) iyi uyumu;  $\chi^2 / S.D$  (4,330); NFI (0,935); NNFI (0,935); CFI (0,949); RMSEA (0,077) kabul edilebilir uyumu göstermektedir.; RMR (0,428) kötü çıkmasına karşın diğer tüm indeksler iyi ve kabul edilebilir uyumu göstermiştir. Bu modelin uyum indeksleri model 1'e göre daha kötü çıkmıştır. Modele ilişkin regresyon ağırlıkları tablo 3.31'de verilmiştir.

**Tablo 3.31:** Model 2'nin regresyon ağırlıkları.

| Yol                     |      | Tahmin            | Standart Hata | Kritik Oran | P       |       |
|-------------------------|------|-------------------|---------------|-------------|---------|-------|
| Proaktif Davranış       | <--- | Örgüt Kültürü     | 0,246         | 0,026       | 9,618   | ***   |
| Proaktif Davranış       | <--- | Reaktif Davranış  | -0,705        | 0,062       | -11,422 | ***   |
| Gelişim Eğilimi         | <--- | Örgüt Kültürü     | 1,087         | 0,046       | 23,726  | ***   |
| Etkileyici Kişilik      | <--- | Proaktif Davranış | 1,603         | 0,125       | 12,785  | ***   |
| Deneyim                 | <--- | Proaktif Davranış | 2,78          | 0,209       | 13,288  | ***   |
| Risk Alma               | <--- | Proaktif Davranış | 1             |             |         |       |
| Kuralcılık Eğilimi      | <--- | Örgüt Kültürü     | -0,284        | 0,055       | -5,215  | ***   |
| Klan Eğilimi            | <--- | Örgüt Kültürü     | 0,825         | 0,041       | 20,159  | ***   |
| Destekleyicilik Eğilimi | <--- | Örgüt Kültürü     | 0,799         | 0,035       | 22,72   | ***   |
| Açıklık Eğilimi         | <--- | Örgüt Kültürü     | 1             |             |         |       |
| Muhafazakar Yapı        | <--- | Reaktif Davranış  | 1,889         | 0,105       | 17,994  | ***   |
| Umursamaz Yapı          | <--- | Reaktif Davranış  | 1,137         | 0,07        | 16,266  | ***   |
| Sezgisel Yetersizlik    | <--- | Reaktif Davranış  | 1             |             |         |       |
| Hiyerarşi Eğilimi       | <--- | Örgüt Kültürü     | 0,032         | 0,041       | 0,784   | 0,433 |

Tablo 3.31'de modelde hiyerarşi eğilimi dışındaki bütün regresyon ağırlıklarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Hiyerarşi eğilimi modelden çıkartılarak model yeniden test edilmelidir. Şekil 3.13'de modelin son hali gösterilmiştir.

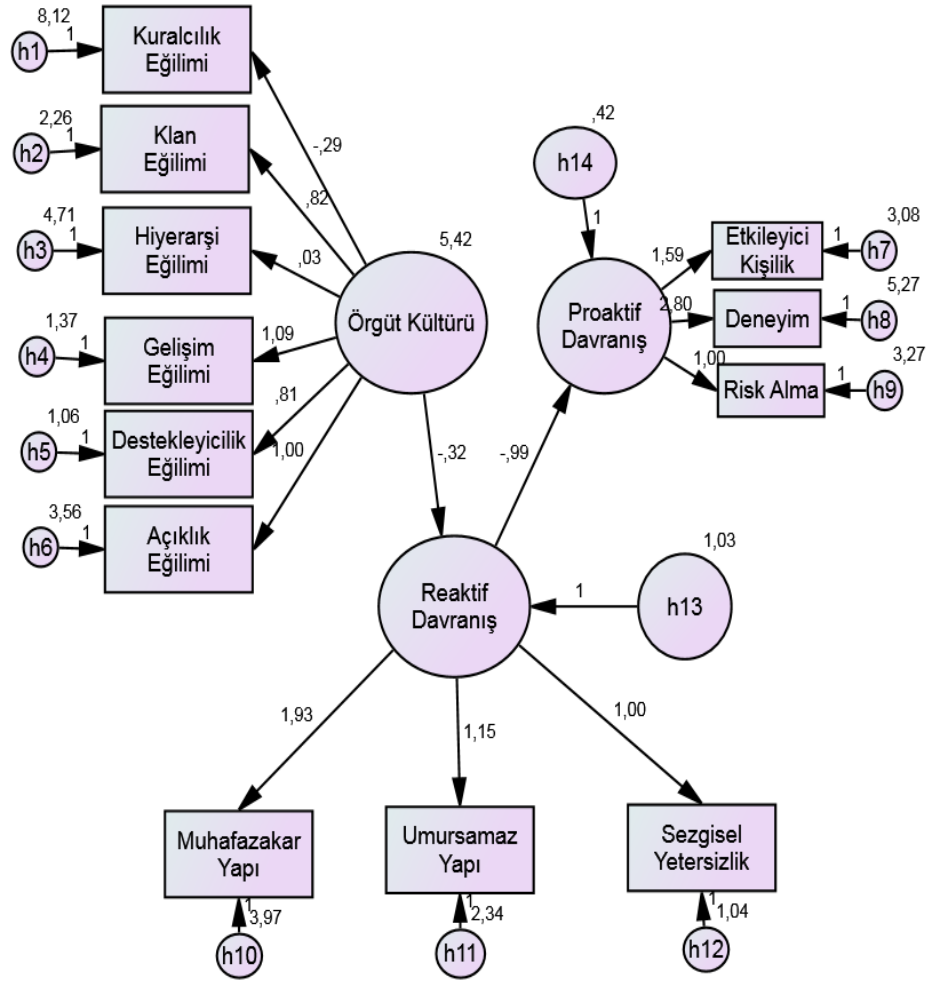


Şekil 3.13: Model 2'nin nihai durumu.

Şekil 3.13'deki modele ilişkin uyum indeksleri:  $\chi^2=103,706$ ;  $\chi^2 / S.D =2,469$ ; RMR=0,301; GFI=0,969; AGFI=0,951; NFI=0,969; NNFI=0,975; CFI=0,981; RMSEA=0,051; AIC=151,706; CAIC=279,875 ve ECVI=0,268 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8'e göre  $\chi^2 / S.D (2,469)$ ; GFI (0,969); AGFI (0,951); NFI (0,969); NNFI (0,975); CFI (0,981); iyi uyumu; RMSEA (0,051) kabul edilebilir uyumu göstermektedir.; RMR (0,301) kötü çıkmasına karşın diğer tüm indeksler iyi ve kabul edilebilir uyumu göstermiştir. Bu modelin uyum indeksleri model 1'e göre daha kötü çıkmıştır.

### Model 3

Bu modelde Proaktif Davranışın Reaktif Davranış; Reaktif Davranışında Örgüt kültürünü etkilediği düşünülmüştür. İlişkiye ilişkin yapısal eşitlik modeli şekil 3.14'de gösterilmiştir.



Şekil 3.14: Model 3'ün yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.14'deki modele ilişkin uyum indeksleri:  $\chi^2=167,203$ ;  $\chi^2 / S.D = 3,981$ ; RMR=0,473; GFI=0,950; AGFI=0,921; NFI=0,950; NNFI=0,950; CFI=0,962; RMSEA=0,073; AIC=215,203; CAIC=343,371 ve ECVI=0,380 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8'e göre GFI (0,952); AGFI (0,921); NFI (0,950); NNFI (0,950); CFI (0,962) iyi uyumu;  $\chi^2 / S.D$  (3,981) ve RMSEA (0,073) kabul edilebilir uyumu göstermektedir. RMR (0,473) kötü çıkmasına karşın diğer tüm indeksler iyi ve kabul edilebilir uyumu göstermiştir. Bu modelin uyum indeksleri model 1'e göre daha kötü ama model 2'ye göre daha iyi çıkmıştır. Modele ilişkin regresyon ağırlıkları tablo 3.32'de verilmiştir.

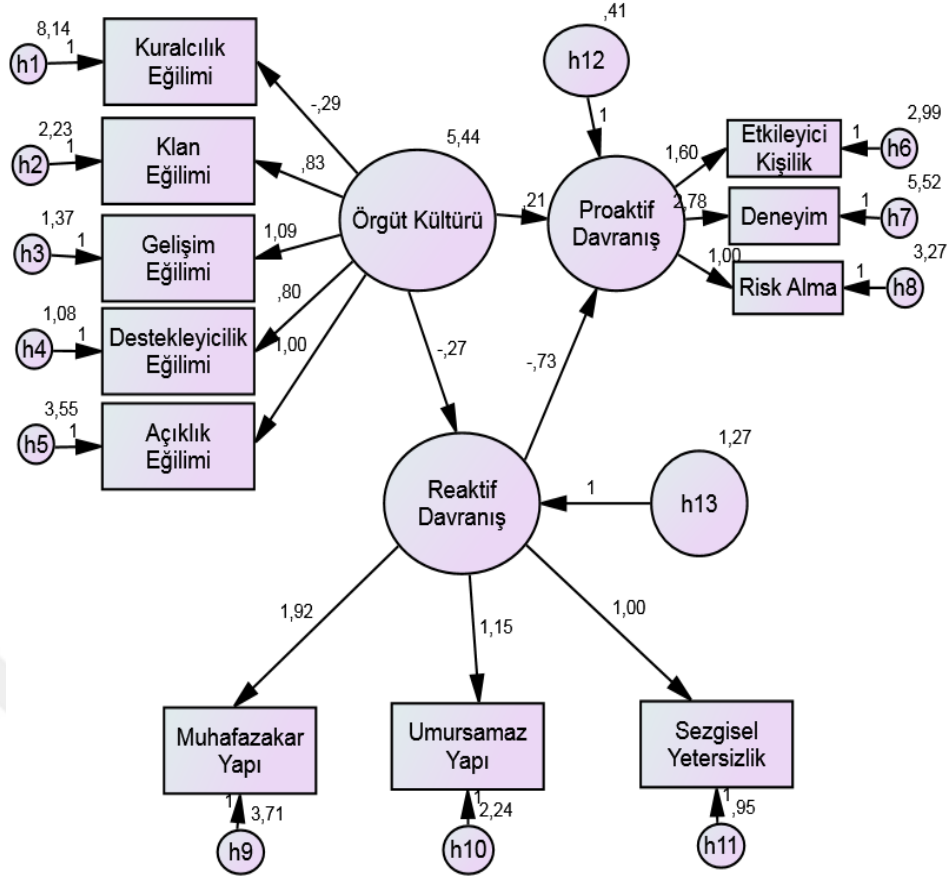
**Tablo 3.32:** Model 3'ün regresyon ağırlıkları.

|                         |      |                   | Tahmin | Standart Hata | Kritik Oran | P   |
|-------------------------|------|-------------------|--------|---------------|-------------|-----|
| Reaktif Davranış        | <--- | Örgüt Kültürü     | -0,317 | 0,027         | -11,928     | *** |
| Proaktif Davranış       | <--- | Reaktif Davranış  | -0,994 | 0,076         | -13,023     | *** |
| Gelişim Eğilimi         | <--- | Örgüt Kültürü     | 1,089  | 0,046         | 23,64       | *** |
| Etkileyici Kişilik      | <--- | Proaktif Davranış | 1,589  | 0,11          | 14,429      | *** |
| Deneyim                 | <--- | Proaktif Davranış | 2,8    | 0,185         | 15,121      | *** |
| Risk Alma               | <--- | Proaktif Davranış | 1      |               |             |     |
| Kuralcılık Eğilimi      | <--- | Örgüt Kültürü     | -0,296 | 0,055         | -5,417      | *** |
| Klan Eğilimi            | <--- | Örgüt Kültürü     | 0,823  | 0,041         | 19,976      | *** |
| Destekleyicilik Eğilimi | <--- | Örgüt Kültürü     | 0,805  | 0,035         | 22,767      | *** |
| Açıklık Eğilimi         | <--- | Örgüt Kültürü     | 1      |               |             |     |
| Muhafazakar Yapı        | <--- | Reaktif Davranış  | 1,934  | 0,107         | 18,072      | *** |
| Umursamaz Yapı          | <--- | Reaktif Davranış  | 1,155  | 0,072         | 15,98       | *** |
| Sezgisel Yetersizlik    | <--- | Reaktif Davranış  | 1      |               |             |     |

Tablo 3.32'de modeldeki bütün regresyon ağırlıklarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Reaktif davranışın Örgüt kültürünün negatif yönde (-0,317) ve Proaktif davranışın Reaktif Davranışı negatif yönde (-0,994) etkilediği söylenebilir.

#### Model 4

Bu modelde Proaktif ve Reaktif davranışların Örgüt Kültürünü etkilediği ve Proaktif Davranışın Reaktif Davranışları etkilediği düşünülmüştür. İlişkiye ilişkin yapısal eşitlik modeli şekil 3.15'de gösterilmiştir.



Şekil 3.15: Model 4'ün yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.15'deki 4. modele ilişkin uyum indeksleri:  $\chi^2 = 98,31$ ;  $\chi^2 / S.D = 2,399$ ; RMR=0,294; GFI=0,969; AGFI=0,951; NFI=0,970; NNFI=0,977; CFI=0,982; RMSEA=0,050; AIC=148,361; CAIC=281,870 ve ECVI=0,262 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.8'e göre  $\chi^2 / S.D$  (2,399); GFI (0,969); AGFI (0,951); NFI (0,970); NNFI (0,977); CFI (0,982) ve RMSEA (0,050) iyi uyumu göstermektedir. RMR (0,294) kötü çıkmasına karşın diğer tüm indeksler iyi ve kabul edilebilir uyumu göstermiştir. Bu modelin uyum indeksleri model 1 ve model 2'ye göre daha kötü çıkmıştır. Modele ilişkin regresyon ağırlıkları tablo 3.33'de verilmiştir.

**Tablo 3.33:** Model 4'ün regresyon ağırlıkları.

| Yol                     |      | Tahmin            | Standart Hata | Kritik Oran | P       |     |
|-------------------------|------|-------------------|---------------|-------------|---------|-----|
| Reaktif Davranış        | <--- | Örgüt Kültürü     | -0,273        | 0,027       | -10,034 | *** |
| Proaktif Davranış       | <--- | Reaktif Davranış  | -0,729        | 0,064       | -11,323 | *** |
| Proaktif Davranış       | <--- | Örgüt Kültürü     | 0,206         | 0,027       | 7,727   | *** |
| Gelişim Eğilimi         | <--- | Örgüt Kültürü     | 1,088         | 0,046       | 23,743  | *** |
| Etkileyici Kişilik      | <--- | Proaktif Davranış | 1,603         | 0,11        | 14,608  | *** |
| Deneyim                 | <--- | Proaktif Davranış | 2,778         | 0,182       | 15,239  | *** |
| Risk Alma               | <--- | Proaktif Davranış | 1             |             |         |     |
| Kuracılık Eğilimi       | <--- | Örgüt Kültürü     | -0,286        | 0,055       | -5,244  | *** |
| Klan Eğilimi            | <--- | Örgüt Kültürü     | 0,825         | 0,041       | 20,127  | *** |
| Destekleyicilik Eğilimi | <--- | Örgüt Kültürü     | 0,802         | 0,035       | 22,783  | *** |
| Açıklık Eğilimi         | <--- | Örgüt Kültürü     | 1             |             |         |     |
| Muhafazakâr Yapı        | <--- | Reaktif Davranış  | 1,919         | 0,104       | 18,528  | *** |
| Umursamaz Yapı          | <--- | Reaktif Davranış  | 1,147         | 0,07        | 16,5    | *** |
| Sezgisel Yetersizlik    | <--- | Reaktif Davranış  | 1             |             |         |     |

Tablo 3.33'den modeldeki bütün regresyon ağırlıklarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Proaktif Davranışın Örgüt Kültürünü pozitif yönde (0,206); Proaktif Davranışın Reaktif Davranışı negatif yönde (-0,729); Reaktif Davranışın Örgüt Kültürünü ise negatif yönde (-0,273) etkilediği söylenebilir.

### 3.2.8 Modellerin Karşılaştırılması

Değerlendirmeye alınan 4 modele ilişkin hesaplanan uyum indeksleri tablo 3.34'de verilmiştir. Tablo 3.34'de model 1'in diğer modellerden daha iyi uyum değerlerine sahiptir. Bu nedenle proaktif davranışın örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği söylenebilir. İkinci en iyi model ise model 4'tür. Bu modele göre örgüt kültürünü proaktif davranış pozitif, reaktif davranış negatif yönde etkilerken, proaktif davranışın da reaktif davranışı negatif yönde etkilediği görülmüştür.

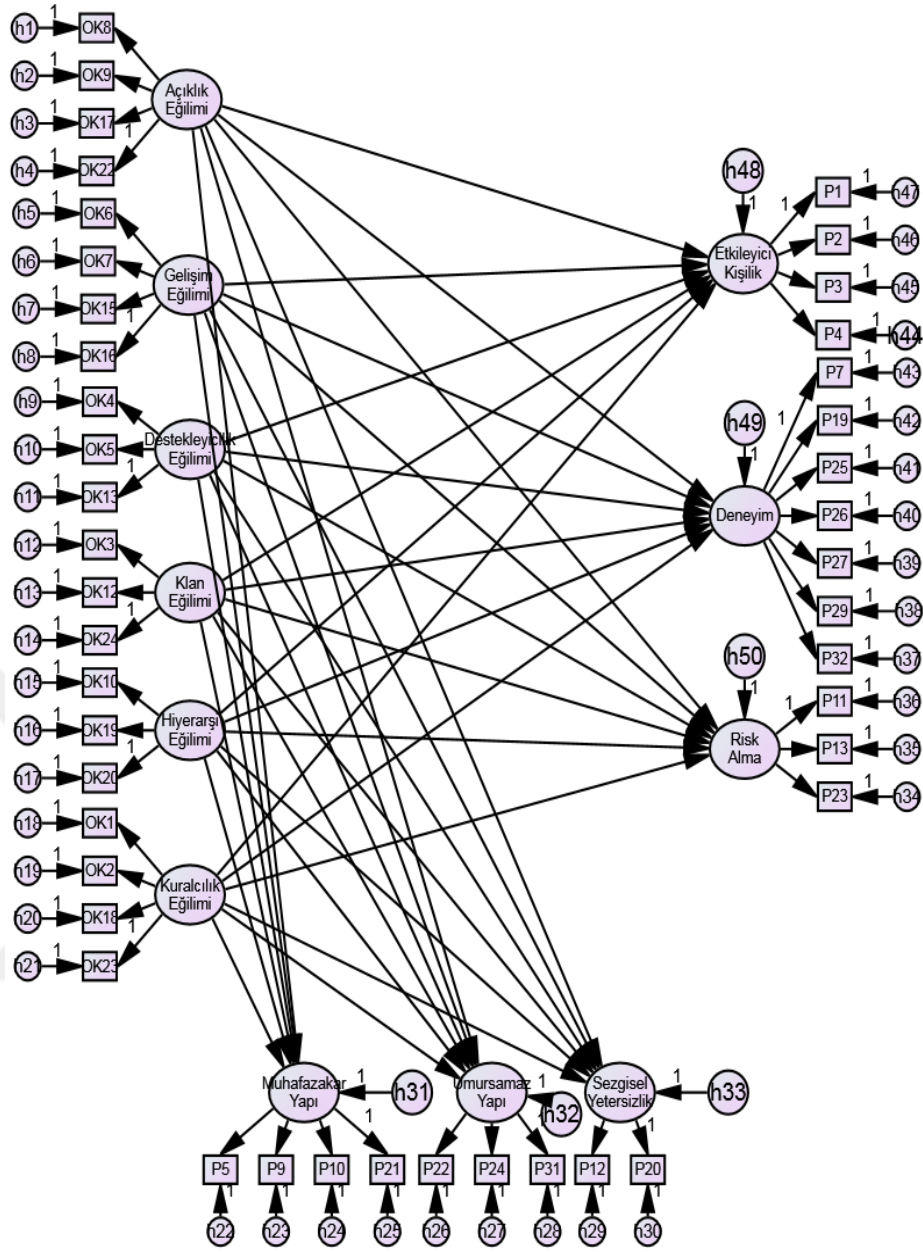
**Tablo 3.34:** Yapısal eşitlik modellerinin karşılaştırmalı özeti.

| Modeller       | Model 1 | Model 2 | Model 3 | Model 4 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|
| Uyum İndeksi   |         |         |         |         |
| $\chi^2 / S.D$ | 2,599   | 2,469   | 3,981   | 2,399   |
| RMR            | 0,364   | 0,301   | 0,473   | 0,294   |
| GFI            | 0,979   | 0,969   | 0,950   | 0,969   |
| AGFI           | 0,960   | 0,951   | 0,921   | 0,951   |
| NFI            | 0,979   | 0,969   | 0,950   | 0,970   |
| NNFI           | 0,981   | 0,975   | 0,950   | 0,977   |
| CFI            | 0,987   | 0,981   | 0,962   | 0,982   |
| RMSEA          | 0,053   | 0,051   | 0,073   | 0,050   |
| AIC            | 83,376  | 151,706 | 215,203 | 148,361 |
| CAIC           | 174,162 | 279,875 | 343,371 | 281,870 |
| ECVI           | 0,147   | 0,268   | 0,380   | 0,262   |

Model 1 ve Model 4 en iyi iki model olarak görünmektedir. Model 1 ve Model 4 Hipotez 4a yı desteklemektedir. Model 4 e göre 5a ve 6a hipotezleri de desteklenmektedir.

**Örgüt Kültürü – Reaktif ve Proaktif Davranışların Alt Boyutları Arasındaki Etkileri Belirleyen Yol Analizi Modellemesi**

Örgüt kültürü üzerinde hem reaktif hem de proaktif davranışların etkili olabileceği; aynı zamanda proaktif davranışların reaktif davranışlar üzerinde etkili olabileceği tablo 3.35'deki model 4'e ilişkin uyum indekslerinden anlaşılmaktadır. Model 4'e ilişkin uyum indeksleri RMR dışında iyi uyumu göstermektedir. Her üç değişkenin alt boyutlarının birbirini etkileyebileceği düşünülerek şekil 3.16'daki yapısal eşitlik modeli test edilmiştir.



Şekil 3.16: Örgüt kültürü – reaktif ve proaktif davranışların alt boyutları arasındaki etkileri belirleyen yol analizi modellenmesi.

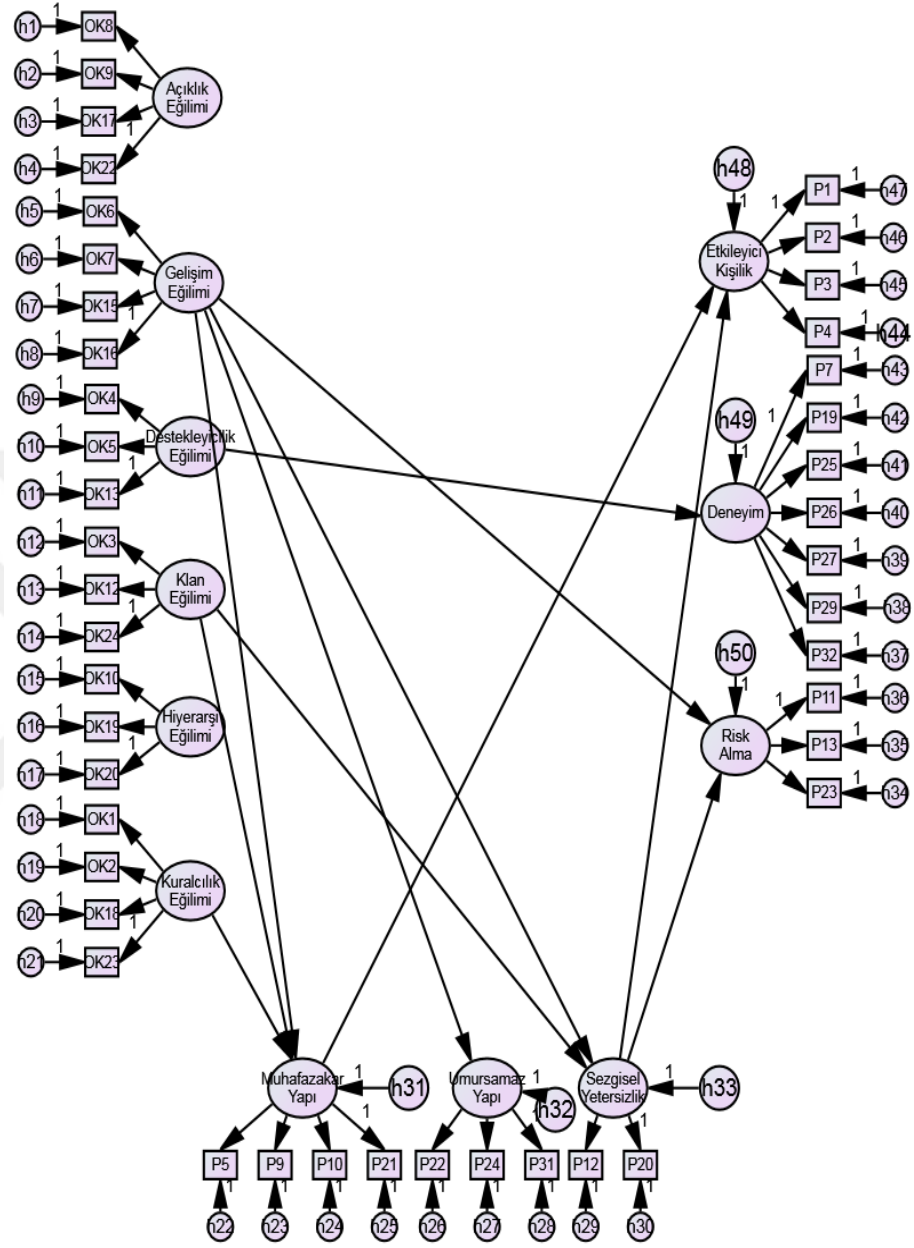
Şekil 3.16'deki modele ilişkin uyum indeksleri:  $\chi^2=3570,489$  / S.D =4,123; RMR=0,187; GFI=0,755; AGFI=0,720; NFI=0,674; NNFI=0,705; CFI=0,730; RMSEA=0,074; AIC=3818,489; CAIC=4480,693 ve ECVI=6,746 olarak hesaplanmıştır. Modele ilişkin regresyon ağırlıkları tablo 3.35'de verilmiştir.

**Tablo 3.35:** Örgüt kültürü – reaktif ve proaktif davranışların alt boyutları arasındaki regresyon ağırlıkları.

| YOL |     |      | Tahmin | Standart Hata | Kritikoran | P     |
|-----|-----|------|--------|---------------|------------|-------|
| MY  | <-- | AE   | 0,031  | 0,067         | 0,455      | 0,649 |
| UY  | <-- | AE   | 0,061  | 0,057         | 1,065      | 0,287 |
| SY  | <-- | AE   | 0,097  | 0,075         | 1,298      | 0,194 |
| EK  | <-- | AE   | 0,084  | 0,059         | 1,411      | 0,158 |
| DEN | <-- | AE   | 0,008  | 0,046         | 0,166      | 0,868 |
| RA  | <-- | AE   | 0,008  | 0,059         | 0,129      | 0,897 |
| EK  | <-- | GELE | 0,911  | 0,061         | 14,921     | ***   |
| DEN | <-- | GELE | 0,851  | 0,069         | 12,364     | ***   |
| RA  | <-- | GELE | 0,685  | 0,07          | 9,731      | ***   |
| MY  | <-- | GELE | -1,228 | 0,077         | -15,937    | ***   |
| UY  | <-- | GELE | -0,901 | 0,068         | -13,208    | ***   |
| SY  | <-- | GELE | -1,435 | 0,082         | -17,491    | ***   |
| MY  | <-- | DE   | 0,235  | 0,054         | 4,344      | ***   |
| UY  | <-- | DE   | 0,211  | 0,046         | 4,539      | ***   |
| SY  | <-- | DE   | 0,313  | 0,06          | 5,207      | ***   |
| EK  | <-- | DE   | -0,177 | 0,047         | -3,787     | ***   |
| DEN | <-- | DE   | -0,087 | 0,036         | -2,39      | 0,017 |
| RA  | <-- | DE   | -0,135 | 0,048         | -2,825     | 0,005 |
| MY  | <-- | KE   | 0,216  | 0,047         | 4,636      | ***   |
| UY  | <-- | KE   | 0,149  | 0,039         | 3,81       | ***   |
| SY  | <-- | KE   | 0,244  | 0,051         | 4,763      | ***   |
| EK  | <-- | KE   | 0,103  | 0,04          | 2,589      | 0,01  |
| DEN | <-- | KE   | 0,001  | 0,031         | 0,04       | 0,968 |
| RA  | <-- | KE   | 0,106  | 0,041         | 2,6        | 0,009 |
| MY  | <-- | HE   | 0,151  | 0,044         | 3,405      | ***   |
| UY  | <-- | HE   | 0,104  | 0,037         | 2,799      | 0,005 |
| SY  | <-- | HE   | 0,12   | 0,048         | 2,491      | 0,013 |
| EK  | <-- | HE   | -0,084 | 0,038         | -2,203     | 0,028 |
| DEN | <-- | HE   | -0,037 | 0,03          | -1,23      | 0,219 |
| RA  | <-- | HE   | -0,015 | 0,038         | -0,402     | 0,687 |
| MY  | <-- | KUE  | 0,058  | 0,067         | 0,871      | 0,384 |
| UY  | <-- | KUE  | -0,015 | 0,056         | -0,262     | 0,793 |
| SY  | <-- | KUE  | -0,108 | 0,074         | -1,455     | 0,146 |
| EK  | <-- | KUE  | 0,281  | 0,064         | 4,369      | ***   |
| DEN | <-- | KUE  | 0,202  | 0,051         | 3,99       | ***   |
| RA  | <-- | KUE  | 0,192  | 0,063         | 3,048      | 0,002 |

Yol analizinde en anlamsız yol analizden çıkartılır. Test tekrarlanır ve regresyon ağırlıklarına tekrar bakılır. Anlamsız regresyon ağırlığı kalmayınca

kadar bu işlemlere devam edilir. Yol analizi tamamlandıktan sonra elde edilen düzeltilmiş yapısal eşitlik modeli şekil 3.17’de gösterilmiştir.



Şekil 3.17: Yol analizi sonucunda elde edilen düzeltilmiş yapısal eşitlik modeli.

Şekil 3.17’deki modele ilişkin uyum indeksleri:  $\chi^2=1180,394$ ;  $\chi^2 / S.D = 2,071$ ; RMR=0,037; GFI=0,894; AGFI=0,876; NFI=0,874; NNFI=0,923; CFI=0,930; RMSEA=0,043; AIC=1372,394; CAIC=1885,068 ve ECVI=2,425 olarak hesaplanmıştır. Modele ilişkin regresyon ağırlıkları tablo 3.36’da gösterilmiştir.

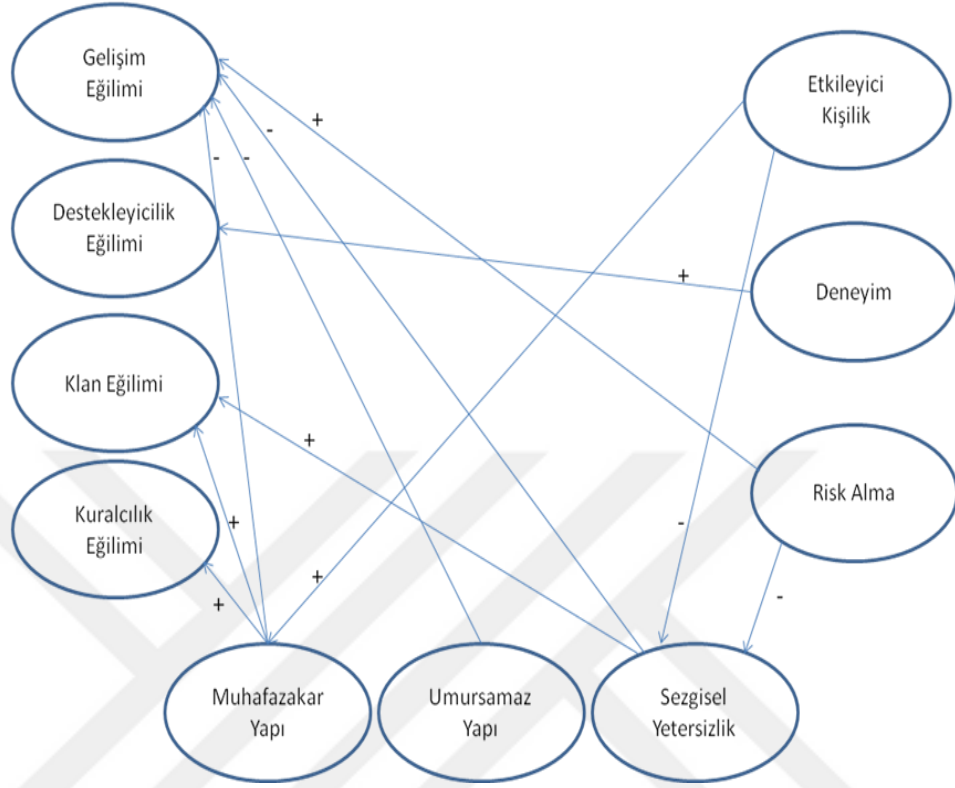
**Tablo 3.36:** Yol analizi sonucunda elde edilen düzeltilmiş yapısal eşitlik modelinin regresyon ağırlıkları.

|     |      |      | Tahmin | Standart Hata | Kritik Oran | P     |
|-----|------|------|--------|---------------|-------------|-------|
| M Y | <--- | G E  | -2,562 | ,300          | -8,531      | ***   |
| S Y | <--- | G E  | -2,286 | ,263          | -8,696      | ***   |
| U Y | <--- | G E  | -0,526 | ,056          | -9,460      | ***   |
| R A | <--- | G E  | 0,288  | ,083          | 3,465       | ***   |
| M Y | <--- | Kl E | 2,029  | ,312          | 6,493       | ***   |
| S Y | <--- | Kl E | 1,567  | ,267          | 5,878       | ***   |
| M Y | <--- | Ku E | 0,258  | ,064          | 4,026       | ***   |
| E K | <--- | M Y  | 0,644  | ,236          | 2,723       | 0,006 |
| E K | <--- | S Y  | -1,452 | ,247          | -5,880      | ***   |
| R A | <--- | S Y  | -0,337 | ,083          | -4,054      | ***   |
| DEN | <--- | D E  | 0,654  | 0,056         | 11,637      | ***   |

Şekil 3.17’de reaktif davranış ve proaktif davranış boyutlarının hiyerarşi ve açıklık eğilimi boyutlarına etkisi olmadığı açıkça görülmektedir. Bu nedenle analizin sonraki kısımlarında hiyerarşi ve açıklık eğilimi boyutları gösterilmemiştir.

Tablo 3.36’da görülen regresyon ağırlıklarına göre: Örgüt Kültürünün gelişim eğilimi boyutu üzerinde Reaktif Davranışın Muhafazakâr yapı (-2,562), umursamaz yapı (-0,526) ve Sezgisel yetersizlik (-2,286) boyutları negatif yönde etkiliyken; Proaktif Davranışın Risk Alma boyutu (0,288) pozitif yönde etkilidir. Destekleyicilik Eğilimi üzerinde Proaktif Davranışın Deneyim Boyutu (0,654) pozitif yönde etkilidir. Klan Eğilimi üzerinde Reaktif Davranışın Muhafazakâr Yapı (2,029) ve Sezgisel Yetersizlik (1,567) boyutları pozitif yönde etkilidir. Kuralcılık Eğilimini ise Reaktif Davranışın Muhafazakâr Yapı (0,258) boyutu pozitif yönde etkilemektedir. Proaktif Davranışın Etkileyici Kişilik boyutu reaktif Davranışın Muhafazakâr Yapı (0,644) boyutunu pozitif yönde, Sezgisel Yetersizlik (-1,452) boyutunu ise negatif yönde etkilemektedir. Proaktif Davranışın Risk Alma boyutu Sezgisel yetersizliği (-0,337) negatif yönde etkilemektedir.

Aşağıda Şekil 3.18de yol analizi sonucu ortaya çıkan etki ilişkisi görülmektedir.



Şekil 3.18: Yol analizi sonucu ortaya çıkan etki ilişkisi.

Yol analizi sonucunda elde edilen model ile hipotez 4b ve 6c reddedilirken 4c, 4d, 5b, 5c, 5d, 6b, 6d kısmen kabul edilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim giderek önem kazanması, eğitim kurumlarına olan ihtiyacın katlanarak çoğalması neticesinde, kurumların başına geçecek yöneticilerin vasıflarının da iyileştirilmesi, eğitimde kaliteyi arttırmak adına yapılabilecek bir alternatif olarak bu çalışmanın yapılmasında etken olmuştur.

Bu çalışmada, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin örgüt kültürünü benimsemelerindeki proaktif davranışlarının etkileri incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda yöneticilerin proaktif davranışları ile örgüt kültürü algıları araştırılmış; elde edilen bulgulara dayanılarak varılan sonuçlar ve bu sonuçlar sonrasında önerilere yer verilmiştir.

Bu çalışmada, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen ve daha sonra, Şeşen (2010) tarafından 6 boyuta indirgenen “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmış; Proaktif davranışın ölçülmesinde ise, çeşitli araştırmacılar tarafından oluşturulmuş ölçekler incelenerek yeni bir ölçek geliştirilmeye çalışılmış, oluşturulan ölçeğe faktör analizi ve güvenirlik analizi uygulanmıştır. Manisa merkezde bulunan 94 okulun küme örnekleme metodu ile belirlenen 52 okulunda görev yapan yöneticilerine ve yöneticileri değerlendiren öğretmenlerine anket formları dağıtılarak verilerin toplanması sağlanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler, veri analizlerinin yorumlanmasında kullanılan bilgisayar yazılımları tarafından test edilerek (SPSS, AMOS), frekans analizi, faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve yol analizi (yapısal eşitlik modellemesi) gibi analiz yöntemleriyle incelenmiştir.

Yapılan “Açıklayıcı Faktör Analizi” sonucunda, proaktif davranış ölçeğinin 3 faktörden oluştuğu görülmüştür. Ortaya çıkan faktörler; “etkileyici kişilik”,

“deneyim” ve “risk alma” dır. Ortaya çıkan bu faktör yapısının doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da yapısal modeli doğrulamıştır. Ayrıca reaktif davranış için yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğinin 3 faktörden oluştuğu görülmüştür. Ortaya çıkan faktörler; “Muhafazakâr yapı”, “umursamaz yapı” ve “sezgisel yetersizlik” tir. Ortaya çıkan faktör yapısının doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da yapısal modeli doğrulamıştır. Örgüt kültürü ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda ise faktörel yapının 6 faktörden oluştuğu görülmüştür. Ortaya çıkan faktörler; “açıklık eğilimi”, “gelişme eğilimi”, “destekleyicilik eğilimi”, “klan eğilimi”, “hiyerarşi eğilimi” ve “kuralcılık eğilimi” dir. Ortaya çıkan bu faktör yapısının doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da diğer proaktif ve reaktif davranış yapılarında olduğu gibi yapısal modeli doğrulamıştır.

Verilerin demografik açıdan “Frekans Analizleri” sonucunda: Katılımcılardaki kadın ve erkek oranlarının birbirine yakın oranlarda olduğu kadınların (%52), erkeklerin (%48); katılımcıların çoğunluğunun öğretmen (%79), kalanların ise müdür yardımcısı ve müdürlerden oluştuğu; büyük bir kısmının evli olduğu (%88); kadrolu personelin neredeyse tamamına yakınıni teşkil ettiği (%98); yine bu katılımcıların çoğunluğunun eğitim fakültesi mezunu oldukları (%74); yaş itibariyle (%50) sinin 40 yaşın altında (%50) sininde 40 yaşın üstü oldukları; büyük çoğunluğun lisans ve yüksek lisans mezunu oldukları (%88), yarıdan fazlasının ise 14 yılın üstünde (%63) mesleki deneyime sahip oldukları görülmüştür.

Ölçeklere ilişkin proaktif, reaktif ve örgüt kültürü açısından yapılan “Tanımlayıcı İstatistikler” sonucunda; katılımcıların proaktif davranış düzeylerinin medyan değerlerinin yüksek veya ortanın üstü düzeyde olduğu söylenebilir (3,79). Katılımcıların etkileyici kişilik düzeyleri en yüksek seviyede gerçekleşirken (4,00), risk alma davranışlarının en az düzeyde olduğu görülmektedir (3,33). Katılımcıların reaktif davranış medyan düzeylerinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir (2,11). Katılımcıların Muhafazakâr yapı, umursamaz yapı ve sezgisel yetersizlik medyan boyutlarının aynı düzeyde olduğu görülmektedir (2,00). Katılımcıların örgüt kültürünü benimseme medyan düzeyinin yüksek veya ortanın üstü düzeyde olduğu söylenebilir (3,33). Katılımcıların gelişim eğilimi ve destekleyicilik eğilimi algı düzeyleri en yüksek seviyede gerçekleşirken (3,75), kuralcılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi algı düzeylerinin en az düzeyde olduğu (3,00) görülmektedir.

Verilerin “Korelasyon Analizlerine” göre; proaktif davranışın “etkileyici kişilik” boyutu ile örgüt kültürü ve boyutları arasında, proaktif davranışın “deneyim boyutu” ile örgüt kültürü ve boyutları arasında, proaktif davranışın “risk alma boyutu” ile örgüt kültürü arasında ilişki incelendiğinde genel olarak proaktif davranış ve boyutları ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuç proaktif davranışın örgüt kültürünü olumlu olarak etkilediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bir başka bulguya göre reaktif davranışın; “muhafazakâr yapı”, “umursamaz yapı”, “sezgisel yetersizlik” boyutları ile örgüt kültürü ve boyutları arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Reaktif davranışın örgüt kültürünü olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarından bir diğeri ise; proaktif davranışın “etkileyici kişilik”, “deneyim”, “risk alma” boyutları ile reaktif davranış arasında negatif yönde bir ilişkinin bulunduğudır. Proaktif davranış ve boyutları ile reaktif davranış arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu sonucu, reaktif davranışların azalması durumunda proaktif davranışların artacağını göstermektedir.

Diğeri bir sonuca göre, reaktif davranışların örgüt kültürünü negatif yönde aynı şekilde proaktif davranışların reaktif davranışları da negatif yönde etkilediği buna karşın proaktif davranışların örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Proaktif davranışın “deneyim” ile “risk alma” boyutunun örgüt kültürünün alt boyutlarını pozitif yönde kısmen etkilediği bulunmuştur. Bir başka sonuçta ise; reaktif davranışın, “muhafazakar yapı”, “umursamaz yapı” ve “sezgisel yetersizlik” boyutları ile örgüt kültürünün alt boyutları arasında kısmen negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Yapılan “Yol Analizi” sonuçlarına göre; proaktif davranışın “etkileyici kişilik” boyutunun reaktif davranışın alt boyutlarını negatif yönde etkilediği; proaktif davranışın “risk alma” boyutunun reaktif davranışın alt boyutlarını yine aynı şekilde negatif yönde etkilediği kısmen kabul edilmiştir.

Kabul ve kısmen kabul edilen hipotezlerin karşısında, proaktif davranışın “etkileyici kişilik” boyutunun örgüt kültürünün alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği hipotezi ile proaktif davranışın “deneyim” boyutunun reaktif davranışın alt boyutlarını negatif yönde etkilediği hipotezleri reddedilmiştir.

Genel olarak ifade edildiği taktirde hipotez 1, hipotez 2, hipotez 3, hipotez 4a, 5a, 6a kabul edilirken; 4c, 4d, 5b, 5c, 5d, 6b, 6d hipotezleri kısmen kabul edilmiş; 4b, 6c hipotezleri ise reddedilmiştir.

Örgüt kültürü ve proaktif davranış ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular, yöneticilerin yeterli düzeyde proaktif yapıya sahip olmaları kurum içerisindeki örgüt kültürünü olumlu yönde etkileyecek parametreleri ortaya koyabilmektedir. Örgütsel uyumu artırıcı faktör olarak belirtilen proaktif davranışlar sayesinde örgüt içerisinde başarı artışı, yönetici, öğretmen ve öğrenci ilişkileri daha ılımlı hale gelecektir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar ile ilgili olarak, örgüt kültürüne etki eden proaktif davranışın yanında diğer faktörlerinde araştırılması; eğitimde yönetimin geliştirilmesi anlamında yapılacak çalışmaları daha üst seviyelere taşıması beklenebilir. Bunun yanında proaktif kişiliğin gelişimini sağlayacak başka faktörlerin araştırılması da kişisel gelişim açısından fayda sağlayacaktır. Eğitim kurumları ile olan ilişkisi dışında proaktif davranışın diğer kamu ya da özel yönetsel organizasyonlarla olan ilişkileri de araştırılabilir. Proaktif davranışın çeşitli örgütsel davranış türlerine etkileri de (Örgütsel vatandaşlık, örgüte bağlılık, işe bağlılık vb.) araştırılabilecek konulardan bazıları olabilir. Örgütsel davranış türlerinin de (Örgütsel Adalet vb.) proaktiflik veya reaktiflik üzerinde etkileri incelenebilir, bu sayede proaktifliğin oluşumu ve örgüte etkileri konusunda model ve teorilerin geliştirilmesi mümkün olabilir. Çalışmaların teori haline gelebilmesi için farklı çevrelerde farklı örneklerde test edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle benzer çalışmaların artması literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

Gelecek hakkında öngöründe bulunan, inisiyatif alabilen ve bu şekilde yapılması gerekenlere uygun müdahalelerde bulunan yöneticiler kurumlarına en çok fayda sağlayan yöneticiler olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Öncü Basımevi.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 83-112.
- Akbaba, A. (2002). Örgütsel Kültür. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 1-32.
- Akıncı, B. Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi Ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13 (2), 1-11.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö. ve Çalışkan A. (2012). Gelişim ve Rasyonel Alt Kültürlerinin Girişimci Davranışa Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracılık Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (4), 65-84.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6 (2), 175-189.
- Altın, F., Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15 (2), 17-35.

- Altunay, A. (1999). *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Falez Otelde Örgüt Kültürü Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Arbak, Y. Özmen, Ö. N. T. (2009). Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynağının Sürekli Gelişiminin Sağlanmasında Önemli Faktör Örgütsel Bağlılık Öncülleri-Etkileri. *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi içinde* (s.51-66). Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı.
- Armağan, A. (2005). Örgütsel Politik Davranışın Analizi: İzmir Yazılı Basınında Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4, 91-107.
- Arslan, M. (2014). *Yönetim Ve Organizasyon Ders Notları* Harran Üniversitesi. Birecik Meslek Yüksekokulu, Şanlıurfa.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2000). Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne ilişkin Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4), 19-27.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma: Marmaris Turizm Sektörü Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 26-49.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). *Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. ve Acar, U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 47-74.
- Balta, S. (2006). *Yakın Gelecekte Etkin Lider Nasıl Olmalıdır* Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Balta, T. B. (1970). *İdare Hukukuna Giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Batlaş, A. (2003). Başarı yönelimi. 12 Eylül 2014 tarihinde adresinden <http://www.acarbaltas.com/ler.php?id=20&ay=01&yil=2003> erişildi.

- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi:Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Bateman, T. S., ve Crant M. J. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 14*, 103- 118.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. (Genişletilmiş 4. Baskı).İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Besler, S. ve Oktal, Ö. (Editör) (2013). *Yönetim Bilimi I*. Yayın No: 2644. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bilir, P., Ay, Ü. Ç., Gürbüz, T. (2003). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1 (2)*, 117-128.
- Boran, E. (2013). *İşletme Yönetimi II*. Ders Notları. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Meslek Yüksekokulu.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi, 3 (10)*, 1389-1416.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*. 1. Baskı, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11 (2)*, 165-194.
- Ciğeroğlu, M. ve Özgür, H. (2011). H.George Frederickson Ve Kamu Yönetimi Disiplinindeki Yeri. Dumlupınar Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi, 29*, 279-290.
- Cihan,O.,Özbek, E., Özenir, D. ve Kolçak, M. (2013). MEB Yönetici Atama Yönetmeliğinde Kullanılması Gereken Temel Ölçütler Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. *Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sempozyum bildiri kitapçığı* içinde (s. 39-44). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

- Covey, S. R. (1999). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. (Gönül Suveren, Osman Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çakır, M., ÖRÜCÜ, E. (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Muğla Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1), 19-44.
- Çapar, B. (2003). Bilgi yönetimi: Nasıl bir insan gücü? (İbrahim Güran Yumuşak, Derleme). *II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi 17-18 Mayıs Bildiriler Kitabı* içinde (s. 421-432). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Çeçen, A. (1975). Hukukta Norm ve Adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 71-115.
- Çelik, V. (1993). Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi. *Verimlilik Dergisi*, 1, 15-27.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, F. ve Varoğlu, A. K. (2009). Özellikler Bağlamında Girişimcinin Beş Faktör Kişilik Örüntüsü. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 51-66.
- Çetin, N. G. (2009). *Türkiye Hastanelerinin Profesyonel Yönetime Geçişinde Başhekimlik Ve Hastane Yönetiminin Reorganizasyonu*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (2), 219-239.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çömlekçi, N. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntemi ve İstatistiksel Anlamlılık Sınamaları*. Ankara: Bilim Teknik Yayınevi.
- Çüçen, K. A. (2005). Kültür, Uygarlık, Evrensellik ve Çok Kültürlülük. *Kaygı-Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi*, 4, 111-115.

- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. Ankara Üniversitesi. İletişim Araştırma ve Uygulama Merkezi, *İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 123-144.
- Dereli, B. ve Cengiz, D. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Bir Uygulama Örneği. Marmara Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi (Öneri)*, 9 (35), 35-43.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayın Evi.
- Dinçer, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Drucker, P. F. (1993). *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*. (F. Üçcan, Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.
- Erdem, F. ve ÖZEN, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 1, 33-57.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 63-79.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönelim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkmen, T. ve Ordun, G. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri* içinde (s. 67-87). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

- Esba, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü: Balıkesir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimler Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Frankl, V. E. (2009). *İnsanın Anlam Arayışı*. (Selçuk Budak, Çev.) İstanbul: Okuyan Us Yayınları.
- Gizir, S. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9 (35), 374–397.
- Gökçen, A. ve Çavuş, M. F. (2014). Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 525-533.
- Gözübüyük, Ş. (2000). *Yönetim Hukuku*. Ankara: Turhan Kitapevi Yayınları.
- Güçlü, N. (2001). Zaman yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25, 87-106.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 49-76.
- Gültekin, N. ve Sığır, Ü. (2007). Bir Kültür Boyutu Olarak Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık Ve Örgütsel Kültüre Yansımaları. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23 (2), 273-286.
- Gümüştekin, G. ve Öztemiz, A. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama. Erciyes Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 61-85.
- Gürel, N. (2011). Kişilik Psikolojisi, Önyargının Psikolojisi ve Kamuoyu: Gordon Allport Ve Walter Lippmann'ın Görüşleri Çerçevesinde Bir Değerlendirme. Ankara Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (2), 101-134.

Gürsoy, H. (2004). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yapılan Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güvenç, B. (1974). *Kültür ve İnsan*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.

İbrahimoğlu, N. ve Uğurlu Ö. Y. (2013). Koli'lerde İç Girişimcilik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma. Harran Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 103-126.

İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.

İpek, C. (1999). *Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür Ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kaba, F. (2014). Çizgi Filmlerde Grafik İfade Ve Konu Açısından Kültürel Etkiler: Türk Çizgi Film Örnekleri. *Selçuk İletişim dergisi*, 8 (3), 163-181.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (5. Baskı) Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kanten, P., Yeşiltaş, M. (2013). Sosyal Zekânın Proaktif Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Politik Becerilerin Aracılık Rolü. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 306-315), Sakarya.

Kara, Ö. (2008). *Yöneticilerin Bilgi Ve Belge Yönetimine Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Bilgi Ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Karaca, B. S., (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karcıoğlu, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik. Atatürk Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1-2), 319-338.

- Kavoğlu, S. (2009). *Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi Ve Örneğ Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Proje Çalışması). Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Kaya, E. (2007). *Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Burdur-Isparta Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Ü./Sosyal Bil. Enstitüsü, Isparta.
- Kinay, H. F. (2006). *Girişimcilik, Kalkınma Ve Rekabet İlişkisi Kütahya'da Kobilerin Girişimcilik Profili*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kocaman, S., Kocaman, S. ve Çakır, N. (2012). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma. Muğla Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 167-183.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Konaklıoğlu, E. ve Kızanlıklı, M. M. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Proaktif Kişilik Özellikleri İle Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 72-92.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Ve Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Celal Bayar Üniversitesi *İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 219-242.
- Kültür. (2014). *Wikipedia*, The Free Encyclopedia içinde. 23 Ağustos 2014 tarihinde <http://tr.wikipedia.org/wiki/K%C3%BClt%C3%BCr> adresinden erişildi.
- Leblebici, D. N. (2004). Örgüt – Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku. Hacettepe Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 285-307.
- Mamatoğlu. N. (2006). Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı? Ankara Üniversitesi *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 61 (4), 171-201.

- Meb. (2006). *iş Organizasyonu* 5Ağustos 2014 tarihinde [http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/meslekigelisim/moduller/is\\_organizasyonu.pdf](http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/meslekigelisim/moduller/is_organizasyonu.pdf) adresinden erişildi.
- Memiş, M. Ü. (2006). *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Meydan, C. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Naktiyok, A. ve Kök, B. S. (2006). Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2), 78-96.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi Ve Örgütsel Faktörler. Ataturk Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 211-230.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. Hacettepe Üniversitesi *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 123-139.
- Onay, M., Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik. Celal Bayar Üniversitesi *İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (1), 47-67.
- Ozankaya, Ö. ve diğerleri (1983). *Davranış Bilimlerine Giriş*. (2. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Öktem, M. K. ve Kocaoğlu, B. (2012). Kamu Yönetiminde Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Ön Araştırma. Hacettepe Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (2), 111-136.
- Ömür, Ö. (2009). Piyano Eğitiminde Öğrencinin Düşünce Biçimine Yönelik Bir Öğretim Önerisi. 8. *Ulusal Müzik Eğitimi Sempozyumu: Türkiye'de Müzik Eğitiminin Sorunları Ve Çözüm Önerileri*. Samsun. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Örnek, A. (1991). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Meram Yayın Dağıtım.
- Örücü, E. ve Ayhan, N. (2001). Örgüt Kültürü: Muğla Üniversitesi Örneği. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 87-105.

- Özalp, İ. (1985). *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*. Ankara: Nisan Evi Yayınları.
- Özalp, İ. (2012). “*Yönetim Ve Organizasyon I*. (Celil Koparal: Editör). Yönetim Bilimine Giriş (s.3-19) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özalp, S. (2011). Peter Ferdinand Drucker’ın Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi *Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. (online), 3 (2), 155-168, ISSN: 1309-8012.
- Özan, B. M. ve Özdemir, T. Y. (2010). Denetimin Öğretmen Üzerinde Oluşturduğu Psikolojik Baskı. 2. *Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Temsen.
- Özdemir, A. (2006). *Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Özdemir, M. (2008). Proaktif Liderlik ve Denetim. *Milli Eğitim Dergisi Güz*, sayı.180, 324–341.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 18 (4), 599-620.
- Özdemir, L. (2013). Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinin Sosyo-Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı bildiriler kitabı* içinde (s.617-626) St. Petersburg, Rusya.
- Özer, P. S., Özmen, Ö. N. T., Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 6 (1), 254-275.
- Özgür, B. (2010). Gümrük Teşkilatının Sorunları ve Yeniden Yapılandırılması. *Gümrük Dünyası Dergisi*, 64, 5-24.
- Özlu, K. (2001). *Kişisel Satış Kültürünün Örgüt Kültürü İçindeki Yeri ve Önemi: Selen Çay Bursa Bölge Müdürlüğü’nde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Özsoy, E. (2005). *Örgüt Geliştirmede Örgüt Kültürünün Önemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özşahin, M. ve Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık Ve Örgütsel Performans İlişkisi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, *Biga İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 45-72.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Öztürk, N. (2010). *Marka Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Paşaoğlu, P. (2011). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*. (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Özler, N., Özalp, İ. (2013). *Yönetim Ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pazarcık, Y. (2013). Eğitim Olgusunun Yöneticilerin İş Görme Anlayışlarına Etkisi:Türkiye’de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (21), 149-178.
- Polatoğlu, A. (2003). *Kamu Yönetimi: Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*. (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: METU Pres.
- Proactivity. (2012).10 Eylül 2014 tarihinde <http://en.wikipedia.org/wiki/Proactivity> adresinden erişildi.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 7-20.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3.Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sarpkaya, P. Y. (2011). Fakir Baykurt’un Gözüyle Köy Enstitülerinde Örgüt Kültürünün Değişimi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19 (3), 743-764.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. (Mustafa Tosun, Çev.). Ankara: Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

- Schein, H. E. (2002). Örgütsel Kültür (Çeviren: Akbaba, Atilla). Dokuz Eylül Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 1-32.
- Surgevil, O. (2008). Farklılık Kavramı ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. Balıkesir Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20), 111-124.
- Şahin, A. (2006). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Şahin, R. G. (2006). *Bireylerin Proaktif Kişilik Yapısı İle Benlik Saygısı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, Sayı.159, 21-35.
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. Celal Bayar Üniversitesi, *İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (2), 257-273.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Yayınevi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taylor, F. W. (2014). *Frederick Winslow Taylor*.22 Temmuz 2014 tarihinde [http://tr.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://tr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor) adresinden erişildi.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11 (43), 423-442.
- Tokur, B. (2006). *Kişisel Gelişim Nlp-Din İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Ve Din Bilimler Anabilim Dalı, Erzurum.
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Torun, G. S. (2012). *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. T.C. Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Ankara, Yayın No: 724.
- Töremen, F. (2001). Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji. Fırat Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (11), 201-213.
- Tuna, Ö. (2002). *İşletmelerde Toplam Kalite Kültürü Değerlerinin Gelişmesinde Örgüt Kültürü Etkilerinin İncelenmesi ve Ford Otosan İnönü Fabrikası'nda Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:80, 57- 83.
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tükel, İ. (2012). Modern Örgütlerde Yabancılaşma Ve Kafka'nın 'Dönüşüm' Romanının Bu Bağlamda Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 34-50.
- Tüzün, İ. K., Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi" Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü E-Journal of Yaşar University, 3 (9), 1011-1027. Erişim: <http://journal.yasar.edu.tr/>.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Evi.
- Uzuntarla, Y., Göksel, A. (2012). *Sağlık Hizmetleri Eğitimi Veren Kurumlarda Okul Kültürü: Gata Sağlık Astsubay Meslek Yüksekokulu Örneği*. (Yayınlanmayan Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, sayı.47, 53-76.
- Yalçınkaya, M. (2002). Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması. Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 103-116.
- Yamak, H., Kavak, N., Canbazoglu Bilici, S., Bozkurt, E., Peder, Z. B. (2012). Fen Bilgisi Laboratuvarına Yönelik Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri. *10. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi bildiriler kitabı* içinde (s.154), Niğde: Niğde Üniversitesi.

- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü ve İklimi Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 567-578.
- Yazıcıoğlu, M. (2009). “Muhsin Yazıcıoğlu”. 28 Temmuz 2014 tarihinde <http://www.muhsinyazici.com/egitim/index.php/etkin-yonetim/2583-yonetim.pdf> adresinden erişildi.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi. Balıkesir Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (13), 218-238.
- Yılmaz, H. (2012). Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7 (2), 9-22.
- Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2005). Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Fakülte Kültürüne İlişkin Algıları. Ankara Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38 (1), 101-122.
- Yenilmez, M. (2007). Türkiye 'de Mühendisler Ve Siyaset Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Yiğit, Y. (2013). *Bazı Değişkenlere Göre Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Bilgi Yönetimi Tutumları İle Öğrenen Örgüt Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Sivas.
- Yozgat, O. (1984). *İşletme yönetimi*. (6. Basım). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Vakfı Yayınları. (ilk baskı 1983)
- Yönetim, (2014). *Çağdaş İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar*. 10 Temmuz 2014 tarihinde [http://www.academia.edu/2967912/Cagdas\\_Isletme\\_Yonetimi\\_nde\\_Temel\\_Kavramlar](http://www.academia.edu/2967912/Cagdas_Isletme_Yonetimi_nde_Temel_Kavramlar) adresinden erişildi.

## **EKLER**

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| <b>1. Ek-A: Ölçek Formları.....</b> | <b>131</b> |
|-------------------------------------|------------|



## **Ek-A: Ölçek Formları**

Değerli Katılımcı, Bu anket formu bilimsel bir çalışmada kullanılmak amacıyla tasarlanmıştır. “Eğitim kurumları yöneticilerinin örgüt kültürünü benimsemelerinde proaktif davranışlarının ne gibi etkilerinin” olduğu araştırılacaktır. İsim yazmayınız, elde edilen bilgiler araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır.

İfadelere vereceğiniz samimi cevaplar araştırma açısından önem taşımaktadır. İlginize teşekkür ederiz.

Anketteki birinci bölümde sizlerle ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde ise proaktifliği ve örgüt kültürünü ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Bu bölümdeki her bir madde de memnuniyet derecenizle ilgili ifadeler 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum

Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum, şeklinde sıralanmaktadır. Sizden beklenen, memnuniyet derecenizi hangi seçeneğin en iyi olarak belirttiğini düşünüyorsanız ilgili yere (x) işareti koyarak belirtiniz. Aşağıdaki ifade ya da özelliklerden size uygun olanlara X koyunuz.

**Tablo A.1:** Ölçek formu (demografik form).

| A - Demografik |   | Sorular  |
|----------------|---|--|
| 1.             | Cinsiyetiniz                                | K ( ) E ( )  |
| 2.             | Yaşınız                                     | 24 yaş ve altı ( ) 25 – 30 ( ) 31 – 40 ( ) 41 – 50 ( ) 51 yaş ve üstü ( )      |
| 3.             | Eğitim Durumunuz                            | Lise ( ) Yüksek Okul ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ve Üzeri ( ) |
| 4.             | Kurumdaki Göreviniz                         | Öğretmen ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Müdür ( ) MEM Yöneticisi ( )                 |
| 5.             | Çalıştığınız Kurumun Türü                   | İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) İl yada İlçe MEM ( )                         |
| 6.             | Meslekteki Hizmet Süreniz                   | 1 - 7 yıl ( ) 8 - 14 yıl ( ) 15 - 21 yıl ( ) 22 yıl ve üstü ( )                |
| 7.             | Şu Anda Bulduğunuz Kurumdaki Hizmet Süreniz | 1 – 3 yıl ( ) 4 – 6 yıl ( ) 7 yıl ve üstü ( )                                  |
| 8.             | Medeni Durumunuz                            | Evli ( ) Bekar ( ) Boşanmış / Dul ( )  |
| 9.             | Kadro Durumunuz                             | Kadrolu ( ) Sözleşmeli ( )   |
| 10.            | Mezuniyetiniz                               | Eğitim Fakültesi Mezunu ( ) Eğitim Fakültesi Dışında Bir Bölüm Mezunu ( )      |

**Tablo A.2:** Ölçek formları (yönetici formu)

| No  | B - Proaktif Davranış İlişkin Anket Soruları (Yönetici Formu)<br>(5 li Likert) | Kesinlikle Katılmıyorum |    |    |    |    | Kesinlikle Katılıyorum |    |    |    |    |
|-----|--|-------------------------|----|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|
|     |  | 1                       | 2  | 3  | 4  | 5  | 1                      | 2  | 3  | 4  | 5  |
|     | Ankete Ait Sorusu  | 1.                      | 2. | 3. | 4. | 5. | 1.                     | 2. | 3. | 4. | 5. |
| 1.  | Yaptığım işlerde performansım önem veririm.                                    |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 2.  | Bilgi sahibi olma konusunda istekliyim.  |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 3.  | Bilgilerimi, sağduyumla birlikte kullanırım.                                   |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 4.  | Kendisiyle barışık, özgüveni yüksek biriyim.                                   |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 5.  | Bulduğum ortamda değişiklikler yapmak istemem.                                 |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 6.  | Olumsuzluklarda kayıtsız kalmayı kabul etmem.                                  |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 7.  | Yetersiz koşullar karşısında, inisiyatifimi kullanırım.                        |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 8.  | İnisiyatif kullanırken personnelimi dikkate almam.                             |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 9.  | Yeni kuramlara uyum sağlayamam.  |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 10. | Yeniliklerin gerçekleştirilmesinde isteksizim.                                 |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 11. | Başarmak istediğim şeylerde sınır tanımam.                                     |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 12. | Sorunları önceden tahmin etmek istemem.  |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 13. | Fırsatları sezmede oldukça iyiyim.   |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 14. | Olaylara sınırlı çerçevelerden bakırım.  |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 15. | Yapılan işe yıkıcı eleştiriler yaparım.  |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 16. | Olaylara sorgulayıcı gözle bakırım,  |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 17. | Değer yargılarım dış etmenlerden çok çabuk etkilenir.                          |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 18. | Yaptıklarımı doğru bulduğum için yaparım.                                      |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 19. | Kim olursa olsun eksik bilgi vermek istemem.                                   |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 20. | Olaylar karşısında yeterli araştırma yapmam.                                   |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 21. | Yeni projelerin yürütülmesine önem vermem.                                     |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 22. | Yaptıklarımın sürekli pişman olurum.   |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 23. | Risikleri üzerine almakta çekinmem.  |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 24. | Kontrolü işler başlar başlamaz bırakırım.                                      |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 25. | Denemek ve öğrenmek taraftarı biriyim.   |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 26. | Problemlerimle yüzleşirim, onlardan kaçmam.                                    |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 27. | Hedefime ulaşana kadar çaba göstermeyi sürdürürüm.                             |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 28. | Karıştığım başarısızlıkları sineye çekerim.                                    |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 29. | Hatalarımı, yeni bir deneyimmiş gibi bakırım.                                  |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 30. | Çevremdekileri etkilemekten hoşlanmam.   |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 31. | Düzenli gitmeyen bir işi kontrol için zaman harcamam.                          |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |
| 32. | Çalışmalarında notlar alır bunları ara sıra kontrol ederim.                    |                         |    |    |    |    |                        |    |    |    |    |

**Tablo A.3:** Ölçek formları (öğretmen formu).

| No  | C- Proaktif Davranışa İlişkin Anket Soruları (Öğretmen Formu)<br>(5 'li Likert) | Kesinlikle   |             | Ne Katılıyor |             | Kesinlikle   |             |
|-----|---|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|     |   | Katılmıyorum | Katılıyorum | Katılmıyorum | Katılıyorum | Katılmıyorum | Katılıyorum |
|     | Ankete Ait Sorusu   | 1            | 2           | 3            | 4           | 5            |             |
| 1.  | Yaptığı işlerde performans önemli verir.  |              |             |              |             |              |             |
| 2.  | Bilgi sahibi olma konusunda isteklidir.   |              |             |              |             |              |             |
| 3.  | Bilgilerini, sağduyusuyla birlikte kullanır.                                    |              |             |              |             |              |             |
| 4.  | Kendisiyle barışık, özgüveni yüksek biridir.                                    |              |             |              |             |              |             |
| 5.  | Bulduğu ortamda değişiklikler yapmak istemez.                                   |              |             |              |             |              |             |
| 6.  | Olumsuzluklarda kayıtsız kalmayı kabul eder.                                    |              |             |              |             |              |             |
| 7.  | Yetersiz koşullar karşısında, inisiyatifini kullanır.                           |              |             |              |             |              |             |
| 8.  | İnisiyatif kullanırken personelini dikkate almaz.                               |              |             |              |             |              |             |
| 9.  | Yeni kuramlara uyum sağlayamaz.   |              |             |              |             |              |             |
| 10. | Yeniliklerin gerçekleşmesinde isteksizdir.                                      |              |             |              |             |              |             |
| 11. | Başarmak istediği şeylerde sınır tanımaz.                                       |              |             |              |             |              |             |
| 12. | Sorunları önceden tahmin etmek istemez.   |              |             |              |             |              |             |
| 13. | Fırsatları sezmeye çalışmaz.  |              |             |              |             |              |             |
| 14. | Olaylara sınırlı çözümlerden bakar.   |              |             |              |             |              |             |
| 15. | Yapılan işe yatkın eleştiriler yapar.   |              |             |              |             |              |             |
| 16. | Olaylara sorgulayıcı gözle bakar.   |              |             |              |             |              |             |
| 17. | Değer yargıları dış etmenlerden çok çabuk etkilenir.                            |              |             |              |             |              |             |
| 18. | Yaptıklarını doğru bulduğu için yapar.  |              |             |              |             |              |             |
| 19. | Kim olursa olsun eksik bilgi vermek istemez.                                    |              |             |              |             |              |             |
| 20. | Olaylar karşısında yeterli araştırma yapmaz.                                    |              |             |              |             |              |             |
| 21. | Yeni projelerin yürütülmesine önem vermez.                                      |              |             |              |             |              |             |
| 22. | Yaptıklarından sürekli pişman olur.   |              |             |              |             |              |             |
| 23. | Riskleri üzerine almaktan çekinmez.   |              |             |              |             |              |             |
| 24. | Kontrolü, işler başlar başlamaz bırakır.  |              |             |              |             |              |             |
| 25. | Denemek ve öğrenmek taraftarı biridir.  |              |             |              |             |              |             |
| 26. | Problemlerle yüzleşir, onlardan kaçmaz.   |              |             |              |             |              |             |
| 27. | Hedefine ulaşana kadar çaba göstermeyi sürdürür.                                |              |             |              |             |              |             |
| 28. | Karşılaştığı başarısızlıkları sineye çeker.                                     |              |             |              |             |              |             |
| 29. | Hatalarına, yeni bir deneyimmiş gibi bakar.                                     |              |             |              |             |              |             |
| 30. | Çevresindekileri etkilemekten hoşlanmaz.  |              |             |              |             |              |             |
| 31. | Düzenli gitmeyen bir işi kontrol için zaman harcamaz.                           |              |             |              |             |              |             |
| 32. | Çalışmalarında notlar alır bunları ara sıra kontrol eder.                       |              |             |              |             |              |             |

**Tablo A.4:** Ölçek formları (örgüt kültürü formu).

| No  | D- Örgüt Kültürüne İlişkin Anket Soruları Danışman ve Özgen (2003)<br>Ankete Ait Sorusu        | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne<br>Katılıyorum<br>Ne<br>Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|-----|--|----------------------------|--------------|---|-------------|---------------------------|
| 1.  | Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır. | 1                          | 2            | 3                                       | 4           | 5                         |
| 2.  | Kurallara uymaya çok fazla önem verilir.   |                            |              |   |             |                           |
| 3.  | Çalışanlar aile ferdî gibi görülür.  |                            |              |   |             |                           |
| 4.  | Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.                                   |                            |              |   |             |                           |
| 5.  | Bilgi, kurum içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.                                    |                            |              |   |             |                           |
| 6.  | Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.                      |                            |              |   |             |                           |
| 7.  | Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.   |                            |              |   |             |                           |
| 8.  | Çalışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır.                              |                            |              |   |             |                           |
| 9.  | Yönetim eleştiriyeye açıktır.  |                            |              |   |             |                           |
| 10. | Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.   |                            |              |   |             |                           |
| 11. | Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.            |                            |              |   |             |                           |
| 12. | Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.                                     |                            |              |   |             |                           |
| 13. | Kişisel haklara saygıya önem verilir.  |                            |              |   |             |                           |
| 14. | Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.   |                            |              |   |             |                           |
| 15. | Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.  |                            |              |   |             |                           |
| 16. | Kaliteye son derece önem verilir.  |                            |              |   |             |                           |
| 17. | Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.                                    |                            |              |   |             |                           |
| 18. | Kullanılan araç ve gereçlerle ilgili son derece standart ve katı prosedürler bulunur.          |                            |              |   |             |                           |
| 19. | Otoriteye saygı son derece önemlidir.  |                            |              |   |             |                           |
| 20. | Emir komuta zincirine son derece önem verilir.   |                            |              |   |             |                           |
| 21. | Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına müsamaha gösterilir.              |                            |              |   |             |                           |
| 22. | Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.                |                            |              |   |             |                           |
| 23. | Her gün aynı şey yapılmış hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.                     |                            |              |   |             |                           |
| 24. | Çalışanlar, yöneticileri aile büyüğü gibi görür.   |                            |              |   |             |                           |

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ersin AYNUR  
Uyruğu : T.C  
Doğum Yeri ve Tarihi : Manisa, 20. 08. 1970  
Medeni Hali : Evli, 1 erkek çocuk babası.  
Adres : İbrahim Çelebi Mah. Kumlu dere Cad.  
No:141 /4 Manisa Merkez  
E-Posta Adresi : ersin\_aynur\_45@hotmail.com  
İletişim (Tel) : 0544 619 78 20

### EĞİTİM

1984 – 1987 Lise : Manisa Lisesi  
1988 – 1992 Lisans : Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi / Gıda  
Müh.  
1993 – 1994 Lisan Eğitimi : Almanya, Frankfurt Wolkshochschule  
1994 – 1995 Lisan Eğitimi Türkiye : İzmir, Alman Kültür Merkezi  
1995 – 1996 Yedek Subay Eğitimi – Askeri Hizmet: Ankara

### MESLEKİ DENEYİM

1996 – 1997 Saruhan Konserveçilik – Gıda Kontrol Mühendisi  
1997 – Günümüze Milli Eğitim Bakanlığı – Öğretmen

### YABANCI DİL

Almanca Konuşma: iyi Yazma : Orta düzeyde