

**T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
KURAMSAL VE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**Abdullah KALKAN**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman  
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

**Konya - 2013**



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### **BİLİMSEL ETİK SAYFASI**

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Abdullah KALKAN



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Abdullah KALKAN tarafından hazırlanan ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KURAMSAL VE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA başlıklı bu çalışma 04/06/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Adem ÖĞÜT Başkan

Prof.Dr. Tahir AKGEMCİ Üye

Doç.Dr. Muammer ZERENLER Üye

Doç.Dr. Rıfat İRAZ Üye

Yrd. Doç. Dr. Metin KAPLAN Üye

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemek ve bu konuda uygulamalı bir araştırma yapmaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü kavramı genel olarak ele alınmış, örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürü modelleri ve örgüt kültürünün sonuçlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiş, örgütsel vatandaşlık davranışının türleri, örgütsel yaşam üzerindeki etkileri, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ve sonuçları ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise ev mobilyaları üretiminde ve ihracatında sektöründe Türkiye'nin en büyüklerinden olan ve Kayseri ilinde faaliyet gösteren bir işletme üzerinde anket çalışması yapılmış ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Benim için zor ve uzun bir dönem olarak geçen doktora eğitimimin her anında değerli destek ve katkılarını esirgemeyen, çalışmalarına bilgi ve tecrübelerini aktararak yol gösteren danışmanım, değerli hocam Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Adem ÖĞÜT'e verdiği destek ve gösterdiği anlayıştan dolayı teşekkürü ödenemeyecek bir borç olarak biliyorum. Doktora çalışmamda bende emeği olan sayın hocam Selçuk Üniversitesi Emekli Öğretim Üyesi Prof. Dr. Şerif ŞİMŞEK'e, çalışmanın uygulamasına esas teşkil eden anket ölçeğinin uygulanmasına izin veren Yeditepe Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Mehmet Yusuf YAHYAGİL'e, tez aşamasında eleştiri ve yönlendirmeleri ile yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ, Doç. Dr. Muammer ZERENLER, Doç. Dr. Rıfat İRAZ ve Yrd. Doç. Dr. Metin KAPLAN'a ve anketlerin uygulanmasında samimi yardımlarını esirgemeyen firmanın sahip ve yöneticileri ile değerli çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım. Son olarak esirgemedikleri moral teşvik ve desteklerinden dolayı anneme, kardeşime ve eşime teşekkür ederim.

Abdullah KALKAN

Haziran 2013, Konya



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah KALKAN	Numarası: 014127001005
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT	
Tezin Adı		ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KURAMSAL VE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA	

### ÖZET

Bu çalışmanın birincil amacı, Kayseri ilinde mobilya sektöründe ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren öncü nitelikte bir firma bünyesinde örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri analiz etmektir. İkincil olarak da örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyini belirlemek ve çalışanların demografik özellikleri bakımından oluşturulan gruplar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı yönüyle anlamlı farklılıklar olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın verileri anket yoluyla toplanmış ve SPSS programı yardımı ile analizlere tabi tutulmuştur.

İlk olarak değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda, örgüt kültürünün alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; örgüt kültürünün katılım, uyum yeteneği ve vizyon boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Müteakiben demografik özellikler açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan T testi ve ANOVA analizi sonucunda da; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, mesleki deneyim süreleri ve işletmedeki konum açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Davranış, Mobilya Sektörü.



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah KALKAN	Numarası: 014127001005
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Adem ÖĞÜT	
Tezin İngilizce Adı		THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDY	

### SUMMARY

The primary aim of this study is to analyze the relationship between participation, consistency, adaptability, vision which are sub-dimensions of organizational culture and organizational citizenship behavior at a company, nationally and internationally leader in home furniture industry, in the province of Kayseri. Secondary aim is determining the impact level of organizational culture on organizational citizenship behavior, and figuring out if there is a significant difference in terms of organizational citizenship behavior between the groups with respect to employees' demographic attributes. The research data was obtained through questionnaire, and has been analyzed by SPSS program.

Firstly, correlation analysis was conducted to determine the relationships. Eventually statistically significant and positive relationship was founded between sub-dimensions of organizational culture and organizational citizenship behavior. Then regression analysis was employed to determine the impacts of the sub-dimensions of organizational culture on organizational citizenship behavior. Results indicated that participation, adaptability and vision dimensions impacted organizational citizenship behavior positively.

Lastly, T test and ANOVA analysis was used to determine whether there is significant difference in terms of organizational citizenship behavior between the groups with respect to employees' demographic attributes. Findings showed that there is not a statistically significant difference between organizational citizenship behavior and gender, marital status, age, education, work experience and positions.

**Key Words:** Organization, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Behavior, Furniture Industry.



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....</b>	<b>ii</b>
<b>DOKTORA TEZİ KABUL FORMU.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....</b>	<b>4</b>
1.1. ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARI VE YÖNETİM KÜLTÜR İLİŞKİSİ .....	4
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLEVLERİ.....	6
1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımlanması .....	6
1.2.2. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri.....	9
1.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi .....	11
1.2.4. Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları.....	13
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, YAŞATILMASI VE DEĞİŞİMİ	15
1.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	16
1.3.1.1. Kurucunun Rolü .....	18
1.3.1.2. İç Çevre Faktörleri.....	18
1.3.1.3. Dış Çevre Faktörleri .....	19
1.3.2. Örgüt Kültürünün Yaşatılması.....	19
1.3.3. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	21
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ.....	23
1.4.1. Fiziksel Düzen ve Sosyal Çevre (Artifaktlar).....	25
1.4.1.1. Dil.....	25
1.4.1.2. Törenler, Ritüeller ve Ayinler .....	25
1.4.1.3. Semboller .....	28
1.4.1.4. Hikâyeler ve Mitler .....	28
1.4.1.5. Kahramanlar .....	29
1.4.2. Paylaşılan Değerler .....	30
1.4.3. Temel Varsayımlar (Gizli Sayıltılar) .....	31
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU BAZI KAVRAMLAR ...	35
1.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi .....	35
1.5.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi.....	36
1.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi İlişkisi .....	37
1.5.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi .....	38
1.5.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj İlişkisi .....	39
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	40
1.6.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	41
1.6.2. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli .....	43
1.6.3. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli.....	45

1.6.4. Parsons ve AGIL Modeli.....	48
1.6.5. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli .....	49
1.6.6. Peters ve Waterman'ın Örgüt kültürü Modeli .....	52
1.6.7. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	54
1.6.8. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli .....	55
1.6.9. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli .....	57
1.6.10. Diğer Örgüt Kültürü Modelleri.....	58
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI.....	60
<b>İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....</b>	<b>65</b>
2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAPSAMI, TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	66
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ GELİŞİMİNE KATKI YAPAN ÇALIŞMALAR.....	72
2.2.1. Chester Barnard'ın Katkıları .....	72
2.2.2. Katz ve Kahn'ın Katkıları .....	73
2.2.3. Bateman ve Smith'in Katkıları .....	74
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ.....	75
2.3.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları .....	75
2.3.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	75
2.3.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranış Türleri.....	76
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE BENZER NİTELİKTE OLAN DAVRANIŞLAR.....	78
2.4.1. Prososyal Örgütsel Davranışlar (Sosyal Temelli Örgütsel Davranışlar) 79	
2.4.2. Örgütsel Spontanlık.....	80
2.4.3. Bağlamsal Performans.....	81
2.4.4. Ekstra Rol Davranışları .....	82
2.4.5. Psikolojik Sözleşme .....	82
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL YAŞAM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....	83
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI.....	84
2.6.1. Sivil Erdem (Civic Virtue) .....	85
2.6.2. Özgecilik (Altruism) .....	86
2.6.3. Vicdanlılık (Conscientiousness) .....	87
2.6.4. Centilmenlik (Sportmanship) .....	88
2.6.5. Nezaket (Courtesy).....	89
2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TEMELİNİ OLUŞTURAN TEORİLER.....	90
2.7.1. Sosyal Değişim Teorisi .....	90
2.7.2. Eşitlik Teorisi ve Örgütsel Adalet.....	91
2.7.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisi.....	92
2.7.4. Karşılıklılık Norm Teorisi .....	94
2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLİŞKİLİ OLDUĞU BAZI KAVRAMLAR.....	95
2.8.1. Örgütsel Vatandaşlık ve Adalet .....	95
2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık ve Bağlılık .....	96
2.8.3. Örgütsel Vatandaşlık ve Güven .....	100

2.8.4. Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini .....	104
2.8.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Liderlik .....	106
2.8.6. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü .....	109
2.9. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI.....	112
2.9.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri.....	112
2.9.1.1. Bireysel Özellikler.....	113
2.9.1.2. İş (Görev) Özellikleri .....	116
2.9.1.3. Örgütsel Özellikler .....	118
2.9.1.4. Liderlik Davranışları .....	120
2.9.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları .....	121
2.9.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yönetmelere Etkisi.....	123
2.9.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Performansı ve Başarısına Etkisi .....	124
2.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SONUÇLARI: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ.....	126
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK UYGULAMA.....</b>	<b>129</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	129
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	129
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	129
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	130
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	130
3.5.1. Anket Formunun Oluşturulması .....	131
3.5.2. Araştırmanın Örnekleme.....	131
3.5.3. Verilerin Analizi .....	132
3.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ.....	132
3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	133
3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	134
3.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular .....	134
3.8.2. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri .....	135
3.8.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarına İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri .....	140
3.8.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	145
3.8.5. Regresyon Analizi Sonuçları .....	148
3.8.6. Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Sonuçları .....	149
3.8.6.1. T Testi Sonuçları .....	149
3.8.6.2. ANOVA Analizi Sonuçları .....	150
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>154</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>157</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>193</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1.1: Çeşitli Örgüt Kültürü Tanımları.....	8
Tablo-1.2: Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	11
Tablo-1.3: Törenler ve Sonuçları .....	26
Tablo-1.4: Örgüt Kültürü Modelleri.....	58
Tablo-1.5: Örgüt Kültürü Boyutları .....	60
Tablo-2.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar ve Boyutları .....	78
Tablo-2.2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yönetmel Karar ve Değerlemeler Üzerindeki Olası Nedenleri .....	123
Tablo-2.3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri.....	125
Tablo-3.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	132
Tablo-3.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	134
Tablo-3.3: Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri.....	135
Tablo-3.4: Örgüt Kültürünün Katılım Boyutuna İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları.....	136
Tablo-3.5: Örgüt Kültürünün Tutarlılık Boyutuna İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları.....	137
Tablo-3.6: Örgüt Kültürünün Uyum Yeteneği Boyutuna İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları .....	138
Tablo-3.7: Örgüt Kültürünün Vizyon Boyutuna İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları.....	139
Tablo-3.8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri .....	140
Tablo-3.9: Özgeçmiş İfadelerine İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları.....	141
Tablo-3.10: Nezaket İfadelerine İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları .....	142
Tablo-3.11: Centilmenlik İfadelerine İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları.....	143
Tablo-3.12: Vicdanlılık İfadelerine İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları.....	144
Tablo-3.13: Sivil Erdem İfadelerine İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları.....	145
Tablo-3.14: Tanımlayıcı İstatistikler, Cronbach Alpha Değerleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri.....	147
Tablo-3.15: Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	148
Tablo-3.16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları .....	150
Tablo-3.17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları .....	150
Tablo-3.18: Yaş Aralığı Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ANOVA Testi .....	151

Tablo-3.19: Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ANOVA Testi .....	151
Tablo-3.20: Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ANOVA Testi .....	152
Tablo-3.21: İşletmedeki Konum Değişkeni ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ANOVA Testi .....	152
Tablo-3.22: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları .....	153

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil-1.1: Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci .....	16
Şekil-1.2: Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	24
Şekil-1.3: Örgüt Felsefesinin Sağladığı Yararlar .....	37
Şekil-1.4: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	41
Şekil-1.5: Handy'in Örgüt Kültürü Modeli .....	43
Şekil-1.6: Denison'un Örgüt Kültürü Modeli.....	62
Şekil-2.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Sonuçları.....	112

## GİRİŞ

Dünya kurulalı beri varolan değişim, mücadele ve rekabet olgusunun günümüzde ulaşmış olduğu düzey, örgütleri sürekli olarak dinamik olmak ve proaktif stratejiler izlemek zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böylesi ortamlarda varlıklarını devam ettirmek ve büyümek isteyen örgütlerin, sahip oldukları fiziki ve beşeri varlıkları etkin bir şekilde kullanarak bir dizi temel yeteneklere sahip olmaları ve bu temel yetenekler sayesinde rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekliliği en temel şart olmaktadır. Rakiplerine karşı farklılıklar oluşturabilen, artı değerler üretebilen örgütler, nitelik ve nicelik açısından arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilecek ve dolayısıyla rekabet yarışında ön plana çıkabileceklerdir.

Çalışma hayatında yaşanan tüm teknolojik gelişmelere rağmen, “insan unsuru”, örgütler açısından taşıdığı önemi hâlâ korumaktadır. Bu önem, insan unsuru dışında örgütlerin sahip olduğu diğer unsurların rakipler tarafından kısa sürede taklit edilebilmesinden kaynaklanmaktadır. İnsan unsuru sahip olduğu bu ayırt edici özelliği nedeniyle, örgütlerin başarısında anahtar rol oynamaktadır. İnsan unsurunun etkin bir şekilde kullanılabilmesi hususunda ise, “örgüt kültürü” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı” üzerinde durulması gereken ve önem arzeden kavramlar olmaktadır.

Dış çevre şartlarında yaşanan hızlı değişim ve belirsizlik ortamında, örgütsel uyumun sağlanabilmesi için hem bütün örgüt yönetimine hem de üyelerine önemli görevler düşmektedir. Üst yönetim, değişimin içselleştirilmesi ve gerekli uyumun sağlanabilmesi sürecinde öncü rolü üstlenmeli ve gerekli olan örgütsel kültürü oluşturmalıdır. Üyeler de örgütsel inanç, değer ve normları paylaşmalı, gerektiğinde inisiyatif kullanabilmeli, kendilerini sürekli olarak yenilemeli, ekip ruhu ile hareket edebilmeli ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde gönüllü davranışlar sergilemelidirler. Buradan hareketle, çevresel belirsizlik ortamında örgütsel varlığın devam ettirilmesi ve örgütsel gelişimin sağlanabilmesi açısından, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler için hayati öneme sahip olduğu söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; belirlenmiş rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergilenen ve örgütsel yaşamın etkililiğine katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı

örgütler açısından bir maliyet unsuru içermemektedir. Bu özelliği nedeniyle, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve gerekli örgütsel ortamın oluşturulması yönetsel açıdan önemli bir konudur. Örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunu etkileyen faktörler; bireysel özellikler, örgütsel özellikler, işin özellikleri ve liderlik davranışları olmak üzere dört ana grupta ele alınmaktadır. Üyelerin örgütsel etkinliğe katkıda bulunacak gönüllü davranışlar sergilemeleri için öncelikle örgütle bütünleşmiş olmaları gerekmektedir. Örgütsel bütünleşmenin sağlanabilmesi ise üyeler tarafından paylaşılan ortak inanç ve değerlerin gelişmesine ve benimsenmesine bağlıdır. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi sürecinde örgüt kültürünün bir öncül olduğu kabul edilmektedir.

Kültür; toplumların tarihsel süreç içerisinde tecrübe ederek oluşturdukları, sosyalleşme yoluyla nesilden nesile aktarılan ve o toplumun üyesi olan bireylerin yaşamlarını şekillendiren değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Birey açısından kişilik ne anlam ifade ediyorsa, toplum açısından da kültür o anlamı taşımaktadır. Toplumsal yapılanmanın ve yaşamın her anında ve alanında etkili olan kültür, örgütler açısından da oldukça önemli bir değişkendir. Sahip oldukları kültür sayesinde örgütler, üyelerinin ortak inanç, değer ve normlar etrafında bir araya gelmelerini, örgütsel amaçlarla bütünleşmelerini ve gönül birliği, fikir birliği ve el birliği sergileyerek sinerji yaratabilmelerini sağlayabilmektedirler. Kısacası örgüt kültürü, bireyi örgüte, örgütü de topluma bağlayan, bireyin örgüt ve örgütün toplum içerisindeki yerini, önemini ve başarısını şekillendiren en önemli araçlardan biridir.

Literatür incelendiğinde, üyelerin adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkilerini inceleyen kamu kurumları ağırlıklı çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Buna karşın, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için gerekli olan örgüt kültürü boyutları üzerinde yeterince durulmamıştır. Bu çalışmanın, imalat sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde etkili olan örgüt kültürü boyutlarını bir bütün olarak ele alması bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçları, firma performansının artırılması noktasında etkili olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine yol açan



örgüt kültürü boyutlarının neler olduğunu göz önüne çıkarmakta ve bu anlamda örgüt yöneticilerine konuyla ilgili bir yol haritası sunmaktadır. Araştırma sonuçlarının uygulayıcılara dönük olarak ortaya koyacağı bu yol haritası, çalışmaya farklı bir özgünlük katmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Kayseri ilinde mobilya sektöründe ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren öncü bir firma bünyesinde örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyini belirlemektir.

Çerçevesi çizilen bu amaçlar doğrultusunda yapılan çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde; öncelikle örgüt ve kültür kavramları kısaca incelenmiş ve yönetim-kültür ilişkisi ele alınmıştır. Sonrasında ise örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün temel özellikleri, örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürünün fonksiyonları, örgüt kültürünün oluşumu, yaşatılması ve değişimi, örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürünün ilişkili olduğu kavramlar, örgüt kültürü modelleri, örgüt kültürünün boyutları ve örgüt kültürünün sonuçları üzerinde durulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı başlığını taşıyan ikinci bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamı, tanımı ve özellikleri; örgütsel vatandaşlık davranışı türleri; örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan davranışlar; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları; örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan teoriler; örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise öncelikle araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkileri ele alan daha önceki çalışma sonuçları incelenmiş, sonrasında ise anket yöntemi ile elde edilen bulguların analizi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Son olarak, araştırma bulgularından hareketle araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik çeşitli öneriler aktarılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Çalışma hayatında yaşanan gelişmeler neticesinde, örgütlerin sadece somut varlıklardan meydana gelmediği, çeşitli soyut unsurların da örgütsel performans üzerinde belirleyici bir güce sahip olduğu gerçeği fark edilmiş ve bu gerçeğe paralel davranışsal yönetim ve organizasyon teorileri geliştirilmiştir.

### **1.1. ÖRGÜT VE KÜLTÜR KAVRAMLARI VE YÖNETİM KÜLTÜR İLİŞKİSİ**

İnsanlar yeryüzünde var oldukları andan itibaren yaşamlarını örgütlü olarak devam ettirmektedirler. Bilgi toplumu olarak nitelenen günümüz toplumlarında örgütsel yaşam, hayatın her alanında kendisini hissettirmeye başlamıştır. İş dünyasında yer alsın ya da almasın bütün örgütlerin amaç ve işlevi, uzmanlaşmış bilgileri ortak bir amaç doğrultusunda bütünleştirmek olmuştur.

Kelime anlamı, “ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişilerin veya kurumların oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” (TDK, 1998: 1736) olan örgüt kavramının tanımı konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olsa da; tanımlamaların tümünde ortak bir amaçtan ve güçlerin eşgüdümünden bahsedildiği görülmektedir. Örneğin, örgüt kavramını Hicks ve Gullett (1981: 53), “bireylerin ortak bir amacı gerçekleştirmek için etkileşim içinde buldukları yapılandırılmış bir süreç”; Wehrich ve Koontz (1993: 20), “insan ilişkilerinin oluşturduğu roller sistemi”; Tutar (2003: 17), “ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle oluşan sosyal yapılanma”; Daft vd. (2010: 10) ise “dış çevresi ile etkileşim içerisinde bulunan, bir amacı gerçekleştirilmek üzere kurulmuş, planlanmış ve koordine edilmiş çeşitli alt sistemlerden meydana gelen sosyal bir oluşum” biçiminde tanımlamaktadırlar.

Yukarıdaki açıklamalardan görüleceği üzere; örgüt ve örgütlenme konusunda çok sayıda değişik tanım yapılmıştır. Yönetim literatüründe en çok taraftar bulan tanımlardan biri, Chester Barnard tarafından yapılmıştır. Buna göre örgüt, belirli bir

amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir. (Şimşek, 1996: 145).

Konunun diğer bütünleyici olgusu olan kültür; bireysel, örgütsel, bölgesel, ulusal, uluslararası vb. farklı düzeylerdeki betimlemelerden; birey, grup ve toplum yaşamındaki değişik bağlamlardan ve cinsiyet, yaş, sosyal sınıf, meslek, aile ve dini inanç gibi toplumsal tabakalardan meydana gelen çok yönlü bir bileşendir (Morrison, 2000: 60). İnsan davranışlarının maddi ve maddi olmayan bütün alanlarında derin bir etkiye (Craig and Douglas, 2006: 322) ve dinamik bir yapıya sahip olan kültür kavramı; insanların dünyayı yorumlamak ve anlamlandırmak için oluşturdukları değerler sistemi şeklinde de tanımlanabilir (Trompenaars and Hampden-Turner 1993: 14).

Kültür; birey, grup ve toplumların yaşam tarzlarını etkileyen, tarihsel süreç içerisinde öğrenilmiş ve toplum üyeleri tarafından kabul gören, tutum ve anlamlar bütünüdür. İnsanlar, belirli bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmezler. Bireyler, bu değerleri sosyalleşme süreçlerinin değişik safhalarında öğrenmektedirler (Tayeb, 1988). Kısaca kültür, bir toplumun sahip olduğu özelliklerin bütünüdür (Godwyn and Gittel, 2011: 313). Sosyal bir yapılanma olan örgütler de, küçük birer toplum olarak kabul edilebilirler. Dolayısıyla bu küçük toplumların da bir paylaşılan değerler seti, yani kültürü olacaktır (Koçel, 2007: 24).

Bütün canlı organizmalar gibi varlığını devam ettirmek durumunda olan örgütlerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile birlikte başarılarının sadece yapı, teknoloji ve sermaye gibi maddi unsurlarla sınırlı olmadığı anlaşılmıştır. Bu durum örgütsel başarı için dikkate alınması gereken örgüt kültürü gibi yeni bir takım faktörlerin fark edilmesine neden olmuştur.

Örgüt tarafından benimsenen ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlar çoğu kez örgütlerin geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutmaktadır. Karar organlarının seçimini etkileyecek olan değer, norm ve inançlar ise örgüt kültürünün birer parçası durumundadır (Unutkan, 1995: 78). Karar almada yöneticilere bir çerçeve sunan, üyelerin ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermelerini ve bu faaliyetlerin iç içe geçerek birbirlerini tamamlamalarını sağlamaya yardımcı olan örgüt kültürü, bu yönleriyle etkin bir yönetim aracı olma

niteliği taşır ve yönetimi büyük ölçüde etkiler. Aynı zamanda, örgüt kültürü de yönetsel kararlar ve örgütsel faaliyetlerden büyük ölçüde etkilenir. Dolayısıyla yönetim ve kültür arasındaki karşılıklı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

## **1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞLEVLERİ**

Örgüt kültürü kavramı literatürde ilk olarak örgütsel iklim kavramı ile Blake ve Mouton'ın (1964) makalesinde kendisine yer bulmuştur. Daha sonra ise kurumsal kültür adı altında Silverzweig ve Allen'in (1976) makalesinde tekrar ortaya atılmıştır. Bu yeni kavram, Deal ve Kennedy'nin (1982) ve Peters ve Waterman'ın (1982) kitapları ile popülerliğini artırmıştır. Pettigrew 1979 yılında yayınlanan makalesinde örgütsel kültür kavramının literatürdeki önemini ele almıştır (Hofstede vd., 1990: 286). 1980'li yıllarla birlikte örgüt kültürü kavramı yönetim literatüründe ele alınan başlıca kavramlardan biri olmuştur (Hofstede vd., 2010: 47). Bu dönemde Amerikan firmalarının rakibi olan büyük ölçekli Japon firmalarının dünya pazarlarında hâkim bir konuma yükselmeleri (Harrison and Carroll, 2006: 6) ve bunun gerisinde yatan temel nedenin üyelerle örgütler arasında kurulan ilişkilerden kaynaklandığının fark edilmesi (Morgan, 2006: 118) örgüt kültürünün önemini artırmıştır.

### **1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımlanması**

Daha önce vurgulandığı gibi karmaşık bir yapıya sahip olan 'kültür' kavramı, 'örgüt' kavramı ile bir arada kullanıldığında daha da karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Karmaşayı artıran nedenler iki başlık altında toplanabilir. Bunlardan birincisi örgüt kültürünün yeni bir çalışma alanı olması, ikincisi ise konunun kültürel bir boyuta sahip olmasıdır (Yağmurlu, 1997: 718-719). Kavrama yönelik karmaşayı, "örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım" ifadesi ile dile getiren Robbins (1986: 430-431) örgüt kültürünü, "örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikler bütünü" şeklinde tanımlamaktadır.

Terzi (2000: 21-23) ise örgüt kültürü tanımlarını değişik bakış açılarına göre sınıflandırmaktadır. Rasyonalist bakış açısına göre örgüt kültürü; "örgüt amaçlarının başarılması için etkin bir araç olarak görülmekte ve paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, beklentiler, tutumlar, belirli bir grubun birlikte

geliştirdiği normlar” olarak tanımlanmaktadır. İşlevci yaklaşım ise; kültürün nasıl doğduğu, işlevlerinin neler olduğu, nasıl yayıldığı ve nasıl değiştiği konuları üzerine odaklanmış ve kavramı; “belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözerken geliştirdiği, geçerli kabul edilecek kadar iyi işleyen, üyelere sorunlara ilişkin doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar ya da inançlar bütünü” olarak tanımlamaktadır. Sembolik yaklaşım ise örgütlerde etkili bir anlamlar serisi yaratılması üzerinde durmakta ve örgüt kültürünü, “semboller şeklinde örüntülenmiş anlamlar seti” olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü kavramı Schein (1990: 111) tarafından, “belirli bir topluluğun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında icat edilen, keşfedilen, geliştirilen veya öğrenilen, doğru olduğu kanıtlanacak kadar olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere problemleri algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleri” şeklinde tanımlanmaktadır. Doğan’a (2007; 104) göre bu tanım örgüt kültürünün ihtiyaç ve sorun alanlarını, oluşum sürecini, işlevini ve örgüt üyelerince paylaşılan şeylerin neler olduğunu kapsaması bakımından öne çıkmaktadır. Tanımın üzerinde yoğunlaştığı temel unsurlar;

- Örgüt kültürü, örgütsel yaşam sürecinde ortaya çıkmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt-çevre ilişkilerine ve örgüt içi ilişkilere ait bütünleşme ve uyum sorunlarının çözümüne ilişkindir.
- Örgüt kültürünün özü, sorunları çözme konusunda önceliklerin ve biçimlerin işe yarayacağına ilişkin yerleşmiş inançlar ve temel kabullerdir.
- Benimsenen öncelikler ve tercih edilen çözümler her iki alanda da sorunları çözmektedirler ya da örgüt üyelerinin algılamaları bu yöndedir.
- Algılama konusu olan şeyler ise düşünceler, alışkanlıklar, gelenekler, normlar, değerler, inançlar ve temel varsayım kalıplarıdır.

Yukarıda aktarılan tanımlara ilave olarak literatürde kavrama yönelik olarak yapılmış diğer bazı tanımlamalar Tablo 1.1’de verilmiştir.

**Tablo-1.1: Çeşitli Örgüt Kültürü Tanımları**

Yazar(lar)	Tanımlar
Zamanou and Glaser, 1994: 476.	Örgütsel yaşam ve örgütsel kimlikle ilgili felsefe ve göstergelerin temelini oluşturan kolektif paylaşımlardır.
De Witte and Van Muijen, 1999: 500.	Davranışsal normların, insan doğasının ve bazı gizli varsayımların bir yansımasıdır.
Kreitner and Kinicki, 2001: 68.	İşletmenin kişiliğini şekillendiren ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inançlar bütünüdür.
Watson, 2004: 116.	Ortak düşünce ve yaklaşım tarzlarının gelişimine zemin hazırlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve uyulan anlamlar ve değerler bütünüdür.
Daft vd. 2010: 399.	Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyelere aktarılan ve örgüt çalışanlarının anlayış ve inanışlarına rehberlik eden normlar ve değerler setidir.
Hofstede vd., 2010: 47.	Bir organizasyonun üyelerini diğer organizasyonların üyelerinden farklılaştıran düşüncelerin kollektif programlanmasıdır.
Yarbrough, vd., 2011: 558.	Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireylerin ve grupların bir uyum içerisinde çalışmalarını sağlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç ve varsayımlar sistemidir.

**Kaynak:** Tablo ilgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan açıklamalar ışığında, örgüt kültürünün aile, toplumdaki tüm kurum ve kuruluşlar, ulus, yerel-ulusal-uluslararası örgütler ve devlet ile yakın bir ilişki içinde olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün örgütün yerel, ulusal veya uluslararası çevresinin özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyen bir yapı olduğu ifade edilebilir (Şimşek vd. 2008: 47).

Çalışmada kullanılacak örgüt kültürü tanımının belirlenmesinin yanı sıra değinilmesi gereken diğer önemli bir nokta ise, örgütte birden fazla kültürün var olduğu hususudur. Birçok örgütün bir “kültür şemsiyesi”ne sahip olmasının yanı sıra, örgütsel alt sistemler de kendilerine has bir kültüre sahiptirler. Çünkü bir örgütteki tüm üyelerin benzer değer eğilimlerini benimsemeleri mümkün değildir. Aksine örgütteki çeşitli gruplar (örneğin, işlevsel açıdan farklılaşan bölümlerde çalışanlar, farklı meslek grupları gibi başlıca örgüt kademeleri) birçok farklı, hatta karşıt değer eğilimlerini benimseyen örgütsel alt kültürlere sahiptirler. Martin (1995: 230-231) kültüre ilişkin bu bakış açısını bütünleştirici, farklılaştırıcı ve parçalanmış olarak üç başlıkta toplamaktadır. Birincisi bütünleştirici (integration) perspektif, örgütün tamamında paylaşılan baskın birliği, bütünlüğü, uyumu ve uygulamaların ve politikaların açıklığını vurgulamakta ve tüm örgüt üyelerinin homojen temalardan oluşan aynı inanç sistemini paylaştığını ileri sürmektedir. İkincisi farklılaştırıcı

(differentiation) perspektif, benzerliklerin ve uyumun varlığını inkâr etmemekle birlikte, örgütte tek bir ortak kültürün bulunmadığını, aralarında bir uyumun söz konusu olabileceği gibi birbiriyle çatışan ya da birbirlerine kayıtsız kalabilen çeşitli alt kültürlerin varolabileceğini benimsemektedir. Son tanım olan parçalanmış (fragmentation) perspektif ise, örgütteki çoklu bakış açılarına, belirsizliğin ve farklı yorumların varlığına dikkati çekmektedir (İlhan, 2006: 276).

Yapılan bu açıklamalardan sonra örgüt kültürü; örgütün yaşam sürecinde karşılaştığı içeride bütünleşme ve dışarıda uyum sorunları ile mücadelesi sonucunda oluşan, bu mücadelelerde örgütü başarıya ulaştıran, örgütte alınan ve sergilenen karar ve eylemlerin yapılış biçimini gösteren, örgütü diğerlerinden ayıran, bireysel davranışlara bilinç ve bilinçaltı rehberlik eden, üyelerin paylaştığı temel değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünü olarak tanımlanabilir.

### **1.2.2. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri**

Çalışmada yer verilen örgüt kültürü tanımları incelendiğinde, bu tanımlarda bazı ortak özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Bu ortak özellikler şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2008: 138; Detert vd., 2001: 186-187; Prajogo and McDermott, 2011, 713-714; Özkan, 2009: 62-63):

- Öne çıkan birinci ortak özellik, örgüt içinde paylaşılan düşüncelerin ve değerlerin varlığıdır. Başka bir ifadeyle çalışanların örgüte ve işe ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örgüt kültürü, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüt üyeleri, örgütün ortak değerlerine inanmalı, saygı duymalı, yaşaması ve geliştirilmesi için yeni katılanlara söz ve davranışları ile mesajlar iletmeli, tecrübelerini paylaşmalıdır. Örgüt kültürü bu suretle hayat bulacak, tüm örgüte yayılacak, kabul görerek paylaşılacak ve kurumsal olma özelliği kazanacaktır. Ancak bu durum örgüt üyelerinin aralarında düşünce ve davranış farklılıklarının olmadığı ve örgüt kültürü içerisinde farklı alt kültürlerin bulunmadığı anlamını taşımamaktadır.

- Bir diğer ortak özellik örgüt kültürünün, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olduğudur. Kültür, kalıtsal nitelikte değildir. Kültür, örgütün faaliyet konusu, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler

yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve üyelerin tümünü etkiler. Üyeler bu şekilde örgütsel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm ve davranışları öğrenme imkânını bulurlar ve zaman içerisinde geliştirirler.

- Dikkati çeken bir diğer ortak özellik, örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Kültür, yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Başka bir ifadeyle çoğu kez herhangi bir kitapta yazılı olmayan bu değerler doğrudan üyelerin kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmaktadır. Bu durum örgüt kültürü kavramının yalnızca örgütle ilgili olmadığını, iç ve dış çevre koşullarının, insan faktörünün, bireylerin eğitim düzeylerinin, gelenek ve göreneklerinin, yaşayış biçimlerinin de işin içerisinde yer aldığı karmaşık bir yapılanmayı işaret etmektedir.

- Dördüncü ortak özellik ise kültürel değerlerin üyeler için taşıdığı sembolik anlamlardır. Bu anlamlar üyelerin birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmekte ve bireyler arası ilişkileri etkilemektedir. Kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan, üyelerce sergilenen, kendi içinde bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır. Örneğin; örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar ve yaşanmış olaylar nesilden nesile bir efsane olarak geçmektedir. Kültür bireyler ve kuşaklar arasında öğrenme yoluyla aktarılır ve süreklilik kazanır. Bireyler öğrendikleri kültür unsurlarının taşıyıcısı ve aktarıcısıdır.

Luthans'a göre de örgüt kültürü birçok önemli özelliğe sahiptir. Bu özelliklerin arasında üzerinde kolayca uzlaşılabilen bazıları aşağıdadır (Luthans, 1995:497) :

i. **Gözlemlenen Davranış Düzenlemeleri:** Örgüt üyeleri birbirleriyle etkileşim içerisindeyken ortak dil ve ritüellerle bezenmiş saygılı davranışlar sergilerler.

ii. **Normlar:** “Çalışırken fazla ileri de gitme, geri de kalma” gibi birçok örgütte var olan, ne kadar iş yapılacağına yönelik davranış standartlarını gösterir.

iii. **Baskın Değerler:** Örgütlerin savundukları ve üyelerinin paylaşımlarını arzuladıkları bazı önemli değerleri vardır. Yüksek verimlilik, yüksek ürün kalitesi ve düşük devamsızlık örnekleri gibi.

iv. **Felsefe:** Örgütler çalışanlara ve/veya müşterilere nasıl davranılması gerektiği konusunda inançlarını oluşturan politikalara sahiptir.



v.**Kurallar:** Örgütte geçinebilmek için katı kurallar uygulanır. Yeni katılan üyeler kıdemli ve yetkin üyeler gibi kabul edilebilmek için bu kuralları mutlaka öğrenmelidirler.

vi.**Örgütsel İklim:** Üyelerin birbirleriyle, müşterilerle veya başkalarıyla etkileşimi yönlendiren, fiziki düzenlemelerle yayılan genel bir havadır.

Aşağıdaki tabloda, örgüt kültürünün sahip olduğu özellikler çeşitli yazarların fikirleri de harmanlanarak özetlenmiştir.

**Tablo-1.2: Örgüt Kültürünün Özellikleri**

<b>Yazar(lar)</b>	<b>Örgüt Kültürünün Özellikleri</b>
Hofstede vd., 1990; Rashid vd., 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bütünseldir.</li> <li>• Zaman içerisinde oluşmuştur.</li> <li>• Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.</li> <li>• Sosyal yapıya sahiptir.</li> <li>• Yumuşaktır.</li> <li>• Değişmesi zordur.</li> </ul>
Pettigrew, 1979	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.</li> <li>• Herkese açıktır ve herkes tarafından kabul edilir.</li> <li>• Kavramlar, formlar, kategoriler ve imajlar sistemidir.</li> </ul>
Alvesson, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bütün hiyerarşik düzeylerde oluşabilir ve gelişir.</li> <li>• Oluşumu tarihsel sürece yayılmıştır.</li> <li>• Üyelerini, paylaştıkları inançlar, anlayışlar, değerler, normlar ve semboller yoluyla etkiler.</li> </ul>
Schein, 1990, 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortaklaşa olarak oluşturulur ve herkes tarafından paylaşılır.</li> <li>• Paylaşılan ana unsur temel varsayımlardır.</li> <li>• Yeni üyelere kabul edilebilir davranış kalıpları ve sistem bilgisi öğretir.</li> <li>• Ortaklaşa öğrenmenin ürünüdür.</li> </ul>
Smircich, 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı düzeylerde paylaşılan anlamlar sistemidir.</li> </ul>

**Kaynak:** Hammal, 2006: 9.

### 1.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağıdır. Sosyal kontrol sistemi olarak örgüt kültürü üyelerin davranışlarını şekillendirmekte ve örgüt içindeki farklı grupların işleyişlerinin eşgüdümünde de önemli bir katkıda bulunmaktadır (Chuang vd., 2004: 26). Dolayısıyla güçlü ve fonksiyonel bir kültür, davranışları yönlendirme ve uyumlaştırma sürecinde önemli bir işlev görmektedir.

Örgütleri bir bütün olarak kapsayan, yazılı olarak tanımlanmadan çalışanlar arasında manevi bir biçimde oluşan ve genel kabul gören inanç ve değerler seti olan kültür; sosyalleşme yoluyla çalışanlara aktarılarak yerleşik bir hale dönüşmekte (Başaran, 1991: 241) ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılmaktadır. Bu anlamda, örgüt kültürünün bir örgütün yaşam bütünlüğünün ayrılmaz bir parçası olduğu söylenebilir. Dolayısıyla örgütlerin varlıklarını sürekli kılabilmeleri ve gelişip büyüyeabilmelerinin temel gereklerinden birisi olan örgütsel verimliliğin artırılabilmesi noktasında, örgüt kültürünün önemli bir rolü bulunmaktadır.

Kültür, örgütün yapabileceklerinin ve yapamayacaklarının sınırını belirlemesi nedeniyle de büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü bu yönü ile örgüt kültürü, örgütün çevresel meydan okumalara karşılık verebilme yeteneğine de sahiptir. Kısaca kültür, örgütleri daha iyi anlamaya ve tanımlamaya yaradığı için önemlidir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 205).

Günümüzde örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında da önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaçları, strateji ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, aynı zamanda belirlenen stratejilerin yöneticiler tarafından yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde, üyelerin nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen yerleşmiş davranışsal parametreler mevcut iken zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda ise üyeler neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda davranış belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Dolayısıyla, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme sürecinde güçlü kültüre sahip örgütlere kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için, güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2008: 166).

Örgüt kültürünü ve dinamiklerini anlamak, örgütte karşılaşılan ancak anlam verilemeyen birçok olağandışı insan davranışının anlamlı hale gelmesini, çözümlenmesini ve gerçekte örgütün nasıl çalıştığını anlamamızı sağlar (Karahana, 2008: 459). Çünkü kültür, sembolik anlamlarla örgütteki tüm faaliyetleri kontrol etmekte, aynı zamanda bir örgütün yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temel belirleyicisi olmaktadır. Dolayısıyla karar ve eylemlerde

başarıyı yakalayabilmek için üst yönetimin kültürel değerleri dikkate alması kaçınılmaz bir gerekliliktir (Basir vd., 2011: 6031). Aksi halde; başarılı teknoloji kurma, yenilik yaratma, iş tatmini, örgütsel başarı, takım etkinliği, strateji, misyon ve vizyon oluşturma faaliyetlerinin, örgüt kültürü olgusunun dikkate alınmadan yapılması halinde başarısızlığa uğraması kaçınılmazdır. Wilkins (1983: 25); özellikle fırsatların değerlendirilmesi, rekabet stratejilerinde değişime gidilmesi, hızlı büyüme, örgüt içi gruplar arasında ciddi sorunların yaşanması ve küçülme süreçlerinde örgütsel kültürün dikkat çekici bir önem kazandığını ifade etmektedir.

#### **1.2.4. Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları**

Örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de üyelerin davranışlarını ve düşüncelerini etkilemektedir. Bu bakış açısıyla örgüt kültürünün belli başlı fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Çınar, 1999: 73-74; Bakan vd., 2004: 30-31):

- Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu şekilde ayrıcalıklı bir benlik kazanan üyeler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunurlar.

- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak işlev görür. Yani, üyelerin tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir, hem de onlara rehberlik eder.

- Örgüt kültürü sosyal sistem dengesini artırır.

- Örgüt kültürü, moral ve güdüleme aracı olarak örgüt misyonuna bağlılığı artırır.

- Örgüt kültürü, örgütün iç bütünleşmesini sağlar, üyeler arasında dayanışmayı artırır, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar.

- Örgüt kültürü, üyelerin, belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına imkân tanır.

- Örgüt kültürü, yöneticileri ve üyeleri aynı norm ve değerler etrafında toplar ve aralarında uyum sağlar.

- Örgüt kültürü, iş yapma süreç ve yöntemlerine standart uygulamalar ve kurallar getirerek örgütsel verimliliği artırır.

- Örgüt kültürü, örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır. Yeni yöneticilerin ve üyelerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına imkân tanıyarak yetişme ve gelişmelerine önemli boyutta yardımcı olur.

- Örgüt kültürü, geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaları azaltır.

- Örgüt kültürü, verimlilik, kalite, moral ve iş tatminini artırıcı bir etkisi nedeniyle rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynar.

- Örgüt kültürü, örgüt ile çevre arasındaki etkileşimde önemli işlevler üstlenir. Örgütü saran çevrenin sunduğu fırsatların ve tehditlerin örgüt tarafından hissedilmesi, algılanması ve onlara yönelik tepkilerin oluşturulmasında kültür, önemli bir etkiye sahiptir.

- Örgüt kültürü, örgütün stratejik değişimlerle başa çıkma ve onları kontrol altına alma yeteneğini artırır.

- Örgüt kültürü, koordinasyonu sağlar. Etkin bir kültür sayesinde yönetimde koordinasyon işlevi, yerini “kendiliğinden koordinasyona” bırakır.

- Örgüt kültürü, belirsizliklerin azaltılmasını sağlar. Örgütler çok büyük boyutta belirsizliklerin, çıkar çatışmalarının bulunduğu karmaşık bir çevrede faaliyet gösterirler. Örgüt, sahip olduğu kültürü oluşturan değerler, hikâyeler ve sembollerle kendi dünyasını yaratarak, dış çevredeki belirsizlikler ve çıkar çatışmaları mücadelesinde güç kazanmış olur.

- Güçlü bir örgüt kültürü sayesinde, örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara daha az ihtiyaç duyulabilir, planlama ve karar alma kolaylaşır.

- Örgüt kültürü, gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar.

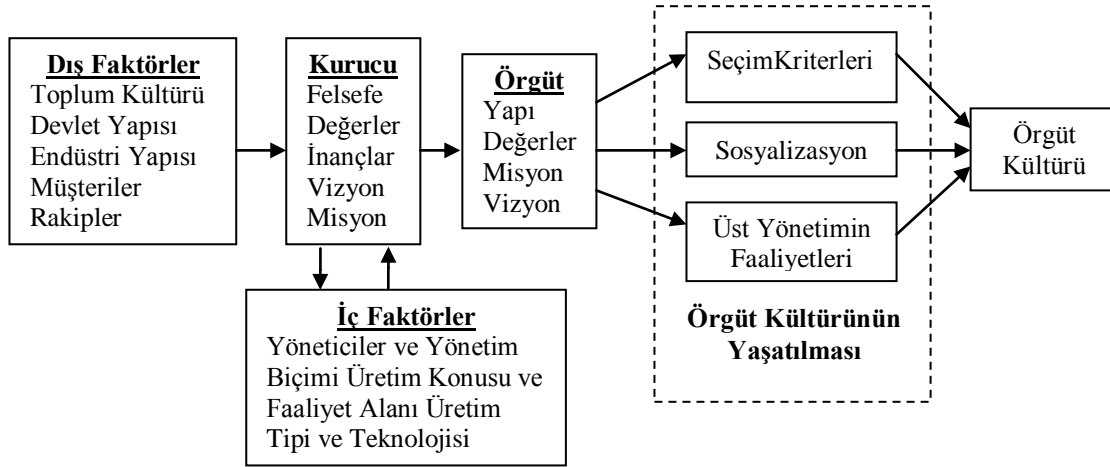
Örgütlerin elde ettiği kârlar, örgütler açısından gereklidir ancak yeterli değildir. Yapılan bir araştırmada; geniş değerler dizisine sahip örgütlerin, açıklanmış amaçları sadece parasal olan örgütlere oranla mali açıdan daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bir başka araştırmada ise aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı örgütleri başarısızlardan ayıran en önemli farkın örgüt felsefesi ve kültüründeki farklılıklardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Mükemmel örgütlerin ortak değerlerinin bir bölümünü; açık bir kültür, olumlu bir miras, liyakatli çalışanlara ve performansa verilen değer oluşturmaktadır (Kılıç, 2003: 40).

### **1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, YAŞATILMASI VE DEĞİŞİMİ**

Günümüz iş dünyasında örgüt kültürünün oluşumu güncelliğini koruyan önemli konulardan biridir. Yakın döneme kadar çoğu örgüt, güçlü bir kültür oluşturmak için bilinçli bir çaba göstermemiştir. Ancak günümüzün rekabetçi ortamında başarılı olmak isteyen örgütler kültürlerini bilinçli bir şekilde oluşturmak durumundadırlar. Çünkü güçlü örgüt kültürü, genel ve tutarlı amaçları, örgütsel bağlılığı, ekip üyeleri arasındaki rol açıklığını, ekip içindeki sorumluluğu tanımlayıcı bilgi ve becerileri, gerekli davranışsal yetenekleri geliştirme, güç ve paylaşılmış ödülleri desteklemektedir (Özgener, 2004: 135).

Örgüt kültürünün oluşumu kadar yaşatılması ve değişimi süreci de önemli bir konudur. Kültürün oluşum ve yaşatılma süreci Şekil 1.1'de görülmektedir.

**Şekil-1.1: Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci**



**Kaynak:** Baytok, 2006: 27.

### 1.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu, birbirini takip eden aşamaların başarılması ile gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreçte kültür görünen öğelerden varsayımlara doğru bir gelişim izler. Schein (1983: 22) örgüt kültürünün oluşumunu bir öğretme ve öğrenme süreci olarak değerlendirmekte ve örgüt kültürünün oluşum sürecinin şu şekilde gerçekleştiğini belirtmektedir:

- Kurucu tarafından oluşturulan örgütün felsefesi, misyonu, vizyonu, değerleri ve maddi unsurları gibi biçimsel ifadeleri personel alımı, seçimi ve sosyalizasyonu için kullanılır.

- Fiziksel yapılar, çalışma ortamı ve alanlar düzenlenir.

- Sloganlar, dil, kısaltmalar ve benzetmeler gibi önemli öğeler belirlenir.

- Liderler, müdürler ve diğer üst yönetim elemanları tarafından açık rol modelleri, eğitim programları oluşturulur, öğretme ve koçluk sağlanır.

- Açık ödüllendirme, statü sistemi ve kariyer kriterleri oluşturulur.

- Önemli insanlar ve olaylarla ilgili, hikâye, efsane, mit ve benzetmeler oluşturulur.

- Lider ölçme ve kontrol için dikkat ettiği örgütsel faaliyetler, süreçler ve çıktıları izler.

- Lider felsefesi, ideolojisi, misyonu, vizyonu ve değerleri ile önemli olaylara tepkisini ortaya koyar.

- Örgüt yapısı ve iş akışı belirlenir.
- Örgütsel sistemler ve prosedürler oluşturulur.
- Örgütsel amaçlar ve personel alma, yer değiştirme, yükseltme, işten çıkarma ve emeklilikleri ile ilgili kriterler belirlenir.

Kültür oluşumunu örgütsel değerlerin ortaya çıkışı olarak ele alan Gagliardi (1986: 121-122) ise süreci dört aşamada incelemiştir. Bu **aşamalardan ilkinde;** örgüt kurulduğunda, örgüt üyelerinin amaçlarının ve görevlerinin tanımlanmasında, değerlendirme için kriter ve referans noktası olarak liderin vizyonu (örneğin inançlar dizisi) kullanılır. Bu inançlar, sebep-sonuç ilişkisinin bir ürünüdür ve liderin eğitim düzeyi, deneyimleri, çevre bilgisi gibi faktörlere bağlıdır. Bu aşamada, kurucunun fikirleri örgütteki tüm üyeler tarafından paylaşılmayabilir. Lider en azından kendi kontrolü altındaki alanlarda istediği davranışları gerçekleştirmeleri yönünde personeli yönlendirme gücüne sahiptir. **İkinci aşamada;** davranışlar liderin temel inançları ile uyumlaştığında istenen sonuçlar başarılmış olur. Üyeler tarafından tecrübe edilerek kabul edilen inançlar, örgüt içi faaliyetlerde referans ölçüt olarak kullanılmaya ve örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılmaya başlar. Böylece liderin inançları, doğrudan kontrolünün olmadığı alanlarda da amaç ve anlamları etkiler. **Üçüncü aşamada;** örgüt üyeleri, mevcut inanç ve değerlerle istenen başarılı sonuçların sürekli olarak elde edildiğini gördükçe tatmin olurlar ve güvenleri tazelenir. Bundan sonra örgüt ilgisini “etkiler” üzerinden “sebepler”e çevirir ve kendisini sebepler ile tanımlama üzerine yoğunlaşır. **Son aşamada** ise artık değerler, kanıksanmış olarak sorgusuzca tüm üyeler tarafından paylaşılır ve örgüt üyeleri bunun farkında bile değildir. Değerler, birer kabul haline gelir ve otomatik olarak davranışlara yansır.

Yukarıdaki oluşum süreçlerinde de görüldüğü gibi, örgüt kültürü bir anda ortaya çıkmamaktadır. Örgüt kültürünün oluşumu, toplumsal kültürde olduğu gibi tarihsel süreçte değişik faktörlerin etkisi ile gerçekleşmektedir.

Araştırmacılar yukarıda ayrıntılı olarak açıklanan örgüt kültürünün bu oluşumuna etki eden faktörler ile ilgili değişik sınıflamalarda bulunmuşlardır. Bu sınıflandırmalar incelendiğinde, bir örgütün kültürünün oluşumunun temelde üç

belirleyici faktöre dayandığı görülmektedir. Bunlar (Baytok, 2006: 29); örgütün kurucusu, iç faktörler ve dış faktörlerdir.

### **1.3.1.1.Kurucunun Rolü**

Örgütler, kendiliklerinden ortaya çıkmazlar. Aksine, örgütler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere girişimciler tarafından kurulurlar. Örgütü kuracak olan bireyin kendi kültürel geçmişi ve kişiliğinin etkisi altında, amacını nasıl gerçekleştirebileceği konusunda bazı model ve değerleri vardır. Bu değerlerle birlikte örgütte kültürel oluşum başlamış olur. Kurucu, ilk olarak kendi değerlerini paylaşan bireyleri etrafında toplayacak, kuracağı örgütü kendi arzusu doğrultusunda şekillendirecektir (Schein, 1990: 115). Örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında lider önemli bir rol oynamaktadır (Tsui vd., 2006: 114).

### **1.3.1.2.İç Çevre Faktörleri**

İç çevre faktörleri; kurucunun örgütün stratejilerini oluşturma, vizyon ve misyonunu belirleme aşamalarında dikkate almak zorunda olduğu etkenlerdendir. Bu faktörler şunlardır (Bakan vd., 2004: 29):

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımları,
- Örgüt yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın düzeyi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs: Üyelerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- Risk toleransı: Üyelere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme: Örgüt içerisindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol: Üyelerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaideler düzeni,
- Benlik: Örgüt içindeki üyelerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri,



- Ödül sistemi: Ödüllerin, üyelere başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmaları konusunda gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

### 1.3.1.3.Dış Çevre Faktörleri

Birer açık sistem niteliği taşıyan örgütlerin çevresi, toplumsal, siyasal, hukuki, ekonomik ve teknolojik gibi pek çok faktörün etkisiyle sürekli bir değişim göstermekte, bu durum örgütlere hem yeni olanaklar sunmakta ve hem de tehlikeler yaratmaktadır (Şimşek, 2001: 311). Dolayısıyla örgüt başarısının temel belirleyicilerinden biri de sahip olunan kaynak ve imkânlarla dış faktörler arasında kurulan uyumdur (Mucuk, 2006: 173). Çevresel değişkenler örgütü etkilediği gibi örgütten de etkilenebilir. Toplumun yapısı ve kültürel değerleri, içinde bulunulan sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler, rakipler, örgütleri etkileyen krizler, pazarın hedef kitlesindeki kültürel değişimler örgüt kültürünün oluşumunda göz önünde bulundurulması gereken kıstaslardandır.

### 1.3.2.Örgüt Kültürünün Yaşatılması

Kültür yerleştikten sonra örgüt içinde sergilenen çeşitli uygulamalar, eylem ve davranışlar kültürün benimsenmesine ve yaşatılmasına yöneliktir. Ancak, üç temel nokta kültürün varlığını sürdürmesinde özellikli bir önem taşır. Bunlar işgören seçimi, üst yönetimin tutum ve davranışları ve örgütsel toplumsallaşmadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 182).

•**İşgören Seçimi:** İşgören seçiminin temel amacı, örgütü başarıya taşıyacak bilgili ve yetenekli insanları istihdam etmektir. Ancak çoğunlukla işin yapısına ve gereklerine uygun birden fazla aday çıkabilmektedir. Bu durumda işgören seçimi büyük bir önem kazanmaktadır. Burada seçim ölçütü, bireysel değerlerin örgütsel değerlerle uyum içersinde olup olmadığıdır. Bu değerlerin hepsi olmasa bile bir

kısmı arasında tutarlılık olması seçim sürecinde önemlidir. Seçim aşamasında, adaylar örgütün yapısı ve çalışma değerleri konusunda değerlerle, kendi değerleri arasında bir çatışma olduğunun farkına varırsa, başvurusunu geri çekebilir.

• **Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları:** Üst yönetimin karar ve davranışları kültürün yaşatılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin sözleri, davranışları, normları koyuş biçimleri; örneğin ne ölçüde riske girileceği, üyelere ne dereceye kadar özgürlük tanınacağı; en uygun giyim şekli, ödüllendirme, terfi ve bunların nasıl uygulanacağı konuları kültürün yaşatılmasında önem taşır.

• **Örgütsel Sosyalleşme:** Örgütsel sosyalleşme, personelin seçimi ve değerlendirilmesini izleyen örgütsel standart ve normları yerine getirmek için, bireylerin öğrenme ve öğrendiklerini örgütsel süreçlere uyarlanma periyodu olarak ifade edilmektedir (Cooper-Thomas and Anderson, 2006: 492-493). Diğer bir tanımla sosyalleşme; örgütsel rolün üstlenilmesi için gerekli sosyal bilgi ve beceri, davranış, tutum, değer ve bilginin bireysel olarak kazanım sürecidir. Bu sürecin aktif bir parçası olan birey, örgütte gerekli bilgileri kazanmakta ve yeni iş çevresini anlayarak sosyalleşmektedir (Haski-Leventhal and Bargal, 2008: 68).

Bu bağlamda işgören seçim sürecinde en fazla uyum gösterme potansiyeline sahip adayların örgüte alınmasıyla birlikte sosyalleşme faaliyetleri için harcanacak zaman ve çaba büyük ölçüde azaltılacaktır (Levine and Moreland 1999: 278).

Bu açıklamadan anlaşılacağı üzere sürekliliği olan ve uzun dönemi kapsayan örgütsel sosyalleşme sürecinde genellikle öngörme, karşılaşma ve değişim olmak üzere üç aşama bulunmaktadır (İplik, 2009a: 187-188):

• **Öngörme Aşaması:** Bireyler bir işe girmeden önce çalışacakları örgüt ve yapacakları iş hakkında bilgi edinmek isterler. Ancak iş ve örgüte uyum konusunda belirsizliğe sahip olan birey henüz örgüte katılmadığından, örgüte ilişkin bilgileri öngörü niteliğindedir. Bu doğrultuda belirsizlik ve stres düzeyinin yüksek olduğu bu aşamada, işe alındıkları takdirde örgütün kendilerine ne gibi olanaklar sağlayabileceğine ilişkin birtakım beklentilere sahiptirler. Bu nedenle ön sosyalleşme olarak adlandırılan ilk aşamada, örgütün işgücü kaynağını oluşturabilecek bireylere, örgütü tanıtıcı bilgiler verilmektedir. Bu bilgilendirme sayesinde, örgüte girmeden önceki dönemde, birey yetenekleri ile işin özellikleri arasındaki uyum ve

beklentilerinin örgüt tarafından karşılanabilme potansiyeli hakkında bilgi sahibi olabilmektedir.

• **Karşılaşma Aşaması:** Örgütsel sosyalleşme sürecinin en önemli aşaması olan karşılaşma aşamasında bireyler örgüt ile ilk temaslarını kurmaktadır. Bu aşamada üye ve örgüt karşılıklı olarak birbirlerini uygunluk ve uyumluluk açısından test etmekte ve formel ve informal iletişim bu aşamada gerçekleşmektedir. Bu bağlamda yeni üyeye örgüt içerisinde önceden planlanmış deneyimler aktararak, onların örgütün değer ve normlarını kabul edip etmeyecekleri ve işe ne ölçüde adapte olacaklarının ölçülmesi amaçlanır. Bu amaca yönelik iyi hazırlanmış eğitim programları ve uygulamaları ile üyenin deneyimlerinin artırılması, önemli görülen ilke ve değerlere bağlılığı sağlamak suretiyle üyelerin örgüte yüksek düzeyde güven duymalarının ve örgütte daha fazla çaba göstermelerinin sağlanması gibi faaliyetler bu aşamada gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle eski değer, beklenti ve davranışların terk edilerek yenilerinin kazanılmasına odaklanan bu aşama, hem üye hem de örgüt açısından kritik öneme sahiptir.

• **Değişim Aşaması:** Son aşamada; üye katıldığı örgüt ve grubun norm ve değerleri ile üstleneceği rol ve görevlere uzun süreli uyum gösterme çabası içinde olmaktadır. Bu aşamada, örgütün norm ve değerlerini benimseyen üye işini severek yapmakta, örgüt kültürüne uygun tutum ve davranışları sergilemekte, örgütün değerlerini savunarak örgüt elemanı kimliğini kazanmakta, yüksek düzeyde motivasyon, örgüte katılım ve bağlılık göstermekte ve bu bağlamda diğer örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi söz konusu olmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel sosyalleşmenin, üyenin işini örgüt tarafından ortaya konulan ölçütlere uygun olarak yapabilecek duruma gelmesi ile başarılı olarak sonuçlanacağına, ancak bir eleman olarak diğer örgüt üyelerince kabul edilmesi ile sosyalleşmenin tamamlanacağına inanılmaktadır. Bu bağlamda sosyalleşme sürecinin son aşamasında işini iyi yapan ve mevcut üyeler tarafından benimsenen üyelerin ödüllendirilmesi ve gelecekte yeni üyeler açısından rol modeli olmalarının sağlanması söz konusu olmaktadır.

### 1.3.3. Örgüt Kültürünün Değişimi

Yukarıda da açıklandığı gibi örgüt kültürünün oluşumu dinamik bir öğrenme sürecidir. Bu nedenle kültürün başlaması ile evrimleşme de başlar. Her ne kadar

güçlü kültürlerin homojen bir yapıda ve durağan olduğu kabul edilse de, bu durum kültürün tekrarlardan oluşan ve değişmeyen faaliyetler olduğu anlamına gelmez (Gagliardi, 1986: 124). Örgütler, iç veya dış çevrenin etkisi ile sürekli değişmek ve kendini yenilemek zorundadırlar. Örgütün kuruluşundan itibaren şekillenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgüt kültürü eğer şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa, bu kültürün değişmesi gerektiğinin bir işaretidir (Banner and Gagne, 1995: 383). Örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde, örgütteki çıkar gruplarını örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğini sağlayamadığı hallerde, diğer bir ifadeyle paylaşılan bir değerler bütünü olmadığında değişim zorunludur (Şişman, 1994; 122). Kültürel değişim; birçok faktörün etkisiyle ortaya çıkabilecek bir durumdur.

Örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumların neler olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Önem derecesine göre; tepe yöneticilerin değişmesi, şirket birleşmelerinin yaşanması, krizlerin ortaya çıkması, yeni stratejilerin uygulamaya konulması, örgüt yapısının ve personel yönetim sistemlerinin değişmesi vb. hususlar örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak belirlenmiştir (Unutkan, 1995, 106). Araştırma verilerine göre, örgüt kültürü en çok tepe yönetiminde meydana gelen değişikliğe bağlı olarak değiştirilmektedir. Bu anlamda Lees (2003: 206), örgüt kültüründeki köklü değişimlerde liderlerin önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu köklü değişimler, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir.

Oluşumu uzun bir zaman sürecinde gerçekleşen örgüt kültürünün değiştirilmesi kolay bir iş değildir (Sproat, 2001: 525). Kültürü değiştirmenin zorluğunun temel nedeni, değerlerin ve varsayımların insanların bilinçaltına yerleşmesi ve gerçek olarak algılanmalarıdır. Ayrıca değerleri ve varsayımları değiştirmek birey ve grup davranışlarını değiştirmek ile mümkün olabilmektedir. Bu ise uzun zaman alan zor bir süreçtir (Sims, 2000: 66).

#### 1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖĞELERİ

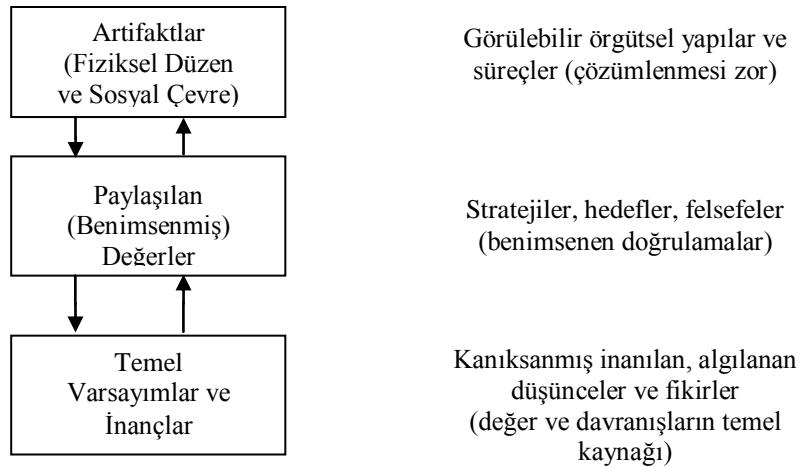
Kültürü yorumlamacı paradigma açısından ele alan örgüt araştırmacıları ve kültürel antropologlar, kültürü sosyal bir grup bağlamında, çeşitli kültürel öğelerin bireylere benimsetildiği sosyalleşme süreci ile kazanılan ve o grubun üyelerince paylaşılan bilişsel donanım olarak görürler (Gizir, 2008: 187). Örgüt kültürünün çok katmanlı bir yapıya sahip olduğu birçok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir (Bunch, 2007: 147). Örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerinden oluşması nedeni ile her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (İşcan, 2007:121). Her ne kadar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her örgütte yer alan insan yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin (değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikâyeler, örfler, dil, semboller ve törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalizasyonu) örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir (Gürçay, 2001:1).

Söz edilen kültürel öğeler farklı nesnellik ve öznelilik derecelerine ve örgüt üyeleri tarafından gözlemlenebilirlik derecelerine göre farklı değerlendirilerek, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır (Zamanou ve Glaser, 1994: 476). Örneğin, Meek (1988: 466) bu öğeleri semboller, ideoloji ve törenler olmak üzere üç boyutta sınıflandırırken; Duncan (1989) örgüt kültürü öğelerini gözle görülebilen ve gözle görülemeyen öğeler olarak iki boyutta sınıflandırmaktadır. Diğer yandan, Louis (1985) örgüt kültürü öğelerini artifaktlar, semboller ve paylaşılan anlamlar olmak üzere üç boyutta; Lundberg (1996) artifaktlar, perspektifler, değerler ve sayılıtlar olmak üzere dört boyutta, Schein (1991) ise artifaktlar, değerler ve temel sayılıtlar olarak dört boyutta ele almaktadır (Gizir, 2008: 187). Hofstede (1991: 9) ise örgüt kültürünün unsurlarını semboller, kahramanlar, ritüeller, değerler ve uygulamalar şeklinde sınıflandırmaktadır. Değerleri kültürün en alt katmanı ve özü olarak gören Hofstede'e (1991: 9) göre değerler, örgüt içerisindeki bir durumu başka bir duruma tercih etmedir. Hofstede, değerlere dayalı olarak gözlemlenebilen ritüeller, kahramanlar ve sembollerin de örgüt kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıktığını belirtmektedir (Tekiner, 2009: 9).

Örgüt kültürü konusundaki en kapsamlı çalışmaları yapan kişilerden biri olan Schein (1990: 111-112) ise örgüt kültürünün temelini, grup değerlerinin ve normlarının da özünü oluşturan temel varsayımların oluşturduğunu; kültürün ancak söz konusu bu sayıtların açıklanması ile anlaşılabilceğini; değerlerin ve sembollerin ise kültürün yüzeysel kısmını oluşturduğunu belirterek, bir örgüt kültürü modeli geliştirmiştir. Bu modele göre örgüt kültürü, artifaktlar, değerler ve temel sayıtlar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Temel sayıtlar, örgüt üyelerinin çevre ile ilişkileri, gerçek, zaman, mekân, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konularında paylaştıkları temel inançlardan oluşmaktadır. Temel değerler, örgüt üyelerinin olayları, durum ve davranışları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri ölçütlerden meydana gelmektedir. Artifaktlar (fiziksel düzen ve sosyal çevre) ise kültürün gözle görülebilen teknoloji, üyelerce geliştirilen sanat-mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler ve davranış örüntüleri olarak tanımlanmaktadır (Kantek, 2005: 20).

Schein (1990) tarafından yapılan sınıflandırma örgütlerde başarıyla kullanılmakta (Yılmaz ve Oğuz, 2005: 109) ve kapsayıcı bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Örgüt kültürünün öğeleri konusunda Schein tarafından yapılan sınıflandırma Şekil 1.2’de aktarılmıştır.

**Şekil-1.2: Örgüt Kültürünün Öğeleri**



**Kaynak:** Schein, 2009: 21.

### 1.4.1. Fiziksel Düzen ve Sosyal Çevre (Artifaktlar)

Kültürün en gözlenebilir ve işitilebilir doğal yansımaları olan artifaktlar, örgütün fiziksel ve sosyal çevresinde yapılanmaktadır (Schein, 2009: 22; Scott vd., 2003: 935). Örgüt üyelerince geliştirilen sanat ürünleri, dil, hikâyeler, mitler, efsaneler, semboller, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları, giyim tarzları örgüt kültürünün bu ögesi içerisinde tanımlanmaktadır. Bu anlamda artifaktlar, insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 206; Yılmaz ve Oğuz, 2005: 109). Özellikle dil, törenler, ritüeller ve ayinler, semboller, hikâyeler ve mitler ve kahramanlar, kültürün öğrenilmesi, aktarılması ve değiştirilmesinde önemli görünen öğelerdir. Bu unsurlar aşağıda ele alınmaktadır.

#### 1.4.1.1. Dil

Dil, örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan en önemli kültür unsurlarından birisidir. Dil, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan önemli bir araçtır. Dil, bu fonksiyonları yerine getirerek kültürün devam etmesini ve canlı kalmasını sağlar (Dolunay, 2007: 16). Her örgütün kendine ait ve faaliyet alanı ile ilgili bir dili vardır. Bir ülkenin ana dilini en iyi konuşan bireylerin o ülkenin vatandaşları olması gibi kuruluşun dilini de en iyi bilen kendi üyeleridir. Yapılan selamlamalar, şakalar, jest ve mimikler, mecaz ve benzetmeler, kullanılan deyim, argo ve jargonlar, sloganlar örgütün dilini karakterize eden unsurlar olarak göze çarpmaktadır (Tosi and Mero, 2002: 128). Örgütsel dilin sahip olduğu bu unsurlar gözlemlenerek, bir örgütün içinde bulunduğu durum ve o örgütte olup bitenler hakkında fikir edinilebilir (Levinson, 1999: 95).

#### 1.4.1.2. Törenler, Ritüeller ve Ayinler

**Törenler**, örgütün temel değerlerini ifade eden ve güçlendiren planlanmış ve tekrarlanan özel aktiviteler şeklinde tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 211). Törenler, örgütsel bir geçmişi olan olaylara, üyelerin verdiği önemi sürekli kılmak için yapılan kolektif eylemleri içerir. Bu yönüyle törenler, örgüte, kimin ne derecede katkı sağladığını belirleyen veya açıklayan faaliyetler topluluğu olarak düşünülebilir. Törenler aynı zamanda örgütsel yapıda meydana gelen belirsizlikleri bertaraf etmeyi

sağlayan bir özelliği de taşırlar. Bunun yanında, törenlerin örgütün bir dayanışma ve bütünleşme içerisinde olduğuna yönelik dış çevreye önemli mesajlar ileten bir işlevi de vardır. Törenlerin başlıca çeşitleri şunlardır (Güney, 2007: 205; Trice and Beyer, 1984: 657): Geçiş törenleri, değer düşürme törenleri, görevde yükseltme (Yüceltme) törenleri, yenileme (Geliştirme) törenleri, çatışmayı azaltma törenleri, bütünleşme törenleri. Tablo 1.3’de tören çeşitleri ve bu törenlerin görünen ve gizli sonuçları aktarılmıştır.

**Tablo-1.3: Törenler ve Sonuçları**

<b>Tören Çeşidi</b>	<b>Örnek</b>	<b>Görünen Sosyal Sonuçları</b>	<b>Olası Gizli Sonuçları</b>
Geçiş töreni	İşe alma ve temel eğitim	Bireylerin yeni rol ve statülerine uyumunu kolaylaştırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireylerin sosyal rollerindeki değişiklikleri minimize etmek.</li> <li>• Sosyal ilişkilerdeki dengeyi yeniden düzenlemek.</li> </ul>
Değer düşürme	Üst yöneticiyi yeni bir göreve atama veya işten çıkarma	Sosyal kimlik ve güçlerini feshetmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorunlar olduğu ve ayrıntıların tartışılacağı hususunda çalışan herkesi bilgilendirmek.</li> <li>• Kimin dâhil olup, kimin dâhil olmadığını yeniden tanımlayarak grup sınırlarını korumak.</li> <li>• Rolün sosyal önemini ve değerini teyit etmek.</li> </ul>
Görevde Yükseltme	Seminerler	Sosyal kimlik ve güçlerini geliştirmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt hakkındaki iyi bilgileri etrafa yaymak.</li> <li>• Kişisel başarıları kamuoyuna tanıtmak ve bu yolla çalışanları motive etmek.</li> <li>• Kişisel başarıların örgütün itibarını arttırmasını sağlamak.</li> <li>• Sosyal rollerde gösterilen performansın sosyal değerini vurgulamak.</li> </ul>
Yenileme	Örgüt geliştirme etkinlikleri	Sosyal yapıları iyileştirmek ve işlevlerini geliştirmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyelere sorunlarla ilgilenildiği hususunda güven vermek.</li> <li>• Problemlerin özünü gizlemek.</li> <li>• Problemlerin var olduğunun kabulünü ertelemek.</li> <li>• Bir probleme odaklanmak, diğer</li> </ul>



			<p>problemlerden uzaklaşmak.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meşru güç ve otorite sistemini onaylamak ve kuvvetlendirmek.</li> </ul>
Çatışmayı Azaltma	Toplu pazarlık	Çatışma ve saldırganlığı azaltmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemlerin çözümü hususunda dikkatleri dağıtmak.</li> <li>• Çatışmayı ve onun yıkıcı etkilerini bölümlere ayırmak.</li> <li>• Sosyal ilişkilerde bozulan dengeyi yeniden kurmak.</li> </ul>
Bütünleşme	Örgütte yeni yıl partisi düzenleme	Üyelerin birbirlerine ve sosyal sisteme bağlanmalarını sağlayan ortak duygularını tazeleme ve teşvik etme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geçici olarak çeşitli normların dışına çıkılmasına ve duygusal rahatlamaya izin vermek.</li> <li>• Mevcut normların ahlaki haklılığını tartışarak yeniden onaylamak.</li> </ul>

**Kaynak:** Trice and Beyer, 1984: 657.

**Ritüeller**, arzu edilen sonuçlara ulaşmak amacıyla ortaklaşa gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Sorge and Warner, 1997: 195). Ritüeller, törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve genellikle izleyenlerin faydalanmasına yöneliktir (Arslan, 2001: 180). Ritüeller, ortak yaşantıdaki davranışları yönlendirir ve örgütün temel kültürel değerlerinin sahnelenmesini sağlar. Her bir ritüel, kültürün temelini oluşturan inanç ve değerleri sembolize eder. Örgüt hayatında işe alınma ya da işten çıkarma ölçütü, ödüller, toplantı formatı, yazışma biçimi, konuşma tarzı, emekliliğe ayrılanlar için verilen ziyafetleri düzenleme biçimi vb. ritüeller kültüre somut bir nitelik kazandır ve örgütte kültür için bir bağlılık oluştururlar (Deal ve Kennedy, 1982: 60-62).

Norm ve değerleri sağlamlaştırma ve yerleştirme amacına yönelik seremonik olaylar ve törenler düzenli olarak tekrar edilirse, bunlar **ayinlere** dönüşürler. Dolayısıyla ayinleri dinsel törenler şeklinde değil, düzenli toplantılar şeklinde algılamak gerekmektedir. Sözgelimi, çalışma saatlerinde verilen çay veya kahve molaları iş ortamındaki sosyal ilişkileri güçlendirici bir ayin niteliğini taşır (Özkalp ve Kırel 2010: 187).

Kökleşmiş törenler, ritüeller ve ayinler güçlü bir örgüt kültürünün göstergeleri olarak değerlendirilebilir (Stroh vd., 2002: 299).

#### **1.4.1.3.Semboller**

Örgütsel kültürün içinde yer alan ve özel anlam taşıyan kelime ve objeler şeklinde tanımlanabilecek semboller, örgütsel kültürü açıklayan ve örgütsel kültürün temelini oluşturan öz değerleri ifade ederler. Sembollerin, örgütsel yapının korunması, devamlılığının sağlanması ve birimler arasında denge oluşturması gibi çeşitli fonksiyonları vardır (Güney, 2007: 208). Kısaca belirtmek gerekirse semboller, örgüt kültürünün göstergeleridir ve kültürü oluşturan değer ve normlar, semboller yardımıyla soyuttan somuta dönüştürülerek daha iyi ifade edilirler.

Güçlü kültüre sahip örgütler, kendilerinin ve yeni üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere dir. İşletme logoları, bayraklar, marka isimleri, kıyafetler ve fiziki yapılar sembolle örnekle gösterilebilir. Semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı öğeleridir ve örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak sosyal öğrenme aracı olarak işlev görmektedirler (Aslan vd., 2009: 270). Semboller, örgüt üyelerini belli şekillerde davranmaya yönlendiren işaretler olarak da düşünülebilir. Bu anlamda semboller, kendisiyle iletişime geçilen bireylere, kısa bir zaman diliminde net mesajlar iletebilir. İletilen bu mesaj, kişinin sembolle iletilmek istenilen şeyi anında hatırlamasına neden olur. Semboller, örgütün ulaştırmak istediği mesajların basit ve etkili bir şekilde iletilmesini sağlar. Dolayısıyla semboller, bir örgütün izleyenler tarafından nasıl algılanmak istediğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

#### **1.4.1.4.Hikâyeler ve Mitler**

Örgüt üyelerinin dinlediği veya tanık olduğu, örgüt ile ilgili geçmişteki olaylar, hikâye olarak adlandırılmaktadır (Acılar, 2009: 28). Örgütsel mitler ise gerçekliği ispatlanmamış, sorgulanmadan ve eleştirilmeden kabul edilen masallardır (Schermerhorn vd., 2011: 358). Başarılı örgütlerde yönetici ve çalışanlar, kurum

felsefesini yansıtan çeşitli hikâyeler anlatırlar. Paylaşılan bu hikâyeler, kurumun temel değerlerinin yerleşmesini sağlar (Ada, 2002: 25-26).

Bütün örgütlerde, örgüte yeni katılanların kültürde nelerin önemli olduğunu ve örgütsel süreçlerin nasıl işlediğini anlamaları için anlatılan gelen hikâyeler mevcuttur (Osland vd., 2001: 311). Özellikle tepe yöneticiler ile ilgili hikâyeler önemli örgütsel normlar ve değerleri ifade etmede kullanılır. IBM Başkanı Thomas Watson'un, örgüt kuralları uyarınca, kimlik kartı olmayan kişilerin girmesinin kesinlikle yasak olduğu bir bölgeye girmek istediğinde, görevli personelin kendisini o bölüme sokmamasını, IBM çalışanlarının örgüt kurallarını uygulamadaki başarısı olarak överek anlatması (Trice and Beyer, 1991: 159-160) örgüt değerlerinin öğretilmesi açısından iyi bir hikâye örneğidir.

#### **1.4.1.5.Kahramanlar**

Kahramanlar, kültürün değerlerini simgelerler ve kültürün gücünü temsil ederek çalışanlara kullanabilecekleri somut kimlik modelleri sunarlar. Bazı örgütler için kahramanların varlığı ve çalışanların bunları model olarak benimsemesi stratejinin önemli bir parçasıdır. Kahramanlarla ilgili olarak anlatılan çeşitli efsane, hikâye, anı ve başarıların, sadece örgütün bugününün değil, geçmişinin de örgüt üyeleri açısından önemli olduğunu düşündürmekte, dolayısı ile onlarla ilgili anlatılanlar da örgüt üyeleri ve özellikle örgüte yeni katılanlar için örgütsel değerlerin öğrenilmesini sağlamaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2011: 6). Kültürü güçlü olan bir örgütte çok sayıda kahraman olabilir. Örneğin, General Electric'de, Thomas Edison kâşif, Charles Steinmetz uzman mühendis, Gerald Swope ve Jack Welch girişimci başkanlar gibi birçok kişi kahraman olarak kabul edilmiştir. Bu isimlerin, General Electric'te çalışanlar için yıllar boyunca örnek oluşturması sağlanmıştır. Kahraman kabul edilen kişiler, karizmatik olmanın ötesinde özellikler taşırlar. Çalışanlar için prensipler ve kurallardan ziyade, kahramanlar ve onların ortaya koyduğu başarılar önemlidir. Kahramanlar örgüt kültürünün temel değerlerini şu şekilde güçlendirirler (Uzunçarşılı Soydaş, 2001: 25):

- Başarıyı yakalanabilir kılarak,
- Rol model oluşturarak,

- İşletmeyi dış çevrede sembolize ederek,
- İşletmeyi özel kılan faktörleri göstererek,
- Performans kriter ve referanslarını belirleyerek,
- Çalışanları motive ederek,
- İşletme içinde sürekli bir etki uyandırarak.

#### **1.4.2. Paylaşılan Değerler**

Değerler, “kişilerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden ölçütler” (Jones vd., 2006: 413) veya “bireyin alternatif davranış şekillerinden birini seçmesi ya da bir konuda yargıya varması için sahip olduğu normatif standartlar” şeklinde tanımlanabilir (Sığırı, 2007: 51). Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir ve bu nedenle değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda, alınan cevaptan yola çıkılarak genellikle bu davranışı yönlendiren değerlere ulaşılır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Güçlü, 2003: 151). Örgütsel değerler, çalışanlar tarafından aynı şekilde algılandığı takdirde bir anlam ifade ederler (Khazanchi vd., 2007: 873). Bu ortak algı, değerın gücü olarak düşünülebilir. Dolayısıyla, paylaşılan değerler ne kadar güçlü ise çalışanların birlikte hareket etme olasılığı da o derece de yüksek olacaktır.

Değerler, üyelerin iş ve davranışlarını değerlendirmeye, nitelemeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Değerler normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır. Normlar, kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşruluk kazanamazlar (Ölçüm Çetin, 2004a: 43).

Örgüt içerisindeki değerler sistemi işlevsel ve seçkin olarak iki şekilde oluşabilir. Bu değerler Wiener (1988: 537) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: İşlevsel değerler, işgörenlerin eylemlerini yürütme biçimlerini kapsar. Bu değerler özellikle amaçlarda ve bu amaçlara odaklanmış işlevlerde ve uygulama biçimlerinde görülür. Bu değerler, işgörenlerin davranışlarına yol gösterici işlevlere sahiptir.

Çünkü bu değerler, amaçların başarılması anlamında güçlü vurgular içerdiğinden işgörenin muhtemelen rasyonel davranmasına yol açar. İşlevsel değerler, “üretimde kalite”, “müşteri her zaman haklıdır”, “yeni bir fikri asla öldürme”, “kalite işimizdir” gibi ifadeler ile örneklendirebilir. Seçkin değerler ise üstünlük gibi daha çok güçlü duygular şeklinde oluşur. Bu değerler, örgütün ürünlerine, üyelerine ve özellikle diğer örgütlerle olan ilişkilerinin önemine ilişkin değerlerdir. Bu değerler de benzer olarak, “bir numarayız”, “en iyisiyiz” gibi ifadeler ile örneklendirilebilir.

### 1.4.3. Temel Varsayımlar (Gizli Sayılılar)

Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Güçlü, 2003: 151). Temel varsayımlar, değerlere ve normlara göre daha soyut olmasına karşın, daha etkilidir. Kişi ya da grupların davranış, düşünüş ve algılama süreçlerine kaynaklık eden, bilinç dışı düzeyde yer alan ilkeler olarak tanımlanan sayılılar; örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemini de şekillendirir. Gizli sayılılar, bireylerin doğruluğunu tartışıp düşünmeye gerek duymadığı, zihinsel süreçten geçirilmeden sergilediği davranışların referans merkezidir (Yıldırım, 2005: 222).

Schein (1991: 85-108; 2010: 125-138) temel varsayımların, insanlığın doğa ile ilişkisi, gerçek ve doğrunun doğası, insan doğasının niteliği, insan faaliyetinin doğası, insan ilişkilerinin doğası, zamanın doğası ve alanın doğasına bağlı olarak oluştuğunu belirtmekte ve bu unsurları şu şekilde açıklamaktadır:

- **İnsanlığın Doğa ile İlişkisi:** Her gurubun genel çevrenin algılanmasıyla ilgili farklı görüşleri gelişmektedir; Boyun eğdirmek ve kontrol altında tutmak (Batı geleneği), uyum içerisinde olmak (çoğu Doğu inançları ve toplumları) ve birinin diğerini boyun eğdirmesi (bazı Güneydoğu Asya inançları ve toplumları) gibi. Örgütsel sağlık, ortamın geliştirilmesi, çevre ile ilişkilerin dikkatlice sürdürülmesi hakkında temel varsayımları doğru değerlendirebilme becerisi olarak düşünülebilir. Bu beceriyi geliştirebilmek için; (1) Geçerli bilgiler elde etmek, (2) Bu bilgileri örgüt

içinde doğru yerlere taşımak, (3) Strateji, hedefler ve anlamlarda gereken değişimleri yapmak ve (4) Sonuçları ölçmek gerekir (Schein, 1991: 87).

•**Gerçek ve Doğrunun Doğası:** Gerçeğin ne olduğunun keşfi ve arayışı her kültürün anahtarıdır. Toplum, örgüt veya grup içinde neyin gerçek olup olmadığının tanımlamasını yapan varsayımlardır. Örgüt üyelerinin faaliyetlerinin nasıl olduğu, ilgili bilgilerin neler olduğu ve nasıl belirlendiği, yaptıkları işin ve faaliyetin yeterli olduğunun ne zaman kararlaştırıldığı üzerine odaklanmıştır. Fiziksel, sosyal ve bireysel gerçek olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Fiziksel gerçekler, bilimsel testlerle ve deneylerle nesnel olarak ortaya çıkarılabilir. Sosyal gerçekler dışarıdan test edilemez. İnsanın tabiatı, yaşam ve yaşam sonrasına ilişkin düşünceler, ideoloji, din ve kültürün kendisi ile ilgili varsayımlardan oluşur. Bu nitelikteki varsayımlar guruplar arasındaki biz ve onlar ayırımının sınırlarını oluşturur. Bireysel gerçeklik ise herhangi bir kişinin kendi tecrübeleri ile öğrendikleridir ve o kişinin mutlak doğrularını oluşturur (Schein, 1991: 89-90).

•**İnsan Doğasının Niteliği:** Her kültürde, insan olmanın anlamının ne olduğu, temel içgüdülerin neler olduğu ve gurup dışarısına çıkarılmayı gerektiren durumlar konusunda temel varsayımlar vardır. İnsan yapısının doğası her sosyal yapıda farklı şekilde algılanır. Kluckhohn and Strodtbeck (1961), bazı toplumlarda insanın doğuştan kötü, bazı toplumlarda ise doğuştan iyi olarak görüldüğünü, bazı toplumlarda ise iyi veya kötü her ikisinin de görülebildiğini veya tarafsız kalılabildiğini belirtmişlerdir. İyi veya kötü olmak yaşam sürecinde ortaya çıkar. Örgütsel düzeyde ise insan yapısının doğası, işgören ve yöneticilerin nasıl görüldüğü ile ilgilidir ve örgütün insan ile ilgili yönetsel araçlarının ve uygulamalarının oluşturulmasında temel belirleyicidir. Uygulamada insan doğası hakkındaki temel varsayım, örgüt üyelerinin kendi kendini motive eden, sorumluluklarının bilincinde ve yaratıcı kararlar alabilme yeteneğine sahip olmalarıdır (Schein, 1991: 98-101).

•**İnsan Faaliyetinin Doğası:** Örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Kuşkusuz bunlar arasında en büyük belirleyici, işgörenlerin kendileridir. Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) kültürlerde nasıl davranılacağına ilişkin farklı varsayımlar bulunduğunu ve bu varsayımların insan doğası, gurup ve çevre ilişkilerinin doğasını yansıttığını söylemişlerdir. Bu husus

insanın çevresiyle ilişkilerine bağlı olarak nasıl davranışlar sergileyeceği ile ilgilidir. Bu hususta üç ana yönelim vardır; (1) Yönlendirme Eğilimliler (Doing Orientation): Göreve odaklanmış, etkili, keşfeden niteliğe sahiptirler. Handy (1978) örgütlerde iki tür tanımlamıştır. İlk tür, görev faaliyetine odaklanmış (Athena), diğeri ise ilişkilerinin etkisiyle pozisyonunu güçlendiren (Zeus). (2) Yönlendirme Eğilimliler (Being Orientation): Gücün doğası ve insanlığın ona itaat edeceği anlayışıyla yakından ilgilidir. Handy (1978) bu tür örgütleri (Dyonisian) olarak nitelemiştir. Bulunduğu yer ve zamana, kişisel haz ve çıkarlara daha fazla odaklanan varoluşçu anlayışa sahiptir. (3) Her ikisinin arasında yer alan (Being-in-Becoming) eğilimi: Meditasyon, bazı duygu ve vücut fonksiyonlarının kontrolü gibi doğayla uyumu başarmak fikrine atıfta bulunur. Bu yönelim kişinin kendini geliştirmesini, kendini gerçekleştirme ifadesini ifade eder (Schein, 1991: 101-103).

• **İnsan İlişkilerinin Doğası:** Her kültürün temelinde örgütün güvenliğini ve rahatını sağlamak için üyelerin birbirleri ile ilişkilerinin temel belirleyici rol oynadığına dair bir düşünce vardır. Eğer değerler grubu oluşturan üyelerin çoğunluğu tarafından paylaşılmıyor ve üyeler arasında ilişkinin nasıl kurulacağı hususunda fikir birliği bulunmuyor ise problemler ortaya çıkar. Bu noktada bireylerin katılımcı veya bireyci olmaları ve yaşanan rol ilişkileri temel belirleyicidir.

Parsons (1951) sosyal sistem içerisinde insan ilişkileri analizi için bazı boyutlar belirlemiştir:

i. Duygu yüklü veya nötr; Arkadaşlık ilişkisinde olduğu gibi duygu yüklü veya sadece profesyonel ilişkide olduğu gibi duygusu en az seviyede mi?

ii. Yaygın veya özel; Bireylerin başkalarıyla ilişkilerinde aile ilişkilerinde olduğu gibi çok boyutluluk veya satış elemanı müşteri ilişkisinde olduğu gibi tek boyutluluk mu var?

iii. Genel veya öznel; Satış yöneticilerinde olduğu gibi belirli bir rol veya durum verilen tüm üyelere aynı genel kriterler mi uygulanıyor yoksa kişilerin durumunu dikkate alan daha öznel kriterler de uygulanıyor mu?

iv. Atfedilen veya başarmaya eğilimli; Akrabalık ilişkileri, rütbe ve statü gibi sosyal ödüllere mi yoksa kişinin gerçekte yapmaya çalıştığı işe mi önem veriliyor?

v. Kendi başına veya beraber davranmaya eğilimli; Bir üyenin faaliyetleri sonuçta kendi çıkarlarına mı yönelik yoksa bir bütünün parçası olarak mı davranıyor? (Schein, 1991: 107).

• **Zamanın Doğası:** Zaman, örgüt analizi ile ilgili karşılaşılan planlama, tahsisat ve koordinasyon sorunları vb. birçok açıdan ele alınabilir. Zaman yaklaşımı, Japonların uzun vadeli, Hong-Kong'da ise kısa vadeli planlama yapılıyor olması gibi uluslar arasındaki kültürel farklılıkları belirlemenin aracıdır. Organizasyon seviyesinde ise örgütler yöneldikleri zamana göre farklılaşabilirler; (1) geçmişte, işlerin nasıl yapılmış olduğuna ilişkin düşünceler, (2) bu gün, sadece görevin nasıl başarılabileceği hususunda kaygılanma, (3) yakın gelecekte, üçer aylık dönemlerin sonuçları hakkındaki değerlendirmeler ve (4) uzak gelecekte, büyük yatırım araştırmaları ve pazar, maliyet kar incelemeleri. Zamana verilen önem, dakik olmak veya yaşanan gecikmeler, zaman hakkındaki kültürel değerlendirmeler, yönetim sürecinde planlamanın oynayacağı rolü etkilemektedir. Bir kültürün zaman hakkındaki yaklaşımı, işin yapılışı ile ilgili ilişkiler, süreç gibi diğer kültürel temalarla da bağlantılıdır (Schein, 2010: 125-130).

• **Alanın Doğası:** Alan, hem fiziksel hem de sosyal anlamlar taşımaktadır. Ofislerinin bulunduğu bölümlerin konumu, büyüklüğü, fiziki düzenlemesi rütbe ve ststüleri gösterir, buralarda çalışanların tutum ve davranışları, fiziksel alanın doğası ile ilgilidir. Bir kişinin başkaları ile ilişkisinde bulunduğu konum, arada bıraktığı mesafe statüyü, sosyal mesafeyi, üyeliği sembolize eder. Üst yönetim ofisleri üst katlarda konumlanmıştır, özel toplantı salonları vardır. (1) Samimiyet mesafesi, samimi olunanlara izin verilen, yabancılar tarafından girildiğinde rahatsız olunan, sosyologların 'ideal küre' olarak adlandırdıkları dokunacak kadar yakın mesafe (15-45 cm), (2) Kişisel mesafe, yumuşak ses tonu ile konuşmaya ve göz temasına izin veren görüşme mesafesi (15-45 cm yakın, 60-120 cm uzak), (3) Sosyal mesafe, toplantılarda gurubu veya ortamı gözle taramaya müsaade eden, odaklanmak için bazen ses tonunun yükseltip alçaltılmasını gerektiren mesafe (120-210 cm yakın, 210-360 cm uzak) ve (4) Kamu mesafesi, herhangi biri üzerine odaklanılamaz, konuşmalar okunarak yapılmaya ve mikrofon kullanılmaya başlar (360-760 cm yakın ve 760 cm üzeri, uzak) (Schein, 2010: 135-138).



## 1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU BAZI KAVRAMLAR

Örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt felsefesi, örgüt stratejisi ve örgütsel imaj gibi kavramlar, örgüt kültürü kavramı ile karıştırılan başlıca olgulardır. Bu olgular ile örgüt kültürü arasındaki benzer ve farklı noktaların ortaya konulması, örgüt kültürü konusunun daha net anlaşılmasına yardımcı olacak ve bir kavram kargaşasının oluşmasını engelleyecektir. Örgüt kültürü ile karşılaştırılan başlıca kavramlar aşağıda ele alınmıştır.

### 1.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt iklimi, çalışanların örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algılamalarının sonucunda oluşan genel hava olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklim, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun açık bir göstergesidir (Barutçugil, 2004: 216). Eğer örgüt kültürü çalışanlar tarafından benimseniyorsa, örgütsel iklim olumlu ve yapıcı olacaktır. Fakat kültüre yönelik yaygın bir benimseme söz konusu değilse çalışanları rahatsız eden yorucu ve yıkıcı bir iklim egemen olacaktır.

Denison (1996: 644) örgütsel iklimin ve örgüt kültürünün farklı kavramlar olarak algılandığını vurgulamaktadır. Çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilgili olan örgütsel iklim geçici ve subjektiftir. Aynı zamanda örgütsel iklim güç sahibi kişilerce doğrudan değiştirilebilir bir durumu da ifade etmektedir. Buna karşın örgüt kültürü, daha köklü, geçmişe dayanan, karmaşık ve doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı ifade etmektedir. Ancak kavramlar daha derin bakış açılarına sahip araştırmalarla irdelendiğinde aralarındaki fark giderek belirsizleşmektedir.

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, onu diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, elle tutulup gözle görülemeyen, ancak örgüt üyelerince hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir kavramdır. Örgüt iklimi ile örgüt kültürü ile arasındaki farklar Bakan ve diğerleri (2004: 67-68) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.

- Örgüt iklimi, bireylerin örgütsel çalışmanın nasıl olması gerektiğine ilişkin beklentileri ve bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançları temsil eder.

- Örgütte egemen olan iklim, motivasyon, verimlilik, iş doyumunu ve başarı açısından kültürden daha etkilidir ve kötü bir iklim örgüte zarar verebilir.

- Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.

- Kültür, davranış normlarını oluştururken; iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı konusunda bir göstergedir. Yani, kültür oyunun kurallarını belirlerken, iklim bu kurallara ne derecede ve nasıl uyulduğunu gösterir.

- Kültür, değerleri ve varsayımları paylaştığından dolayı, iklim kavramını da kapsar. Kültür ideal çevrenin değerleri ve varsayımları iken; iklim örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır.

### **1.5.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi**

Örgüt kimliği, izleyici ve paydaşların algısında bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikler bütünüdür. Söz konusu ayırıcı özellikler, örgütün diğer örgütlerden farklı ve üstün olduğu izlenimini veriyorsa olumlu bir örgüt kimliğinden, aksi durumda ise olumsuz bir örgüt kimliğinden söz edilebilir (Varol, 1993: 212).

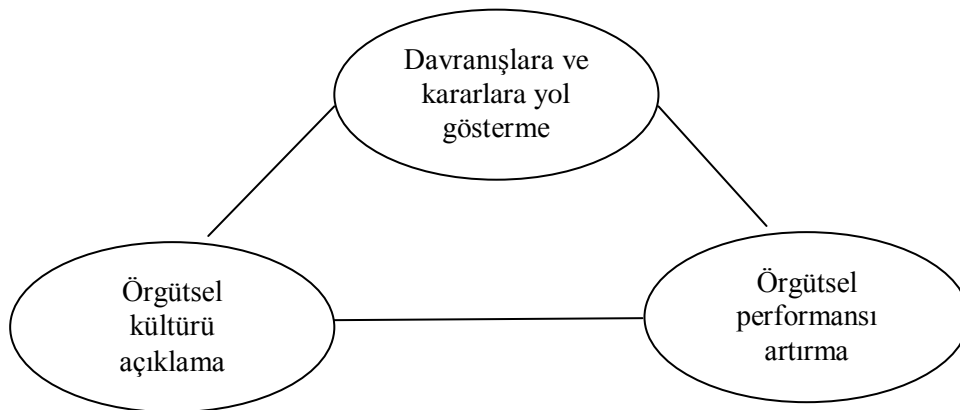
Örgüt kimliğinde örgüt kültüründen izler bulunabilir. Örgüt kültürü ile örgüt kimliği arasındaki belirleyici fark, örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken, örgüt kimliği hâkim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada bulunan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliğini taşımaktadır. Oysa kültür bilinçsiz olarak da şekillenebilir. Örgüt kimliği, örgütün ilişkili olduğu iç ve dış çevrede örgüt hakkında arzulan bir imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise herhangi bir şekilde imaj yaratma amacı taşımayıp, örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkar. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yöneliktir (Unutkan, 1995: 53-54). Yani örgüt kültürü, örgüt kimliğine nazaran daha çok örgüt içine yöneliktir ve daha geniş kapsamlıdır.

### 1.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi İlişkisi

Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koyar. Bu anlamda, kültür ve felsefe arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Örgüt kültürü ile uyumlu olmayan, üyeler tarafından paylaşılmayan amaçlar ve bunlara yönelik oluşturulan kurallar uygulamada başarısız olacaktır. Bu bakımdan örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin, çalışanlar tarafından benimsenmesine gereken özen gösterilmelidir. Aksi halde örgüt felsefesi kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır (Unutkan, 1995: 55).

Şekil 1.3’de görüldüğü gibi örgüt felsefesini belirlemek, örgütlere üç önemli üstünlük sağlamaktadır (Çelik, 2000: 70-71): Birincisi, örgüt felsefesi karar alma ve davranışları yönlendirmede etkilidir. Felsefenin belirlenmesi, işgörenlerin davranışlarının açıklanmasına yardımcı olur. İkincisi, örgüt kültürünü açıklayarak işgörenin karmaşık olayları yorumlamasına yardımcı olur. Örgüt felsefesi, kültürün özünü açıklar ya da diğer açıklamaları kültürün içine yerleştirir. Bunun yanında örgüt felsefesi, örgütsel vizyonun geliştirilmesine de yardımcı olur. Üçüncüsü, örgütsel performansı artırmak için çalışanların motive edilmelerine ve bağlılık duygularının geliştirilmesine yardımcı olur. Eğer örgütün yüksek idealleri çalışanların özel değerleriyle uyuyorsa, işgören örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde daha istekli bir çaba sergileyecektir.

**Şekil-1.3: Örgüt Felsefesinin Sağladığı Yararlar**



**Kaynak:** Çelik, 2000.

#### 1.5.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi

Strateji, örgütlere faaliyet gösterdikleri endüstri dalında eşsiz bir konum kazandırmayı ve müşterilere benzersiz değerler aktarmayı hedefleyerek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi sağlayacak bir planlama ve uygulama alanıdır. Dolayısıyla başarılı bir strateji, her şeyden önce örgüt faaliyetleri ile çevre arasında bir uyum oluşturmali ve örgüte ve örgütün müşterilerine yönelik olarak öncesine nazaran daha fazla değerler aktarabilmelidir (Dobson vd., 2004: 1). Eğer bir örgütte işlerin yapılış biçimini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşımaktaysa veya örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktaysa, bu durumda strateji ve kültür arasında uyumu sağlayabilmiş olan örgütün stratejik bir kültüre sahip olduğu söylenebilmektedir. Strateji ile örgüt kültürü etkileşim halindedir. Örgütlerin belirlemiş oldukları stratejiler, o örgütlerin kültürlerinin yansımalarıdır (Johnson, 1992: 29). Uygulamaya bakıldığında pek çok stratejinin başarısızlığa uğramasındaki temel nedenin, bu stratejinin, örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, norm ve inançlar dışında kalmasının olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer, norm ve inançlara aykırı olmayan stratejilerin büyük başarıları beraberinde getireceği gözardı edilmemelidir (Unutkan, 1995: 84-85). Denison'a (1984: 5) göre, örgüte avantaj sağlayan güçlü bir kültür, üyelerin çeşitli süreçlere katılımını ve örgüte bağlılığını sağlamalıdır. Geleceğe odaklanmış bir örgüt yaratırken, güçlü bir örgüt kültürünün avantaj sağlıyor olması için kültürün stratejiyi destekliyor olması, uyarlanabilir olması ve de var olan ya da ortaya çıkması olası gerçeklerle eşanlı olarak değişebilir olması gerekmektedir (Murat ve Açıköz, 2007: 8).

Bu açıklamalar ışığında örgüt kültürü ile strateji arasındaki ilişkiler şöyle açıklanabilir (Güney vd., 2001: 190):

- Stratejinin oluşturulması, kurumun çevreden veri elde etme şekline bağlıdır.

Stratejiyi oluşturan varsayımlar, çevrenin belirlilik durumunu da içerir.

- Çevresel tarama sürecinde hâkim olan varsayımlar, çevreden bazı bilgileri alıp bazılarını ihmal eden bir filtre mekanizması haline gelir. Filtrelemenin şekli, örgüt kültürüne bağlıdır.

- Veriler toplandıktan sonra değerlendirilirken, örgüt kültürü ve ulusal kültür yine belirleyici olur.

- Veriler yorumlanıp, sonuç ilişkileri belli olduktan sonra kurum stratejisini belirleyecektir. Bu belirleme yapılırken örgüte ait kültürel veriler hakim konumdadır.

- Alınacak stratejik kararlar, geçmiş uygulamalardan ve genel kabullerden de etkilenirler.

- Örgütün alt birimlerinin kültürlerince, örgütün tümünü ilgilendiren bir sorun üzerinde kendi çıkarlarına uygun çözümler geliştirilebilir.

- Örgüt kültürü ile stratejinin ilişkili olduğu başka bir alan da “Toplam Kalite Yönetimi-TKY” yaklaşımıdır. Kısaca, bir yönetim felsefesi ve stratejisi olarak bütün örgütün kaliteye odaklanması demek olan TKY uygulamaları, örgütün tamamına nüfuz etmelidir. Nüfuzun kuvvetli olması ise örgüt kültürünün bilinmesine ve elastikiyetine bağlıdır.

### **1.5.5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İmaj İlişkisi**

Duyu organları tarafından dış uyarıcılar aracılığıyla algılanan nesnelere bilinç ve zihindeki karşılığı, benzeri ve görünümü şeklinde tanımlanabilecek olan imaj; herhangi bir birey, kurum ya da durumun bireyde ve toplumda uyandırdığı etki ile bütünleşen karşılığıdır. Bu karşılık, kişinin ve toplumun tavır alışımın, görüş sahibi oluşunun, tutum belirlemesinin bir ön şartıdır. Bu bağlamda örgütsel imaj, örgütün logosu görüldüğünde veya ticari unvanı duyulduğunda akla gelen şey ya da örgüte ilişkin zihinde oluşan bir resim olarak ifade edilmektedir (Bektaş, 2010: 8). Kısaca örgütsel imaj, örgütün dış çevre tarafından algılanma biçimidir (Hatch and Schultz, 1997: 358).

Örgütsel imajın genel olarak değerlendirilmesine yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde (Küçük, 2005: 254); Yönetim kalitesi, finansal sağlamlık, yenilik yapma kapasitesi, yeterli ücret, gelişimlerini sağlayan eğitimler, çalışanların davranışı, nitelikli personeli kuruma çekme ve elde tutma yeteneği, kurum hedefleri hakkında bilgi verilmesi ve açık ve çok yönlü iletişim, kurum kaynaklarının kullanımı, iş yapma standartlarının açıkça belirlenmesi, performans kriterlerinin objektif esaslara dayalı olması gibi hususların örgüt içi saygınlığı artıracığının değerlendirildiği görülmektedir.

Yapılan açıklamalardan örgüt kültürü ile örgütsel imaj arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. İmaj sadece nitelikli işgücünün örgüte kazandırılmasında değil, aynı zamanda elde tutulmasında da önemli rol oynayabilmektedir(Gürbüz, 2010:231). Çalışanlar tarafından benimsenmiş güçlü bir örgüt kültürü, olumlu bir örgütsel imajın yaratılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünün ve hem iç hem de dış çevre tarafından algılanan örgütsel imaj uyumunun örgütün rekabet gücünü artırıcı etki taşıyacağı değerlendirilmektedir.

### **1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ**

Kültüre ilişkin öğeler, düzeyler ve boyutlar gibi unsurlar, herhangi bir örgüt kültürünün incelenmesinde ele alınması gereken temel değişkenlerin neler olduğunu göstermekte, bir örgütün kültürünün hangi kültürel özelliklere sahip olduğunu göstermemektedir. Yukarıda da dile getirildiği üzere, çeşitli faktörler nedeniyle örgütlerin kendilerine özgü kültürel özellikler taşıdığı kabul edildiğine göre, bu özelliklerin neler olduğu ve diğer örgütlerden hangi bakımlardan farklılaştığının belirlenmesi gerekmektedir (Doğan, 2007: 123). Örgüt kültürüne yönelik olarak geliştirilen modellerden her biri örgüt kültürünün anlaşılmasını kolaylaştırıcı nitelikler taşımaktadır. Gerçekte çok karmaşık bir yapıya sahip olan örgüt kültürü kavramı, bu tür modeller yardımıyla daha anlaşılır hale gelmektedir (Unutkan, 1995: 67).

Örgüt kültürüne yönelik olarak geliştirilen modeller örgüt yöneticilerine şu noktalarda fayda sağlamaktadırlar (Sadri and Lees, 2001: 856):

- Belirli bir kültür tipinin artılarının ve eksilerinin daha iyi anlaşılması için ön bilgi sağlayacaktır,
- Örgüt kültürünün yöneticiler tarafından net şekilde anlaşılması, yeni üyelerin örgüte alımları sırasında uyum sağlayacak doğru kişilerin seçilmesinde yardımcı olacaktır,
- Örgütün bulunduğu yerin bilinmesi, kültürel gelişim ve değişim hakkında yöneticilerin karar almalarına yardımcı olacaktır.

Literatürde örgüt yöneticilerine bu yararları sağlayan örgüt kültürüne yönelik olarak geliştirilmiş bulunan çok sayıda modelin var olduğu bilinmektedir. Bu

modellerden bazıları aşağıda detaylı şekilde ele alınmış, bir kısmı ise genel hatlarıyla aktarılmıştır.

### 1.6.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Çok bilinen ve kabul gören örgüt kültürü modellerinden biri T. Deal ve A. Kennedy tarafından tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturmaktadır. Bu kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, örgüt yöneticilerinin stratejik kararlarına etki eden risk ve çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise kararın sonuçları konusunda örgütün çevreden aldığı geri bildirimlerin hızı ve niteliği ile ilgilidir (Luthans, 1995: 501; Eren, 2008: 152). Deal ve Kennedy tarafından bu çerçevede yapılan sınıflandırma Şekil 1.4'de görülmektedir.

Şekil-1.4: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

<b>Risk Düzeyi</b>	<b>Yüksek</b>	Sert Erkek Maço Kültür (Örn.: Petrol şirketleri)	Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Örn.: Film Yapım şirketleri)
	<b>Düşük</b>	Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü (Örn.: Sigorta şirketleri)	Süreç Kültürü (Örn.: Restoranlar)
		<b>Hızlı</b>	<b>Yavaş</b>
<b>Geri Bildirim Hızı</b>			

**Kaynak:** Morden, 2004: 167.

Şekil 1.4'de de görüldüğü gibi risk düzeyi ve geri bildirim hızı kriterlerine bağlı olarak dört farklı kültür tipi ortaya çıkmaktadır. Bu kültür tipleri:

- **Sert Erkek-Maço Kültürü (Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü):**

Karar almada çevresel belirsizliğin ve risk oranının yüksek, geri bildirim ise hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkar. Risk yüksek olduğu için karar organları aldıkları kararların doğruluk derecesi hakkında kısa sürede bilgi sahibi olurlar. Bu kültür

karakterine sahip örgütlerde girişimcilik, cesaret ve başarılar ön plandadır. Bu tür kültür, büyük yapı projeleri, kozmetik, reklamcılık ve sinema gibi işlerle uğraşan örgütlerde görülür.

•**Çok Çalış–Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk–Hızlı Geri Bildirim Kültürü):** Bu kültürün temel özelliği, alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen sonuçları konusundaki geri bildirim hızı yüksektir. Bu tip kültürün egemen olduğu örgütlerde risk derecesi düşük olduğu için başarının sırrı çok çalışmaya bağlıdır. Bu kültürün kahramanları arı gibi çok çalışan ve organize çalışan böylece örgüte çok kazandıranlardır. Çalışanlar arasında sorumluluk duygusunu ve görev heyecanını canlı tutmak önemlidir. Satış organizasyonlarının başarıda önemli olduğu örgütlerde, moda, otomotiv ve perakende sektöründe bu kültürün özelliklerin rastlanır (Eren, 2008: 153).

•**Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Yüksek Risk–Yavaş Geri Bildirim):** Bu örgüt kültürü başarı riskinin yüksek ancak sonuçlarının uzun vadede alınabildiği sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde görülür. Ağır makine sanayi, teknolojik yenilikler, uzay endüstrisi, AR-GE faaliyetleri gibi büyük ölçekli yatırımlar yaparak büyük risklere giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun süre sonra bilgi sahibi olan örgütlerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geri bildirim bu kültür tipinin karakteristik özelliğidir. Yüksek bilimsel ve teknolojik kapasite, uzmanlık ve sabır ön plandadır. İş ve meslektaşlık ilişkileri serbesttir (Eren, 2008: 154).

•**Süreç Kültürü (Düşük Risk–Yavaş Geri Bildirim):** Alınan kararların düşük riskli olduğu, kararların sonuçları hakkındaki geri bildirim ise yavaş olduğu örgütlerde görülür. Kamu kurumları, sigorta şirketleri, bankalar ve örgütlerin muhasebe bölümlerinde bu kültür tipine rastlanır. Örgüt üyeleri çok çalışmak ancak hata yapmamak durumundadırlar. Fakat faaliyet sonuçlarını ölçmek zordur. Bu kültürde en önemli değer yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Eren, 2008: 154). Bu tip örgütlerde kültür bürokratik ağırlıklıdır.

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, bu sınıflama sonucunda ortaya çıkan kültür tiplerinin örgütlerde karışık bir biçimde görülebileceği yani herhangi bir kültür tipinin tek başına tüm örgüte hâkim olamayacağı görülmektedir.

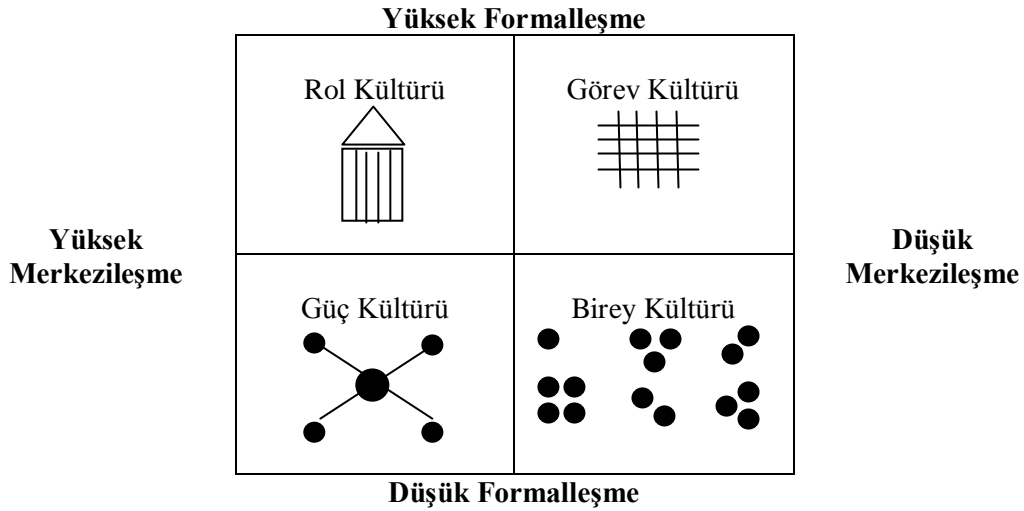


### 1.6.2. Handy ve Harrison'un Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılması konusundaki ilk çalışmalardan biri Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almaktadır (Unutkan, 1995: 57).

William Handy (1993: 183), bir psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanarak örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri dört temel gruba ayırarak incelemektedir: Rol kültürü, güç kültürü, görev kültürü, birey kültürü.

Şekil-1.5: Handy'in Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Morden, 2004: 164.

Handy ve Harrison'un sınıflandırmasında ilk sınıf **rol kültürüdür**. Bürokrasi olarak da bilinen rol kültüründe güç, bireylerde değil pozisyonlardadır (Cole, 2003: 106). Rol modelinin simgesi tapınaktır (bkz. Şekil 1.5). Tapınak sütunları rolleri simgelemektedir. Bu kültürde roller, pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Diğer kültür tiplerine oranla daha katı ve formaldır. Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Rol kültürü bürokrasiyi tanımlamaktadır. Ayrıntılı biçimde tanımlanmış roller, iş tanımları, kurallar ve yapılması gerekenler önceden planlanmıştır. Örgütte birimler arası çalışmalar, yetki tanımları, rol tanımları ve bürokrasi ile yürütülmektedir. Ayrıca her birey ne yapması gerektiğini bilmekte, her üye sadece tanımlanan işleri gerçekleştirmekte, tanımlanandan ne fazla ne de eksik iş yapılmamaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100). Rol kültürünün egemen olduğu örgütlerde çalışanların işlerinde risk

yoktur. Bu tür kültür daha çok kamu kurumlarında, sigorta şirketlerinde ve finans kuruluşlarında göze çarpar.

Sınıflandırmadaki ikinci kültür tipi **güç kültürüdür**. Örgüt yapısı bir örümcek ağına benzetilirse, girişimci ya da patron-yönetici ağın tam ortasında bulunur. Güç merkezde toplanmıştır. Örgüt içindeki her birim bu merkezi güce bağlıdır. Bu tip örgütlerde, güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılır. Örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim esastır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Ancak üst düzey yöneticilerin güvenini kazanmış olan kişiler, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler. Bu kültürün hâkim olduğu örgütler, hızlı karar alır ve hızlı tepki verirler (Sönmez, 2006: 86). Güç kültürünün en belirgin özelliği, merkezileşmedir. Otokratik bir yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde kararlar tepedeki bir kişi veya bir grup tarafından alınır (Cole, 2003: 106). Alt kademelerdekilerin kararlara katılımı söz konusu değildir. Güç kültürü, mikro işletmelerde, silahlı kuvvetlerde, aile işletmelerinde ve CEO'ların yönetimindeki büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde sıklıkla görülür. Güç kültürlerinde, örgütsel büyüklük önemli bir problemdir (Handy, 1993: 184). Çünkü örgütsel yapı büyüdükçe merkezi güçle örgütü yönetmek güçleşeceğinden, örgüt bölünmeye doğru gidebilecektir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Sınıflandırmadaki üçüncü kültür tipi **görev kültürüdür**. Görev kültürü, iş veya proje merkezli bir kültür tipi olup, bu tip kültüre sahip örgütlerde bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Tüm dikkatler yeteneklere yöneltilmiştir ve verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirmesi için doğru insanların doğru yerlerde çalışması esas alınır. Görev kültürü sonuç odaklıdır, dolayısıyla yaratıcılık, rekabet ve hız gereklidir. Bu kültür, görev gruplarına ve proje takımlarına uyarlanabilen bir özelliğe sahiptir. Az sayıda yapılan günlük kontroller, kültürel normları çiğnemenen, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir (Handy, 1993: 187-188). Görev kültürü, çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından güç ve rol kültüründen ayrılır. Burada uzmanlığa, proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Bu örgütlerde her seviyede uzmanın karar verme, kaynak kullanma ve kendi yaptığı işi kontrol etme yetkileri vardır. Bu kültürde, görevin eksiksiz ve doğru olarak yapılması ve uzmanlık ön plana çıkan bir

güçtür. Örgüt ortamında takım halinde ve matris yapıda çalışma esas olup, örgütteki işleyiş bir ağ şeklindedir. Çalışanların kendi kendisini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlanabilir yapılarda ortaya çıkar (Unutkan, 1995: 58). Görev kültürü, danışmanlık şirketleri, reklam ajansları ve büyük ölçekli firmaların AR-GE ve pazarlama bölümlerinde yaygın olarak görülür.

Dörtlü sınıflandırmanın son ayağı ise **birey kültürüdür**. Birey kültürünün simgesi bir daire içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Birey odak noktasıdır ve yapı bireylere hizmet için vardır. Güç, görev ve rol kültürlerinde çalışanlar örgüt için çalışırken; birey kültüründe örgüt, çalışanlar için çalışmaktadır. Bu kültür birey merkezli olup, bireysel çalışmalar ve başarılar ön plandadır. Bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri ile sonuç elde etmeleri önemlidir. Var olan örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Aslında örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan çalışanlar, örgütü kendi kariyerleri ve özel istekleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görürler (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100). Birey kültürü, profesyonel çalışanların görev yaptığı, avukatlık büroları, medikal sektörü, danışmanlık firmaları ve üniversitelerde yaygın olarak görülür (Carter, 2011: 124).

### 1.6.3. Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede (2001: 29) kültür üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında kültürel boyutları şu başlıklar altında ele almıştır: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma eğilimi, bireycilik/toplumculuk, erilik/dişilik, zaman ufku (Kısa vadeli yönelim / Uzun vadeli yönelim).

- **Güç mesafesi**, grup üyeleri arasındaki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsamaktadır (Hofstede, 2001: 83). Güç mesafesi boyutu, bir örgütte gücün eşitsiz dağıtıldığının kabul edildiğine işaret etmektedir. Yani örgütte dar bir güç mesafesini savunanlar “herkesin eşit hakları olmalı” derken; geniş bir güç mesafesini savunanlar ise “güce sahip olan kişilerin ayrıcalıkları olmalı” demektedirler (Öğüt ve Kocabacak, 2008:150). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bireylerin kendilerine ait bir yerleri vardır ve statü önemli bir güç göstergesidir. Güç

mesafesinin dar olduğu kültürlerde ise güçlü insanlar kendilerini daha düşük güçte gösterme eğilimindedirler (De Mooij, 2003: 199). Örgütsel açıdan bakıldığında, güç mesafesinin geniş olduğu örgütlerde gücün merkezileştiği görülür. Bu nedenle, çalışanlar yöneticilerin oluşturdukları yapı içerisinde ve yine onların yönlendirmeleri ile hareket ederler. Güç mesafesinin dar olduğu örgütlerde ise âdemi merkeziyetçi bir yapılanma ve katılımlı bir yönetim anlayışı vardır (Rodrigues, 1998: 31).

• **Belirsizlikten kaçınma boyutu**, toplumların belirsizlik karşısındaki tolerans derecesinin bir göstergesi olarak tanımlanabilir. Belirsiz durum ve koşullar karşısında bireylerin çeşitli duygu ve buna bağlı davranışlara yöneldiği görülmektedir. Bu davranışlar, endişe duyma, saldırgan ve sinirli olma, rahat olma, soğukkanlılığını koruma şeklinde oluşabilmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 153). Bu boyutta kültürler, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek ve düşük kültürler şeklinde sınıflandırılmaktadırlar. Bu boyut, sonuçları öngörülemeyen belirsiz bir durumla karşılaşıldığında; bireylerin kendilerini rahat hissedip hissetmemeleri ve bilinmeyen durumları tehdit olarak algılayıp algılamamaları ile ilgilidir. Ayrıca bu boyut, bir toplumdaki bireylerin sosyalleşmesinde gelecekte ortaya çıkacak olan belirsizliğin nasıl ele alınıp değerlendirildiğini de tanımlamaktadır (Altay, 2004: 305-306). Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kültürlerde bireyler, risk üstlenmezken; belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan kültürlerde bireyler, daha kolay risk alırlar, farklı fikir ve davranışlara karşı daha toleranslıdırlar, değişime açıktırlar. Belirsizlikten kaçınma derecesi fazla olan kültüre sahip olan örgütlerde çalışanlar yazılı kural ve süreçlere bağlı kalma, iş güvencesine daha çok sahip olma eğilimindedir. Değişimlere ve yeniliklere taşıdığı belirsizliklerle orantılı olarak mesafelidirler.

• **Bireycilik-Toplumculuk boyutu**, belli bir toplumsal yapılanmada bireysel değerlerin mi, yoksa toplumsal değerlerin mi egemen değerler olarak algılandığını gösteren bir kültürel değişkendir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010: 6). Örgütte çalışanların kendi başlarına ya da bir grubun üyesi olarak mı davranmayı tercih etmeleriyle ilgilidir. Toplumculuk eğiliminin hâkim olduğu bir örgütte, bir gruba ait olmaya önem verileceği için örgüte bağlılık gösterilecektir. Bu bağlamda kurumsal ya da örgütsel bağlılığın egemen bir kültürel değer olduğu örgütlerde, merkezileşme eğilimi azalacak, gevşetilmiş ve içselleştirilmiş bir denetim sistemi oluşturulacaktır.

Örgütteki genel eğilim, birlikte düşünme ve davranma yönünde olacak ve "biz" bilinci tercih edilecektir. Bireyci bir eğilimin hâkim olduğu örgütlerde ise bağımsız hareket etme eğilimi yüksek olup "ben" bilinci tercih edilmekte, kişisel çıkarlar ve kendini gerçekleştirme ön plana çıkmakta ve birey kendi kişisel kanaatlerini geliştirmektedir (Çakır ve Örüçü, 1999: 24). Bu anlamda toplumculuk yoksulluğa ve kıt kaynaklara; bireycilik zenginlik ve bol kaynaklara bir adaptasyon olarak görülebilir (Hofstede vd., 2002: 35). Hofstede ve Bond (1988: 10-11), bireycilik ve toplumculuk kültürel değişkenini, bireylerin grupla bütünleşme düzeyi olarak tanımlamaktadırlar. Kimi örgütlerde bireyciliği ön plana çıkaran inançlar ve değerler daha hâkim durumda iken, kimi örgütlerde ise toplumculuğu ön plana çıkaran inançlar ve değerler daha hâkim durumdadır. Bireycilik ya da toplumculuk inanç ve değerlerinin daha hâkim durumda olması, birey veya grupların tutum ve davranışlarına yansımakta ve farklı uygulamalara neden olmaktadır.

- **Erillik/Dişilik boyutu**, bir örgütte insanlar arası ilişkilerin niteliğinin nasıl olması gerektiği konusundaki tercihlerle (Çarıkcı ve Koyuncu, 2010: 5) diğer bir ifadeyle bir örgütte cinsiyetlere yüklenen rollerle ilgilidir. Dişil kültürün göstergeleri, insanlara ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklindedir. Dişil kültür genellikle, kişilikle özdeşleştirilen şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Yaşam kalitesi ve iş güvenliği kavramları önem taşımaktadır. Bir kültürün erillik boyutu ise eril özellikler olan, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, rekabetçi olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007: 103).

- **Zaman ufku (kısa ve uzun vadeli yönelim) boyutu**, geçmişe ve geleceğe verilen değerle ilgilidir. Kısa döneme yönelik kültür, statik bir özelliğe sahip olup; geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısına sahip iken; uzun döneme yönelik kültür, dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahiptir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 157).

#### 1.6.4. Parsons ve AGIL Modeli

Sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin karmaşıklığını, üst sistemlere bağılılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un modeli, dört fonksiyondan oluşmaktadır. Bunlar; Uyum (Adaptation), Amaca Ulaşma (Goal Attainment), Bütünleşme (Integration), Yasallık (Legitimacy) adlarını taşımaktadır (Eren, 2008: 142).

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerekliliğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum veya toplumu oluşturan bireyler tarafından yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirmektedir (Eren, 2008: 142).

Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler “AGIL” fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Yani örgütün kültürel değerleri organizasyonun çevresindeki değişmelere nasıl uyum sağlayacağını tayin etmektedir. Diğer kültürel değerler ise amaçlarına nasıl ulaşacağını göstermektedir. Bir başka değer grubu ise örgütün bir bütünü oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan meşruluğunu koruyacağını gösterir (Özkalp ve Kirel, 2010: 166).

Parsons’a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemleri vardır. Sistem, sosyal olarak uyum ve çalışmayı sağlamak için alt kısımları veya sistemleri ile bütünleşmeli, üst sistemle ya da sistemlerle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bir sistemin toplum tarafından dışlanmaması için bu sistemin işlevleri topluma yararlı olmalı ve toplum tarafından kabul edilmelidir. Buna yasal olarak “tanıma” adı verilmektedir. Modelle öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişmeye ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdiremez, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşlarında ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür. Organizasyonlarda

kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren, 2008: 143):

- Teknik Değerler: Doğal bilimlere, olayların bilimsel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
- Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendirici eğilim ve uygulamalar.
- Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
- Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğitim, ihtiyaç ve tercihleri.
- Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
- Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
- Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet, geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.
- Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din ve buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

#### **1.6.5. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli**

Profesör William Ouchi'nin yazdığı "Teori Z", savaş sonrasında Japonyadaki verimliliğin ABD'ye kıyasla yüzde dörtyüz nasıl arttığını, yönetim tarzının bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl sıkı bağlantılı olduğunu ve kalite çemberlerinin ne işe yaradığını ortaya koymuş ve başlıca yedi husus üzerinde durmuştur (Şimşek, 2001: 100). Bu yedi husus, geleneksel Amerikan tipi "Teori A" örgütler, geleneksel Japon kültürüne sahip "Teori J" örgütlerde görülmektedir ve her iki kuramın bileşiminin Amerikan örgüt kültürüne uyarlanarak Japonlarla etkin rekabet etmelerini sağlayan "Teori Z" örgüt kültürü modeli oluşturulmuştur (Luthans, 1995: 509). Ouchi teorisinin temelini oluşturan "Z" örgütünü tanımlarken, Japon modelini oluşturan dört temel faktörün (güdülenme, kalite, verimlilik, işgücünün devamlılığı) büyük örgütlerin başarısında ana unsurları oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmuştur (Özkalp ve Kirel, 2010: 167).

•**Ömür Boyu İstihdam;** Japon örgütlerinin en önemli özelliği ömür boyu istihdamdır. Bu yaşam ile işin bütünleşmesini sağlamaktadır. Batıda sosyal sigorta ve emeklilik güvencesi nedeniyle çalışanlar kolayca başka örgütlere geçebilmekte, çok az sayıda kişi başladığı örgütte çalışma hayatını sonlandırabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, batıda kısa dönem istihdam yaygındır (Şimşek, 2001: 100). Amerikadaki “Z” tipi örgütler de uzun dönem çalışma garantisini açıkça belli ederek çalışanları örgüte alırlar; yöneticiler ve diğer çalışanlar ancak başarılı olmadıkları veya yeterince iyi performans gösteremedikleri zaman örgütten çıkarılırlar. Geleneksel “A” tipi örgütlerde ise aynı kültürel değer yoktur. Daha çok kısa dönem çalışma söz konusudur (Özkalp ve Kırel, 2010: 167).

•**Yavaş Değerleme ve Terfi;** Geleneksel Japon örgütlerinde bir insan örgüte girdikten sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun, örneğin ancak sekiz veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilecek ve durumu uygun ise terfi edebilecektir. Bu süre içinde kendisi gibi olanlardan yüksek ücret ve ikramiye alamamaktadırlar. Bürolar aralarında bölmelerin bulunmadığı, bölüm müdürlerinin, şeflerin bütün çalışanlarla bir arada buldukları büyük salonlardan oluşmaktadır. Batı ülkelerinde ise yetenekli ve zeki bir insan kısa sürede tüm hiyerarşik düzeni alt üst ederek terfi edebilir ve yöneticilik mevkiine oturabilir. Hızlı değerlendirme ve terfi geleneksel batı yönetim sisteminin ise temelini oluşturmaktadır (Şimşek, 2001: 101). Yavaş değerlendirme ve terfi bugün birçok Amerikan örgütlerinde de uygulanmaktadır. IBM ve HP’de hızlı değerlendirme ve terfi etme imkânı yoktur. Belirli kademelere ulaşabilmek için belli bir kıdeme sahip olmak gerekmektedir (Eren, 2008: 158).

•**Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme;** Japonlar, kişisel mesleki bilginin gelişmesine önem vermektedirler. Ancak, bu mesleki gelişme batı yönetim anlayışında olduğu gibi sadece bir örgütsel fonksiyon, hatta o fonksiyonun belirli bir kısmı ile sınırlı kalmamaktadır. Bu çalışmalarında yalnız başına karar alıp uygulamada bulunmadığı için hata yapma olasılığı az olmaktadır (Şimşek, 2001: 102). Geleneksel Amerikan örgütlerinde bu gelişim daha dar anlamlıdır, yani yöneticiler, bir veya iki yöneticilik fonksiyonlarını icra ettikten sonra hemen yükseltilebilirler. Bu nedenle Amerikan örgütlerinde dar alanda uzmanlaşma önem taşımaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010: 167).



• **Ortak Karar Verme;** Japon örgütlerinin en iyi bilinen özelliklerinden biri de karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır. Batıdaki çoğu örgütte üyeler kendi yetki alanları içerisinde tek başına karar verme sorumluluğunu üstlenmektedirler. Batıda da bazı katılımcı karar verme örnekleri vardır, ancak Japon örgütlerinde daha kapsamlı ve farklı nitelikte bir yöntem uygulanmaktadır. Önemli bir kararın verilmesinde o karardan etkilenecek geniş bir grubun düşüncelerinin de alınmasını gerektirmektedir. Japonyada bir örgütte önemli bir karar alınacaksa, eldeki en uygun görünen çözüm tarzı görüş alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilir. Hazırlanan öneri, örgütün alt kademelerinden üst kademelerine doğru her yöneticinin onayını alarak ilerler. Önerinin başarılı şekilde hazırlanması kararın etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Stratejik kararlar ringi (mühür) - şo (belge) yapıldıktan sonra mutlaka üst kademe yöneticilerinin katıldıkları ortak yürütme kurulunda görüşülür. Bu yöntem uygulamada üyeleri motive etmekte, alt ve üst kademeler arasında haberleşme ve bilgi akışını artırmakta, örgütün karar ve sorunlarından tüm üyeler haberdar olmakta ve kararlara eşit şekilde katılmaktadırlar. Ancak, hazırlık ve karar verme süreci çok yavaş işlemekte ve ortak kararın oluşması zaman almaktadır (Şimşek, 2001: 102). “Z” tipi örgüt kültüründe, geleneksel Japon örgütlerinde olduğu gibi en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru katılımcı bir karar verme şekli benimsenebilmektedir.

• **Ortak Sorumluluk;** Geleneksel Japon örgütlerinde hangi konudan kimin sorumlu olduğunu belirlemek zordur. Çünkü ortak karar verme mekanizmasının varlığı hangi kararlardan kimin sorumlu olduğunu belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Karar sorumluluğunun bir ekibe verilmesi ile yeteneksiz bir üyenin işlerin aksatmasının da önüne geçilmiş olur. Japonlar, bir işi planlamada ve yürütmede tek başlarına hareket etmezler, mutlaka üç veya daha fazla kişiden oluşan ekipler halinde çalışırlar. Batı ve ABD örgüt sistemlerinde, hangi yöneticilerin görev tanımları ile yetki ve sorumluluklar ayrıntılı olarak belirlenmiştir (Şimşek, 2001: 103).

• **Örtülü Kontrol Mekanizmaları;** Amerikan tarzına uyarlanmış “Z” tipi örgüt kültüründe açık ofis sistemleri kurularak biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Ancak, alışageldikleri devamlı kontrollü, yazılı performans değerlendirme sistemleri ve benzeri yöntemlerle açık biçimselleştirilmiş ölçümlerden

vazgeçmemekte, iki sistemi de birlikte kullanma yoluna gitmekte ve başarılı olmaktadırlar (Eren, 2008: 158). Batı ve ABD örgüt sistemlerinde hangi organın kimleri, nasıl ve ne şekilde kontrol edeceği açıkça tanımlanmıştır. Ayrıca örgüt bünyesinde yönetici dışında merkezi kontrol mekanizmaları, teftiş heyetleri ve iç kontrol sistemleri geliştirilmiştir. Japonyada ise örgüt üyeleri hep bir arada buldukları, ortak karar verme ve uygulama yöntemlerinde mutlaka ekip olarak çalıştıkları için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizmaları geliştirilmiştir (Şimşek, 2001: 104).

• **Bütünlük Kavramı;** Batı toplumlarında sanayileşme ve beraberinde getirdiği kentleşme akrabalık ve hemşerilik ilişkilerini zayıflatmış, insanları büyük ölçüde yalnızlık ve güvensizlik duygularını yaşamak zorunda bırakmıştır. Japon yönetim sisteminin özünü oluşturan özelliklerinden sonuncusunu Japonyanın sosyo kültürel yapı ve geleneklerinden kaynaklanan bütünlük eğilimi oluşturmaktadır. Sanayileşme ile birlikte tesisler kolay işçi temini ve istihdamı amacıyla köylere yakın yerlere kurulmuş ve beraberinde sosyal tesisler yapılmıştır. Bu durum, çalışanlarla sadece işe dayalı ilişki yerine daha köklü sosyal ilişkiler geliştirmiş, çalışanların örgüt ve köy yaşamı adeta iç içe ve bütünleşmiş bir özellik arzelmeye başlamıştır. Böylece örgütsel yaşam dışında da çalışanlar arasında sosyal bütünlük ve dayanışma sağlanmaktadır. Çalışanlar örgütü kendi yaşamlarının bir parçası, kendilerini de örgütün bir parçası olarak görmeye başlamışlardır. İnanç, gelenek ve değerlerde benzerlikler, bireysel hedeflerde uyumluluk, insanların birbirlerine karşı bütünüyle açık olması, aldatılma korkusunun olmaması ve güven, adil ve yavaş değerlendirme insanları birbirine daha çok yaklaştırmakta ve birbirlerine daha çok bağlanmalarını sağlamaktadır (Şimşek, 2001: 104).

#### **1.6.6. Peters ve Waterman'ın Örgüt kültürü Modeli**

Tom Peters ve Robert Waterman “Mükemmeli Arayış” (In Search of Excellence) adlı eserlerinde iş yaşamında başarılı olan ABD firmalarının başarı nedenlerini araştırmışlar ve analizleri sırasında başarılı firmaları diğerlerinden ayıran sekiz kültürel özellik tespit etmişlerdir (Eren, 2008: 161, Özkalp ve Kırel, 2010: 170, Türk ve Aydoğan, 2008: 344):

• **Hareketi tercih etme;** Sorunlar ve analizler içinde boğulmadan işi başarabilmek için kararları eyleme dönüştürmek.

• **Müşterilerle yakın ilişki;** Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren örgütler bu değerlere sahip olmayanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler ürün kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına yönelik en iyi fikir veren kaynaktırlar. Bu nedenle müşteri tatmini örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.

• **Özerklik ve girişimcilik;** Alt kademelere inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırmak, yaratıcılığı destekleyerek, bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan örgütlerdir.

• **İnsan faktörüne değer vererek verimliliği artırma;** Bütün üyeler örgütün en önemli ve en değerli unsuru olarak görülürler. “İnsanları onurlu ve saygılı bir biçimde görmek, başarı için sadece gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranıştır” düşüncesi örgüt kültürünün temel değerini oluşturmaktadır.

• **Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi;** Peters ve Waterman birçok örgütte üst yöneticilerin örneğin sadece finans konuları ile ilgilendiklerini, diğer bölümlerle ilişkili olmadıklarını tespit etmişlerdir. Başarılı örgütler yöneticilerini hemen her sahada bilgili kılmak ve her bölümün yaptığı işten haberli olmaları zorunluluğunu hissetmişlerdir.

• **En iyi bilinen iş alanında kalma;** Örgütsel yaşamda serüvenci olmamak, aşırı risklere girmemek, en iyi bilinen ve uzman olunan faaliyet alanlarında büyümeyi ve gelişmeyi ilke edinmek. Örgütler başarılı oldukları alanlardan uzaklaşmamalıdır.

• **Yalın biçim, az kurmay;** Basit organizasyon yapısıyla faaliyette bulunan, az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan örgütler daha başarılıdır. Yöneticinin başarısı, kendisine bağlı insan sayısı değil örgütün başarısına katkısıyla ölçülür.

• **Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması;** Örgüt üyelerinin birbirlerini anlamaları ve örgütsel değerlere inanmaları örgütün sıkı bir şekilde organize olduğunu gösterir. Bu bağ örgütü bir arada tutan ortak kültürü oluşturur. Örgütün gevşek bir biçimde organize olması ise, az sayıda yöneticinin varlığı ve örgüt üyelerinin bürokrasiye ve kurallara fazlaca boğulmamalarıdır.

### 1.6.7. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann, Örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlevini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü Örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır (Eren, 2008: 146). Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır;

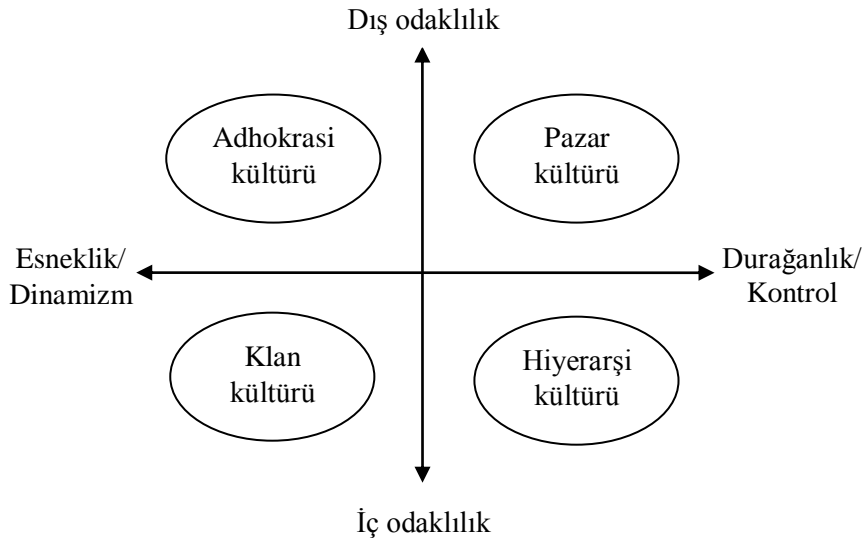
- **Bürokratik Kültür;** Özellikle geçmişte pek çok örgütte hakim olan, bu gün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerde görülen kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürde sahip olan örgütler belirli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş örgütlerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek oldukça zordur (Türk ve Aydoğan, 2008: 352).

- **Yenilikçi Kültür;** Bugün pek çok örgütün sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez. Çünkü değişen dünyada örgütlerin yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü, değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (Türk ve Aydoğan, 2008: 352).

### 1.6.8. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkileri inceleyen düşünürler “rekabetçi değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron’a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir (Eren, 2008: 147). Rekabetçi değerler modelinde, bir uçta iç odaklılık, diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafında esneklik ve dinamizmi, diğer tarafında durağanlık ve kontrolü bulunduran diğer bir eksenin kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır.

Şekil 1.6. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli



**Kaynak:** O'Connor and Netting, 2009: 59.

**Adhokrasi (girişimci) kültürü**, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini ifade eder. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır. Adhokrasi kültürü değişen şartlar karşısında kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen, uyum sağlayan, dinamik ve uzmanlaşmış örgüt yaratmayı amaçlar. Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Örgütü bir arada tutan unsur deneyselliğe ve yenilikçiliğe

bağlıdır. Önemli olan en önde yer almaktır (Hult, Ketchen and Nichols, 2002: 578). Örgüt uzun dönemde hizmetlerini büyütme ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir. Adhokrasi kültürü belirsizlik veya enformasyon yüklemesi durumunda uyum, esneklik ve yaratıcılığı destekler. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir. Dinamik ve yaratıcı bir çalışma ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmeleri beklenir (Karcioğlu ve Çekmegül, 2003: 39-40). Bu kültürde örgütler uzun vadede büyüme ve yeni kaynaklara ulaşma üzerine yoğunlaşırlar. Bu kültürde başarı, yeni mal veya hizmetlerle ölçülmektedir.

**Hiyerarşi kültürü**, emirler, kurallar ve düzenlemelerle tanımlanır. İşlemler, yakından gözetim, değerlendirme ve komuta altında gerçekleşir. Bu açıdan örgütsel etkinlik, katılık, tutarlılık ve açıkça belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012: 57). Hiyerarşi kültüründe yeterlilik örgütsel performansın en önemli ölçümsel kriteridir. Dolayısıyla bir örgüt ne kadar bürokratik özelliğe yaklaşırsa o kadar etkili olmaktadır. Daha farklı bir ifadeyle bir örgüt ne kadar uzmanlaşmış, ne kadar merkezi ve ne kadar formal olursa o kadar iyidir denir. Sonuç olarak bürokrasi kültürünün üzerinde durduğu ana yapı, mantıksal ve yasal çerçevedir (Cameron and Whetten, 1996: 271).

**Pazar kültürü**, örgütün kendisi bir pazardır ve örgütün dış çevreyle ilişkileri önemlidir. Örgüt, iş görüşmelerinde tüketiciler, müşteriler ve dış çevredeki belirleyici unsurlara odaklanmıştır. Bu tarz kültürel yapılarda kararlı, üretim ve kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilirler (Uzkurt ve Şen, 2012: 30). Pazar kültüründe, rekabet, amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim en belirgin niteliklerdir. Bu kültür tipini benimseyen örgütler için çevresel değişimlerle başa çıkabilmek ve sektörde lider olmak kritik öneme sahiptir (Balogh, Gaal and Szabo, 2011: 99).

**Klan kültüründe**, örgütsel atmosfer insanların kendilerinden örgüte çok şey kattıklarından dolayı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürde çalışanlar birbirlerine çok sayıda ve güçlü bağlarla bağlı olduğu için örgüt bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir. Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Örgüt, sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Bağlılık ve güven son derece önemlidir (Erdem,

Adıgüzel ve Kaya, 2010: 79). Örgüt, insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı fayda üzerine eğilir ve çalışanların birbirlerine destek olmalarına ve morale büyük önem verir.

### **1.6.9. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli**

Örgütlerin kuruldukları günden bu yana sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıkları edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre sahip oldukları bu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamışlar ve bu kültürlerin özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını şu şekilde açıklamışlardır (Eren, 2008: 156-157):

**Koruyucu kültür** tipi; örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler. Güvenli pazar ifadesi, geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar bir pazara yoğunlaşması anlamına gelmektedir. Örgüt yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte ya da bu konularda çok az araştırma yapmakta ve mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Bu örgütler, geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme ve gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemekte ve mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsememektedirler.

**Geliştirici kültür** tipinin hâkim olduğu örgütler yenilikçidir. Bu kültüre sahip örgütler yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve dolayısıyla riske girmekten hoşlanırlar. Bu kültür, sürekli değişimin ve belirsizliğin doğurduğu risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler, yüksek rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmamaktadırlar. Bu tür örgütler eskiden beri devam eden faaliyetlerin etkinliği artırmak yerine, değişen ürüne ve pazarlamaya yönelmekte, sürekli dinamizm ve değişkenlik gösteren ortamlarda faaliyette bulunmaktadır. Bu örgütlerin stratejisi gelişme ve büyüme üzerine kurgulanmıştır. Yöneticiler ise girişimci ve risk almaya odaklıdır.

**Analizci kültür** tipinin yaygın olduğu örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön birarada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve varolan faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin strateji ve

faaliyetlerinin kontrol edilerek ve onların davranış ve düşünceleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerde denge ön plandadır. Dolayısıyla yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim öngörülmektedir. Bu kültür tipinde, risk alma endüstrinin ve rakiplerin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Yöneticiler maceraperest değil kontrollü büyüme ve değişiklik taraftarıdır.

**Tepki verici kültür** tipinin hâkim olduğu örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak yöneticiler bu baskılara etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler, ortaya çıkan yeni bir kriz sonucunda, bıçak kemiğe dayandığı zaman, örgüte hissedarlardan, müşterilerden, tedarikçilerden veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, işletme fonksiyonlarında ve ürün ve pazarlarında ayarlamalar yapmaktadırlar. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve varlığını sürdürmek için yapılan ayarlamalar niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tip kültürler içinde oluşmaktadır.

#### 1.6.10. Diğer Örgüt Kültürü Modelleri

İlgili literatür incelendiğinde, örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin farklı modellerin bulunduğu görülmektedir. Bu modellerden bir kısmı yukarıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Tablo 1.4'de ise farklı örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir.

**Tablo-1.4: Örgüt Kültürü Modelleri**

Yazar(lar)	Sınıflandırma
Jones, 1983: 461.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ÜretimKültürü</li> <li>• Bürokrasi Kültürü</li> <li>• Profesyonel Kültür</li> </ul>
Wiener, 1988: 539.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşlevsel-Geleneksel Kültür</li> <li>• İşlevsel-Karizmatik Kültür</li> <li>• Elit-Karizmatik Kültür</li> <li>• Elit-Geleneksel Kültür</li> </ul>
Bourantas vd., 1990: 266-267.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klüb Kültürü</li> <li>• Rol Kültürü</li> <li>• Görev Kültürü</li> <li>• Varoluşçu Kültür</li> </ul>
Pheysey, 1993: 15.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol Kültürü</li> <li>• Başarı Kültürü</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güç Kültürü</li> <li>• Destek Kültürü</li> </ul>
Denison and Mishra, 1995: 204.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uyum</li> <li>• Misyon</li> <li>• Katılım</li> <li>• Tutarlılık</li> </ul>
Goffee and Jones, 1996: 134.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şebekelenmiş Kültür</li> <li>• Bölümlenmiş Kültür</li> <li>• Çıkarıcı (Kar amacı güden) Kültür</li> <li>• Toplumcu (İnsan odaklı) Kültür</li> </ul>
Schneider, 2000: 26.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrol Kültürü</li> <li>• İşbirliği Kültürü</li> <li>• Yetkinlik Kültürü</li> <li>• Geliştirme Kültürü</li> </ul>

**Kaynak:** İlgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

### 1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI

Çalışmanın önceki kısımlarında da dile getirildiği üzere, literatürde örgüt kültürünün tanımı konusunda bir uzlaşmadan bahsetmek mümkün değildir. Kavramın tanımlanması noktasında yaşanan görüş farklılıkları, örgüt kültürü boyutları konusunda da yaşanmaktadır. Bilim adamları konuyu kendi çalışma alanları ve bakış açılarına göre değerlendirmekte ve örgüt kültürünü farklı boyutlarda ele almaktadırlar.

Büyük (2010: 226-227), örgüt kültürünün farklı bilim adamları tarafından farklı boyutlarda ele alındığı gerçeğini, ilgili literatürde 114 örgüt kültürü ölçütü tanımlandığını dile getirerek vurgulamıştır. Literatürde farklı bilim adamları tarafından kullanılan bazı örgüt kültürü boyutları Tablo 1.5’de gruplandırılmıştır.

**Tablo-1.5: Örgüt Kültürü Boyutları**

Athos ve Coffey, 1968.	İş bölümü, iş akışı, personelin niteliği, örgüt iklimi, statü ve değerler
Gordon ve Cummins 1979.	Kurumsal açıklık, kurumsal kavrayış, karar verme, kurumsal birleşme, yönetim biçimi, performans yönelimi, organizasyon ruhu, tazminat ve insan kaynakları gelişimi.
Allen ve Dyer, 1980.	Performans kolaylaştırması, iş ilişkisi, eğitim, lider ağırlıklı etkileşim, ilke (politika) ve usuller, ihtilaf ortamı (veya karşılıklı yüzleşme ortamı).
Deal ve Kennedy, 1982	Değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler.
French ve Bell, 1984.	Organizasyonda hâkim olan model değerler, davranışlar, inançlar, varsayımlar, beklentiler, aktiviteler, karşılıklı etkileşimler, standartlar ve fikirler.
Gordon, 1988.	Gidilen yönün net olması, organizasyon ruhu, birleşme, üst yönetimle iletişim, bireysel girişimin desteklenmesi, problem çözümü, performans netliği, performansa vurgu yapılması, eylem odaklı olması, tazminat ve insan kaynakları gelişimi.
Kilmann vd. 1988.	Grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler.
Rossiter, 1989.	Yetki dağılımı, uç noktalarda takım çalışması, çalışanların sonuca katılması için desteklenmesi, çalışanların teknolojiyle bütünleştirilmesi, ortak bir amacın bilincinde olmak.
Bettinger, 1989.	Değişime karşı tutum, amaçlar ve hedefler üzerinde stratejik organizasyon odaklanması, başarıya katkıda bulunan performans standartları ve değerler, değerleri destekleyen ve güçlendiren ritüeller, ödül ve cezalar, iletişim ve denetimde açık olmak, çatışma çözümlenmesi, piyasa ve müşteri yönelimi, organizasyonun hedeflerinin ve misyonunun gururunun bilincinde olmak,

	organizasyona ve takım çalışmasına olan bağlılık.
Robbins,1990.	Bireysel girişim, risk toleransı, yön (istikamet), birleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödüllendirme sistemi, çözüm toleransı ve iletişim modelleri.
Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990.	Sürece karşı sonuca yönelik, çalışana karşı işe yönelik, yerele karşı profesyonel, açığa karşı kapalı sistem, gevşeye karşı sıkı kontrol, kuralcılığa (normatif) karşı faydacı (pragmatik).
Hofstede,1991.	Ulusal kültürlerin boyutları ya da temel unsurlarından olan toplumun belirsizliğe toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, toplulukçu (kollektivist) ya da bireyci değerleri ve feminen veya maskülen özellikleri
O'Reilly, Chatman ve Caldwell,1991.	Sonuca yönelik, insana yönelik, takıma yönelik, saldırganlığa karşı uysallık, detaya yönelik, dengeli yeniliğe yönelik.
Schein, 1992.	Birinci katmanda beş duyuyula hissedeceğimiz davranışlar ve iş yapma biçimleri, dil, teknoloji ve diğer somut objeler. İkinci katmanda doğru-yanlış, iyi-kötü gibi değerler. Üçüncü katmanda sorgulamadan bilinçsiz olarak kabul ettiğimiz düşünceler, duygular ve inançlardan oluşan varsayımlar.
Gordon ve Di Tomaso, 1992.	İş odaklı, ödülde tarafsızlık, bütünleşme/ iletişim, gelişim/hesap verilebilirlik çerçevesinde teşvik, sistematik karar alma, yenilik/risk alma, stratejide açıklık/paylaşılan amaçlar.
Denison ve Mishra, 1995.	Dahil olma, bağlılık, uyum sağlayabilirlik, misyon.
Trompenaars vd., 1998.	Tatmin yönelimli, proje yönelimli, rol yönelimli ve insan yönelimli kültürler.
Christensen ve Gordon, 1999.	Agresiflik, gelişme, yüzleşme, planlama eğilimi, sonuç eğilimi, kişi eğilimi, takım eğilimi ve iletişim boyutları.
Van Muijen vd., 1999.	Amaç yönelimi (oryantasyon), destek yönelimi, kural yönelimi, yenilik yönelimi.
Aycan ve Kanungo, 2000.	Değiştirilebilirlik, proaktivite, yükümlülüklerini yerine getirme, sorumluluk isteme ve katılımcılık.

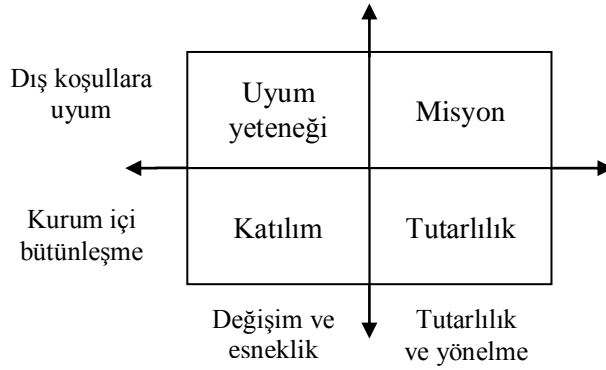
**Kaynak:** Büyük, 2010: 227-228.

Bu çalışmada, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Denison ve Mishra (1995: 213-216), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak için iki eksen den oluşan bir tanım geliştirmişlerdir. İlk eksen, bir örgütün dış çevresini kapsayan müşterilerin değişen istekleri ve nitelikleri, teknolojik ve inovatif gelişmeler gibi örgütün kontrolü dışında kalan dış koşullara uyum sağlayabilme derecesini, ikinci eksen de örgütün dış koşullara uyumunu sağlayabilmek için gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilmesini sağlayan değişim ve esneklik kapasitesini tanımlamaktadır. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü oluşturan temel değerler üzerinde yoğunlaşarak “dış koşullara

uyum”, “kurum içi bütünleşme”, “esneklik” “uyumluluk” boyutlarının altında katılım, uygunluk, uyumluluk ve misyon kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşturmuşlardır. (Büyük, 2010: 229). Örgüt kültürü ile ilgili olarak geliştirilen kavramsal model Şekil 1.6’da aktarılmıştır.

**Şekil-1.6: Denison’un Örgüt Kültürü Modeli**



**Kaynak:** Denison and Mishra, 1995: 216.

Örgüt kültürü ölçme aracının, uyum, misyon, tutarlılık ve katılım şeklinde sıralanan bu dört temel boyutu şu şekilde açıklanabilir (Denison vd., 2004: 100; Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 8-9):

• **Uyum:** Örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen olaylara uyum sağlayabilmeleri ve böylece bir denge kurabilmeleri mantığına dayanmaktadır. Uyum yeteneği yüksek örgütler, çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için gerekli olan stratejileri hayata geçirebilirler. Risk alırlar, deneyimlerinden öğrenirler ve yenilik yaratma noktasında yeteneklidirler. Uyum boyutunun alt boyutları değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir.

• **Misyon:** Başarılı örgütler vizyonlarını, amaçlarını, hedeflerini ve gelecekteki konumlarını ifade eden açık tanımlara sahiptirler. Misyon, örgüte ve çalışanlara yönlerini ve amaçlarını gösterir. Misyon kültürüne sahip örgütler gelecekte istenilen noktaya ulaşmak için bugün yapmaları gereken davranışları hayata geçirirler. Misyon boyutunun alt boyutları stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyondur.

• **Tutarlılık:** Amaçlara ulaşmak ve sorunların çözümü için kullanılan ve örgütün dış çevredeki riskler ve beklenmedik durumlar karşısında güçlü durabilmesini sağlayan yaklaşımı ifade eden boyuttur. Tutarlı örgütler örgütün bütün

kademeleri tarafından kabul gören, kurumsal yönetime dayalı bir içsel sistem oluşturmaya yönelik düşünce yapısı ve örgütsel sistemler oluştururlar. Bu boyut temel değerler, uzlaşma, koordinasyon ve bütünleşme alt boyutlarından oluşur.

• **Katılım:** Katılım boyutu rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için güçlendirme ve takım çalışmasının gerekliliğini ifade eder. Günümüzde çalışanlarını güçlendiren, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen, örgüt yapısını takımlar etrafında oluşturan ve insan gücünün yeteneklerini artırmayı hedefleyen örgütler başarıyı yakalayabilmektedirler. Katılım boyutunun alt boyutları güçlendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmedir.

Örgüt kültürü ölçme aracının oniki alt boyutunun içeriği ise şu şekilde özetlenebilir (Denison vd., 2006: 6- 9; Yahyagil, 2004: 64-65; Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2008: 8-10):

• **Yetkilendirme (Güçlendirme):** Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemektedir.

• **Takım çalışması:** Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.

• **Yetenek geliştirme:** Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği v.b.) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olunması anlamındadır.

• **Temel değerler:** Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel, vazgeçilemez nitelikteki değer yargılarını kapsar.

• **Uzlaşma:** Örgüt çalışanlarının örgütün amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır.

• **İşbirliği ve bütünleşme:** Örgütlerin ana ve alt bölümleri arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.

• **Değişim yaratma:** Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesi günümüz örgütleri için artan bir ihtiyaçtır.

• **Müşteri odaklılık:** İşletmelerin faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanması günümüzde tartışmasız önde gelen bir husustur.

• **Örgütsel öğrenme:** Günümüzün hızla değişen koşulları kadar gene hızla gelişen teknolojik ve diğer yeniliklerin, yöntemlerin kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak öğrenilmesi bir örgüt için çok önemli ve fonksiyoneldir. Günümüzde örgütlerin net ve belirgin olarak açıklanmış misyonlarının olması, çalışanların bu misyonu kavraması örgüt amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu bir etki yaratmaktadır.

• **Stratejik yönlendirme:** Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde çizilmiş iş stratejilerinin mevcudiyeti ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip olunması örgütün başarısı açısından etkili olmaktadır.

• **Temel amaçlar:** Örgütlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.

• **Vizyon:** Uzak ve geleceğe dönük ancak anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini artırmakta, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda örgüt çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI**

Örgütsel davranış, örgütsel yapı içerisinde insan davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan bir bilim dalıdır. Temel olarak örgütsel davranış, her örgütte insanların etkileşimini ifade eder. (Şimşek, 2001: 33-35).

Davranışları etkileyen nedenlerin birçoğu geçmişte meydana gelmiş köklü olaylara ilişkindir. Ayrıca davranışın nedenleri arasında o andaki etkenler de bulunabilir. Bu etkilerin bazıları bilinçli, bazıları bilinçsiz, bazıları da ussal olmayabilir. Bütün davranışlar iki ögenin ürünüdür. Bunlar (Eren, 2008: 218):

- Davranışta bulunanın yapısı (kişiliği) ve,
- Kişinin içinde bulunduğu durum ve bu durumun özelliklerine ilişkindir.

Günümüzde örgütler, hızlı değişimin yönlendirdiği karmaşık ve dinamik bir çevrede ve yoğun küresel rekabet koşulları altında faaliyet göstermektedirler. Hızlı değişim, ekonomik yapı içerisinde yer alan bütün aktörleri etkilemekte ve rekabette öne çıkabilmek adına yeni arayışlara ve beklentilere zorlamaktadır. Son dönemlerde maddi varlıkların rakipler tarafından kısa sürede taklit edilebilir hale gelmesi nedeniyle, örgütleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne taşıma çalışmalarında maddi olmayan varlıkların önemi artmıştır. Maddi olmayan bir varlık olan insan kaynağı sahip olduğu potansiyel gücü ve maddi ve maddi olmayan diğer varlıkları belirlemesi, yönlendirmesi ve kullanması nedeniyle, rekabet yarışında özellikli bir öneme sahiptir. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak insan maddi olmayan koşullardan kolaylıkla etkilenebilmekte, en küçük etkilere açıktan, doğrudan veya dolaylı olarak, anında veya sonradan en büyük tepkileri davranışlarına yansıtabilmekte, bu durum örgütsel yaşamı olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu etkilenme sürecinde örgütün yönetim kademeleri ile örgüt üyeleri arasındaki ilişki kadar, örgüt üyelerinin kendi aralarındaki ilişkinin de rolü olabilmektedir. İnsan kaynağından üst düzey verim alabilmek için, örgüt yöneticileri öncelikle çalışanların iş tatmin ve bağlılık düzeylerini artırıcı, sonrasında ise onları örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt yararına bir takım olumlu davranışlar sergilemeye yönlendirecek uygulamalara ağırlık vermelidirler.

Toplumsal yaşamda yasalara saygıyla uyan, birbirine saygıyla davranan, ülkesinin ve milletinin yücelmesi için fedakârca çalışan, değer katan insanlar için kullanılan iyi vatandaş kavramının paralelinde, örgütsel yaşamda da örgüt üyeleri için kullanılması söz konusudur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı başlığını taşıyan bu bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamı, tanımı ve özellikleri; örgütsel vatandaşlık davranışı türleri; örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olan davranışlar; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları; örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan teoriler; örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları konuları üzerinde durulmuştur.

## **2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KAPSAMI, TANIMI VE ÖZELLİKLERİ**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk olarak 1930’larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard (1938) biçimsel rol davranışı dışında “extra rol davranışları” kavramını ilk kez kullanmıştır (Ölçüm Çetin, 2004a: 1). Bu fikir ilerleyen dönemlerde Katz (1964) ve Katz ve Kahn (1978) tarafından olgunlaştırılmıştır. Adı geçen bilim adamları, “örgütlerin başarılı olabilmeleri için resmi görev tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışları sergileyen çalışanlara ihtiyaç duyacaklarını” vurgulamışlardır (Turnipseed, 2003: 248). Bu anlamda Yaylacı (2011: 77), örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için gereksinim duyulan davranışların tamamının biçimsel rol tanımları aracılığıyla ortaya çıkarılamayacağı ve harekete geçirilemeyeceği yönünde ortak bir kabul olduğunu dile getirmektedir. Biçimsel rol davranışlarından farklı olarak, resmi görev davranışlarının ötesine geçen ve emre dayalı olmayan, fakat uzun vadede örgütsel başarı için gerekli olan davranış ve hareketler, biçimsel davranışlardan ayrı bir kategoride değerlendirilmelidir. Resmi görev tanımlarının ötesine geçen bu tip biçimsel olmayan davranışlar genel olarak “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000; Özdevecioğlu, 2003a; Wang and Wong, 2011; ) olarak adlandırılmış olmakla beraber, aralarındaki çok kritik farklılıklar zaman zaman göz ardı edilerek literatürde pro-sosyal örgütsel davranış (Brief and Motowidlo, 1986; Baruch vd., 2004), ekstra-rol davranışı (Van Dyne and LePine, 1998; Somech and Drach-Zahavy, 2000), örgütsel



kendiliğindenlik (Anik vd., 2009; Glomb vd., 2011), iyi asker davranışı (Organ, 1988) ve hatta karşı-rol davranışı (Staw and Boettger, 1990) gibi çok farklı kavramlarla da ifade edilmeye çalışılmıştır.

Resmi görev tanımlarının ötesine geçen bu tip davranışlar, ilk olarak 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) olarak adlandırılmıştır. Teorisi ve boyutları Organ (1988) tarafından yazılan ve başlangıçta alanında çok önemli bir ilgi göremeyen örgütsel vatandaşlık davranışı, takip eden yıllarda hızla gelişmiş ve hatta örgütsel davranış alanından insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve iş ilişkileri, stratejik yönetim, uluslararası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi çok çeşitli alanlara kadar genişlemiştir (Podsakoff vd., 2000: 514-515).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997: 86; Organ vd., 2006: 8; Podsakoff vd., 2000: 513; Williams vd. 2002: 33). Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların bireyin örgütteki rol gereklerinden veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlardan olmadığı anlatılmak istenmiştir (Jex and Britt, 2008: 116). Örgütsel vatandaşlık davranışı üyenin liderle veya örgütle olan psikolojik sözleşmesine dayanır ve üye bu ekstra rol davranışının lider veya örgüt tarafından fark edilip ödüllendirileceğini bekler (Chompookum and Derr 2004, 409). Psikolojik sözleşme kavramı, işverenler ile işgörenler arasında net bir şekilde tanımlanamayan ilişkilerin açıklanması gerektiğinde kullanılmakta ve temelinde çalışanların zihinlerinde oluşturdukları algı yatmaktadır (Clutterbuck, 2005: 359). Psikolojik sözleşme kavramı Walker ve Hutton (2006: 434) tarafından, “gelecekte verilmiş bir vaadin gerçekleşeceğine yönelik kişisel inanç ve gelecekte var olan faydalar yükümlülüğü” olarak tanımlanmış, bireysel olarak ele alınan ancak işveren ve çalışanın her ikisinin de karşılıklı yükümlülüklerini kapsayan tek taraflı bir anlaşma olarak değerlendirilmiştir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanın, örgüt tarafından beklentilerinin karşılanmaması yönündeki algılarını ifade eder (Restubog vd. 2011:

428). Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, iş tatmini ve bağlılığın azalmasına, performansın düşmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına neden olabilmektedir (Cassar and Briner, 2011: 284; Pate vd., 2003, 559).

Bu noktada, formal iş kontratının gerektirdiği biçimsel davranışlar ile ekstra rol davranışları arasındaki farklılıkları belirtmek, konunun daha net anlaşılması açısından yerinde olacaktır. Bu iki kavram arasındaki farklılıkları, Van Dyne ve LePine (1998: 108) şu şekilde belirtmektedirler: Biçimsel rol davranışı, düzenli bir temeli olan yani kurumsal politikalar, stratejiler ve prosedürlerle biçimlendirilmiş olan ve yapılması beklenen davranışlardır. Biçimsel rol davranışları, ödül sistemi ile desteklenmekte ve bu davranışları sergilemeyen çalışanlar işlerini kaybetme tehlikesi yaşayabilmektedirler. Buna karşın ekstra rol davranışı, gönüllülük esasına dayanmakta, formal ödül sistemi kapsamında yer almamakta ve sergilenmemesi herhangi bir cezai yaptırım gerektirmemektedir.

Ekstra rol davranışlarının, örgüt içinde uygulanan ödüllendirme ve cezalandırma sistemi içerisinde yer almamasının temel nedeni, bu tür davranışların ölçülmesinin ve değerlendirilmesinin zor olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performansa önemli katkılar sağlayabilecek potansiyele sahiptir. Bu nedenle, örgüt yönetimi, çalışanların bu tür davranışlar sergilemelerini çeşitli eğitim programları ile destekleme eğilimindedirler (Bozlağan, 2009: 264). Resmi iş sözleşmesinin gerektirdiği biçimsel davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışının birbirleri ile karşılaştırılmaması gerektiği üzerinde duran Bogler ve Somech (2005, 421), örgüt içerisinde gerçekleşen davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanabilmesi için öncelikle, davranışın gönüllü olarak yapılması ve ikinci olarak da davranışın örgüt için bir yarar sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir.

Örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve gönüllülük esasına dayalı bireysel davranışları anlatan (Lievens and Anseel, 2004: 299) örgütsel vatandaşlık davranışı, formal iş gereklerinin ötesinde sergilenen (Bingle and Davidson, 2010: 23) ve örgütsel etkinliğe dolaylı yollarla katkı sağlayan davranışlardan oluşur (Mamman vd., in Press; Teh vd., 2012: 2).

Schermerhorn ve diğeri (2011), örgütsel vatandaşlık davranışını; çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde isteğe bağlı olarak sergiledikleri ve örgütsel performansa olumlu katkısı olan davranışlar şeklinde değerlendirilmiştir. Blakely ve diğeri (2003: 131-132), kavramı; işle ilgili olan, bireyin takdir yetkisi kapsamında bulunan, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından desteklenmeyen ve örgütsel işlevlerin etkinliğinin artmasını sağlayan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Kavram, Sezgin (2005: 318-319) tarafından; formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışlar şeklinde ele alınmıştır. Griffin ve Moorhead (2011: 79) tarafından kavram; örgüte olumlu katkıları olan bireysel davranışlar şeklinde irdelenmiştir. Lev ve Koslowsky (2012: 81) ise örgütsel vatandaşlık davranışını; görev performans değerlemeleri ve biçimsel rol davranışlarının dışında kalan isteğe bağlı davranışlar şeklinde tanımlamışlardır.

Yukarıdaki tanımlarda da vurgulandığı gibi gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte resmi değerlendirmenin ya da ödül sisteminin bir parçası olmadığı için, bu davranışları göstermedeki başarısızlığa da resmi olarak bir yaptırım uygulanamaz. Ancak, iş hayatındaki ve sosyal yaşamdaki değişikliklerin örgütsel vatandaşlık davranışının anlamını da değişime zorladığını ifade eden ve bu nedenle kavramın yeniden tanımlamasını yapan Organ (1997: 87), artık örgütsel vatandaşlık davranışını rol fazlası olarak ya da işin ötesinde veya formal sistemin ödüllendirmediği bir davranış olarak kabul etmenin gerekli olmadığını belirtmektedir. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermedeki yetersizlik yaptırım gerektirmemekle birlikte, zaman içinde böyle davranışlar örgüt tarafından ödüllendirilebilir, kabul ve takdir görebilir duruma gelebilir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenler, örgüt yöneticileri ve diğer işgörenler üzerinde olumlu bir izlenim oluşturarak daha fazla ücret ya da terfi elde edebilirler. Ayrıca, çalışanların örgütsel üyeliklerinin devam edip etmeme kararı üzerinde sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının büyük derecede etkisi bulunmaktadır (Hellriegel and Slocum, 2007: 143). Buradaki temel nokta, örgütsel vatandaşlık davranışının bu tür getirilerinin resmi anlamda garanti altına alınmamış olmasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örgütün ödül sistemi tarafından önem verilmemesine ve gözlenmemesine rağmen, bunlar örgüte uzun vadeli kalıcılık ve gelişim için gerekli olan uyum ve değişimi sağlarlar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performansa katkıda bulunur; çünkü bu davranışlar bir iş ünitesinin bireyleri arasındaki karşılıklı dayanışmayı yönlendirecek etkin vasıtayı sağlarlar ve bunun bir sonucu olarak birliktelik giderek artar (Basım ve Şeşen, 2006a: 85).

İşe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile, yeni gelen işgörenlerin sosyalleşmelerine yardım etme, diğer işgörelere zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Hellriegel and Slocum, 2007: 143; Vigoda, 2003: 90; Kelloway vd., 2002: 143-144).

Aktarılan örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarından yola çıkarak bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için bazı özellikleri taşıması gerektiği söylenebilir. Bu özellikleri Somech ve Drach-Zahavy (2004: 282) üç başlık altında toplamaktadır. Bunlar:

- i.* Davranış gönüllü olarak sergilenmiş olmalıdır,
- ii.* Davranış örgütsel perspektif açısından yararlı sonuçlar doğurmalıdır,
- iii.* Örgütsel vatandaşlık davranışı çok boyutlu bir niteliğe sahiptir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranışlardan farklı kılan özellikler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Çelik, 2007: 121-126):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlarının bir parçası değildir,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan bir davranış değildir,
- Yapılan eğitimler yoluyla geliştirilemez,

- İsteğe bağlı davranışlardır,
- Örgütsel vatandaşlık davranışının sınırları subjektiftir,
- Örgütün işleyişi açısından önemlidir,
- İnsancıl değerlerdir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar dikkate alındığında bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Gürbüz, 2006: 54):

- Üyeler örgüt ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin olduklarında, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerdir.

- Psikolojik sözleşme gereği, üye örgütle olumlu ilişkiler kurar ve örgütün yararına davranışlar sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, üstlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlar olabilecektir. Dolayısıyla, eğer işgören yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenebilir.

- Üye sergileyeceği davranışlar sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa yine örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilecektir.

- Üye ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağı, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının kendisine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanırsa yine örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecektir.

- Üye iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımlarında yerine getirilmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilecektir.

- Üye sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlarından dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isteyebilecektir.

## **2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Gelişimine Katkı Yapan Çalışmalar**

Örgütsel davranış disiplini son 20-25 yıl içerisinde örgüt içerisindeki insan davranışlarının anlaşılması bakımından büyük önem kazanmıştır. Örgütlerin tarihi geçmişleri uzun olmasına rağmen örgütsel davranış yeni bir disiplindir (Özkalp ve Kirel, 2010: 182).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk defa Organ (1983) tarafından kazandırılmış olsa da örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının oluşturulmasının temelinde, sosyoloji, sosyal psikoloji, ekonomi ve endüstriyel psikoloji gibi disiplinler üzerinde yaptıkları araştırmalarla organizasyon teorisine katkıda bulunmuş olan araştırmacıların çalışmaları bulunmaktadır (Gürbüz, 2007: 25).

Örgütsel vatandaşlık kavramının içeriği önceleri “örgütsel davranış” la ilgili çalışmalarda açıklanmaya çalışılmış ve bu içeriğe farklı yazarlar farklı isimler koymuşlardır (Ölçüm Çetin, 2004a: 5).

### **2.2.1. Chester Barnard’ın Katkıları**

Chester Barnard, 1938 yılında yapmış olduğu araştırmalarla “kooperatif sistem” kavramını ortaya koyarak örgütleri aslında üyerin değil, örgüt üyelerinin hizmetlerinin, davranışlarının ve katkılarının oluşturduğunu belirtmiştir. Barnard’a göre, kişilerin örgüt içinde işbirliği yapmak için geliştirdikleri ve gönüllülük esasına dayanan davranışları örgüt için daha önemlidir (Gürbüz, 2007: 25). Burada “gönüllülük” ile anlatılmak istenen tanımlanmış rol gereği değil, kişilerin bir grup insan arasında bir işbirliği akımı yaratmak ve bu akımı korumak için işbirliğine yönelik çaba gösterme eğilimleri anlatılmak istenmiştir. Barnard’a göre gönüllülük verimlilik, beceri ve yetenekten farklı bir şeydir ve daha çok fedakârlık, katlanma ve feragat ekme gibi kavramlarla ifade edilebilir. Barnard’a göre biçimsel bir organizasyona katkıda bulunma gönüllülüğüne ilişkin iki gerçeklikten söz edilebilir. Birincisi, gönüllülük yoğunluğunun çok geniş bir yelpazede değişiklik göstermesi, ikincisi ise bireylerin gönüllülük derecelerinin asla sabit olmaması ve kaçınılmaz biçimde düzensiz olmasıdır (İşbaşı, 2000: 7).

Barnard, biçimsel olmayan örgütlerin ve üyelerin sergileyecekleri gönüllü davranışların önemini ortaya koymuştur. Üyelerin işbirliğine yönelik gönüllü

davranışları ne kadar fazla olursa, biçimsel otoriteyle ilgili sorunlar da o kadar azalacaktır. Organ, Barnard'ın biçimsel olmayan ve gönüllülükle ilgili bu düşüncelerinin OVD'nin temelini oluşturan yaklaşımlardan biri olduğunu belirtmiştir (Gürbüz, 2007: 26)

### **2.2.2. Katz ve Kahn'ın Katkıları**

Katz ve Kahn “Örgütlerin Sosyal Psikolojisi” isimli kitaplarında sosyal yapı ve örgüt olaylarında psikolojik yaklaşımın göz ardı edildiğini veya etkili olarak kullanılmadığını ortaya koymuşlardır (Eren, 2008: 51). Katz (1964) ve Katz ve Kahn (1966, 1978) örgütün etkililiğini geliştiren üstün rol davranışlarını tanımlamışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışını bağımlı rol performansı, yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak görmüşlerdir (Ölçüm Çetin, 2004a: 5). Söz konusu çalışmada örgüt içinde dağıtılan ödüllerin işbirliğini ve motivasyonu artırıcı etkisinin olabilmesinin ödül dağıtımının çalışanlar tarafından eşit algılanmasına ve kişi ve gruplar arasında kıskandırıcı fark yaratılmamasına bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Yine, Katz ve Kahn “vatandaşlık duyarlılığı” (sense of citizenship) kavramını ilk defa kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmuşlardır. Toplumsal yaşamda “vatandaşlık duyarlılığı” olan iyi bir vatandaşın kanunlara riayet etmesinin ötesinde ülkesine yaptığı çeşitli katkıları vardır. Benzer şekilde, örgütlerde de iş tanım ve sözleşmelerinin ötesinde davranış gösteren üyeler, paralel nitelikte “vatandaşlık duyarlılığı” göstermiş olacaktırlar. İyi bir vatandaş şikâyetlerde bulunmaz, toplumun yararına hareket eder. Fakat kişilerin kendilerini vatandaş olarak hissedebilmeleri kendilerine vatandaş gibi davranıldığını hissetmeleri ile mümkün olur, yani üyeler adaletli muamele ve saygı beklerler (Gürbüz, 2007: 29).

Katz ve Kahn, örgütte verimliliğin sağlanabilmesi için önem taşıyan üç çalışan davranışı kategorisi tanımlamışlardır (İşbaşı, 2000: 11; Çelik, 2007: 82; Gürbüz, 2007: 28). Bunlar;

- Örgütlerin, bireyleri örgüte katılma ve örgütte kalma konusunda ikna etme çalışmaları,

- Üyelerin, örgüt içerisinde sözleşmelerinin gereği biçimsel rollerini eksiksiz yapmaları,
- Üyelerin gönüllü olarak, örgüt lehine sözleşmelerle belirlenmiş olan biçimsel rol gereklerinin üzerinde davranışlarda bulunmaları,

Smith, Organ ve Near, Katz ve Kahn'ın son maddede açıkladığı davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak nitelmişlerdir (İşbaşı, 2000: 11). Üyeler arasında sergilenen yardımlaşma faaliyetleri, sisteme katkı sağlayan ve koruyan düşünceler ve çalışmalar, üyelerin kendini geliştirme gayretleri ve örgütün dış imajına katkı sağlayan davranışları bu nitelikteki davranışlar arasında sayılabilir (İşbaşı, 2000: 11).

Katz ve Kahn'a (1966) göre extra rol davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının bir şekilde çalışmasını sağlayan her türlü jesti ve sıradan görev performansı davranışları ile doğrudan ilgili olmadığını düşünmüşlerdir. Buna göre extra rol davranışları; işle ilgili problemlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi, ufak meseleleri sorun yapmadan diğer çalışanların çalışma gruplarına girmelerini kabul etmeyi, örgütlerdeki bireylerarası çatışmalara tahammül etmeyi ya da çatışmaları azaltmayı ve örgütsel kaynakları korumayı içermektedir. Katz ve Kahn (1966), bu extra rol davranışlarını gösteren çalışanların vatandaşlık davranışında bulduklarını söylemektedirler (Ölçüm Çetin, 2004a: 6).

### **2.2.3. Bateman ve Smith'in Katkıları**

“Vatandaşlık davranışı” kavramı ilk olarak Thomas S. Bateman'ın Dennis W. Organ ile birlikte yaptıkları “İş Tatmini ve İyi Asker: Duygulanım ve Çalışan Vatandaşlığı Arasındaki İlişki” (1983) isimli çalışma ile örgütsel literatüre girmiştir.

1983' te Bateman ve Organ, Katz ve Kahn (1966) tarafından geliştirilen rolüstü davranışları kavramını kaynak olarak kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının yapısını ortaya çıkardılar (Ölçüm Çetin, 2004a: 6).

Bateman “kantitatif olmayan performans” ismiyle bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metoduyla yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkileri bulmuştur. Bateman araştırmalarında iki faktörle karşılaşmıştır. Bunlardan birincisi diğerlerini düşünme ve işbirliği, ikincisi ise organizasyonu desteklemede



kişisel değil, genel durumu içeren ileri görev bilincidir. Bu araştırmaların sonunda ise, yöneticilerin vatandaşlık görevlerini sergileyenlere değer verdiklerini ve bu davranışı gösteren çalışanların işlerini daha kolay yaptıklarını belirtmişlerdir (Özcan, 2008: 47).

### **2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ**

#### **2.3.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Williams ve Anderson (1991: 601-602), yöneldiği hedefe göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını, birey hedefli davranışlar ve örgüt hedefli davranışlar olmak üzere iki başlık altında incelemişlerdir. Gilbert ve diğerleri (2010: 341), bu vatandaşlık türlerini şu şekilde açıklamaktadırlar:

**Örgüt Hedefli Davranışlar:** Örgüte yönelik herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi ve/veya örgüte katkısı olabileceği düşünülen bir düşüncenin dile getirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve bireyin örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlaması gibi davranışları içeren, sonuçları itibariyle bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

**Birey Hedefli Davranışlar:** Bireysel özellikler, kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkânları, yürütülen faaliyetlerin niteliği gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuçları itibariyle bireyler arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Çalışanların birbirlerine, işle ilgili konularda hiçbir karşılık gözetmeksizin yardımcı olmaları, işe gelemeyen arkadaşının sorumluluklarını gönüllü olarak yüklenmeleri ve başkalarını etkileyen konularda faaliyete başlamadan önce birbirlerini haberdar etmeleri bu kategoride yer almaktadır.

#### **2.3.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Davranış tarzlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışları iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Bogler and Somech, 2005: 421):

**Olumlu Aktif Davranışlar:** Bu davranış türünde, üyeler hiçbir baskı altında kalmadan, örgütün faydasına olacağına inandıkları davranışları sergilemektedirler.

Kişilerin çalıştıkları örgüte mensup olmalarından kaynaklanan ve bu nedenle onlardan beklenmekte olan davranışların ötesinde sergiledikleri faydalı davranışları ifade eder. Üyelerin örgütün faydasına olan faaliyetler konusunda gönüllü davranışlar göstermeleri ve ekstra rol davranışlarını gönüllü olarak sergilemeleri olumlu aktif davranışlar kapsamındadır. Bu davranışlar, tüm çalışanlar ve örgüt yönetimi tarafından takdir edilen ve benimsenen davranışlardır.

**Olumlu Sakınma Davranışları:** Olumlu sakınma davranışları, üyelerin örgütün aleyhine olan davranışlardan çekinmeleri ve bu davranışları yapmaktan sakınmalarınıdır. Bu davranış türünde işgörenler, örgütte yaşanan aksaklıkları sorun haline dönüştürmeyerek veya görmezlikten gelerek uyumlu bir iş ortamı yaratmak, kendisine aktarılan örgütsel kaynakları israf etmeyerek verimliliğe katkı sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bu iki tür davranış arasında önemli farklılıklar vardır. İlkinde, üyeler örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alırlar. Bu nedenle aktif, çalışkan ve üretkendir. İkincisinde ise amaç örgüte zarar vermemektir. Bu nedenle, burada aktiflikten söz edilemez, sadece kaçınma söz konusudur. Birbirinden farklı olmakla beraber, bu iki tür davranış da istenilen ve örgütün faydasına olan davranışlardır. Çünkü her ikisinde de ortak amaç, örgütün verimliliğini ve etkililiğini artırmaktır. İki tür davranış arasındaki farklılığın temel nedeni ise kişisel ya da örgütsel farklılıklardır (Özdevecioğlu, 2003a:119).

### 2.3.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

**Sahte vatandaşlık davranışları:** Üyelerin izlenim amaçlı olarak üstlerine ve örgüt yöneticilerine yakın davranışları, sadece onların gördüğü zamanlarda ilave işler yapmaları, onların özel işleri ile ilgilenmeleri, örgütlerde çok sık rastlanan durumlardır. Bu davranışlar, “izleme davranışı” (yağcılık) olarak nitelendirilmektedir. İzleme davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ayırt edilmesinde yöneticilerin çalışanlarını tanıması ve yöneticilik becerilerinin büyük önemi bulunmaktadır. Tecrübesiz ve çalışanlardan uzak olan yöneticiler, bu kişilerin davranışlarını örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algılayabilmekte ve değerlendirmeye alabilmektedir. Fakat tecrübeli ve çalışanlar ile sürekli ilgilenen

yöneticiler, bu davranışları ayırt etmekte zorluk çekmemektedirler (Çelik, 2007: 119-120). Bu tip davranışlar, örgüt yönetimi farkında olduğu ve bir adaletsizliğe sebep olmadığı sürece örgüt için faydalı davranışlardır. Sebebi ne olursa olsun, örgüt için yapılan ilave katkılar bulunmaktadır. Fakat yöneticiler tarafından fark edilmez ve ödüllendirmede adaletsizliğe sebep olursa, örgüt için olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir.

**Anti vatandaşlık davranışları:** İşgörenler, bazen örgüt açısından negatif sonuçlar doğurabilecek davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu davranışlar, örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkileyen davranışlardır. Podsakoff ve MacKenzie (1997: 146) anti vatandaşlık davranışlarını, kuralları çiğneme, otoriteye karşı koyma, başkalarının işlerini sabote etme, rakip örgütlere bilgi sızdırma, örgütü zorda bırakacak bilgileri basına aktarma, çok iş yapıyor görüntüsü altında az iş yapma, mesai saatlerinde özel işleri ile ilgilenme, örgüte ait malzemeleri satma gibi örneklerle betimlemiştir.

**Olumsuz yardımlaşma davranışları:** Üyeler maaş artışı, sosyal hakların genişletilmesi gibi kendi çıkarlarının söz konusu olduğu durumlarda, aralarında bir dayanışma geliştirerek örgüt yönetimi ile pazarlık edebilmektedirler. Bu dayanışma ve yardımlaşma faaliyetleri, örgütün yararına değil zararına olan davranışlardır (Podsakoff and Mackenzie, 1997: 146). Maaşlarına zam almak veya sosyal haklarını genişletme adına üyelerin bir araya gelerek, üretimi aksatmaları, kendi aralarındaki dayanışmaların bir sonucudur. Böylesi davranışlar, örgütte sabit maliyetlerinin yükselmesi, siparişlerin yetiştirilememesi, pazar payının küçülmesi gibi sonuçlar doğuracaktır.

**Müşteri odaklı davranışlar:** Üyeler müşterilerle olan ilişkilerinde örgüt tarafından belirlenen kurallara uymadıkları takdirde, sergiledikleri davranışların sonuçları olumsuz olabilmektedir (Podsakoff and Mackenzie, 1997: 146). Sözgelimi, bir üyenin yetkisi olmadığı halde sadece müşteriyi memnun etmek adına fiyat indirimi yapması, kullanılmış bir ürünü değiştirmesi iyi niyetle sergilenen ancak örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuran davranışlardır.

## 2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE BENZER NİTELİKTE OLAN DAVRANIŞLAR

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi uzun dönemde örgütsel verimliliği etkileyen benzer nitelikli davranışlar vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çerçevesinin tam olarak çizilebilmesi için bu davranışların açıklanmasında fayda vardır. Prososyal örgütsel davranışlar (sosyal temelli örgütsel davranışlar), örgütsel spontanlık, psikolojik kontrat ve ekstra rol davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla benzerlik gösteren davranışlardır. Aşağıda bu davranışlar hakkında bir takım genel bilgiler sunulmuştur.

**Tablo-2.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar ve Boyutları**

Yazar(lar)	Kavram	Boyutlar
Brief ve Motowidlo, 1986.	Prososyal Örgütsel Davranışlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş arkadaşlarına iş ile ilgili konularda yardımcı olma</li> <li>• Örgüt içi ilişkilerde esnek ve merhametli olma</li> <li>• Müşterilere örgütsel amaçlara uyumlu olacak şekilde ürün veya hizmet sunma</li> <li>• Müşterilere örgütsel amaçlara uyumlu olmayacak şekilde ürün veya hizmet sunma</li> <li>• Müşterilerin örgütün ürün ve hizmetleri ile ilgisi olmayan kişisel problemlerinin çözümüne yardım etme</li> <li>• Örgütsel değerlere, politikalara ve kurallara uygunluk</li> <li>• Örgütsel süreç, idari faaliyetler veya gelişim konularında katkı sağlayacak önerilerde bulunma</li> <li>• Uygun olmayan nitelikteki emir, prosedür ve politikalara itiraz etme</li> <li>• İşi yaparken fazladan gayret gösterme</li> <li>• Ek görevlendirmelere gönüllü olma</li> <li>• Geçici sıkıntılarında örgüte sadık kalma</li> <li>• Örgütü dış çevrede olumlu şekilde temsil etme</li> <li>• İş arkadaşlarına kişisel sorunlarında yardımcı olma</li> </ul>
Organ, 1988.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğergamlık/Özgecilik (Altruism)</li> <li>• Vicdanlılık (Consciousnesses)</li> <li>• Centilmenlik (Sportsmanship)</li> <li>• Nezaket (Courtesy)</li> <li>• Sivil Erdem (Civic virtue)</li> </ul>
George ve Brief, 1992.	Örgütsel Spontanlık Davranışları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş arkadaşlarıyla yardımlaşma</li> <li>• Örgütü koruma</li> <li>• Yapıcı önerilerde bulunma</li> <li>• Kişisel gelişimi sağlama</li> <li>• İyi niyet ve duyguların yayılmasını sağlama</li> </ul>
Raelin, 1994.	Profesyonel Aykırı-Uyumlu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş Ölçekli (Etik olmayan uygulamalar, devamsızlık, iş yavaşlatma, korsan iş yapma)</li> <li>• Kendi Ölçekli (Dış tekliflerin havasını atma, akla uygun kılma, yabancılaşma, kayıtsız kalma)</li> <li>• Kariyer Ölçekli (Dışarı ile erken ilgi kurma,</li> </ul>

		dışarıdaki performansı vurgulama)
Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995.	Ekstra Rol Davranışı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yardımlaşma ve işbirliği davranışları</li> <li>• Yapısal zorluklar ile mücadele etme</li> <li>• Uygun olmayan davranışlara son vermek için durum kritiği yapma</li> <li>• Eşit olmayan güç ve otorite</li> </ul>
Hunt, 1996.	Özellikli İş Davranışları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çatışma kurallarına uyum, çalışkanlık, bütünleşme, program esnekliği, devamlılık, konuya ilgisiz davranışlar, haylazlıklar, hırsızlık, amacı dışında ilaç kullanma.</li> </ul>

**Kaynak:** Rotundo and Sackett, 2002: 68.

#### 2.4.1. Prososyal Örgütsel Davranışlar (Sosyal Temelli Örgütsel Davranışlar)

Prososyal örgütsel davranış kavramı yazına Brief ve Motowidlo (1986) tarafından kazandırılmıştır. Prososyal örgütsel davranış, bireyin rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgütün yararını sağlama amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlanabilir (Bolino vd., 2004: 231). Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir (Karaman vd., 2008: 54).

Yapılan tanımlamadan yola çıkarak prososyal örgütsel davranışların üç önemli özelliğinin bulunduğu söylenebilir. Bunlar (Baruch vd., 2004: 401-402):

- Örgüt üyeleri tarafından sergilenir,
- Birey, grup ve örgüte yöneltilmiş olabilir,
- Bireyin, grubun ve örgütün yararına olabilir.

Prososyal örgütsel davranışlar, ödül alma beklentisine girilmeden sergilendiği için örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu ile örtüşmektedir. İşgörenler, böylesi davranışlar sayesinde yöneticiler ve iş arkadaşları ile uyumlu bir çalışma ortamı sağlayabilmektedirler (Brief and Motowidlo, 1986: 711). Bunun yanında, formal rol tanımlarında yer almayan gönüllü davranışlar da prososyal örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir. Bu anlamda, Organ, prososyal örgütsel davranışlarla örgütsel vatandaşlık davranışının birbirlerine çok benzediğini dile getirmektedir (Baruch vd., 2004: 402).

Tablo 2.1 incelendiğinde prososyal örgütsel davranışların toplam 13 alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu boyutların bir kısmı örgütün hedeflerini

gerçekleşmesine olumlu katkı sağladığından işlevsel prososyal örgütsel davranışlar olarak nitelendirilebilir. Örneğin, örgütün gelişmesine ve başarmasına katkı sağlayan öneri ve tekliflerde bulunma, iş arkadaşları ile işbirliği içinde olma, kendini geliştirme vb gibi. Bunun yanında, prososyal örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilen, ancak örgütsel işlevselliği olmayan davranışlar da bulunmaktadır. Bu davranışlar örgütün etkinliğine ve işlevselliğine katkısı olmayan, ancak kişisel çıkarlara hizmet eden prososyal örgütsel davranışlardır. Bunlara örnek olarak, çalışma arkadaşını korumak için örgüt kayıtlarında değişiklik yapma, örgütün amaçlarına uymayan kişisel hedefleri gerçekleştirmek için işbirliği yapma gibi davranışlar verilebilir. Dolayısıyla, prososyal örgütsel davranışlar, işlevsel prososyal örgütsel davranışlar ve işlevsel olmayan prososyal örgütsel davranışlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Brief and Motowidlo, 1986: 711).

İşlevsel prososyal örgütsel davranışlar ise iş tanımlarında yer alıp almama durumuna göre "ekstra rol" ve "biçimsel rol" davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Bu davranış şekilleri ekstra rol davranışları başlığı altında açıklanmıştır.

Organ (1990: 49)'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile prososyal örgütsel davranışlar arasındaki temel fark, prososyal örgütsel davranışların rol davranışlarını da kapsamasıdır. Prososyal örgütsel davranışlar etkileşimde bulunulan diğer kişilerin çıkarlarını düşünerek sergileniyorsa, örgütün etkinliğini azaltabilmekte ve zaman zaman örgüt aleyhine sonuçlar doğurabilmektedir. Buna karşın örgütsel vatandaşlık davranışı ise her zaman örgüt yararını gözeten ve gönüllülük esasına göre sergilenen davranışlardır.

#### **2.4.2. Örgütsel Spontanlık**

Örgütsel spontanlık; kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe ait olan, rol tanımlarında bulunmamakla birlikte örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık ile spontanlık arasındaki temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate değer bulunmayan aktif veya pasif davranışlar, örgütsel spontanlık davranışlarının ödül sisteminde

doğrudan ve açıkça dikkate alınabilen aktif davranışlardan meydana gelmesidir (Bolino vd., 2004: 231; Karaman vd., 2008: 53).

Örgütsel spontanlık davranışları, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kendi kendini geliştirme ve iyi niyet ve duyguları çevreye yayma şeklinde sıralanan beş boyuttan oluşmaktadır (Rotundo and Sackett, 2002: 68). Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık arasında yukarıda açıklandığı gibi bir farklılık söz konusu olsa da bu iki davranışın alt boyutlarına bakıldığında büyük oranda benzerlik olduğu görülmektedir.

### **2.4.3. Bağlamsal Performans**

Örgütsel çıktılarda etkinlik ve verimliliği yakalayabilmek için çalışanlar tarafından sergilenen davranışların, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutu vardır (Griffin vd., 2000: 517). Görev performansı, bir işi diğerlerinden farklı kılan; işin sabit görev ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59). Bağlamsal performans ise gönüllülük, isteğe bağlı faaliyetler, katılım, motivasyon gibi psikolojik performans koşullarına bağlıdır (Wang vd., 2012: 176). Görev performansı işin teknik yönüyle; bağlamsal performans ise kişilerarası davranışlar ve gönüllülük temelindeki davranışlarla ilgilidir (Edwards vd., 2008: 444-445). Tanımlardan, görev performansının, bireyin rol gereklerinden dolayı kendisinden beklenen davranışları kapsadığı anlaşılmaktadır. Bağlamsal performans ise çalışanların, örgüt içinde üstlendikleri temel görevler yanında, bu görevlere destek olan örgütsel ve sosyal çevreyi şekillendirerek örgüte katkı sağlayan davranışları kapsamaktadır.

Borman ve Motowidlo (1997: 102), bağlamsal performansın boyutlarını; görevlerini başarıyla tamamlamak için gerekli olan ekstra çaba sarfetmek ve bu çabaları coşku ile sürdürmek, kendi iş tanımında yer almayan göreve yönelik gönüllü davranışlarda bulunmak, başkalarına yardımcı olmak ve işbirliği yapmak, örgütsel kural ve prosedürlere uymak, örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak şeklinde sıralamışlardır. Buraya kadar yapılan açıklamalar dikkate

alındığında, bu davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı ile örtüştükleri görülmektedir.

#### **2.4.4. Ekstra Rol Davranışları**

Rol davranışları yönetim tarafından belirlenen ve örgütsel düzenin temelini oluşturan, örgütün sistemleri, politikaları, kuralları ve etkin üretim teknikleriyle ilişkili olarak sergilenmesi gereken davranışlardır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 42). Yani, çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar onların rol davranışlarını meydana getirir. Ancak aynı işi yapan iki çalışanın iş kapsamlarını algılamaları farklılık gösterirse, buna bağlı olarak rol davranışlarının kapsamı da değişebilir (Karaman vd., 2008: 54). Bir üye, rol kapsamını ne kadar geniş algılayorsa sergileyeceği davranışlar da o oranda çeşitlenecek ve örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamı içerisine girecektir. Örneğin, algıladığı iş kapsamı geniş olan bir üye, diğer üyelere yardımcı olma ve görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi tipik örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüt içerisinde tanımlanmış rolünün gerektirdiği davranışlar olduğunu düşünebilir (İşbaşı, 2000: 34). Sergilenen bu davranışlar, biçimsel rol tanımlarının ötesinde davranışlar olduğu için ekstra rol davranışları olarak adlandırılmaktadır.

Ekstra rol davranışları; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında örgüt yararına faaliyet göstermesidir. Biçimsel rol davranışı ise bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Ayrıca rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 107).

#### **2.4.5. Psikolojik Sözleşme**

Üye ile örgüt arasında genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir (McDonald and Makin, 2000: 84). İş sözleşmesi üye ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve formal sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerin ve üyelerin birbirlerine karşı her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan ve konuşulmamış karşılıklı beklentilerin toplamı şeklinde tanımlanabilir.



Cihangiroğlu ve şahin (2010: 7-8) psikolojik sözleşmenin genel özelliklerini Levinson ve arkadaşlarından aktarmışlardır; Psikolojik sözleşmeler; gönüllülük esasına dayanan, subjektif, dinamik ve informel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler algılama farklılıklarından dolayı kişiden kişiye farklılık gösterdiği için, kapalıdır. Psikolojik sözleşmedeki taraflar birbirlerine bağımlıdır. Psikolojik sözleşmeler örgütsel deneyimlere göre sürekli gelişim içinde oldukları için dinamikler. Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır ve ihlal edildiklerinde kuvvetli duygular ortaya çıkar.

Psikolojik sözleşme, üyelerin, örgüt ile aralarındaki sosyal değişim ilişkisinin kural ve koşullarına bağılı düşüncelerini yansıtır. Diğer bir ifadeyle, psikolojik sözleşme, üyelerin ve yöneticilerin örgütün işleyişine yaptıkları katkılar sonucu birbirlerine yönelik beklentileri açıklamaktadır. Üyelerle yöneticiler arasındaki bu ilişkinin karşılıklı anlaşmaya dayalı gönüllü davranışlar olduğu ifade edilmektedir (Turnley vd., 2003: 190). Bu bağlamda, üyelerin istihdam ilişkilerinin bu şekildeki bir sosyal değişim temeline dayandığını düşündükleri ve bu yüzden daha fazla vatandaşlık davranışı sergiledikleri ileri sürülebilir.

## **2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL YAŞAM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri başlığı altında detaylı bir şekilde incelenmeye çalışıldığı gibi örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda üyelerin kişisel özellikleri, iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Üyelerin sıralanan bu öncüllere ilişkin tatmin düzeyleri arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri de yükselecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki artış, örgütsel performans düzeyinin yükselmesi sonucunu doğuracaktır. Bu açıklamalardan hareketle, bireysel tatmin ve örgütsel başarının birbirlerine bağılı olgular olduğu söylenebilir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel çıkış noktası; bir ülkenin vatandaşları olarak bireylerin, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde, kendiliklerinden fazladan yararlı davranışlar göstermelerine dayanmaktadır. Bu

davranışların gösterilmesindeki temel düşünce, “herkes kapısının önünü temizlerse sokaklar pırıl pırıl olur” inancıdır. Ulus düzeyindeki bu bakış açısı örgüt düzeyine uyarlanmış ve örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı, örgütteki üyelerin biçimsel rol gereklerinin ötesinde yararlı davranış göstermelerinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımına dayandırılmıştır (Aslan, 2009: 260-261).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003a: 119-120):

Bunlardan birincisi, üyelerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır. Yardımlaşan üye iyi bir vatandaşdır, görüşü hâkimdir. Bu bakımdan, bu yaklaşım örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını artıracaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan üyeler açısından hem de eskiden beri yer alan üyeler açısından önemli bir avantajdır.

İkinci önemli etkisi, üyelerin sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü vatandaşlık davranışı, örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için fazladan çeşitli fedakârlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun üyelerde gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Üyelerin yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracak ve bireysel özdenetimi artıracaktır.

Üçüncü etki ise üyelerin olumlu tutumları ile ilgilidir. Bu olumlu düşünce örgüt içinde üyelerin iş başarımlarını etkileyecektir. Elbette üyelerin olumlu düşünmelerinin tek nedeni vatandaşlık davranışı değildir, pek çok nedenle bireyler pozitif düşünceye veya tutuma sahip olabilirler. Olumlu düşünce sadece iş başarımlarını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara olumlu yaklaşmayı da beraberinde getirir.

## **2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI**

İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları konusunda, benzer özellikler taşımakla birlikte bazı farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2006a: 86; Polat, 2009: 1592).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın (ÖVD) boyutlandırılmasına yönelik ilk çalışmaları yapan Smith ve diğerleri (1983) yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yöneticilere hangi davranışların ekstra rol davranışı olduğunu sormuşlar ve daha sonra buna uygun olarak hazırladıkları bir anket ile astlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Elde edilen verilere uyguladıkları faktör analizi sonucunda iki ayrı faktör elde etmişlerdir. Birinci boyut, özgecilik ya da diğerlerini düşünme boyutu olarak, ikinci boyut ise genelleştirilmiş uyum boyutu olarak adlandırılmıştır (Al-Zu'bi, 2011: 223). Benzer bir çalışma da Organ tarafından yapılmış ve Organ (1988: 1-14) örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, sivil erdem, vicdan sahibi olma, nezaket ve sportmenlik olmak üzere beş farklı boyutta ele almıştır. Farh ve diğerleri (1997: 421-444) örgütsel vatandaşlık davranışını örgüt ile özdeşleşme, örgüt arkadaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, üyeler arasındaki uyum ve örgüt kaynaklarını koruma şeklinde beş boyutta incelemişlerdir. Podsakoff ve diğerleri (2000: 513-563) ise örgütsel vatandaşlık davranışını yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme olmak üzere yedi boyut altında açıklamışlardır.

Literatür incelendiğinde, yapılan boyutlandırmaların birbirine çok benzediği ve Organ (1988) tarafından yapılan tanımlamalarla da örtüştüğü görülmektedir (Sökmen ve Boylu, 2011: 149). Bu nedenle, bu çalışma da örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde incelenmiştir. Bu boyutlar şunlardır (Organ, 1988):

- Sivil erdem (Civic Virtue),
- Özgecilik (Altruism),
- Vicdanlılık (Conscientiousness),
- Centilmenlik (Sportmanship),
- Nezaket (Courtesy).

### **2.6.1. Sivil Erdem (Civic Virtue)**

Bir bütün olarak örgüte bağlılığı veya makro düzeyde ilgiyi ifade eden bu boyut, üyelerin örgütün politik yaşamına faal olarak katılmalarını içermektedir (İplik, 2009b: 110). Sivil erdem, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve

sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını içermektedir. Örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütsel tehdit ve fırsatları denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunda yer almaktadır (Sökmen ve Boylu, 2011: 150; Allison vd., 2001: 283).

Erdemli olmanın tanımlanması ile ilgili olarak yapılan çalışmaların merkezi “örgütün politik hayatına sorumluluk olarak katılma” şeklindedir. Erdemli kavramıyla ilgili açıklamalarda yer alan “sorumluluk” kelimesi bu kavramın tanımlanmasında önemli bir belirleyicidir. Diğer bir ifadeyle erdemli olmak, “örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılmayı“ ifade etmektedir (Geçer ve Esatoğlu, 2010: 38; Yeşiltaş vd., 2011: 176).

Graham ve Van Dyne (2006: 91-92), sivil erdem davranışlarını bilgi sağlayıcı ve etki uyandırıcı sivil erdem davranışı olmak üzere iki kategoride incelemektedir. Buna göre bilgi sağlayıcı sivil erdem davranışı, sorumluluk sahibi örgüt üyelerinin örgütü, çalışma grubunu ve kendi işlerini ilgilendiren olaylardan haberdar olabilmesi için bilgi sağlayıcı davranışlarda bulunmasını; etki uyandırıcı sivil erdem davranışı ise üyelerin örgüt içerisinde yaşanan değişime ve/veya gelişime uyabilmeleri açısından gerekli olan iletişimi sağlamaya yönelik davranışları içermektedir.

Araştırma bulguları, sivil erdem boyutu kapsamındaki davranışların müşteri şikâyetlerinde azalmaya ve örgütsel performans düzeyinde artışa neden olduğunu göstermektedir (Lo and Ramayah, 2009: 49).

### **2.6.2. Özgecilik (Altruizm)**

Kavram olarak özgecilik, en azından bir diğer kişiye yararı olabilen, gönüllü olarak gerçekleştirilen ve kişinin hemen bir ödül elde etme beklentisiyle güdülenmediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Karadağ ve Mutaçlılar, 2009: 77). Podsakoff ve MacKenzie (1994, 351) ise özgeciliğin, örgüte ilişkin görev ve problemlerde diğer üyelere yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışların tümünü ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bu anlamda üyelerin oryantasyonuna, araç-gereç

kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına, bilgisayar programını anlamalarına ve diğer üyeler üzerindeki ağır iş yükünü paylaşma noktasında onlara yardımcı olmaya yönelik davranışlar özgecilik boyutuna örnek olarak verilebilecek davranışlardır (Allison vd., 2001: 283).

Özgecilik boyutunda üyeler, kendi iş yükü üzerine ödül veya emir beklemezsiniz ve yapmadığı takdirde ceza almayacağını bildiği halde arkadaşlarının iş yükünü üstlenmektedir. Özverili olma, örgüt içindeki üyeler veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar ve gerginlikler azalmakta, böylece üyeler birbirlerine yardım etmekte, birbirleriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadırlar. Özverili olma, potansiyel olarak bir örgütün verimliliğinin nasıl arttırılabileceğini açıkça göstermektedir. Bunların yanında örgüt kaynakları, örgütün varlığını koruma ve sürdürmeye yönelik sorunlara aktarılmak yerine, örgütün üretimini arttıracak amaçlar için kullanılabilir (Podsakoff vd., 2000: 518).

### **2.6.3. Vicdanlılık (Conscientiousness)**

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Farh vd., 2004: 242). Diğer bir ifade ile vicdanlılık, üyelerin, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesinde davranarak, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir (Allison vd., 2001: 284).

Vicdanlılık, dışarıya karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma ve olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalma anlamlarına gelmektedir. Vicdanlılık davranışı, kimse izlemese bile, örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uyulmasını ve onların içselleştirilmesini içermektedir. Bu davranışın bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi, herkesin örgüt kurallarına ve süreçlerine her zaman uyması beklense bile çoğu üyenin bunu yapmamasıdır. İşe devamlılık bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli devam etme zorunluluğu, üyenin sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür. Ancak, örgütte

devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlar da vardır. Bir üyenin beklenmedik hava koşulları veya önemsiz hastalıklarında örgüte gelememesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin gerginlikleri dolayısıyla işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, o üye için çok sık oluşmayan durumlar olduğu sürece yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak bu hoşgörüyeye rağmen, örgüte devamlılık konusunda kendilerinden beklenen düzeyin üzerinde bir çaba gösteren üyelerin davranışları vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (Özer, 2009: 51). Bunun yanında, dakiklik, çay/kahve ve yemek molalarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli olarak katılmak, örgütün düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak da bu tür davranışlara örnektir (Wang vd., 2010). Ayrıca, mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma, su, elektrik ve yakıt gibi örgüt kaynaklarının tasarruflu kullanımı bu boyutta yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak verilebilir.

#### **2.6.4. Centilmenlik (Sportmanship)**

Örgütler, profesyonel yöneticiler tarafından ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsinler, örgütle doğrudan ilişkisi olsun ya da olmasın uygulama sürecinde beklenmedik bir takım sorunların yaşanılması kaçınılmazdır. Ortaya çıkan sorunlar, üyelere bir kısmının yaşananlardan olumsuz etkilenmesine yol açacaktır. Sorunların kapsam ve etkilerinin büyüklüğünü ise üyelerin yaklaşımları belirleyecektir. Bu gibi durumlarda, ortaya çıkan sorunları büyütmeyen, yapıcı tavırlarıyla sorunların çözümüne katkı sağlayan, örgütteki durumunun olumsuz yönlerini değil de olumlu yönlerini vurgulamaya çalışan ve kırılcı konuşmalardan uzak duran hoşgörülü üyeler, örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutunda yer alan davranışları ortaya koymuş olmaktadır.

Centilmenlik, temel anlamda herhangi bir olumsuz durumu tolere etme olarak açıklanabilir (Ehtiyar vd., 2010: 51; Uçanok, 2008: 157). Bu anlamda centilmenlik; üyelerin şikayet etme, kusur bulma, sızlanma gibi davranışları sergilemekten uzaklaşarak, örgütsel etkinliği artıracak çabalara yönelmelerine yol açar (DiPaola vd., 2007: 229). Bu nitelikte çabaların ortaya çıkabilmesi, üyelerin pozitif tutuma

sahip olmaları ile mümkündür (Nadiri and Tanova, 2010: 34). Hemen hemen her örgüt ortamında beklenilmeyen olumsuz durumlar ya da zorluklar yaşanılmaktadır. Centilmen kişi bunları tolere etmeyi bilir ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Bolat vd., 2009: 218). İşin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer üyeler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme, işler yolunda gitmediğinde dahi olumlu tutumunu koruma, diğer üyeler kendisi gibi düşünmediğinde kızmama, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışlar centilmenlik boyutunda değerlendirilen davranışlardır.

### **2.6.5. Nezaket (Courtesy)**

Nezaket, üyelerin diğer üye arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını içerir. Örneğin, gerçekleştirilecek bir faaliyet ile ilgili olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme gibi (Organ, 1990: 47). Bir başka açıdan nezaket, işbölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan üyeler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Özdeveciöglü, 2003a: 121). Bu çerçevede nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olan üyelerin alacakları kararlarda birbirlerine danışma ve uygulamalarının sonuçları konusunda birbirlerini uyarma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Deluga, 1995: 2; Gürbüz, 2008: 53). Bu nedenle nezaket, problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını kolaylaştırır (Basım ve Şeşen, 2006b: 162). Dolayısıyla bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır.

Özverili olma ve nezaket boyutları “yardımseverlik” temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmeleri oldukça güçtür. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme eyleminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özverili olmada üyelerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden

somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar vardır (Deluga, 1995: 2; Yoon and Suh, 2003: 598; Geçer ve Esatoğlu, 2010: 37-38).

## **2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TEMELİNİ OLUŞTURAN TEORİLER**

İşletme yönetimi yazınında çoğu kavramlarda olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının da anlaşılmasına yardımcı olan, bu kavramın temellerini oluşturan teoriler bulunmaktadır. Bu teoriler, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve örgütsel adalet, lider-üye etkileşim teorisi ve karşılıklılık norm teorisi olarak sayılabilir.

### **2.7.1. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisi (Social Exchange Theory), örgütsel vatandaşlık davranışı temelli araştırmaların altyapısını oluşturan teorilerden birisidir. Sosyal değişim teorisinin temelinde ‘faydacı düşünce’ yaklaşımı yatmaktadır (White and Klein, 2008: 66). Teorinin gelişimine katkı sağlayan öncü araştırmalar, Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ile Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlar tarafından ortaya konmuştur. Homans (1958) sosyal davranışı bir değişim ilişkisi olarak gören ilk sistematik teoriyi geliştirmiştir. “Sosyal değişim teorisi” kavramı, ilk kez Blau (1964) tarafından kullanılmıştır. Thibaut ve Kelley (1959), bireylerin arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmek adına, diğer üyeler, gruplar ya da örgütlerle işbirliği yapacaklarını belirterek, teoriye önemli ölçüde katkıda bulunmuşlardır. Emerson’un (1962) teoriye olan katkısı ise değişim ilişkileri üzerinde güç ve bağlılığının etkileri konusunda olmuştur. Bu anlamda Emerson, güç dengesizliklerinin ilişkileri istikrarsız hale getirdiğini ve bir sosyal değişim ilişkisinin sürdürülebilmesi için karşılıklı bağımlılığın çok büyük önem taşıdığını savunmuştur (Lambe vd., 2001: 4).

Blau (2009: 92-93), değişimde sosyal değişim ilişkisi ve ekonomik değişim ilişkisi şeklinde iki çeşit sosyal ilişki olduğunu dile getirmektedir. Bu iki ilişki arasındaki temel fark, sosyal değişim ilişkisinde taraflar arasındaki karşılıklı ilişkilerin belirli bir zorunluluğa dayandırılmamış olmasıdır. Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafın da bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına



dayanır. Bu gönüllü davranışlar (ÖVD gibi) zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. Sosyal değişim teorisinde, mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine bırakılır. Ayrıca bu kazançlar para ile de ifade edilmemektedir (Gürbüz, 2006: 52). Dolayısıyla, sosyal değişim teorisinin gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli özelliktir. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir.

Sosyal değişim teorisi; örgütte üst kademelerde bulunanların adaletli davranışları sonucunda üyelerin vatandaşlık davranışı göstereceği düşüncesine dayanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, biçimsel rol davranışlarının bir parçası olmayıp, gönüllü davranışlar olarak ortaya çıktığı için, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimin bir göstergesi olarak düşünülmektedir. Sosyal değişim boyutuyla üyeler, örgütün kendilerine sunduğu olanaklar ölçüsünde, örgüte duygusal, normatif ve/veya devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler (Keleş ve Pelit, 2009: 26).

Sosyal değişim teorisi, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış kuramları arasında yer almaktadır (Lambe vd., 2001: 4). Teorinin temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri sürdürmesidir (Bolat vd., 2009: 219).

### **2.7.2. Eşitlik Teorisi ve Örgütsel Adalet**

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır (Beugre, 2007: 15; Cohen-Charash and Spector, 2001: 279). Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Bu teoride, örgütlerde yer alan üyeler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde ve/veya kendi örgütünde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda örgüt, yöneticiler ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir

(Özdevecioğlu, 2003b: 78). Eğer birey bir eşitsizlik algırsa bunu gidermek için bir takım davranışlara yönelir.

Örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, işlemsel (prosedürel) adalet ve kişiler arası etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Brockner, 2010: 32). Dağıtımsal adalet kazanımların adilliğini incelemiştir. Daha sonra dağıtımsal adaleti temel alan çalışmaların kişilerin adaletsizliğe verdikleri tepkileri açıklamada ve tahmin etmede yetersiz kalması, araştırmacıları işlemsel adaleti incelemeye yöneltmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 279). Bireylerin karar mekanizmaları ile ilgili adalet algılarını ifade eden (Furnham and Siegel, 2011: 200) işlemsel adalet ile karar alma sürecinin adilliği incelenmiştir. Örgütsel açıdan işlemsel adalet, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemlerin araçların ve süreçlerin algılanan adaletidir. Buna göre işlemsel adalet kavramı, üyelerin örgütsel kararların adaletine ilişkin algılarını oluştururken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmediklerini aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürlerle de ilgilendiklerini savunmaktadır. İşlemsel adaletle ilgili araştırmaların daha da genişletilmesi sonucunda ortaya etkileşim adaleti çıkmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). Çalışanlar arasındaki ilişkilere odaklanan etkileşim adaleti, karar vericilerin sergiledikleri tavırların ve verilen kararlarla ilgili açıklamaların kişilerin adalet algılamalarını etkilemesi sonucu gelişen algı olarak ifade edilmektedir (Çetin vd., 2011: 74).

Literatürde, üyelerin eşitlik teorisinden yola çıkarak oluşturmuş oldukları adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyeceği yönünde hakim bir görüş bulunmaktadır (Williams vd., 2002: 34). Üyeler bir eşitsizlik algılamaları halinde, biçimsel rol gereklerinin bir parçası olmayan ve gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyeceklerdir (Hemdi and Nasurdin, 2007: 7). Oluşan algının, eşitlik veya adalet şeklinde olması durumunda ise üyeler biçimsel rol gerekleri yanında gönüllülük temeline dayanan vatandaşlık davranışı da sergileyebileceklerdir.

### **2.7.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisi**

Lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili ilk çalışma, dikey mübadele zincir modelinden hareketle 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından yapılmıştır

(Dansereau vd., 1975: 47). Bu yaklaşıma göre, liderlik davranışı grup odaklı olmaktan çok kişi odaklıdır (Schyns vd., 2005: 2).

Lider-üye etkileşim teorisi, iş yaşamındaki liderlik olgusunu teorik açıdan ele almaktadır, ayrıca lider ve astı arasındaki birebir ilişkiye odaklanması bakımından diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır (Martin vd., 2005: 142). Buradan hareketle lider-üye etkileşim teorisi, lider ve takipçileri arasındaki ilişki üzerine odaklanan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Lider, kendi amaçları, değerleri ve tutumları doğrultusunda başkalarını etkileyerek, onların bu değerlerin peşinden gelmelerini sağlayan ve bu değerlerin yararına olacak davranışlara sevk eden kişidir. Lider, bireysel hareketleri, grup hareketine çevirir ve sahip olduğu tutumlar, değerler ve amaçlar doğrultusunda etrafında kendini takip edecek ve destekleyecek bir grup oluşturur (Hogg vd., 2005: 991).

Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimi dört evrede incelenmektedir (Özutku vd., 2008: 194-195): Birinci evrede, dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiştir. Liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır. Bu evrede, “grup içi” ve “grup dışı” biçiminde farklılaşan ilişkilerin tanımlanması üzerine odaklanılmıştır. Lideri ile genel çıkarların paylaşımı açısından iyi olarak nitelendirilebilecek bir etkileşime sahip olan ast liderin gözünde “grup içi” bir üye olarak görülmektedir. Buna karşılık lideri ile daha az bir genel anlaşma ve paylaşma içinde olan ve bu nedenle de muhtemelen grup içi üyelere daha az sempatik gelen ilişkiye sahip bir ast “grup dışı” olarak değerlendirilmektedir. İkinci evrede, lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanılmıştır. Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Böylece dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Dördüncü evrede lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu evrede, önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır.

Yukarıda da dile getirildiği gibi Fisk ve Friesen (2011: 3-4), lider ve astları arasındaki etkileşimden doğacak sonuçları, yüksek kaliteli değişimler ve düşük kaliteli değişimler olarak iki grupta kategorize etmektedirler. Yüksek kaliteli değişim ilişkisi, her iki tarafın birbirlerinin karşılıklı çıkarlarını kabul ettikleri ve bu çıkarları gerçekleştirmek için birlikte hareket ettikleri bir durumu ifade eder. Aynı zamanda yüksek kaliteli değişim ilişkisi, tarafların istenilen hedeflere ulaşabilmeleri için biçimsel rol tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemelerini gerektirir. Buna karşın düşük kaliteli değişim ilişkisinde ise lider ve astlar kendi biçimsel rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemezler. Bu açıklamalardan hareketle, lider-üye arasındaki ilişkinin kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

#### **2.7.4. Karşılıklılık Norm Teorisi**

Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen bu teori, yukarıda açıklanan sosyal değişim teorisinde olduğu gibi insanların elde ettikleri yararlar karşılık olumlu davranış gösterecekleri temeline dayanmaktadır. Teoriye göre karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeyi arzulamaları gerekmektedir.

Gouldner (1960: 173), karşılıklılık norm teorisinin evrensel bir nitelik taşıdığını, ancak yaşanan durumun şartlarına, bireylerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri, kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdeleri karşılıklılık normunu etkileyebilecektir.

Bu teoriye göre, kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vermek isteyeceklerdir. Dolayısıyla üyeler, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık normunun bir gereği olarak olumlu bir davranışla karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanların karşılık verme ihtiyacı ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açacaktır (Gürbüz, 2006: 53).

## 2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLİŞKİLİ OLDUĞU BAZI KAVRAMLAR

### 2.8.1. Örgütsel Vatandaşlık ve Adalet

Örgütlerin yönetiminde adalet önemli bir kavramdır. Ortiz (2000), bir örgütte örgütsel vatandaşlığın olduğu yerde örgütsel adaletin de olacağını belirtmiştir (Ölçüm Çetin, 2004a: 64).

Örgütsel adalet, örgüte ilişkin adalet algısıdır. Greenberg, örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Polat ve Ceep, 2008: 309; Brockner, 2010: 32): *Dağıtımsal adalet*, üyelerin elde ettikleri kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır. *İşlemsel adalet*, bir karar verilirken uygulanan işlemin adil olmasını ifade eder. Üyelerin, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır. *Etkileşimsel adalet ise*, Üyelerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içermektedir.

Moorman'ın (1991) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler tarafından adil muamele gördüklerine inanan üyelere daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları görülmüştür. Konovsky ve Pugh (1994)'a göre de; ödül ve algılanan adaletten daha çok çalışanlarına adil olarak davranan ve yöntem ve süreçleri adil bir şekilde uygulayan yöneticilerin, üyelerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde önemli rolü olduğu gözlenmiştir. Konovsky ve Pugh işlemsel adaletin, üyenin yöneticisine olan güveninin gelişime merkezi olduğunu ifade etmektedirler (Ölçüm Çetin, 2004a: 66).

Adams'ın tanımladığı eşitlik teorisi, örgütsel adaletin temelidir. Adams'ın ortaya koyduğu eşitlik teorisi sonucu ortaya çıkan örgütsel adalet kavramında, üyenin çalıştığı ortamla ilgili olarak hissettiği eşitlik veya eşitsizlik algısı ile görevlerindeki başarıları ve tatmin olma derecesinin doğrudan ilgili olduğu vurgulanmaktadır (Luthans, 1995: 160; Baş ve Şentürk, 2011: 33).

Adams üyelerin kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödülleri sürekli karşılaştırarak, kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösterenlerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Eşitsizlik

durumu söz konusu olduğunda, dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden üye, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, başaramadığında da örgüte sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanı sıra dedikodu ve yıpratma faaliyetlerine girişerek diğer üyelerin ödülleri azaltma veya morallerini bozarak örgüte sunulan girdi ve değerlerin azalmasına neden olmaları da söz konusudur. Bu durumda amaç, ödül adaletinde bir eşitlik ve denge aramadır. Üyeler eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam ederse üye dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararı verecek, örgütten ayrılamama kararı verse de örgüt içindeki sosyal ilişkileri olumsuz şekilde etkilenecek ve birey olası bir yalnızlığa itilmiş olacaktır (Eren, 2008: 543).

Örgüt ortamında adaletsizlik algılayan üyelerin iş tanımları dışındaki davranışlar için gönüllü olmadıkları, adalet algılayan üyelerin ise ÖVD gibi davranışlar sergileme eğiliminde oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla, üyeler örgütsel adalet algıladıklarında iş tatminleri yükselebilecek, örgüte duydukları bağlılıkları artacak, yöneticilerine daha fazla güven duyacak ve ÖVD gibi rol üstü davranışları daha fazla sergileyebileceklerdir (Gürbüz, 2007: 98).

### **2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık ve Bağlılık**

Örgütsel faaliyetlerin sürekliliğinin en önemli unsurlarından birisi örgütün ihtiyaç duyduğu üyelerin örgütten ayrılmamalarının sağlanmasıdır. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak bilinen davranış türünün alt boyutlarından biridir (Ölçüm Çetin, 2004a: 57).

Örgütsel bağlılık, üyenin kimliğini örgüte bağlayan, yönünü örgüte çeviren tutum ve eğilimleri (Sheldon, 1971), örgütsel amaç ve değerleri destekleme ve örgüt için gayret gösterme ve örgütün üyesi olarak kalma istekliliğini (Dubin, Champoux and Porter, 1975), üyenin tatmin edici olsa da olmasa da, bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesini (Rusbult ve Farrel, 1983) ifade eder (Çelik Keleş, 2006: 45, Gürses, 2009: 41). Mowday, Porter ve Steers ise kişinin örgüte katılımının ve kişisel aidiyetinin görece gücü olarak tanımlamıştır (Williams ve Anderson, 1991: 603).

Bir örgütsel davranış olarak, örgütsel bağlılık oldukça sık;

- i. Bir örgütün üyesi olarak kalmak için güçlü bir arzunun varlığı,
- ii. Örgüt yararına yüksek seviyede çaba gösterme konusunda isteklilik,

iii. Örgütsel değerler ve amaçların kesin bir inanç ile kabulü olarak tanımlanır. Bir başka ifadeyle, örgütleri için çalışanların sadakati ve devam eden süreçlerde üyelerin örgütün iyiliği ve başarısı için örgütsel ilgilerini sergiledikleri tutumdur (Luthans, 1995; 130).

Örgütsel bağlılıkla ilgili değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç boyutlu sınıflandırma ön plana çıkmaktadır. (Gül, 2002: 40). Meyer ve Allen tarafından önerilen ve genel kabul gören bu boyutlar (Luthans, 1995; 130);

- Duygusal Bağlılık: Üyelerin amaç ve değerlerini benimsedikleri ölçüde örgütlerine bağlılık hissettikleri öne sürülmektedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalan üyeler, buna mecbur olduklarından değil, bunu istediklerinden örgütte kalmaya devam etmektedirler (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Duygusal bağlılık, üyelerin benlikleriyle örgütün bir parçası olmasını sağlar.

Üyenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Bu üyeler kendini örgüte adanmış, sadık insanlardır. Bu üyeler ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve ek çaba göstermeye hazırdırlar (Ölçüm Çetin, 2004b: 95).

- Devam Bağlılığı: Üyelerin örgütten ayrılmak durumunda kaldıkları zaman karşılaşacakları maliyetleri içerir. Üyenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Bu açıdan bakıldığında, üye örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağını düşünür. Bu nitelikteki üyelerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı, bazıları ise işi sevmekten çok aile meseleleri veya emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı nedenlerden dolayı örgütte kalırlar. Bu tür 'kapana kısılmış' üyeler yapabilseler örgütten ayrılacak kimselerdir. Ancak bunu

yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için sorun kaynağı oluştururlar (Ölçüm Çetin, 2004b: 95).

- Değer (Normatif) Bağlılığı: Üyenin örgüte bağlılık duyması kendi bireysel yararları için davranma isteğinden değil, yaptığının doğru ve etik olduğuna inanmasından dolayı ortaya çıkmaktadır (Nacar, 2012: 29). Bu durumda üye örgütte kalınması gerektiği inancındadır. Üyeler, çok ihtiyacı olduğu bir dönemde örgüte kabul edilmiş olması ya da örgütte kalmasının en doğru yol olacağı yolunda değer yargısına sahip bulunması nedeniyle, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar (Ölçüm Çetin, 2004b: 96).

Örgütün, üyelerinin bağlılığını artıran hususların farkında olması gerekir. Bunlardan bazıları kişisel özelliklerden bazıları ise örgütten kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörler (Ölçüm Çetin, 2004b: 96, Nacar, 2012: 32-36);

- Yaş,
- Cinsiyet,
- Medeni durum,
- Eğitim durumu,
- Örgütte çalışma süresi,
- Yapılan İşin önemi,
- İş güvenliği,
- Ücret,
- Ücret dışında sağlanan haklar,
- Terfi imkânları,
- Ödüller,
- Örgütsel adalet,
- Örgüt kültürü ve örgüt tipi,
- Güven,
- İş tatmini,
- Liderlik davranışları
- Karar alma sürecine katılım,
- Rol belirliliği,



- Rol çatışması,
- Diğer çalışanlar,
- Dışarıdaki iş fırsatları,

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bağ olduğu öne sürülmektedir (Scahappe, 1998: 278). Uygulamalı çalışmalar örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Organ örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bireyin bağlılığı nasıl algıladığına göre değiştiğini söylemiştir. Eğer üye bağlılığı bir davranış, niyet, tutum veya motivasyonel (güdüsel) bir etkileşim olarak görürse örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi yüksek olacaktır. Schappe yaptığı incelemede iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunu tespit etmiştir. Dyne, Cummings ve Parks ise iş tatmini ile duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bilindiği gibi duygusal bağlılık, örgüt amaçlarına duyulan yüksek inanç ve kabullenme ile örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyulan yüksek istekle açıklanmaktadır. Çünkü duygusal bağlılık biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan davranışların gösterilmesine neden olmaktadır. Meyer'e göre örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri muhtemeldir. Aryee ve Heng'in araştırmalarına göre bağlılık ile rol üstü davranışlar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Mayer ve Shoorman araştırmalarında; duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanların, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ortaya koymaktadırlar. Gradney ve Tanner'ın araştırma sonuçları da, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif; devamlılık bağlılığının ise negatif ilişki içinde olduğu yönündedir. Tsui ve arkadaşlarının araştırmalarında da duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gözlemlenmektedir. Organ ve Ryan, örgütsel vatandaşlık davranışının sadece duygusal bağlılık boyutundan etkilendiğini ileri sürmektedirler. Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki olduğunu saptayan birçok araştırma olmasına rağmen Williams ve Anderson örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının hiç bir boyutu ile ilişkili olmadığını tespit etmiştir. Shore ve

Wayne'in araştırmaları, devamlılık bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir iliksinin varlığını vurgulamaktadır (Gürbüz, 2007: 46-47).

Üyelerin beklentileri örgüt tarafından karşılanmadığında dahi bağlılık, bireylerin bir takım faaliyetleri sürdürmesine yol açar. Williams ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt tarafından kabul göreceği beklentisinin çok az olması ya da hiç olmaması durumunda ortaya çıktığına işaret etmiştir. Wiener (1982), bağlılık tavrının örgütün çıkarlarını bireyin zararına da olsa artıracak, bireyi ödüllendirmeyecek davranışlara yol açtığını belirtmiştir (Ölçüm Çetin, 2004a: 57).

Son zamanlarda yapılan bir meta analizin sonuçları (Griffeth, 2000) duygusal bağlılığın gerçek parasal konularla negatif ve çok güçlü şekilde alakalı olduğunu doğrulamıştır. Aynı zamanda geçmiş bir araştırma, (ör. Jaros, 1993; Chen, 1998) devamlı bağlılık ile kâr amaçları arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir başka araştırmada (Sommers, 1995; Chen, 1998) ise, duygusal bağlılık ve para amaçları arasında, devamlı bağlılığın ve kâr amaçları arasında olandan daha güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların örgütten ayrılmaları için bir ücret almalarından ziyade, o örgüte duygusal bir yaklaşımları olduğunda orada kalmayı daha çok istediklerini belirtmektedir (Ölçüm Çetin, 2004a: 60).

### **2.8.3. Örgütsel Vatandaşlık ve Güven**

İnsanın sosyal yaşamda kurmuş olduğu ilişkilerin temeli olan güven, örgütsel yaşamda da büyük öneme sahiptir. Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki belirsizlik ve dinamizm, örgütlerin üyelerine iş garantisi sağlayamamasına neden olmaktadır. Üyelerde gerek eğitim gerekse iletişim kolaylığı nedeniyle görülebilecek örgütsel bağlılıklarındaki azalma eğilimini artırabilmenin uygun yönteminin örgütte güven ortamını sağlamak olduğu düşünülebilir.

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülmektedir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve üyelerde işi yapabilme

konusundaki yeterlilik, örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Asunakutlu, 2006: 20).

Mishra'ya göre (1996) örgütsel güven, örgütteki ilişki ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili, gerçekçi davranması ve temel amaç, norm ve değerlerden haberdar olma isteğidir. Bu anlamda örgütsel güven örgüt üyelerinin yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan bir bütündür (Yılmaz, 2009: 475).

Örgütsel güven, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde örgüt üyelerinin yöneticiye ve örgüte güveninden oluşan örgütsel ilişkiler ve davranışlar ağı olarak ifade edilebilir. Güven, örgüt içerisinde bir üye veya grubun bir diğerine karşı dürüst, yeterli, yardımsever ve açık olduğuna dair duyduğu rahatlığa dayanan bir savunmasızlığı istekli olarak göstermesidir (Tschannen-Moran,2003: 3).

Literatürde ortaya konan tanımlardan hareketle örgütsel güven kavramı, belirli amaçların gerçekleşmesi için örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturulduğu ve oluşturulan bu değerlerin davranışlarla somutlaştığı bir süreç (Arslan, 2009: 274) şeklinde tanımlanabilir. (Baş ve Şentürk, 2011: 35).

Örgütsel davranış literatüründe daha çok liderliğin temel öğelerinden biri olarak tanımlanan güven, lideri takipçisine bağlayan bir bağdır ve liderin meşruiyetinin temelini oluşturur. Üyelerin liderlerine güvenlerinin yüksek olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılıkları artacaktır. Üye ve lider arasındaki ilişki, üye davranışlarının belirleyicisidir. Üye, liderden gördüğü davranışları olumlu olarak değerlendirirse rol sınırlarını genişleterek, olumsuz olarak değerlendirdiğinde ise rol sınırları içerisinde davranarak yanıt verecektir. (Çetin, 2004a: 49).

Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde, yöneticilerle çalışanlar arasında ve örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde, sağlıklı bir örgütsel iletişimden, bilgi paylaşımından, örgütsel performanstan, katılımdan, paylaşımından ve örgütsel etkililikten söz etmek mümkün değildir (Baş ve Şentürk, 2011: 36).

Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklıkta, nitelikli bir iletişimde ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir. Yüksek güven duygusuna sahip örgütlerde, alt

düzeylelerdeki çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmektedir. Bu tip örgütlerde ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde örgüt düzenlemesi yapılabilmektedir. Düşük güvenli örgütler; üyelerini bir dizi bürokratik kurallarla sınırlamakta ve kontrol altında tutmaktadır. Örgütlerdeki güven ortamı grup verimini artırmakta, grup üyelerinin duygularını ve gözlemledikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine olanak tanımakta ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik düşünceleri ortadan kaldırmaktadır. Bu anlamda güven kültürü, açık ve katılımlı, sorumlulukların üyeler tarafından benimsendiği, üretkenliğin ve örgüte bağlılığın yüksek olduğu, uzlaşma kültürünün egemen olduğu, takım çalışmasına yatkınlık gösterildiği, çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olduğu, kararlara katılımın sağlandığı (Büyükdere ve Solmuş, 2006) bir ortam sağlamaktadır. Bu özellikte bir ortam ise örgüt üyeleri arasında sürtüşmeleri azaltmakta, verimliliği yükseltmekte, motivasyonu artırmakta, çalışanların işten ayrılma oranını ve devamsızlığı düşürmektedir (Yılmaz, 2009: 475).

Örgütsel vatandaşlık davranışının güven boyutu ile ilgili erdemleri 7 madde halinde aşağıda belirtilmiştir (Ölçüm Çetin, 2004a: 50-56):

- Hassasiyeti Riske Etme İstekliliği

Bir tarafın isteğinin diğerine uyumu olmaksızın gerçekleşemeyen bir ilişki olan karşılıklı dayanışma, güvenin vazgeçilmez bir koşuludur. Karşılıklı dayanışma olmaksızın güvenden sözedilemez. Kendisinden emin olan kişi, karşısındakinin ihanet etme veya zarar verme potansiyelinin farkındadır ve bu endişe onun için risk kaynağıdır.

- Yardımseverlik

Güvenin en yaygın öğelerinden biri, bireylerin iyi geçinmeleri için birbirlerinin iyi niyetine güvenmelerini gerektiren yardımseverlik duygusudur. Yöneticiler üyelerin ihtiyaçlarına hassasiyet ve ilgi göstererek, haklarını koruyarak ve kişisel menfaatlerin üyeleri zedelemesini engelleyerek güven kazanırlar.

- Güven Duyulma

Ara sıra yardım etmek veya desteklemek yeterli değildir. Süreklilik, güvenin önemli bir unsurudur. Yöneticiler, üyelerin davranışlarını tahmin edebildikleri ölçüde

kendilerini güvende hissederler. Yöneticiler, üyelerin güvenini kazanabilmek için anlaşılabilir olmalıdırlar.

- Yeterlik

Beceri eksikliği gözlenirse, bazı hatalar yapması beklenildiği için üyenin yeterliliğinden şüphe edilebilir. Böyle durumlarda, başarısızlık ihanetle karıştırılmamalıdır. Örgüt, üyenin yaptığı hatalardan dolayı üçüncü kişilerin zarar görmemesi için gerekli önlemlere sahip olmalıdır. Güvenilen yöneticiler saygıyla ve yeterlilikleri ölçüsünde hayranlıkla karşılanırlar. Çok güvenilen yöneticiler, sadece yüksek standartlar uygulamazlar ayrıca üyelere adil ve mantıklı bir şekilde sorumluluklar verirler.

- Dürüstlük

Dürüstlük olmadan bir kişinin sözlerine güvenilmez ve o kişinin gelecekle ilgili işler hakkındaki tahminlerinin doğruluğu kabul edilemez. Yalan söylememek ve verilen sözleri yerine getirmek dürüstlüğün nitelikleridir. Bir kişinin söyledikleriyle hareketleri arasındaki uygunluğun derecesi dürüstlüğü karakterize eder.

- Açıklık

Bilgi paylaşımına kapalı olan insanlar şüphe uyandırırılar. Çünkü insanlar neyin ve niçin saklandığını merak ederler. Yöneticilerin gerçekleri, alternatifleri, yargıları, niyetleri ve hisleri serbestçe paylaştığı açık iletişim, güven algılarını artırır. Araştırmalar, alt kademedeki çalışanların kontrolü paylaşıyorlarsa üst kademelere karşı daha çok güven duygusu hissettirebildiklerini göstermektedir.

- Liderlik, Vatandaşlık ve Güven

Organ ve Konovsky'ye göre, adalet ve güven olgusu, dönüşümsel liderler tarafından etkilenebilmektedir. Dolayısıyla dönüşümsel liderler, üyelerin süreçle ilgili adalet, misyon ve misyon algılarını etkileyebilmektedir. Yukl'a (1989) göre, üyelerin dönüşümsel liderlerin performanslarından motive olmalarının anahtar sebeplerinden biri lidere duydukları güven ve saygıdır. Liderin vizyonu üzerinde astların adanmışlığını kazanmak adına güven, dönüşümsel liderler açısından önemli olabilmektedir. Mayer, Davis ve Schoorman'a göre güven risk almanın önemli bir ön koşuludur. Güven olmadığında üyeler arasında daha yüksek vatandaşlık duygusu uyandırılabilmesi mümkün değildir.

#### 2.8.4. Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi bilimsel yöntemlerle ortaya çıkaran bazı (Bateman ve Organ, 1983; Puffer, 1986; Motowidlo, 1984; Smith vd., 1983) çalışmalarda (Farh vd., 1990: 706) hizmet kalitesinin yükseltilmesinin, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulmasının, çalışanların iş tatminsizliğini yaratan sebepleri ortadan kaldırıp iş tatminlerinin artırılması ile mümkün olabileceği ortaya konulmuştur (Gürbüz, 2007: 109).

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri üyenin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Buna genellikle iş tatmini demekteyiz. Eğer bu tutumlar olumlu ise işgörenlerin tatmin düzeyleri yüksek, eğer olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür (Özkalp ve Kirel, 2010: 113).

Locke (1983: 97) iş tatminini, bir kişinin işini veya iş tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan, hoşya giden veya olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır (Luthans, 1995: 126).

Davis' e (1984: 96) göre iş tatmini, kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olup, işin nitelikleriyle çalışanların isteklerinin birbirine uyum gösterdiği durumlarda gerçekleşebilir. Locke'a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu ne kadar istediği ile ilgilidir. Böylece, tatminsizlik, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesiyle ortaya çıkacaktır (Gürbüz, 2007: 111).

İş tatmininin üç önemli özelliği bulunmaktadır (Luthans, 1995: 126):

i. İş tatmini, bir iş durumu karşında gösterilen duygusal bir tepkidir. Bu nedenle, gözle görülemez, sadece yorumlanarak anlaşılabilir.

ii. İş tatmini genellikle, ihtiyaçların ne kadar karşılanmış olduğu veya beklentilerin ne kadar gerçekleşmiş olduğu durumyla belirlenir. Örneğin, örgüt üyelerinin diğer bölüm üyelerinden daha fazla çalıştıkları ancak, daha az ödül aldıkları duygusunu taşımaları durumunda işe, yönetime ve/veya çalışma arkadaşlarına karşı muhtemelen olumsuz tutum sahibi olacaklardır, tatmin olmayacaklardır. Diğer taraftan, çok iyi davranıldığı ve adilane ödeme yapıldığını hissederlerse işe karşı muhtemelen olumlu tutum içerisinde olacaklardır, iş tatmini oluşacaktır.

iii.İş tatmini, ilişkili bazı tutumları simgeler. Smith, Kendall ve Hulin, insanların duygusal tepkileri üzerinde, bir işin en önemli karakterlerini temsil eden beş önemli boyutun olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar;

- *İşin kendisi.* İşin bireylere ilginç görevler, eğitim fırsatları ve sorumluluk üstlenme şansı sunması ölçüsünde iş tatmini söz konusudur.

- *Ödeme.* Yapılan işin, örgütün diğer üyeleriyle yüz yüze gelindiğinde adil olarak görülür derecede ve kabullenilmiş olan, parasal karşılığıdır. Para, insanların sadece temel ihtiyaçlarını karşılamaz, aynı zamanda üst düzey ihtiyaçlarını da tatmin eden bir araçtır.

- *Yükselme imkânları.* Örgüt hiyerarşisinde ilerleme imkânları. Performans değerlendirmesine göre terfi eden üyeler, kıdem esasına göre terfi edenlerden daha fazla tatmin duygusunu yaşarlar.

- *Yönetim.* Yöneticilerin davranış desteği ve teknik yardım sağlama becerileri, üyelerin rahatlarıyla ilgili kişisel olarak ilgilenmeleri ve kararlara katılım gibi liderlik yaklaşımları iş tatmin düzeyini yükseltir.

- *Çalışma arkadaşları.* Diğer üyelerin teknik yeterlilikleri ve sosyal destekleri örgüt üyelerinin iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki için önemli bir destek vardır. Örneğin, üniversite çalışanları arasında, Bateman ve Organ (1983) iş tatmininin genel ölçüleri ile vatandaşlık davranışının gözlemlenen boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Genel tatmin gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmininin özel boyutları arasındaki çapraz ilişkinin sonuçlarının temelde benzer oldukları açıklanmıştır. Smith, Organ ve Near (1983) örgütsel vatandaşlık davranışının iki ayrı boyutunu tanımlamışlardır: Özgecilik (altruism), doğrudan ve bilinçli olarak belirli kişilere yardımcı olmayı amaçlayan davranış ve örgütte sadece belirli bir kişiye acil yardım sağlamayan fakat örgütteki diğer üyelere dolaylı olarak yardım eden, vicdani davranışın daha gayri şahsi örneği olarak sonradan Organ(1988) tarafından vicdanlılık ‘conscientiousness’ olarak adlandırılmış olan kapsamlı uyum (Schappe, 1998: 278).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilgili yapılmış olan araştırmalar, her iki kavram arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu konuda yapılmış olan araştırmaların bulguları şunlardır (Özdemir, 2005:103).

- Pozitif iş tatminine sahip üyeler sık sık yardımcı olma eğilimi içinde olurlar ve fedakâr davranışlarda bulunurlar.

- Pozitif iş tatmini içerisinde olan bir üye, yaptığı işten daha fazla tatmin olur ve diğer üyelerle pozitif ilişki içerisine girer. Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışı çıktılarının artmasını sağlar.

- İş tatmini ile özgecilik ve vicdanlılığın etkinliğinin artırılması arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

- İş tatmininin nezaket ve sportmenlik ve daha az ölçüde sivil erdemle ilişkisine rastlanmıştır.

İş tatmini yüksek olan üye mutlaka en üretken olan demek değildir. Bu iki ilişki arasında daha birçok ara değişken veya faktörler bulunur. Bunlardan en önemlisi de örgütün ödül sistemidir. Son çalışmalarda iş tatmini doğrudan bireysel performans artışından ziyade örgütsel düzeyde bir artışa veya örgütün genelde başarısının artışına neden olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 123).

İş tatmini, üyelerin genelde yaşama bakış açılarını belirlemektedir. İş tatmini yüksek olan üyelerin fizik ve ruh sağlıkları iyi, psikomatik rahatsızlıkları oldukça azdır. Kaygı ve kaygının beraberinde getireceği rahatsızlıklar da azdır. İş tatmini ile bireydeki gizli gerilimlerin giderilmesi, isteklerin gerçekleşmesi mümkündür. Üyeler yeni görevleri hızlı olarak öğrenebilmektedir. Ayrıca, iş kazaları oldukça düşük orandadır. Örgütte iş tatmin düzeyinin yüksekliği, üyelerin başka iş arama eğilimlerini azaltacaktır. (Ölçüm Çetin, 2004a: 71). Tatminsiz üye mümkün olduğunca işten ayrılmanın yollarını arar. İş tatmini yüksek olan üye daha sağlıklıdır, daha az rapor alır, örgütün sağlık giderleri azalır. İş tatmini yüksek olan üye mutludur ve bu mutluluğunu örgüt dışına da taşır (Özkalp ve Kirel, 2010: 123).

### **2.8.5. Örgütsel Vatandaşlık ve Liderlik**

Lider grup üyesi olan ancak, örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimsedir (Eren, 2008: 432). Liderlik, amaçları başarmaya yönelik olarak bir grubu etkileme yeteneğidir (Robins, 1986: 240). Koçel'e (2001:



466) göre liderlik, liderin kendisi, liderlik faaliyetinin içinde yürütüldüğü koşullar ve liderin takipçilerinin bir fonksiyonudur.

Takipçilerinin lidere duydukları güven ve saygı nedeniyle, dönüşümcü veya karizmatik davranışların etkileşimsel liderlik davranışlarının üyelerin davranışları üzerindeki etkisini artırdığına ve tahmin edilenden daha fazla motivasyon sağladığına inanılır (Posakoff vd., 1990: 108).

Graham'ın (1988) ifade ettiği gibi, dönüşümcü liderlerin rol gereği yapılan davranışlardan daha çok, rol dışı yapılan davranışlar üzerinde önemli etkisi vardır. Dönüşümcü liderler örgütün rutin emirlerle sağlanan mekanik uyumunun üzerinde ve ötesinde takipçilerini motive ederler (Posakoff vd., 1990: 109).

Liderlik davranışlarının ÖVD üzerinde doğrudan yaptığı etkilerden daha fazla dolaylı etkileri vardır. Dönüşümcü liderlik davranışlarının ÖVD üzerinde doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışları üyelerin güven ve tatmin duygularının her ikisini de etkilemektedir. Güven üyelerin ÖVD nı etkilemektedir, fakat üyelerin tatmini etkilememektedir (Posakoff vd., 1990: 135).

Yönetimsel güvenilirliğe ilişkin algılamaları etkileyen hususlar beş kategoride toplanmışlardır. Bunlar (Whitener vd.1998: 516-517);

- Davranış Tutarlılığı (*Behavioral Consistency*); Eğer yöneticiler zaman içerisinde meydana gelen durumlar karşısında tutarlı davranışlarda bulunurlarsa, üyeler yöneticilerin gelecekte gösterecekleri davranışları daha kolay tahmin edebileceklerdir. Daha önemlisi üyeler işlerinde veya yöneticileriyle ilişkilerinde risk alma konusunda isteklilik göstereceklerdir. Öngörülebilir olumlu davranışlar, ilişkinin güven düzeyini yükseltecektir.

- Davranış Dürüstlüğü (*Behavioral Integrity*); Üyeler, yöneticilerin söylem ve eylemlerini gözlemlerler ve bu durum onların dürüstlük, namusluluk anlayışları ve moral değerleri üzerinde etki yapacaktır. Doğru söylemek ve sözünde durmak dürüst davranışın ön koşullarıdır.

- Kontrol Paylaşımı ve Devri (*Sharing and Delegation of Control*); Güven algıları üzerine yapılan araştırmalar, karar alımına katılımı kapsayan kontrol paylaşımının ve kontrol devrinin, güven davranışının anahtar unsurları olduğunu

göstermektedir. Driscoll (1978) çalışmasında, kararlara katılım düzeyleri ile tatmin olduklarında üyelerin güveninin daha yüksek olduğunu bulmuştur.

- İletişim (*Communication*); İletişim araştırmacıları güvenilirlik algısını etkileyen faktörleri tam ve doğru bilgi, kararlara ilişkin açıklamalar ve açıklık olarak belirlemişlerdir. Tam ve doğru bilgi akışının yöneticiyle güven ilişkilerini güçlendirdiğini gösteren çalışmalar vardır. Üyeler, doğru iletişim kurulduğunda yöneticilerini güvenilir olarak görmektedirler. Kararlarla ilgili yeterli açıklamalar yapılması ve zamanında geri bildirimlerde bulunulması duyulan güveni artıracaktır. Yöneticilerin üyelerle düşüncelerini ve fikirlerini serbest olarak paylaştığı açık iletişim, güven algısını güçlendirecektir.

- İlgı Göstermek (*Demonstration of Concern*); Yardımseverlik, başkalarının refahı için ilgi göstermek, güvenilirlik davranışının bir parçasıdır ve üç davranış tarzında görülür: (1) Üyelerin ihtiyaç ve çıkarlarına hassasiyet ve ilgi göstermek, (2) Üyelerin çıkarlarını koruyacak şekilde davranmak ve (3) Bir üyenin kendi çıkarı yararına diğerlerini istismar etmekten kaçınmak.

Örgütlerde açık ve kesin biçimde belirlenmiş bulunan görev, yetki ve sorumluluk dağılımları ile nasıl yapılacağı yöneticiden yöneticiye değişen belirsiz görev yapılarının bulunduğu sık gözlenen bir durumdur. Lider üye ilişkileri, görev yapılarının belirginliği ve liderin hiyerarşik mevkiinden almış olduğu yetkinin derecesindeki değişimler, liderin örgüte veya üyeye yönelik davranış veya tutumu üzerindeki etkilerini değiştirmekte, buna göre liderin iş başarısı bazen işe dönük nitelikte örgütsel amaçları ön planda tutan otoriter, bazen de üyelere yönelik olarak üyelerin istek ve ihtiyaçları ile onların görüş ve düşüncelerine değer veren davranışlarla sürmektedir (Eren, 2008: 448).

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı derece bencil davranması, üyelerin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durumda üyelerin iş görme arzusu olumsuz olarak etkilenir ve psikolojik tatminsizlikler ortaya çıkar. Tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırır. Liderin etkinliği ve üyeler üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaya yüz tutar. Bir başka sakınca ise liderden başka kimselerin amaç, plan,

program ve iş görme süreçleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır (Eren, 2008: 458).

Demokratik katılımcı liderlik davranışlarının yararlarından biri, izleyicilerin de lider kadar örgütü ilgilendiren koşullarla ilgilenecek amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. Bu durum örgütsel karar sürecinin daha sağlıklı çalışmasını sağlar. İkinci bir yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen üyelerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu etkilenerek psikolojik tatmin duymalarını sağlamasıdır. Grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkmakta ve yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır (Eren, 2008: 459).

### **2.8.6. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürünün oluşumunda örgütsel vatandaşlık davranışları önemli yer tutmaktadır.

Örgüt kültürü kavramını tanımlamaya yönelik yaklaşımların çokluğu hem sosyal bilimlerde tanım yapabilmenin zorluğunu hem de kültür kavramının kapsam ve boyutlarının zengin bir çeşitliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Schein (1990: 111), genel kabul gören, daha bütüncül örgüt kültürü tanımında “belirli bir topluluğun dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sırasında icat edilen, keşfedilen, geliştirilen veya öğrenilen, doğru olduğu kanıtlanacak kadar olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere problemleri algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayım örüntüleri” şeklinde tanımlamaktadır.

Schein geliştirmiş olduğu örgüt kültürü modeli üç düzeyden oluşmaktadır: (1) Artifaktlar, kültürün en gözlenebilir ve işitilebilir doğal yansımalarıdır ve örgütün fiziksel ve sosyal çevresinde yapılanmaktadır (Schein, 2009: 22). (2) Değerler, “bireyin alternatif davranış şekillerinden birini seçmesi” ya da “bir konuda yargıya varması için sahip olduğu normatif standartlar” şeklinde tanımlanabilir (Sığır, 2007: 51). (3) Temel varsayımlar (gizli sayılılar), örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Güçlü, 2003: 151).

Temel varsayımlar kişi ya da grupların hissetme, düşünme, davranma ve söyleyişlerinin çerçevesini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilkeler sisteminin, değerler sisteminden farkı sayıtlıların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslanma imkânı bırakmayacak derecede ‘doğal kabul edilen’ egemenliğidir. Bu itibarla sayıtlılar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar (Ölçüm Çetin, 2004a: 43).

Örgüt üyelerince geliştirilen sanat ürünleri, dil, hikâyeler, mitler, efsaneler, semboller, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları, giyim tarzları örgüt kültürünün bu ögesi içerisinde tanımlanmaktadır. Bu anlamda artifaktlar, insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 206; Yılmaz ve Oğuz, 2005: 109).

Üyelerin sahip oldukları değerler, örgüt içerisindeki başka bazı değerlerle çatıştığında, üyeler ekstra rol davranışında bulunmaya daha az meyillidirler. Üyelerin değerleri, örgütteki değerlerle uyum gösterdiğinde, sosyal değişim ilişkisinde üyenin tutumu ekonomik olmaktan daha çok sosyal niteliktedir ve örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmak üye açısından maliyetli ve külfet olarak algılanmayabilir. Örgütsel norm ve değerler de üyelerin yaşantılarını etkileyebilir. Bunun başlıca nedeni, bir örgütün norm ve değerlerinin, uygun davranış biçimlerini tespit etmesi ve örgütsel yönetim ve uygulama için gerekli ahlaki gerekçeleri sağlamasıdır (Ölçüm Çetin, 2004a: 45).

Podsakoff ve diğerleri (2000: 526) kapsayıcı bir yaklaşımla örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerini, bireysel özellikler, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları şeklinde dört grupta toplamaktadırlar. Örgüt kültürü, örgütsel özellikler altında ele alınan bir değişken olması sebebiyle (Atalay, 2007: 23), örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri arasında değerlendirilen bir değişkendir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme kararı kişinin örgütsel karakteristikleri algılamasıyla ilgilidir (Blakely vd., 2003: 132). Buradan hareketle örgüte yeni katılan bir çalışanın örgüt değerlerini yani örgütsel kültürü içselleştirebildiği ve aynı değerleri paylaştığı ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği söylenebilir (Kraimer, 1997: 437).

Finkelstein ve Penner (2004), örgütsel vatandaşlık davranışı formal tanımlarla belirlenmiş olmasa bile, örgüt kültürünün önemli bir unsuru ve örgütsel başarının anahtarı olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürü açısından örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımların çoğunda, davranışın hedefine bağlı olarak ayırt edilen iki temel düzeyden söz edilebilir: Birincisi, örgüt içinde spesifik bireylere ve/veya gruplara yönelik sosyal davranışlar; ikincisi ise, örgüte yönelik davranışlardır. Bu iki duruma örnek olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının işe ilişkin problemlerinde başkalarına, iş arkadaşlarına yardımcı olmayı (birey boyutu) ve örgütün etkililiğini artırmak için görüşler sunmayı (örgüt boyutu) gerektirdiği söylenebilir (Sezgin, 2005: 325).

Köse ve diğerleri (2003: 11) kültürün, örgütsel vatandaşlık davranışı türlerini, bu davranışların gösterilme derecesini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile sonuçları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün başarısını etkileme mekanizmasını etkileyebileceğini belirtmektedirler.

Bazı araştırmacılar (Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982) güçlü örgütsel kültürlerin etkili örgütlerin oluşumuna yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Güçlü kültürlerin, örgüt üyelerinin faaliyetlerine anlam ve yön verdiğini açıklamışlardır (Trice-Beyer, 1984: 665).

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki öncül çalışmalarda, bireylerin özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olacağı düşünülerek (Bateman and Organ, 1983; Organ, 1988) eğilimsel ve ahlâki değişkenler olmak üzere iki temel alana odaklanılmıştır. Birinci alan olan eğilimsel değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi araştırılmış ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ortaya konmuştur (Podsakoff vd., 2000: 528). Diğer alan olan ahlaki değerler (Organ and Ryan, 1995: 787) kapsamında ise iş tatmini, dürüstlük algısı, örgütsel bağlılık ve algılanan lider desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok araştırılan öncüller olarak göze çarpmaktadır. Ahlaki değerler konusundaki araştırmalar (Williams vd., 2002; Poyraz vd., 2009; Shokrkon and Naami, 2009; Mert, 2010), örgütsel vatandaşlık davranışının tüm bu özelliklerle az ya da çok ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

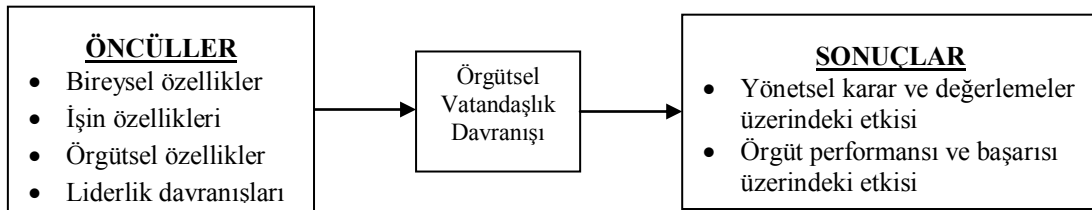
## 2.9. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere gönüllülük esasına göre sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerde verimlilik ve etkinliğin artmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütler açısından son derece önemli olan bu davranışların hangi temellere dayanarak sergilendiğinin ve hangi faktörlerin çalışanları bu davranışlarda bulunmaya teşvik ettiğinin bilinmesi çok önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri üzerine çok sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın, sonuçları üzerine az sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları üzerine gerçekleştirilen az sayıdaki çalışmada, vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisine odaklanılmıştır (Spitzmuller vd., 2008: 114).

Şekil 2.1’de örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ve sonuçları bir bütün halinde gösterilmiştir. Şeklin oluşturulması sürecinde literatürdeki bilgiler temel alınmıştır.

**Şekil-2.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri ve Sonuçları**



**Kaynak:** Şekil, literatürdeki bilgiler ışığında araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

### 2.9.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri odağında gerçekleştirilen birçok çalışma, üyelerle yöneticiler arasındaki ilişkiler ve üyelerin iş ve görevlerine dönük tutumları üzerine yoğunlaşmıştır. Buna karşın, üyenin sahip olduğu psikolojik özelliklerle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine çok az sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir (Cohen and Avrahami, 2006: 890).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri olarak, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider desteği, vicdanlılık (Organ and Ryan 1995; Zeinabadi, 2010), karizmatik liderlik (Aslan, 2009), rol

algılamaları, liderlik, motivasyon, bireysel tutumlar (Jahangir vd., 2004), kişilik özellikleri (Elanain, 2007), örgütsel destek (Piercy vd., 2006), işin özellikleri, örgütsel kültür (Asgari vd., 2008) ve tükenmişlik (Meydan vd., 2011) değişkenlerinin ele alındığı görülmektedir.

Farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen araştırmalar kapsayıcı bir yaklaşımla ele alındığında örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri (bkz. Şekil 2.1), bireysel özellikler, örgütsel özellikler, işin özellikleri ve liderlik davranışları olmak üzere dört grupta toplanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 526).

### 2.9.1.1. Bireysel Özellikler

Küçükbayrak (2010: 35) bireysel özellikleri, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki pozisyon, örgütte çalışma süresi, gelir düzeyi, algılanan kişisel yetenek, liyakat ve iş ahlakı şeklinde sıralamıştır.

Podsakoff ve diğerleri (2000: 527-528) ise bireysel özellikleri beş temel grup altında incelemişlerdir. Bu gruplar şunlardır:

**i. Çalışanların Tutumları:** İş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve lidere duyulan güven,

**ii. Ahlaki Faktörler:** Dürüstlük algısı, letafet, pozitif duygulanım, negatif duygulanım,

**iii. Rol Algılamaları:** Rol belirsizliği, rol çatışması,

**iv. Demografik Değişkenler:** Cinsiyet, görev süresi,

**v. Bireysel Yetenekler ve Bireysel Farklılıklar:** Yetenek, deneyim, eğitim, bilgi, mesleki yönelim, bağımsızlık ihtiyacı ve ödüllere duyulan kayıtsızlık düzeyi.

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki öncül çalışmalarda, üyelerin özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olacağı düşünülerek (Bateman and Organ, 1983; Organ, 1988) eğilimsel ve ahlâki değişkenler olmak üzere iki temel alana odaklanılmıştır. Birinci alan olan eğilimsel değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi araştırılmış ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ortaya konmuştur (Podsakoff vd., 2000: 528). Diğer alan olan ahlaki değerler (Organ and Ryan, 1995: 787) kapsamında ise iş tatmini, dürüstlük algısı, örgütsel bağlılık ve algılanan lider desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı ile

ilişkisi en çok araştırılan öncüller olarak göze çarpmaktadır. Ahlaki değerler konusundaki araştırmalar (Williams vd., 2002; Poyraz vd., 2009; Shokrkon and Naami, 2009; Mert, 2010), örgütsel vatandaşlık davranışının tüm bu özelliklerle az ya da çok ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Mert (2010: 130), **iş tatmini** alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ele aldığı çalışmada; örgütsel vatandaşlık davranışını üyeye ve örgüte yönelik davranışlar olmak üzere iki boyutta; iş tatminini ise işin kendisinden tatmin, ücret tatmini, terfi tatmini, ödül tatmini ve iş arkadaşlarından tatmin şeklinde beş boyutta ele almıştır. Yapılan analizler sonucunda;

- “örgütsel vatandaşlık davranışı-birey” ile işin kendisinden ve terfiden duyulan tatmin arasında zayıf ve aynı yönde anlamlı bir ilişkinin,
- “örgütsel vatandaşlık davranışı-örgüt” ile işin kendisinden duyulan tatmin arasında orta düzeyde olmak üzere terfi, ödül ve iş arkadaşlarından duyulan tatmin arasında zayıf ve aynı yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Bunun yanında iş tatmini alt boyutlarından olan ücret ile “örgütsel vatandaşlık davranışı-birey” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı-örgüt” arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Değişkenler arasındaki en kuvvetli ilişkinin ise işin kendisinden duyulan tatmin ile “örgütsel vatandaşlık davranışı-örgüt” arasında olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma bulguları, “örgütsel vatandaşlık davranışı-örgüt” ile iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkinin, “örgütsel vatandaşlık davranışı-birey” ile iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Meydan ve diğerleri (2011: 54), yaptıkları çalışmada **adalet algısı** ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki öncülük rolünü ele almışlardır. Araştırma bulguları adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğergamlık ve nezaket üzerinde olumlu yönde, zayıf ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu; bunun yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde olumlu yönde dolaylı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüte duyulan **bağlılık**, üyenin kendisini görel olarak çalıştığı örgütle tanımlama, o örgütte kalmak için eğilim gösterme ve o örgütle ilgilenme derecesi



olarak kabul edilebilir (Casper vd., 2011: 643). Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergileyebilir. O'Reilly ve Chatman tarafından üniversite çalışanları ve öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen iki ayrı çalışma, örgüte duyulan bağlılığın "genel uyum" davranışlarının önemli bir tahminleyicisi olduğunu göstermiştir (Schappe, 1998: 280). Örgütsel bağlılığın zıttı bir durum olarak düşünülebilecek ve çalışanın örgütüne karşı olumsuz tutumunu ifade eden "**örgütsel sinizm**" ise yabancılaşma yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışına dolaylı olarak olumsuz etkiye bulunmaktadır (Abraham, 2000: 276-277).

**Duygusal zekâ** ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bugüne kadar fazla araştırma yapılmamıştır. Yapılan kısıtlı araştırmalarda duygusal zekâ ile prososyal davranışlar arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca var olan çalışmalar incelendiğinde duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışının fedakârlık boyutu arasında olumlu bir ilişki olduğu; duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin, çalışma arkadaşlarına yardım etme konusunda daha istekli olduğu, çalışma arkadaşlarına işle ilgili veya kişisel problemlerde daha anlayışlı davrandığı belirlenmiştir. Bazı çalışmalarda (Day ve Carroll, 2004; Solan, 2008) ise duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutu arasında bir ilişki olduğundan söz edilmiştir. Örgütlerde duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin kendisinin ve çalışma arkadaşlarının davranışlarını izleyerek, örgütün etkinliği için isteyerek fazladan rol davranışı gösterebilecekleri ifade edilmiştir. Aynı zamanda duygusal zeka düzeyi yüksek bireyler, örgütsel kuralları ve normları anlayışla karşılayarak, örgütte beklenen davranışlara karşı duyarlılık gösterebilecekler ve tüm örgütteki bireylere yardımsever davranabileceklerdir (Çarıkçı vd., 2010: 45).

Üyenin yaşadığı **pozitif duygular** ise onun örgütte vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli bir başka faktördür (Messer and White, 2006: 67). Ayrıca, deneysel olarak, bu durumdaki üyelerin yardım etme eğiliminde olacakları ve özgecilik davranışlarına ağırlık verecekleri yönünde bulgular söz konusudur (Williams and Shiaw, 1999: 662).

İlişkilerinin boyutu çok fazla olmasa da, rol ile ilgili algılamaların da en azından bazı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Podsakoff ve diğerleri (2000: 527) hem **rol belirsizliğinin** hem de **rol çatışmasının** örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından özgecilik, nezaket ve sportmenlik ile önemli ölçüde ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

**Örgütte geçirilen süre** ve **cinsiyet** gibi demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olmadığına dair literatürde yer alan genel söylemin biraz şaşırtıcı olduğunu belirten Köse ve diğerleri (2003: 8); bayanların yardıma dönük davranışlar ile nezaket konusunda erkeklerden ileri olacağı, buna karşılık denklik yerine insafılık tercihi ağır basan erkeklerin de vicdanlılık boyutunda bayarlardan daha ileri olacağına ilişkin çok sayıda teorik açıklamanın mevcut olduğunu dile getirmektedirler.

Bireysel özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediği, özellikle insan kaynakları yönetimi açısından özellikli bir öneme sahiptir. Örneğin, personel seçiminde kişiliği örgütsel vatandaşlık davranışlarına yatkın bireylere öncelik verilebilir ya da performans değerlendirme sürecinde örgütsel vatandaşlık davranışı, bir değerlendirme kriteri olarak kullanılabilir.

### **2.9.1.2.İş (Görev) Özellikleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri arasında bir diğer faktör iş özellikleridir. Çekici iş özellikleri çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırarak daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaya teşvik edebilirken, itici iş özellikleri ise çalışanın işyerinde mutsuzluğuna neden olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma isteğini engelleyebilir.

İşin sahip olduğu nitelikler olarak tanımlanan iş özellikleri, çalışanlar üzerinde motivasyonel etkilere sahiptir (Chiu and Chen, 2005: 525). Podsakoff ve diğerleri (2000: 528) iş özelliklerini, işle ilgili geribildirim, tatmin edici iş (anamlı iş) ve işin rutinliği şeklinde üç başlıkta incelemektedirler. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, “tatmin edici iş (anamlı iş)” ve “işle ilgili geri bildirim” değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif, buna karşın “işin rutinliği” değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu bulgusuna

ulaşmışlardır. Bu bulgulardan hareketle anlamlı iş ve işle ilgili geri bildirim iş özelliklerinin örgüt tarafından geliştirilmesinin işgörenin sorumluluk hissini artıracığı söylenebilir. Üyenin çıktılar hakkında bilgi sahibi olması (geri besleme) karşılıklı sorumluluk duygusu oluşturacaktır. Dolayısıyla, yaptığı işin sonuçları hakkında bilgilendirilen üyeler, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimi içerisinde olabileceklerdir.

Hackman ve Oldham (1974: 3) iş özelliklerini beş başlık altında incelemektedirler. Bu özellikler şunlardır (Asgari vd., 2008: 95-96):

- Beceri çeşitliliği: Bir işin gerektirdiği farklı etkinliklerin çeşitliliğini ifade eder.
- Görev tanımı: Bir işin bütün olarak tamamlanabilmesi için gerek duyulan iş bölümlerinin başlangıcından sonuna kadar sürecin ve beklenen sonuçların tanımlanmasını anlatır.
- Görevin önemi: İşin, insanların yaşamlarında ya da diğer çalışanların işleri üzerinde sahip olduğu etkilerin önemini gösterir.
- Otonomi (özerklik): İşin planlanması, iş süreçlerinin yürütülmesi ve sonuçlandırılması konularında bireysel inisiyatif kullanımı düzeyini yansıtır.
- Geri bildirim: İşin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak çalışanların bireysel performanslarının etkinliği hakkında doğrudan ve açık elde edilen bilgi akışını anlatır.

Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen İşin Özellikleri Kuramına göre, yukarıda sıralanan söz konusu özellikler çalışanlarda üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş doyumunu ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.

Stamper ve Dyne (2001: 517-536) tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlar için örgütsel vatandaşlık davranışının farklı olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla 6 lokantada çalışan toplam 257 ast ve üst arasında araştırma yapmışlardır. Bu

araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına giren davranışlar, yardım (helping) ve öneri (voice) davranışları olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Yardımda bulunma davranışları çalışanların iş arkadaşlarına işte ve işle ilgili sorunlarda destek vermesi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu davranış, lokantada çalışan garsonlar arasında sık sık görülmektedir. Öneri davranışları ise çalışanların örgüte değerli öneri ve tavsiyelerde bulunma davranışlarını içerir. Araştırma sonuçlarına göre, isteyerek yarı zamanlı çalışanlar ve tam zamanlı çalışmak isteyip de yarı zamanlı çalışmak zorunda kalmış çalışanlar daha az yardımda bulunma (helping) davranışlarında bulunmaktadırlar. Öte yandan öneri davranışları konusunda yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanlar arasında belirgin bir fark ortaya konulmamış, bu davranışların oranının çok düşük olduğu görülmüştür.

Yarı zamanlı çalışanlar arasında yardımda bulunma davranışlarının daha az görülmesi yarı zamanlı çalışanların çalıştıkları iş yerlerinden daha az ücret, prim, bilgi, eğitim aldıkları ve daha az hatırladıkları, ayrıca bir kısmının bu çalışma tarzını, zamanlarını başka şeylere, örneğin, çocuklarına, eğitime harcamak istediklerinden dolayı tercih ettiklerinden kaynaklanabilir. Bütün bunlar onların az zaman geçirdikleri işyerlerinde daha az ekstra çabalarda bulunmalarına yol açmaktadır.

Görüldüğü üzere üyelerin işlerinden memnun olmamaları, işlerini çok basit ya da çok ağır görmeleri, onların hem beklenen performanslarını hem de ekstra davranışlarda bulunma isteğini olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla örgütler hazırladıkları iş tanımlarını sürekli gözden geçirmeli, gerektiğinde ihtiyaca göre değiştirmelidir.

### **2.9.1.3.Örgütsel Özellikler**

Bir diğer yapıcı faktör örgütsel özelliklerdir. Bilindiği üzere küreselleşmenin getirdiği koşullarda örgütler yapılarını, değerlerini, geleneklerini, kültürlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır. Örgütsel özellikler, örgütlerin sadece değişime ayak uydurma kapasitesini değil aynı zamanda üyelerinin performanslarını da etkilemektedir.

Örgütsel özellikler ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ise oldukça karmaşıktır. “Örgütsel biçimselleştirme”, “örgütsel esneklik”, “uzman danışman desteği” gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli ilişkileri bulunamasa da, “örgüt içi birlik” değişkeninin beş örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuyla, “örgütsel destek algılamasının” ise çalışan özgeciliği ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. “Liderin kontrolü dışındaki ödüller” ise özgecilik, nezaket ve vicdanlılık ile ters yönlü ilişki içindedir (Köse vd., 2003: 9).

Turnipseed ve Murkison (1996: 43) işyeri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi incelediği ve örgüt özelliklerini değerlendirmek için geliştirilen WES (Work Environment Scale)’i kullandığı araştırmasında bu ölçeğin kriterlerini oluşturan lider desteği, otonomi, iş özellikleri, iş baskısı, kontrol, inovasyon ve fiziksel şartlarla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişki tespit etmiştir. Söz konusu çalışmada örgütleri değerlendirmek için kullanılan kontrol ve baskı ölçütleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise ilişki bulunmamıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, yenilikçi, iyi fiziksel özelliklere sahip, daha az kontrollü, iş baskısının pek bulunmadığı örgütlerde üyelerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği söylenebilir.

Literatürde örgüt tipi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkinin mevcut olduğunu kanıtlayan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Farh ve diğerleri (2004: 246-247), Çin’de faaliyet gösteren özel sektör işletmeleri ile kamu işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında farklılık olup olmadığını ele aldıkları çalışmalarında; kamu işletmelerinde görev yapan çalışanların özel işletmelerde çalışan bireylere nazaran daha düşük seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, kamu işletmelerinde çalışanların motivasyonunun özel işletmelerdeki kadar önemsenmediği düşüncesi ile açıklanabilir.

#### 2.9.1.4.Liderlik Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer öncülü liderliktir. Örgütte hakim olan liderlik tarzı örgütün başarısı açısından oldukça önemlidir. Liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilerin liderlik tarzından etkilenip etkilenmediğini, etkileniyorsa hangi liderlik tarzında daha çok söz konusu olacağını ortaya koymaya çalışmışlardır.

Bir üyenin davranışlarını belirleyen en temel unsur, onun bir üstü ile olan etkileşimidir (Wayne vd., 1997: 87). Bu tespitten hareketle, üyelerin rol tanımlarının ötesinde ve gönüllülük temelinde, üretime ve/veya hizmete katılımlarının sağlandığı durumlarda etkin liderlikten söz edilebilir (Jiao vd., 2011: 14). Kompleks bir kavram olan liderlik; bir grubun amaçları doğrultusunda, insanların çaba göstermesini sağlamak için onları etkileme faaliyetidir (Van Wart, 2011:3). Bu gönüllülük temeline dayalı, fazladan rol davranışı ise “örgütsel vatandaşlık davranışı” temelinde değerlendirilmektedir. Üyenin örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesinin sağlanması; liderin, astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesine, ilham vermesine, vizyon oluşturmaya ve otoriteden ziyade hedef ve fikirlere bağlılık oluşturmaya bağlıdır (Aslan, 2009: 257). Başka deyişle, üyelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmesi, yöneticinin, “karizmatik liderlik” özelliklerine sahip olmasına dayalıdır.

Podsakoff ve diğerleri (1996: 260), yol gösterici liderlik ile karizmatik liderliği ve bu iki liderlik tarzının yansımalarını ele aldıkları çalışmalarında, karizmatik liderliğin, daha yüksek performans, iş tatmini ve rol açıklığıyla sonuçlandığı tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Aslan (2009: 267) çalışmasında, karizmatik liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Podsakoff ve arkadaşları (1990: 129) yaptıkları çalışmada, işlemsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu fakat dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olmadığı bulgusunu ortaya koymuşlardır. Bu bulguya rağmen Pillai ve diğerleri (1999: 907), dönüştürücü liderlik uygulamalarının çalışanlarda olağandışı örgütsel

sonuçlara yol açacağından, örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğrudan bir ilişki içinde bulunma potansiyeline sahip olduğunu belirtmektedirler.

### **2.9.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına giren ekstra rol davranışları, yukarıda ifade edildiği gibi her zaman örgüte yarar sağlamaz. Bazı durumlarda örgüt bu davranışlardan zarar da görebilir. Örneğin, bir yönetici astına gereğinden fazla yardımcı olur ve hoşgörülü davranırsa bu astın, örgüte zarar verecek, verimliliği düşürecek davranışlarda bulunmasına neden olabilir (Chiu and Chen 2005, 524). Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde her zaman fedakârlık güdüsü bulunmayabilir. Bazı durumlarda üyeler, liderin kendileri ile ilgili izlenimlerini etkilemek ve performanslarının yüksek olarak algılanmasını sağlamak amacıyla kendilerinden beklenenden fazlasını yapma eğiliminde olurlar. Üyeler için örgütsel vatandaşlık davranışının sonucunda elde edilen yarar önemli olduğu için genellikle bu davranışların hangi niyetle yapıldığına bakılmaz. Ancak insan ilişkilerinin ön planda olduğu, samimiyet ve güvene dayalı bir iletişim sürecinde yapmacık davranışlar genellikle itici olarak algılanır.

Sürekli değişen şartlara uyum sağlayarak ayakta kalmaya çalışan örgütler, formal iş tanımlarına bağlı kalmadan örgütte başarılı değişiklikler yapan ve örgütün verimliliğine katkı sağlayan bağımsız bireylere ihtiyaç duymaktadırlar (Somech and Drach-Zahavy, 2004: 282). Ekonomik belirsizliğin arttığı ve rekabet şartlarının ağırlaştığı iş çevresinde, örgütler küçülerek büyüme stratejisini izleme eğilimindedirler. Bu süreç içerisinde örgütler verimli, aktif, gelişime açık ve güvenilir çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Chompookum and Derr, 2004: 406). Bu nedenle örgütler açısından, örgütsel vatandaşlık davranışının anlaşılması son derece önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları üzerine literatürde yapılmış çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar ışığında; örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları, nitelikli işgücünü örgüte çekme ve elde tutma (Cohen and Vigoda, 2000: 617), yaşam tatmininde artış, işe devamsızlıkta azalma (Cohen, 1999: 372), iş doyumu (Budiyanto and Oetomo, 2011: 192), sosyal sermaye (Keldbari and Alipour,

2011: 1188), işgörenlerin işe ve örgüte karşı olumlu duygular geliştirmesi (Fisher, 1980), işten ayrılma niyeti ve işgören devir hızında azalma (Randall vd., 1999: 171), işgören performansında artış (Kernodle, 2007: 94), takım performansında artış (Lin and Peng, 2010: 58), işgörenler arasındaki işbirliği düzeyinde ve iş kalitesinde artış (Swaen and Maignan, 2003; 10), işgörenleri değerlendirme (Podsakoff vd., 2000:550), örgütsel öğrenme (Somech and Drach-Zahavy, 2004: 288), kaynak tasarrufu (Podsakoof and MacKenzie, 1997: 138), örgütsel verimlilik (Paine and Organ, 2000), müşteri tatmini (Groth, 2005), hizmet kalitesinde artış (Yoon and Suh, 2003), artan müşteri sadakati (Castro vd., 2004) ve örgüt performansında iyileşme (Nielsen vd., 2009) şeklinde sıralanabilir.

Podsakoff ve diğerleri (2009: 124-126) örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarını, bireysel ve örgütsel düzeydeki çıktılar olmak üzere iki grupta incelemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel düzeydeki sonuçlarını, yöneticilerin işgörenlerin performanslarını değerlendirme ve buna ilişkin ödüllendirme kararlarına yönelik etkiler ve işgörenlerin devamsızlık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkiler şeklinde sıralamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel düzeydeki sonuçlarını ise örgütsel etkinlik, örgütsel verimlilik ve karlılık düzeyinde artış, maliyetlerin azalması, müşteri tatmininin yükselmesi, işgören devir hızının azalması şeklinde ele almışlardır.

Podsakoff ve diğerleri (2000: 533) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarını “yönetimsel kararlara ve değerlemelere etkisi” ve “örgüt performansı ve başarısına etkisi” olmak üzere iki ana grupta incelenmiştir. Araştırmacılar bu çalışmalarında; yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışına niçin önem verdiklerini ve işgörenlerin performanslarını değerlendirirken niçin örgütsel vatandaşlık davranışını önemsediklerini açıklamaya çalışmışlardır. Ayrıca görgül kanıtlara dayanarak, örgütsel vatandaşlık davranışının yönetici performans değerlemelerini ve bunlara ilişkin kararları etkilediğini belirtmişlerdir.

Bu çalışmada; örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları, “yönetimsel kararlara ve değerlemelere etkisi” ve “örgüt performansı ve başarısına etkisi” şeklinde iki başlıkta ele alınmaktadır.



### 2.9.2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yönetmel Karar ve Değerlemelere Etkisi

Yöneticilerin üyelerin performansını değerlendirirken ve bu değerlendirmelere ilişkin yönetmel kararları alırken neden örgütsel vatandaşlık davranışlarını dikkate aldığına dair çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar, yöneticilerin üyelerin performanslarını değerlendirirken ve diğer yönetmel kararları alırken örgütsel vatandaşlık davranışlarından etkilendiği düşüncesine dayanmakta ve uygulamalı çalışmalarda bu düşüneyi desteleyen bulgulara rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının performans değerlemelerinde belirleyici rolü olduğu saptanmıştır. Özellikle yardımseverlik davranışları başta olmak üzere centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının performans değerlemeleri üzerinde önemli etkisi olduğu saptanmıştır (Podsakoff vd., 2000: 536). Uygulamalı çalışmalarda ulaşılan bu bulgular;

- Örgütsel vatandaşlık davranışının, yöneticilerin kişisel kararlarına pozitif etki yaptığını,
- Örgütsel vatandaşlık davranışının, en az rol performansı kadar yöneticilerin üyelere yönelik kararlarını etkilediğini,
- Yöneticilerin yönetmel kararlarını verirken, örgütsel vatandaşlık davranışı ve rol performansı değerlemelerinin etkileşimini dikkate aldıklarını göstermektedir.

**Tablo-2.2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yönetmel Karar ve Değerlemeler Üzerindeki Olası Nedenleri**

Olalı Neden	Açıklama
Karşılıklılık / Adalet Normu	Goulde (1960), Homans (1961) ve Blau (1964) insanların, kendilerine yardım eden kişilere iyilik yaparak veya adil davranarak karşılık verdiklerini belirtmişlerdir. Çalışan tarafından sergilenen vatandaşlık davranışı yönetici ve örgüt üzerinde olumlu etki yapıyorsa, yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlarına daha yüksek performans değerlendirmesinde bulunabilecekleri söylenebilir.
Örtülü Performans Teorileri	Berman ve Kenny (1976) ve Bruner ve Taguiri (1954), davranış ve olayların oluşumu hakkında değerlendiricilerin örtülü bazı teorilere-düşüncelere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla genel performansın ilişkili olduğuna içsel olarak inanan bir yönetici, bir çalışanın daha sık örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini gözlemlendiğinde, yöneticinin “örtülü performans teorisi-düşüncesi” sonucu çalışanın performansını da yüksek olarak değerlendireceğini belirtmektedirler.
Tetikleyici Etki	Fiske (1981, 1982) ve Fiske ve Pavelchak (1986)’e göre, çalışanlar hızlı çözüm ve uygulamaya yönelik hedefler belirlediğinde, yöneticileri “iyi

	çalışan” kavramı içinde, yüksek görev performansı ile birlikte vatandaşlık davranışını da değerlendirirlerse, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar yöneticilerin olumlu duygulanımını tetikleyecek ve dolayısıyla yöneticiler tarafından vatandaşlık davranışı göstermeyenlere nazaran daha pozitif değerlendirileceklerdir.
Ayrırtedici Davranış Özellikleri	DeNisi, Cafferty ve Meglino (1984), yöneticilerin çalışanları değerlendirebilmek için ayırt edici bir takım bilgileri araştırmalarını önermektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt tarafından beklenen formal davranışlar olarak görülmediği için, yöneticilerin değerlendirme sürecinde hatırlayabilecekleri ve dikkate alabilecekleri ayırt edici davranışlar olarak ortaya çıkabilir.
Niteleme Süreçleri	DeNisi, Cafferty ve Meglino (1984), iç nedenlerden kaynaklanan ve süreklilik gösteren sebeplere atfedilen çalışmaların daha çok akılda kaldığını, hatırlandığını ve dolayısıyla yöneticilerin nihai değerlendirmelerinde dikkate alabileceklerini belirtmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın işinin gerekli bir parçası olarak görülmediği için, bu davranışların çalışanların faaliyetlerinde açık ve istikrarlı olarak gözlenmesi, yöneticilerin performans değerlemelerinde büyük etki yapmaktadır.
Hayali Bağlantılar	Chapman (1967) ve Chapman ve Chapman (1967) İnsanların kendi yaptıklarından daha sık olarak bir arada meydana gelen olaylar veya şeyler hakkında hayali bağlantılar kurma eğiliminde olduklarını belirtmektedirler. İlave olarak Cooper (1981) hayali bağlantıların değerlendirme görevleri sürecinde oluşan bazı nedenlere dikkat çekmiştir. Bu nedenler ise şunlar olabilir: <b>i-</b> Değerlendirmeci, rol davranışları veya vatandaşlık davranışlarıyla ilgili yeterli örneğe sahip olmayabilir (örneksizlik), <b>ii-</b> Değerlendirmeci, tek bir dikkat çekici durumdan etkilenmiş olabilir (yutmak), <b>iii-</b> Değerlendirme ölçekleri soyut ve yetersiz tanımlanmış olabilir (yeterince somut olmamak), <b>iv-</b> Değerlendirmeci, yeterli motivasyona veya iyi iş yapacak kadar yeterli bilgiye sahip olmayabilir, <b>v-</b> Değerlendiren, çalışanın performansını doğru olarak hatırlayamayabilir. Bu durum değerlendirmecinin, değerlendirme sürecinde örgütsel vatandaşlık davranışına daha fazla ağırlık vermesine yol açabilir.

**Kaynak:** Podsakoff vd., 2000: 535.

### **2.9.2.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Performansı ve Başarısına Etkisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performans dolayısıyla kurumsal rekabet gücünü artırmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler Podsakoff ve MacKenzie (1997) tarafından, üyelerin verimliliğinin artırılması, kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması, faaliyetlerin eşgüdümünün kolaylaşması, çevresel adaptasyon yeteneğinin artması, nitelikli işgücünün örgüte çekilmesi ve elde tutulması, örgütsel yeteneklerin güçlendirilmesi şeklinde sıralanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışma gruplarının ve/veya örgütün performansını yukarı çekmesinin altında yatan potansiyel nedenler Tablo 2.3'de özetlenmiştir.

**Tablo-2.3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri**

<b>Nedenler</b>	<b>Örnekler</b>
ÖVD, çalışanların iş verimliliğini artırır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğer bir çalışana iş sürecini ve kurallarını öğrenmede yardımcı olan çalışan, diğerinin daha hızlı verimli hale gelmesini sağlar.</li> <li>• Zamanla yardımlaşma davranışı, işin en iyi yapılma yöntemi olarak çalışma grubu içerisinde yayılmasını sağlar.</li> </ul>
ÖVD, yönetsel verimliliği artırır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlar örgütsel erdem sergiledikleri takdirde yönetici kendi biriminin etkinliğini artırma konusunda çalışanlardan değerli öneriler ve/veya geribildirimler alabilir.</li> <li>• Nezaket sahibi çalışanlar iş arkadaşları için sorun yaratmaktan kaçındıkları için yöneticiler kriz yönetimiyle uğraşmaktan kurtulmuş olurlar.</li> </ul>
ÖVD, kaynakların daha üretken amaçlar için kullanılmasına yardımcı olur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlar işle ilgili sorunlarda birbirlerine yardımcı olurlarsa, yönetici bu sorunlarla uğraşmaz ve planlama gibi üretim görevlerine ayıracak daha fazla zamanı kalır.</li> <li>• Vicdanlılık sahibi çalışanlar daha az idari denetim gerektirirler ve yöneticiler bu kişilere daha fazla sorumluluk aktararak yönetsel faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilirler.</li> <li>• Deneyimli çalışanların işe yeni başlayanlara eğitim ve uyum konularında yardım etmeleri durumunda örgütün bu faaliyetlere ayırması gereken kaynak ihtiyacı azalır.</li> <li>• Çalışanların sportmenlik davranışı sergilemeleri durumunda, yöneticiler basit şikâyetlerin çözümü için harcamaları gereken zamandan tasarruf ederler.</li> </ul>
ÖVD, örgüt fonksiyonlarının sürdürülebilmesi için duyulan kaynak ihtiyacını azaltır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yardım etme davranışının doğal sonucu olarak takım ruhu, moral ve dayanışma artacağından grup üyelerinin veya yöneticinin grup fonksiyonlarının sürdürülebilmesiyle ilgili olarak enerji ve zamana duyacakları ihtiyaç azalır.</li> <li>• Birbirlerine nezaket gösteren çalışanlar grup içinde çıkabilecek çatışmaları azaltırlar, böylece çatışma yönetimi faaliyetlerine ayrılan zaman da azalmış olur.</li> </ul>
ÖVD, takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki koordinasyon faaliyetlerinin etkili bir araçtır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma grubu faaliyetlerine faal olarak katılmak ve gönüllü sivil erdem davranışı göstermek, takım üyeleri arasındaki koordinasyona yardım eder ve böylece grubun etkinlik ve verimliliğini yükseltir.</li> <li>• Takım üyelerinin birbirleriyle veya örgüt içindeki diğer grupların üyeleri ile temas kurarak nezaket davranışı göstermeleri zaman ve çaba harcamayı gerektirecek muhtemel sorunların oluşumunu azaltır.</li> </ul>
ÖVD, örgütü çalışmak için cazip bir yer haline getirerek, nitelikli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yardım etme davranışlarının sergilenmesi, morali, grubun bağlılığını ve bir takıma ait olma duygusunu arttırmak suretiyle performansı yükseltebilir ve iyi niteliklere sahip yeni çalışanların örgüte gelmesine ve örgütte kalmalarına yardım</li> </ul>

İşgücünü örgüte çekme ve elde tutma potansiyelini artırır.	eder. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Küçük sorunları büyütmeyle ve sorunların çözümünde hevesli davranarak sportmenlik göstermek ve diğerlerine örnek olmak, örgüte yönelik bir sadakat ve bağlılık hissi geliştirir, örgütte kalmayı artırır.</li> </ul>
ÖVD, örgütsel performansın sürdürülmesini sağlar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütte izinli ya da işleri yoğun olanlara yardımcı olmak çalışma grubunun performansının aynı seviyede korunmasını sağlar, değişkenliği azaltır.</li> <li>• Vicdanlılık sahibi çalışanların örgütün çıktısı seviyesini yükseltme ve devam ettirme gayretleri örgütün performans seviyesinde yaşanacak değişimleri azaltır.</li> </ul>
ÖVD, örgütün çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piyasalar ile yakın temas halinde olan çalışanlar çevredeki değişimler hakkında gönüllü olarak bilgi toplarlar ve bunlara nasıl yanıt verileceği konusunda önerilerde bulunarak örgütün uyum sağlamasına yardım ederler.</li> <li>• Çalışanların örgüt içerisindeki toplantılara aktif olarak katılmaları örgüt içerisinde bilgi yayılımını kolaylaştırır ve duyarlılığın artmasını sağlar.</li> <li>• Yeni sorumluluklar almak veya yeni beceriler öğrenmek için isteklilik gösteren ve sportmenlik davranışı sergileyen çalışanlar örgütün çevresel değişikliklere uyumu kabiliyetini artırır.</li> </ul>

**Kaynak:** Podsakoff and MacKenzie, 1997: 136-137; Podsakoff vd., 2000: 545-546.

## 2.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SONUÇLARI: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ

İlgili yazın tarandığında güçlü bir örgüt kültürünün, çalışanların iş performansı, örgütsel verimlilik (Ojo, 2009: 396), örgütsel performans (Alvesson, 2002: 53), ürün ve hizmet kalitesi (Simpson and Cacioppe, 2001: 394), nitelikli personeli kazanma ve elde tutma (Sheridan, 1992: 1037), yaratıcılık ve inovasyon (McLean, 2005: 230), rekabet avantajı (Sadri and Lees, 2001: 853), içsel entegrasyon ve dışsal adaptasyonun sağlanması (Pool, 2000: 33), farklılıkların yönetimi (Phillips and Gully, 2011: 489), işgören bağlılığı ve işgören tatmini (Homburg vd., 2007: 20), örgütsel vatandaşlık davranışı (Çetin, 2011: 149) gibi çok sayıdaki değişken üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Çetin (2011: 114) ise örgüt kültürünün sonuçlarını; rekabet avantajı ve finansal başarı, üretkenlik-kalite ve moral, birleşme ve satın almada kıyaslama, birey-örgüt uyumu ve liderlik faaliyetlerine yön verme şeklinde altı başlık altında toplamaktadır.

Podsakoff ve diğeri (2000: 526) kapsayıcı bir yaklaşımla örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerini, bireysel özellikler, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları şeklinde dört grupta toplamaktadırlar. Örgüt kültürü, örgütsel özellikler altında ele alınan bir değişken olması sebebiyle (Atalay, 2007: 23), örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri arasında değerlendirilen bir değişkendir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme kararı kişinin örgütsel karakteristikleri algılamasıyla ilgilidir (Blakely vd., 2003: 132). Buradan hareketle örgüte yeni katılan bir üyenin örgüt değerlerini yani örgütsel kültürü içselleştirebildiği ve aynı değerleri paylaştığı ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceği söylenebilir (Kraimer, 1997: 437).

Köse ve diğeri (2003: 11) kültürün, örgütsel vatandaşlık davranışı türlerini, bu davranışların gösterilme derecesini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile sonuçları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün başarısını etkileme mekanizmasını etkileyebileceğini belirtmektedirler.

Literatürde teorik zeminde dile getirilen bu ilişki, uygulamalı çalışma bulgularıyla da desteklenmektedir. Bu çalışmalardan bazılarının bulguları aşağıda aktarılmıştır.

Stamper ve Dyne (2001), yiyecek-içecek işletmelerinde tam zamanlı ve yarı zamanlı olarak çalışmakta olan işgörenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı açısından bir fark bulunup bulunmadığını, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ve kültürün, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla tam ve yarı zamanlı çalışma durumu arasındaki ilişki üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada veriler 6 farklı restoranda en az 1 aydır çalışmakta olan 257 işgören üzerinde uygulanan anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan “yardım” ve “örgütsel katılım” için, yarı veya tam zamanlı çalışmayla örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Fakat örgüt kültürünün fazla bürokratik olduğu işyerlerinde tam ya da yarı zamanlı çalışma durumunun örgütsel vatandaşlık davranışları olan “yardım” ve “örgütsel katılım” üzerinde daha etkili

olacağı yönündeki hipotezin aksine daha az bürokratik olan örgütlerde bu etkinin daha güçlü olduğu görülmüştür.

Paine ve Organ (2000), çalışmalarında örgüt kültürünün, büyük ölçüde örgütün içinde bulunduğu ulusal kültürün etkisiyle şekilleneceğini ve bu kültürden esintiler taşıyacağını, örgütlerin insan kaynakları faaliyetlerinin ulusal kültürden beslenen değerlere ve normlara bağlı olarak yürütülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yazarlar çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışının yapısı ve insan kaynakları ile bağlantısını, örgütsel vatandaşlık davranışının kültür boyutları olan “bireycilik/toplumculuk” ve “güç mesafesi”nden nasıl etkilendiğini incelemeyi amaçlamışlar ve bu odakta ülkeler arası bir karşılaştırma yapmışlardır. Bu çalışmada veriler, 26 farklı ülkedeki öğretmen, bankacı, bilgisayar uzmanı gibi farklı meslek gruplarına dahil 38 katılımcıdan oluşan küçük bir gruptan elde edilmiştir. Anketler, en az 6 ay Amerika Birleşik Devletleri (ABD) dışındaki bir ülkede çalışmış ve sonradan ABD’ye dönmüş olan bireyler üzerinde elektronik posta yoluyla uygulanmıştır. Çoğunlukla her ülkeden genellikle bir bireyin araştırmaya dahil edilmesi nedeniyle elde edilen veriler, benzer yanıtların elde edildiği ülkelerin oluşturduğu gruplara dayalı olarak yapılan testler sonucunda analiz edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda, katılımcıların %69’unun “örgütsel vatandaşlık davranışı” kavramının çalışmış oldukları ülkelerde de aynı anlamda kullanıldığını belirttikleri görülmüştür. Katılımcılardan %45’i örgütsel vatandaşlık davranışlarının işin bir parçası gibi her bireyden beklendiğini belirtmişlerdir. Ankete cevap verenlerin %66’sı ise bu davranışların çalışanlara olumlu yansımalarının olabileceğini dile getirmişlerdir. Ayrıca yapılan analizler sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının toplumcu eğilime sahip (kolektivist) kültürlerde daha çok beklenirken, güç mesafesinin geniş olduğu kültürlerde daha az beklendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK UYGULAMA**

“Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulama” başlıklı bu bölümde, araştırmanın metodolojisine ilişkin bilgilere yer verildikten sonra araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

#### **3.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusu; örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin Kayseri ilinde mobilya sektöründe ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren, kurumsal ve sektörde öncü bir firma kapsamında ampirik olarak belirlenmesidir.

#### **3.2.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın birincil amacı, Kayseri ilinde mobilya sektöründe ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren öncü bir firma bünyesinde örgüt kültürünün alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesidir. Çalışma kapsamında ikincil olarak da örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

#### **3.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Literatürde, çalışanların adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki ve örgütsel vatandaşlık davranışının işletmenin performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Buna karşın, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için gerekli olan örgüt kültürü boyutları üzerinde yeterince durulmamış olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde etkili olan örgüt kültürü boyutlarını bir bütün olarak ele alması bakımından önem taşıyacağı düşünülmektedir.

### 3.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmada, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler, Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren kurumsal ve sektörde öncü bir firma örneğinde araştırılmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında ulaşılan bulgular, incelenen örgüt düzeyinde değerlendirilebileceğinden, araştırmanın en önemli sınırlılığı da buradan ileri gelmektedir. Bunun dışında önemli bir diğer husus da örnekleme yerine tam sayım yapılmış olmasıdır. Bunun için işletme yönetiminin desteği ile tüm çalışanlara anket uygulanmak istenmiş ve geri dönüş sayısı bu çerçevede olabildiğince yüksek tutulabilmiştir. Bu durum ankete katılanlardan bazılarının bütünüyle kendi rızaları ile değil de kendilerine yapılan telkinler ve yönetimin yönlendirmesi doğrultusunda katılımlarının sağlanmış olduğu sonucunu doğurabilecektir. Nitekim anketin uygulanması sırasında katılımcılardan sağlıklı veriler elde edebilmek amacıyla çalışmanın amacı ve yöntem konusunda kısaca bilgi verilmiş, isim beyan edilmemesi belirtilmek suretiyle katılımların herhangi bir etki altında kalmadan güven içerisinde olması sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca firmanın insan kaynakları yöneticileri ile birlikte bölüm sorumluları ile görüşülerek araştırmanın kapsamı ve anketin gerekliliği ve sıhhati konusunda bilgilendirmeler yapılmıştır. Öte yandan iş yerinde vardiyalı çalışma ve işin niteliği ve yoğunluğu dikkate alınarak özellikle dinlenme ve yemek aralarında veya çalışma saatleri içerisinde özel bir bölümde anketlerin uygulanması yoluna gidilmiştir. Bu bağlamda tüm çalışanlara anketlerin uygulanabilmesi üç gün almıştır. Firma yönetiminin ikna edilebilmesi hususunda da araştırma kapsamında firma ismine yer verilmeyeceği taahhüdünde bulunulmuştur.

### 3.5.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi, araştırma hipotezlerine cevap bulmak amacıyla incelenecek gözlem birimlerinin ait olduğu ana kütlenin ve bu ana kütle içinden gerçekleştirilen veri toplama işleminin ve sağlanan verilere uygun olarak araştırma kapsamında hangi yöntemlere başvurularak bulgulara elde edildiğine ilişkin hususları içermektedir.



### 3.5.1. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada kullanılan anket formunun üç bölümü bulunmaktadır.

Anketin birinci bölümünde, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla, Denison tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından uyarlanan örgüt kültürü ölçeği yer almaktadır. Örgüt kültürü ölçeği; katılım (9 ifade), tutarlılık (9 ifade), uyum yeteneği (9 ifade) ve vizyon (9 ifade) olmak üzere dört boyut ve toplam 36 ifadeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin ikinci bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini ölçmek amacıyla Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilen ölçek (Niehoff ve Moorman, 1993: 542) kullanılmıştır. Bu ölçek; özgecilik (4 ifade), nezaket (4 ifade), centilmenlik (4 ifade), vicdanlılık (4 ifade) ve sivil erdem (4 ifade) olmak üzere beş boyuttan ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, iş deneyimi, çalışılan bölüm ve işletmedeki konumları gibi demografik özelliklerin tespitine yönelik sorular bulunmaktadır.

### 3.5.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini Kayseri ilinde mobilya sektöründe ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren öncü bir firmada çalışan personel oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında hakkında bilgi edinilmek istenilen topluluğu (ana kütle) oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi (Serper ve Aytaç, 2000: 1) şeklinde tanımlanan, “**Tam Sayım Yöntemi**” esas alınmıştır. Örnekleme çerçevesini (Nakip, 2006: 197) belirlemek için söz konusu firmanın üst düzey yöneticisi ile görüşülmüş ve personel sayısının 560 olduğu tespit edilmiştir.

Bu bağlamda tüm çalışanlara anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı 483'dür. Ancak bu anketlerden 8 tanesinin tamamı veya büyük bir kısmı boş

olmasından dolayı değerlendirmeye dâhil edilmemiştir. Değerlendirilen anket sayısı 475'dir. Bu oran da ana kütleinin %85'ini oluşturmaktadır.

### 3.5.3. Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS isimli istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Geliştirilmiş olan araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla da, korelasyon, regresyon, T testi ve ANOVA (varyans) analizleri uygulanmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir ve içerik geçerliliği, yapısal geçerlilik, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik şeklinde sınıflandırılabilir (Altunışık vd., 2007: 113-114).

Bu araştırmada, anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, uzman bir kişinin ölçekleri denetlemesi ve değerlendirmesidir. Burada uzman kişi, düzenlenen ölçekli ifadelerin amacı kapsayıp kapsamadığını denetler (Nakip, 2006: 150).

Güvenilirlik kavramı, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade edebilmek (Kalaycı, 2009: 403) amacıyla önem taşımaktadır. Bu araştırmada güvenilirliği ölçmek için Likert ölçekli sorularda en yaygın kullanılan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) yöntemi (Nakip, 2006: 145) tercih edilmiştir.

Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo-3.1: Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
<b>Örgüt Kültürü</b>	<b>36</b>	<b>0.926</b>
Katılım	9	0.781
Tutarlılık	9	0.732
Uyum Yeteneği	9	0.767
Vizyon	9	0.818
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	<b>20</b>	<b>0.931</b>
Özgecilik	4	0.798

Nezaket	4	0.826
Centilmenlik	4	0.731
Vicdanlılık	4	0.812
Sivil erdem	4	0.864

Tablo-3.1’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları yer almaktadır. Sosyal bilim araştırmalarında minimum güvenilirlik düzeyinin % 70 olması yeterli kabul edildiğinden, araştırmada sağlanan güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

### 3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın bağımsız değişkenini örgüt kültürü (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği, vizyon), bağımlı değişkenini ise örgütsel vatandaşlık davranışı (özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem) oluşturmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**H1:** Örgüt kültürünün katılım boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

**H2:** Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

**H3:** Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

**H4:** Örgüt kültürünün vizyon boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

**H5:** Cinsiyet bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.

**H6:** Medeni durum bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.

**H7:** Yaş bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.

**H8:** Eğitim durumu bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.

**H9:** Çalışma süresi bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.

**H10:** İşletmedeki konum bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.

### 3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma sonucunda elde edilen; katılımcıların demografik özellikleri, örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin yüzdesel dağılımlar ve aritmetik ortalama değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına ilişkin yüzdesel dağılımlar ve aritmetik ortalama değerleri, korelasyon ve regresyon analizi sonuçları, t testi ve ANOVA analizi sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

#### 3.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo-3.2’de verilmiştir.

**Tablo-3.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Özellikler	n	%	Özellikler	n	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Erkek	434	94.6	Evli	400	89.3
Kadın	25	5.4	Bekâr	48	10.7
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Düzeyi</b>		
25 yaş ve aşağısı	24	5.3	İlköğretim	126	29.5
26-35 yaş arası	292	65.0	Lise	226	52.9
36-45 yaş arası	120	26.7	Meslek Yüksekokulu	29	6.8
46-55 yaş arası	12	2.7	Fakülte ve dengi okul	41	9.6
56 yaş ve üzeri	1	0.2	Y. Lisans ve Doktora	5	1.2
<b>Bölüm</b>			<b>Çalışma süresi</b>		
Yatak	196	51.0	1 yıldan az	12	2.7
Ev Tekstili	57	14.8	1-3 yıl arası	46	10.3
Ar-Ge	2	0.5	4-6 yıl arası	104	23.4
İdare	7	1.8	7-9 yıl arası	101	22.7
İKY	8	2.1	10 yıl ve daha fazla	182	40.9
Pazarlama	9	2.3			
Muhasebe	15	3.9			
Üretim	17	4.4	<b>İşletmedeki Konum</b>		
Elyaf	34	8.9	Bölüm Müdürü	7	1.5
Diğer	39	10.2	Şef	13	2.7
			İşgören	381	80.2

Tablo-3.2'deki demografik özellikler ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde; ankete cevap verenlerin %94,6'sının erkek, %5,4'ünün kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %89,3'ünün evli, %10,7'sinin ise bekâr olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralığı açısından baktığımızda ise; %5,3'ünün 25 yaş ve aşağısı, %65'inin 26-35 yaş arası, %26,7'sinin 36-45 yaş arası, %2,7'sinin 46-55 yaş arası ve %0,2' sinin ise 56 yaş ve üzeri gruplarda yer aldıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %29,5'inin ilköğretim, %52,9'unun lise, %6,8'inin meslek yüksekokulu, %9,6'sının fakülte ve dengi okul ve %1,2'sünün yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışma süresi açısından incelendiğinde ise, %2,7'sinin 1 yıldan az, %10,3'ünün 1-3 yıl arası, %23,4'ünün 4-6 yıl arası, %22,7'sinin 7-9 yıl arası ve %40,9'unun 10 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Konum açısından sonuçlar incelendiğinde; %1,5'inin bölüm müdürü, %2,7'sinin şef ve %80,2'sinin işgören olduğu görülmektedir. Ayrıca, ankete katılanların %51'inin yatak, %14,8'inin ev tekstili, %0,5'inin Ar-Ge, %1,8'inin idare, %2,1'inin İKY, %2,3'ünün pazarlama, %3,9'unun muhasebe, %4,4'ünün üretim, %8,9'unun elyaf ve %10,2'sinin diğer bölümlerde çalıştıkları tespit edilmiştir.

### 3.8.2. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Örgüt kültürü ve alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyona ilişkin yüzdesel dağılım, standart sapma ve aritmetik ortalamalar aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

**Tablo-3.3: Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri**

Örgüt Kültürü	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Katılım	0,6786	3,2731
Tutarlılık	0,6376	3,2770
Uyum Yeteneği	0,6518	3,6422
Vizyon	0,7090	3,5770
<b>Örgüt Kültürü</b>	0,5755	3,4425

Tablo 3.3'deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, örgüt kültürünün alt boyutları açısından 3,6422 ortalama ile uyum yeteneği boyutu en yüksek

ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. İkinci sırada 3,5770 ortalama ile vizyon, üçüncü sırada 3,2770 ortalama ile tutarlılık yer alırken, son sırada 3,2731 ortalama ile katılım boyutu yer almaktadır. Örgüt kültürünün genel ortalaması ise 3,4425 olarak tespit edilmiştir.

Katılım boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.4’de sunulmuştur.

**Tablo-3.4: Örgüt Kültürünün Katılım Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları**

“KATILIM” İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama Sıralaması
	%	%	%	%	%			
Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	2.1	12.6	19.0	49.9	16.4	0.97	3.66	1
Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	5.9	13.7	16.6	46.9	16.8	1.10	3.55	2
Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	7.2	15.8	13.5	43.9	19.6	1.18	3.53	3
Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	5.9	17.2	20.6	45.6	10.8	1.07	3.38	4
Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	6.8	18.6	22.8	38.8	13.1	1.12	3.33	5
Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	8.0	17.7	24.1	35.0	15.2	1.17	3.32	6
Farklı bölümler arasında işbirliği yapılamamaktadır.	9.3	29.3	22.1	27.8	11.5	1.19	3.03	7
İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	13.3	29.1	23.2	27.8	6.5	1.16	2.85	8
Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	18.9	25.7	18.9	28.3	8.1	1.26	2.81	9

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.4'deki örgüt kültürünün katılım boyutu ifadelerinin aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, “tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır” ifadesi 3,66 ortalama ile birinci sırada, “çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir” ifadesi 3,55 ortalama ile ikinci sırada ve “çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir” ifadesi 3,53 ortalama ile üçüncü sırada olduğu tespit edilmiştir.

Bu boyutta ise, “çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir” ifadesinin 2,81 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tutarlılık boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.5'de sunulmuştur.

**Tablo-3.5: Örgüt Kültürünün Tutarlılık Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları**

“TUTARLILIK” ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama Sıralaması
	%	%	%	%	%			
Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	6.8	9.6	15.3	42.5	25.9	1.15	3.71	1
İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	3.8	16.1	28.0	41.6	10.4	1.00	3.39	2
İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	6.2	14.1	27.9	39.7	12.2	1.06	3.38	3
İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	8.2	15.2	24.4	34.7	17.5	1.18	3.38	4
Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	5.3	17.5	22.8	43.1	11.2	1.06	3.37	5
İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	5.7	20.0	33.0	27.9	13.4	1.09	3.23	6
Problemler konusunda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	4.7	20.6	31.6	34.3	8.9	1.02	3.22	7
Yöneticiler söylediklerini	13.9	20.9	25.2	28.4	11.5	1.23	3.03	8

uygulamaktadırlar.								
Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	21.4	26.7	19.1	18.6	14.2	1.35	2.78	9

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.5’de görüldüğü üzere; tutarlılık boyutuna ilişkin ifadelerden “bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır” ifadesi 3.71 ortalama ile birinci sırada, “işletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir” ifadesi ikinci sırada ve “iş görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır” ifadesi üçüncü sırada yer almaktadır. “Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir” ifadesi ise bu boyutta son sırada yer almaktadır.

Uyum yeteneği boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.6’de sunulmuştur.

**Tablo-3.6: Örgüt Kültürünün Uyum Yeteneği Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları**

“UYUM YETENEĞİ” ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama Sıralaması
	%	%	%	%	%			
İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	3.0	7.8	11.0	46.0	32.2	1.01	3.97	1
Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	4.2	7.6	13.3	48.8	26.1	1.03	3.85	2
Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	5.1	8.1	15.1	45.1	26.6	1.08	3.80	3
Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	4.3	8.7	17.3	45.0	24.7	1.05	3.77	4
Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	3.8	7.0	20.6	46.0	22.7	1.00	3.77	5
İş görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	5.6	11.2	17.5	45.5	20.3	1.10	3.64	6
Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	7.4	12.3	19.9	42.1	18.4	1.14	3.52	7



Herhangi bir başarısızlıkla karşılaştığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	7.8	15.0	30.0	36.1	11.2	1.09	3.28	8
Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	15.0	22.0	14.0	26.5	22.5	1.40	3.19	9

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.6'deki uyum yeteneği ifadelerine ilişkin aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında; 3,97 aritmetik ortalama ile birinci sırada "iş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır" ifadesi, 3,85 ortalama ile ikinci sırada "çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır" ve 3,80 ortalama ile üçüncü sırada "tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir" ifadesinin yer aldığı tespit edilmiştir. Son sırada ise 3,19 ortalama ile "müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır" ifadesinin yer aldığı görülmektedir.

Vizyon boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.7'de sunulmuştur.

**Tablo-3.7: Örgüt Kültürünün Vizyon Boyutuna İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları**

"VİZYON" ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ort.	Aritmetik Ort. Sıralaması
	%	%	%	%	%			
Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	4.7	8.1	19.1	47.7	20.6	1.03	3.71	1
Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	6.1	11.2	14.8	42.7	25.2	1.14	3.70	2
Kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	4.0	7.8	25.4	45.6	17.2	0.99	3.64	3
Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	5.9	11.6	19.0	40.7	22.8	1.13	3.63	4
Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	5.3	10.8	19.7	46.2	18.0	1.07	3.61	5
Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	8.1	8.3	21.1	42.0	20.5	1.14	3.58	6
Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak	6.2	15.7	19.8	32.8	25.5	1.20	3.56	7

belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.								
İşletmenin geleceğine yönelik belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	6.2	15.2	22.9	30.1	25.6	1.20	3.54	8
İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	9.1	16.2	27.8	36.9	9.9	1.12	3.22	9

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.7’deki verilere göre; vizyon ifadelerinden “çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir” ifadesinin 3,71 ortalama ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İkinci sırada “çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır”, üçüncü sırada “kısa dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir” ve son sırada “işletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır” ifadesinin yer aldığı tespit edilmiştir.

### 3.8.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarına İlişkin Yüzdesele Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdeme ilişkin yüzdesele dağılımı, standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo-3.8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Standart Sapma ve Aritmetik Ortalama Değerleri**

Örgütsel Vatandaşlık	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama
Özgecilik	0.8615	3.6798
Nezaket	0.8037	4.0670
Centilmenlik	0.8440	3.7942
Vicdanlılık	0.8483	4.0095
Sivil erdem	0.8382	3.9947
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>	0.6913	3.9105

Tablo-3.8’deki bulgulara göre; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından 4,0670 ortalama ile birinci sırada nezaket, 4,0095 ortalama ile ikinci sırada vicdanlılık, 3,9947 ortalama ile üçüncü sırada sivil erdem, 3,7942 ortalama ile dördüncü sırada centilmenlik ve 3,6798 ortalama ile son sırada özgeciliğin yer aldığı tespit edilmiştir. Genel örgütsel vatandaşlık davranışının ortalaması ise 3,9105 olarak tespit edilmiştir.

Özgecılık boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.9’da sunulmuştur.

**Tablo-3.9: Özgecılık İfadelerine İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları**

“ÖZGEÇİLİK” ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama Sıralaması
	%	%	%	%	%			
Görevim olmasa bile yeni işe başlayanların işletmeye uyumunda yardımcı olmaya çalışırım.	4.0	9.1	11.9	48.4	26.5	1.04	3.84	1
İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.	6.3	9.1	13.9	47.2	23.6	1.11	3.73	2
İşe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.	6.8	11.4	17.8	45.3	18.6	1.12	3.58	3
İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.	6.2	10.1	21.6	43.9	18.2	1.09	3.58	4

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.9’deki verilere göre; özgecılık boyutu içerisinde “görevim olmasa bile yeni işe başlayanların işletmeye uyumunda yardımcı olmaya çalışırım” ifadesi 3,84 ortalama ile birinci sırada yer alırken, ikinci sırada “iş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım” ifadesi, üçüncü sırada “işe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım” ve son sırada “işle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım” ifadelerinin olduğu tespit edilmiştir.

Nezaket boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.10’da sunulmuştur.

**Tablo-3.10: Nezaket İfadelerine İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları**

“NEZAKET” ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama Sıralaması
	%	%	%	%	%			
Başkalarının haklarını kötüye kullanmam.	3.6	4.9	3.4	41.2	46.9	0.98	4.23	1
Diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları engellemek ve yaşamakta oldukları sorunları çözmek için elimden geleni yaparım.	3.8	4.4	10.5	42.0	39.2	1.01	4.08	2
Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	2.7	6.3	9.3	47.7	34.0	0.97	4.04	3
Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.	3.4	7.4	12.5	47.7	29.0	1.01	3.92	4

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.10'daki verilere göre; Nezaket boyutu içerisinde “başkalarının haklarını kötüye kullanmam” maddesi (4,23) en yüksek ortalama olarak tespit edilirken, ikinci sırada (4,08)“diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları engellemek ve yaşamakta oldukları sorunları çözmek için elimden geleni yaparım”, üçüncü sırada (4,04) “herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm” ve dördüncü sırada (3,92) “karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir.

Centilmenlik boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.11’de sunulmuştur.

**Tablo-3.11: Centilmenlik İfadelerine İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları**

“CENTİLMENLİK” ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama Sıralaması
	%	%	%	%	%			
Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.	6.6	5.3	10.5	33.8	43.8	1.16	4.03	1
Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.	3.8	5.5	15.6	48.6	26.4	0.99	3.88	2
Sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.	5.1	9.6	21.4	38.5	25.3	1.11	3.69	3
Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.	9.7	12.6	15.4	34.1	28.2	1.28	3.59	4

**1**=Kesinlikle Katılmıyorum, **2**=Katılmıyorum, **3**=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, **4**=Katılıyorum, **5**=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.11’e göre; centilmenlik boyutu içerisinde “sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim” maddesi 4,03 ile en yüksek ortalama olarak tespit edilmiştir. İkinci sırada “genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum” ve üçüncü sırada “sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum” ifadeleri yer almaktadır. Diğer yandan “gereksiz şeylerden şikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum” en düşük ortalamaya sahip uygulama olduğu ortaya konmuştur.

Vicdanlılık boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.12’de sunulmuştur.

**Tablo-3.12: Vicdanlılık İfadelerine İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları**

“VICDANLILIK” ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama Sıralaması
	%	%	%	%	%			
Hiç kimse denetlemediğinde bile işletme kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.	4.0	4.2	5.3	41.3	45.3	0.99	4.20	1
Daima dakik olmaya çalışırım.	3.2	5.3	9.9	42.5	39.1	0.99	4.09	2
Öğle yemeği ve molaları uzatmak istemem.	3.2	6.0	11.1	41.5	38.3	1.01	4.06	3
Ekstra mola almak istemem.	8.3	7.8	18.0	37.1	28.8	1.20	3.70	4

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.12’deki verilere göre; vicdanlılık boyutu içerisinde “hiç kimse denetlemediğinde bile işletme kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım” maddesi (4,20) en yüksek ortalama olarak tespit edilirken, ikinci sırada “daima dakik olmaya çalışırım” ve üçüncü sırada “öğle yemeği ve molaları uzatmak istemem” ifadeleri tespit edilmiştir. “Ekstra mola almak istemem” (3,70) ise en düşük ortalamaya sahip uygulama olduğu ortaya konmuştur.

Sivil Erdem boyutunun maddelerine ilişkin yüzdesel dağılımlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo-3.13’de sunulmuştur.

**Tablo-3.13: Sivil Erdem İfadelerine İlişkin Yüzdesel Dağılımlar ve Aritmetik Ortalama Sıralamaları**

“SİVİL ERDEM” ifadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Aritmetik Ortalama Sıralaması
	%	%	%	%	%			
İşletme ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.	2.5	5.5	6.1	45.2	40.6	0.94	4.16	1
Çalıştığım işletmenin sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	2.5	5.5	10.1	46.3	35.5	0.95	4.08	2
Görevim olmasa bile işletme imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim	2.7	7.2	11.8	44.7	33.5	0.99	3.99	3
İşletme ile ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.	4.2	10.1	17.5	41.0	27.1	1.09	3.77	4

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.13’deki verilere göre; sivil erdem boyutu içerisinde “işletme ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım” maddesi (4,16) en yüksek ortalama olarak tespit edilmiştir. 4,08 ortalama ile ikinci sırada “çalıştığım işletmenin sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum”, 3,99 ortalama ile üçüncü sırada “görevim olmasa bile işletme imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim” ve son sırada ise “işletme ile ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım” ifadelerinin yer aldığı tespit edilmiştir.

### 3.8.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgüt kültürü ve alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem aritmetik ortalamaları, standart sapmaları cronbach alpha değerleri ve korelasyon katsayıları Tablo-3.14’de sunulmuştur.

Pearson korelasyon analizi sonucuna göre; örgüt kültürünün alt boyutu olan katılım ile toplam örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=0,48$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle H1 kabul edilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları açısından tablo incelendiğinde; katılım ile özgecilik ( $r=0,45$ ), nezaket ( $r=0,39$ ), centilmenlik ( $r=0,33$ ), vicdanlılık ( $r=0,38$ ) ve sivil erdem ( $r=0,41$ ) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde örgüt kültürünün alt boyutu olan tutarlılık ile toplam örgütsel vatandaşlık (0,42), özgecilik ( $r=0,39$ ), nezaket ( $r=0,36$ ), centilmenlik ( $r=0,29$ ), vicdanlılık ( $r=0,32$ ), sivil erdem ( $r=0,35$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda H2 desteklenmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün alt boyutu olan uyum yeteneği ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ( $r=0,48$ ), nezaket ( $r=0,51$ ), centilmenlik ( $r=0,45$ ), vicdanlılık ( $r=0,50$ ), sivil erdem ( $r=0,49$ ) ve toplam örgütsel vatandaşlık ( $r=0,59$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H3 kabul edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutu olan vizyon ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ( $r=0,38$ ), nezaket ( $r=0,48$ ), centilmenlik ( $r=0,39$ ), vicdanlılık ( $r=0,44$ ), sivil erdem ( $r=0,47$ ) ve toplam örgütsel vatandaşlık ( $r=0,53$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle H4 desteklenmiştir. Ayrıca toplam örgüt kültürü ile toplam örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da ( $r=0,59$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.



Tablo-3.14: Tanımlayıcı İstatistikler, Cronbach Alpha Değerleri ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1. Katılım</b>	3.27	0.68	<b>(0.78)</b>										
<b>2. Tutarlılık</b>	3.28	0.64	.71**	<b>(0.73)</b>									
<b>3. Uyum Yeteneği</b>	3.64	0.65	.59**	.59**	<b>(0.77)</b>								
<b>4. Vizyon</b>	3.58	0.71	.62**	.67**	.73**	<b>(0.82)</b>							
<b>5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (TOPLAM)</b>	3.44	0.58	.85**	.86**	.85**	.88**	<b>(0.93)</b>						
<b>6. Özgeçilik (Toplam)</b>	3.68	0.86	.45**	.39**	.48**	.38**	.50**	<b>(0.80)</b>					
<b>7. Nezaket</b>	4.07	0.80	.39**	.36**	.51**	.48**	.51**	.67**	<b>(0.83)</b>				
<b>8. Centilmenlik</b>	3.79	0.84	.33**	.29**	.45**	.39**	.42**	.47**	.65**	<b>(0.73)</b>			
<b>9. Vicdanlılık</b>	4.01	0.85	.38**	.32**	.50**	.44**	.48**	.53**	.71**	.57**	<b>(0.81)</b>		
<b>10. Sivil Erdem</b>	3.99	0.84	.41**	.35**	.49**	.47**	.50**	.53**	.65**	.52**	.69**	<b>(0.86)</b>	
<b>11. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK (TOPLAM)</b>	3.91	0.69	.48**	.42**	.59**	.53**	.59**	.78**	.89**	.78**	.85**	.83**	<b>(0.93)</b>

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Bu sonuçlardan hareketle örgüt kültürü ve alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı ifade edilebilir.

### 3.8.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-3.15’de özetlenmiştir.

**Tablo-3.15: Örgüt Kültürünün Alt Boyutları Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Katılım	0,179*	0,056	3,226*	<b>0,001</b>	0,441	2,266
Tutarlılık	-0,054	0,062	-0,881	0,379	0,404	2,477
Uyum Yeteneği	0,422*	0,058	7,220*	<b>0,000</b>	0,433	2,312
Vizyon	0,157*	0,058	2,697*	<b>0,007</b>	0,369	2,707
F			72,744			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,377			
R <sup>2</sup>			0,382			
Std. Error of the Estimate			0,54563			
Anlamlılık Düzeyi			<b>0,000</b>			

Bağımlı Değişken: **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

\* p<0,01

Örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon şeklinde sıralanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları bağımsız değişken olarak girildiğinde; katılım ( $\beta= 0,179$ ), uyum yeteneği ( $\beta= 0,422$ ) ve vizyon ( $\beta= 0,157$ ) boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Tablo-3.15’e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,377; p<0,01). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %37,7’sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında uyum yeteneği ( $\beta= 0,422$ ) boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde katılım ( $\beta= 0,179$ ) ve vizyon ( $\beta= 0,157$ ) boyutlarının da örgütsel vatandaşlık davranışı açısından belirleyici olduğu görülmektedir. Diğer yandan,

örgüt kültürünün tutarlılık boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Kaliteli bir regresyon modeli oluşturmak için, bir regresyon modelinde çoklu bağımlılık (multicollinearity) analiz edilmelidir. Bunun için tolerans ve varyans etkileme faktörüne (VIF) bakılır. Düşük tolerans ve yüksek VIF değerleri bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğunu gösterir. Tablo-4.17 incelendiğinde duygusal bağlılık bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon modelinde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Zira tüm toleranslar 0,1'den büyük ve varyans etkileme faktörleri (VIF) 5'ten küçüktür (Kaplan, 2010: 147).

### **3.8.6. Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Sonuçları**

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyinin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik analizlerde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi vermek gerekmektedir.

Farklılık analizlerinden T testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. Tek grup T testi (one-sample t-test), bağımsız iki grup arası farkların testi (independent samples t-test) ve eşleştirilmiş iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik t testleri olmak üzere üç tür T testinden söz etmek mümkündür (Kaplan, 2010: 151).

T testi, yalnızca iki grup ortalamaları arasındaki farkların incelenmesi için uygundur. Ancak, uygulamada ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılması gerekebilir. Bu gibi durumlarda uygun test ANOVA (Analysis of Variance) testidir. Varyans analizi, iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise çoklu karşılaştırma yapılması gerekir. Çoklu karşılaştırma ile gruplar ikişer ikişer karşılaştırılır ve farklılığın kaynağı tespit edilir. Çoklu karşılaştırmada en sık kullanılan testler ise, Tukey ve Scheffe'dir (Kaplan, 2010: 151).

#### **3.8.6.1.T Testi Sonuçları**

Katılımcıların cinsiyet ve medeni durum bağımsız değişkenleri açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla T testi uygulanmıştır.

Tablo-3.16’da **cinsiyete** göre örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan T testi sonuçları görülmektedir.

**Tablo-3.16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

Demografik Özellik	Bağımlı Değişken	Gruplar	Art. Ort	Std. Sap.	Varyansların Eşitliği İçin Levene’s Testi			t	df	Sig.
						F	Sig.			
Cinsiyet	Örgütsel Vatandaşlık	Erkek	3,92	0,682	Eşit	0,271	0,603	0,511	457	0,610
		Kadın	3,84	0,853	Eşit değil			0,419	25,802	

$p < 0,05$ ; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.16’da görüldüğü üzere; ankete cevap veren çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları ( $p=0,610 > 0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Bu bağlamda **H5 red edilmiştir.**

Tablo-3.17’de **medeni duruma** göre örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki farklılığı belirlemek amacıyla yapılan T testi sonuçları görülmektedir.

**Tablo-3.17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konusundaki Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

Demografik Özellik	Bağımlı Değişken	Grup	Art Ort	Std. Sap.	Varyansların Eşitliği İçin Levene’s Testi			t	df	Sig.
						F	Sig.			
Cinsiyet	Örgütsel Vatandaşlık	Evli	3,89	0,698	Eşit	2,196	0,139	-1,713	446	0,087
		Bekâr	4,07	0,630	Eşit değil			-1,857	61,712	

$p < 0,05$ ; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Tablo-3.17’de görüldüğü üzere; ankete cevap veren çalışanların medeni durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışları ( $p=0,087 > 0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle **H6 red edilmiştir.**

### 3.8.6.2.ANOVA Analizi Sonuçları

Anketi cevaplayan çalışanların; yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve işletmedeki konum değişkenlerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla “ANOVA” analizi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş durumu açısından örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo-3.18’de belirtilmiştir.

**Tablo-3.18: Yaş Aralığı Değişkeni açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ANOVA Testi**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	4	1,045	0,261	0,562	0,690
	Gruplar içi	444	206,437	0,465		
	<b>Toplam</b>	448	207,482			

Tablo-3.18 incelendiğinde, anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri (0,690) 0,05’den büyük olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre **H7 desteklenmemiştir.**

Araştırmaya konu olan çalışanların eğitim durumu açısından örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılıkları tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo-3.19’de sunulmuştur.

**Tablo-3.19: Eğitim Durumu Değişkeni ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ANOVA Testi**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	4	3,717	0,929	2,019	0,091
	Gruplar içi	422	194,246	0,460		
	<b>Toplam</b>	426	197,963			

Tablo-3.19 incelendiğinde, anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri (0,091) 0,05’den büyük olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle **H8 red edilmiştir.**

Araştırmaya konu olan çalışanların çalışma süresi açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki farklılıkları tespit etmek için yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo-3.20’de sunulmuştur.

**Tablo-3.20: Çalışma Süresi Değişkeni ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ANOVA Testi**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	4	2,105	0,526	1,104	0,354
	Gruplar içi	440	209,816	0,477		
	<b>Toplam</b>	444	211,921			

Tablo-3.20 incelendiğinde, anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri (0,354) 0,05'den büyük olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak çalışma süresi arasında anlamlı farklılıklar olmadığı ortaya konmuştur. Bu bağlamda **H9 red edilmiştir.**

Araştırmaya konu olan çalışanların işletmedeki konumları açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki farklılıkları tespit etmek için yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo-3.21'da sunulmuştur.

**Tablo-3.21: İşletmedeki Konum Değişkeni ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki ANOVA Testi**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	Sig.
	Gruplar arası	3	1,066	0,355	0,770	0,512
	Gruplar içi	432	199,401	0,462		
	<b>Toplam</b>	435	200,467			

Tablo-3.21 incelendiğinde, anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri (0,512) 0,05'den büyük olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak işletmedeki konum arasında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda **H10 red edilmiştir.**

Geliştirilen 10 adet hipotezle ilgili sonuçlar Tablo-3.22’de özetlenmiştir.

**Tablo-3.22: Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H1:</b> Örgüt kültürünün katılım boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2:</b> Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H3:</b> Örgüt kültürünün uyum yeteneği boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H4:</b> Örgüt kültürünün vizyon boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H5:</b> Cinsiyet bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.	RED
<b>H6:</b> Medeni durum bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.	RED
<b>H7:</b> Yaş bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.	RED
<b>H8:</b> Eğitim durumu bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.	RED
<b>H9:</b> Çalışma süresi bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.	RED
<b>H10:</b> İşletmedeki konum bağımsız değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılık vardır.	RED

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatında yaşanan gelişmeler neticesinde, örgütlerin sadece somut varlıklardan meydana gelmediği, çeşitli soyut unsurların da örgütün yaşamı ve faaliyetleri üzerinde belirleyici bir güce sahip olduğu gerçeği fark edilmiş ve buradan hareketle davranışsal yönetim ve organizasyon teorileri geliştirilmiştir. Bu teoriler kapsamında ele alınan en önemli konulardan birisi de örgüt kültürü olmuştur. Örgüt kültürü, örgütün yaşam sürecinde karşılaştığı içeride bütünleşme ve dışarıda uyum sorunları ile mücadele sürecinde oluşan, bu mücadelede örgütü başarıya ulaştıran, örgütte alınan ve sergilenen karar ve eylemlerin yapılış biçimini gösteren, örgütü diğerlerinden ayıran, bireysel davranışlara rehberlik eden, üyelerin paylaştığı temel değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünü olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürünü ve dinamiklerini anlamak, örgütte karşılaşılan ancak anlam verilemeyen birçok olağandışı insan davranışının anlamlı hale gelmesini, çözümlenmesini ve gerçekte örgütün nasıl çalıştığını anlamamızı sağlar (Karahana, 2008: 459). Çünkü kültür, sembolik anlamlarla örgütteki tüm faaliyetleri kontrol etmekte, aynı zamanda bir örgütün yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temel belirleyicisi olmaktadır. Dolayısıyla karar ve eylemlerde başarıyı yakalayabilmek için üst yönetimin kültürel değerleri dikkate alması kaçınılmaz bir gerekliliktir (Basir vd., 2011: 6031).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997: 86; Organ vd., 2006: 8; Podsakoff vd., 2000: 513; Williams vd. 2002: 33).

Bu araştırmada, Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir firma örneğinde, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki anket yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürünün alt boyutları açısından 3,6422 ortalama ile uyum yeteneği boyutu en yüksek ortalamaya sahip olduğu, ikinci sırada 3,5770 ortalama ile vizyon, üçüncü sırada 3,2770 ortalama ile tutarlılık yer alırken, son sırada 3,2731 ortalama ile katılım boyutu yer almaktadır. Örgüt kültürünün genel ortalaması ise 3,4425 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarına ilişkin bulgularda ise; özgecilik (3,68), nezaket (4,07), centilmenlik (3,79), vicdanlılık (4,01) ve sivil erdem (3,99),



ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının genel ortalaması ise 3,91 olarak tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; Örgüt kültürü ve alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede çalışanların katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon algıları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı ifade edilebilir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; örgüt kültürünün katılım, uyum yeteneği ve vizyon boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Köse ve diğerleri (2003: 11) kültürün, örgütsel vatandaşlık davranışı türlerini, bu davranışların gösterilme derecesini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile sonuçları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün başarısını etkileme mekanizmasını etkileyebileceğini belirtmektedirler. Literatürde teorik zeminde dile getirilen bu ilişki, uygulamalı çalışma bulgularıyla da desteklenmiş olup (Çetin, 2011; Podsakoff vd., 2000; Köse vd., 2003; Stamper ve Dyne, 2001; Paine ve Organ, 2000), araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Demografik özellikler açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t” testi ve ANOVA analizi sonucunda; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışma süresi ve işletmedeki konum açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları kapsamında şu öneriler sunulabilir;

a. Personel seçme sürecinde uygulanacak çeşitli kişilik testleri yardımıyla, öz güveni ve öz yeterlilik algısı yüksek bireylerin işe alınması, çalışanların genel iş tatmin düzeylerinin yükselmesine neden olacak ve işletmenin sosyal ve psikolojik çevresine katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilenmesini sağlayabilecektir.

b. Üst yönetim tarafından, değişime açık, öğrenme odaklı, yenilikçi ve birlik ruhuna sahip bir kültürün yaratılmasına yönelik planlanacak ve uygulanacak

eğitimlerle, çalışanların örgütsel bağlılıkları artacak ve örgütsel etkinlikte önemli katkıları olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesine zemin hazırlanabilecektir.

c. Çalışanların güçlendirilmesi, desteklenmesi, yönetime katılımlarının sağlanması vb. uygulamalar onların örgütle özdeşleşmelerini sağlayacak ve daha fazla ekstra rol davranışı sergilemeleri sonucunu doğurabilecektir.

d. Örgütsel koşullar ve çevresel dinamiklerdeki değişimler paralelinde, örgüt kültüründeki değişim şekillendirilmeli ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olan örgütsel atmosfer sürekli olarak geliştirilmeli ve korunmalıdır.

“Araştırma Sırasında Karşılaşılan Güçlükler ve Sınırlılıklar” başlığında belirtildiği gibi yalnızca Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir firma düzeyinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bu değerlendirmede elde edilen bulgular, şüphesiz söz konusu firmanın ve bu firmadaki çalışanların örgütsel durumlarına dair sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu sonuçların, başka firmalar veyahut belirli bir sektör ya da bölge temelinde yapılacak diğer araştırmalar ile desteklenmesi halinde araştırmanın konusuna dair daha genel bir çerçeve ortaya konulabilecektir. Dolayısıyla bundan sonraki araştırmalarda bu tür çalışmaların aynı sektörde farklı büyüklükte, farklı coğrafi bölgelerde yer alan işletmelerle ve farklı sektörlerde, farklı kültürlerde ve farklı işletmelerde, hatta karşılaştırmalı biçimde gerçekleştirilmesi faydalı olabilecektir.

Diğer yandan kısıtlarına rağmen, bu araştırmada elde edilen bulgular, Türkiye’deki bir üretim örgütünde var olan kültüre ilişkin genel bir fikir vermektedir. Benzer veya farklı sektörlerde gelecekte daha geniş örneklem üzerinde araştırmalar yapılarak örgütlerde başka ne tür kültürlerin bulunduğu ve bunların hangi kaynaklara bağlı olarak geliştiği ve etkileri hususunda bilgi ve bulgular sağlanabilecektir.

Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalarda, bu çalışmadakiler ile benzer veriler elde edilmesi halinde, bu verilerin açıklanmasında kültürel faktörlerin etkisine yönelik değerlendirmelerin önem taşıyacağı düşünülmektedir. Örgüt yaşamına ilişkin kültürel değer ve uygulamalar yanında, örgütün içinde yaşadığı toplumun sahip olduğu kültürel değerlerin de analiz edilerek örgütsel kültürle ilişkilendirilmesi, bu konuda daha açıklayıcı bilgiler elde ederek literatüre katkı sağlanabilecektir.

### KAYNAKÇA

- Abraham, Rebecca (2000). Organizational cynicism: Based and consequences. *Genetic, Social, and General Pyschology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acılar, Ali (2009). İşletmelerde bilgi güvenliği ve örgüt kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Ada, Nesrin (2001). Halkla ilişkiler faaliyetleri ve örgütlerde kültür kavramı ilişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1(2): 20-27.
- Akdoğan, Asuman ve Oflazer Mirap, Selen (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ölçekli aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından kıyaslanmasına yönelik olarak Kayseri’de bir uygulama. 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 18-19 Nisan, İstanbul: Golden Medya Matbaacılık, 3-18.
- Alvesson, Mats (2002). *Understanding Organizational Culture* (First Edition). London: Sage Publications.
- Allison, Barbara J., Voss, Richard S. and Dryer, Sean (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Altay, Hüseyin (2004). Güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma özellikleri ile başarı arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 301-321.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Al-Zu’bi, Hasan Ali (2011). Organizational citizenship behavior and impacts on knowledge sharing: An empirical study. *International Business Research*, 4(3), 221-227.
- Anik, Lalin, Akin, Lara B., Norton, Micheal I. and Dunn, Elizabeth W. (2009). Feeling good about giving: The benefits (and costs) of self-interested charitable behavior. *Working Paper, Harvard Business School*.
- Arslan, Mahmut (2001). Örgüt Kültürü (Editör: Salih Güney). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 177-194.

- Asgari, Ali, Silong, Abu Daud, Ahmad, Aminah and Abu Samah, Bahaman (2008). The relationship between organizational characteristics, task characteristics, cultural context and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (13), 94-107.
- Aslan, Mahire; Özer, Niyazi ve Ağiroğlu Bakır, Aslı (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Aslan, Şebnem (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Asunakutlu, Tuncer (2006). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: Turizm sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 16-33.
- Atalay, Dilek Dürdane (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet-örgütsel bağlanma ilişkisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydıntan, Belgin ve Göksel, Aykut (2012). Cameron-Freeman-Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2): 53-62.
- Bakan, İsmail, Büyükmeşe, Tuba ve Bedestenci, H. Çetin (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım* (1. Baskı). İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balogh, Agnes, Gaal, Zoltan and Szabo, Lajos (2011). Relationship between organizational culture and cultural intelligence. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(1), 95-110.
- Banner, David K. and Gagne, Elaine T. (1995). *Designing Effective Organizations: Traditional and Transformational Views*. California: Sage Publications.
- Baruch, Yehuda, O’Creevy, Mark F., Hind, Patricia and Vigoda-Gadot, Eran (2004). Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference? *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399-412.

- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, H. Nejat ve Şeşen, Harun (2006a). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83–101.
- Basım, H. Nejat ve Şeşen, Harun (2006b). Kontrol odağının çalışanların nezaket ve yardım etme davranışlarına etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 159-168.
- Basir, Siti Arni, Davies, John and Rudder, Allison (2011). The elements of organizational culture which influence the maintenance of ISO 9001: A theoretical framework. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6028-6035.
- Baş, Gökhan ve Şentürk, Cihad (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Başaran, İbrahim Ethem (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bateman, Thomas S. and Organ, Dennis W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baytok, Ahmet (2006). *Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü*. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bektaş, Fatih (2010). Örgütsel imaj ve örgüt kültürü: Öğretmen adayı örneğinde nedensel bir araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1(Yaz), 5-18.
- Beugre, Constant D. (2007). *A Cultural Perspective of Organizational Justice* (First Edition). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Bingle, Janet M. and Davidson, Sue (2010). Professional attributes in the context of emotional intelligence, ethical conduct, and citizenship of the clinical nurse specialist (By edition: Janet S. Fulton, Brenda L. Lyon and Kelly A. Goudreau). *Foundations of Clinical Nurse Specialist Practice*. New York: Springer Publishing Company. 15-28.

- Blakely, Gerald L.; Andrews, Martha C. and Fuller, Jack (2003). Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 131-144.
- Blau, Peter M. (2009). *Exchange and Power in Social Life* (Thirteenth edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bogler, Ronit and Somech, Anit (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bolat, Oya İnci, Bolat, Tamer ve Seymen, Oya A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolino, Mark C., Turnley, William H. and Niehoff, Brian P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, (14), 229-246.
- Borman, Walter C. and Motowidlo, Stephan J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bourantas, Dimitris; Anagnostelis, John; Mantes, Yiorgos and Kefalas, Asterios G. (1990). Culture cap in Greek management. *Organization Studies*, 11(2), 261-283.
- Bozlağan, Recep (2009). Örgütsel yurttaşlık davranışı ve belediyelerde yönetim sorunu. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (56), 261-285.
- Brief, Arthur P. and Motowidlo, Stephan J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brockner, Joel (2010). *A Contemporary Look at Organizational Justice: Multiplying Insult Times Injury* (First Edition). New York: Taylor & Francis Group.
- Budiyanto and Oetomo, Hening Widi (2011). The effect of job motivation, work environment and leadership on organizational citizenship behavior, job satisfaction and public service quality in Magetan, East Java, Indonesia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, (75), 192-200.

- Bunch, Kay J. (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Sage, Human Resource Development Review*, 6(2), 142-163.
- Burnes, Bernard and James, Hakeem. (1995). Culture, cognitive dissonance and the management of change. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8): 14-33.
- Büyük, Köksal (2010). Stratejik performans yönetiminin unsuru olarak örgüt kültürünü ölçümlene üzerine kavramsal bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(2), 219-235.
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, Kim S. and Whetten, David A. (1996). Organizational effectiveness and quality: The second generation. *Handbook of Theory and Research*, (XI), 265-306.
- Carter, Irl (2011). *Human Behavior in the Social Environment: A Social Systems Approach* (Sixth Edition). New Jersey: Rutgers-The State University.
- Casper, Wendy Jean, Harris, Christopher, Taylor-Bianco, Amy and Wayne, Julie Holliday (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, (79), 640-652.
- Cassar, Vincent and Briner, Rob B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, (78), 283-289.
- Castro, Carmen B., Armario, Enrique M. and Ruiz, David M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Chiu, Su-Fen and Chen, Hsiao-Lan (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523-540.

- Chompookum, Dhitiporn and Derr, C. Brooklyn (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Development International*, 9(4), 406-423.
- Chuang, You-Ta, Church, Robin and Zikic, Jelena (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management*, 10(1/2), 26-34.
- Cihangiroğlu, Necmettin, Şahin, Bayram (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Clutterbuck, David (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management*, 9(4), 359-364.
- Cohen, Aaron (1999). The relation between commitment forms and work outcomes in Jewish and Arab culture. *Journal of Vocational Behavior*, (54), 371-391.
- Cohen, Aaron and Avrahami, Anat (2006). The relationship between individualism, collectivism, the perception of justice, demographic characteristics and organisational citizenship behaviour. *The Service Industries Journal*, 26(8), 889-901.
- Cohen, Aaron and Vigoda, Eran (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- Cohen-Charash, Yochi and Spector, Paul E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cole, Gerald A. (2004). *Management Theory and Practice* (Sixth Edition). London: Cengage Learning Business Press.
- Cooper-Thomas, Helena D. and Anderson, Neil (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Craig, C. Samuel, and Douglas, Susan. P. (2006). Beyond national culture: Implications of cultural dynamics for consumer research. *International Marketing Review*, 23(3), 322-342.



- Çakır, Melek ve Örucü, Edip (1999). Üretim işletmelerinde örgüt kültürünün tespitine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 19-44.
- Çarıkçı, İlker Hüseyin ve Koyuncu, Osman (2010). Bireyci-toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 1-18.
- Çarıkçı, İlker Hüseyin, Kanten, Selahattin ve Kanten, Pelin (2010). Kişilik, duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 41-65.
- Çelik Keleş, Hatice Necla (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, Mazlum (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, Vehbi (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, Fatih (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, Fatih ve Fıkrıkoca, Ali (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 41-66.
- Çetin, Fatih, Basım, H. Nejat ve Karataş, Murat (2011). Çalışanların problem çözme becerilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(1), 71-85.
- Çınar, Orhan (1999). *Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme: Elektronik ve Ttektstil İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Daft, Richard L., Murphy, Jonathan and Willmott, Hugh (2010). *Organization Theory and Design* (1st Edition). North Way: CENGAGE Learning Business Press.

- Davis, Keith (1984). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (çev. Kemal Tosun), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Dansereau, Fred Jr., Graen, George and Haga, William J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, (13), 46-78.
- De Mooij, Marieke (2003). Convergence and divergence in consumer behaviour: implications for global advertising. *International Journal of Advertising*, (22), 183-202.
- De Witte, Karel and Van Muijen, Jaap J. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 497-502.
- Deal, Terence E. and Kennedy, Allan A. (1982). *Corporate Cultures- The Rites and Rituals of Corporate Life*. England: Addison- Wesley Publishing Company Inc.
- Deluga, Ronald J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Denison, Daniel R. (1984), Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22.
- Denison, Daniel R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, Daniel R. and Mishra, Aneil K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, Daniel R., Haaland, Stephanie and Goelzer, Paulo (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, Daniel, Janovics, Jay, Young, Joana and Cho, Hee J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Working Papers*.
- Detert, James R., S. Louis, Karen and Schroeder, Roger G. (2001). A culture framework for education: Defining quality values and their impact in U.S. high schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 12(2), 183-212.

- DiPaola, Michael F., Tarter, C. John and Hoy, Wayne K. (2007). Measuring organizational citizenship of schools: The OCB scale, (Edited by: Wayne K. Hoy, Michael F. DiPaola). *Essential Ideas for the Reform of American Schools*. Scottsdale: Information Age Publishing, Inc. 227-250.
- Dobson, Paul; Starkey, Kenneth and Richards, John (2004). *Strategic Management Issues and Cases*. Malden: Blackwell Publishing.
- Doğan, Binali (2007). *Örgüt Kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dolunay, Salih Kürşat (2007). Okul kültürü ve Türkçe öğretimi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(3), 9-22.
- Duncan, W. Jack (1989). Organizational culture: "Getting a fix" on an elusive concept. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 229-236.
- Duygulu, Ethem ve Eroğluer, Kemal (2006). Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi: Bir firma uygulaması. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(2), 1-21.
- Edwards, Bryan D., Bell, Suzanne T., Arthur, Winfred and Decuir, Arlette D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3): 441-465.
- Ehtiyar, V. Rüya, Alan, Aylin A. and Ömüriş, Ece (2010). The role of organizational citizenship behavior on university student's academic success. *Tourism and Hospitality Management*, 16(1), 47-61.
- Elanain, Hossam Abu (2007). Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does personality influence employee citizenship? *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 31-43.
- Erdem, Ramazan, Adıgüzel, Orhan ve Kaya, Aslı (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (36), 73-88.
- Eren, Erol (2006). *Stratejik Yönetim* (3. Baskı). Ed.: Necdet Timur, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Eren, Erol (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Farh, Jiing-Lih, Earley, P. Christopher and Lin Shu-Chi (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, Jiig Lih, Podsakoff, Philip M., Organ, Denis W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Farh, Jiing-Lih, Zhong, Chen-Bo and Organ, Dennis W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Fisher, Cynthia D. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*, 5(4), 607-612.
- Fisk, Glenda M. and Friesen, Jared P. (2011). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *in press*, DOI:10.1016/j.leaqua.2011.11.001.
- Furnham, Adrian and Siegel, Evelyn M.(2011). Reactions to organizational injustice: Counter work behaviors and the insider threat. (Editors: Elisabeth Kals, Jürgen Maes) *Justice and Conflicts: Theoretical and Empirical Contributions*, Springer, DOI:10.1007/978-3-642-19035-3\_12.
- Gagliardi, Pasquale (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Geçer, Hüseyin ve Esatoğlu, Afsun E. (2010). Hemşirelerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9(2), 35-51.
- Gilbert, Stephanie, Laschinger, Heather K. S. and Leiter, Michael (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, (18), 339-348.
- Gizir, Sıdıka (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.

- Glomb, Theresa M., Bhave, Devasheesh P., Miner, Andrew G. and Wall, Melanie (2011). Doing good, feeling good: Examining the role of organizational citizenship behaviors in changing mood. *Personnel Psychology*, (64), 191-223.
- Godwyn, Mary and Gittell, Jody H. (2011). *Sociology of Organizations: Structures and Relationships*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Goffee, Rob and Jones Gareth (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graham, Jill W. and Van Dyne, Linn (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (18), 89-109.
- Griffin, Mark A., Neal, Andrew and Neale, Matthew (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3): 517-533.
- Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory (2011). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (10th edition). Mason: South-Western, Division of Thomson Learning.
- Groth, Markus (2005). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of Management*, 31(1), 7-27.
- Güçlü, Nezahat (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 147-159.
- Güçlü, Nezahat ve Sotirofski, Kseanela (2011). Vlor (Arnavutluk) ve Ankara illerindeki liselerin örgüt kültürünün karşılaştırılması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 1-28.
- Gül, Hasan (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 38-56.

- Gümüştekin, Gülten E. ve Emet, Canan (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 90-116.
- Güney, Salih (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 201-232.
- Güney, Salih (2007). Örgüt kültürü. (Editör: Salih Güney). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın, 201-232.
- Gürbüz, Sait (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, Sait (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, Sait (2008). İş tatmini ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 49-77.
- Gürbüz, Sait (2010). Algılanan kurumsal imajın yöneticilerin bazı tutum ve davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 229-240
- Gürçay, Cemile (2001). İşletmelerde örgüt kültürü faktörlerinin farklı boyutlarda oluşmasında sektörel farklılığın etkisi: hizmet ve sanayi sektörlerindeki yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları, *İş, Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1),  
[http:// www.isguc.org/?p=main&vol=3&num=1&year=2001](http://www.isguc.org/?p=main&vol=3&num=1&year=2001)
- Gürses, Nedim, Demiray, Emine (2009). Organizational commitment of employees of TV production center (educational television ETV) for open education faculty, Anadolu University. *The Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 8(1), 39-52.
- Hackman, J.Richard and Oldham, Greg R.(1974). The job diagnostic survey: an Instrument "for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

- Hammal, Gerli (2006). *Task and relationship orientations of organizational culture in the framework of metaphorical perspective*. Master's Thesis, University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration, Tartu.
- Handy, Charles B. (1993). *Understanding Organizations* (Forth Edition). New York: Oxford University Press.
- Harrison, J. Richard and Carroll, Glenn R.(2006). *Culture and Demography in Organizations*. New Jersey: Princeton University Press.
- Haski-Leventhal, Debbie and Bargal, David (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, 61(1), 67-102.
- Hatch, Mary Jo and Schultz, Majken (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hellriegel, Don and Slocum, John W. (2007). *Organizational Behavior* (11th edition). Mason: Thomson South-Western.
- Hemdi, Mohamad A. and Nasurdin, Aizzat M. (2007). Investigating the influence of organizational justice on hotel employees' organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 1-23.
- Hicks, Herbert G. and Gullett, C. Ray (1981). *Management* (Fourth Edition). Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Hofstede, Geert (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Company.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (Second Edition). California: Sage Publications.
- Hofstede, Geert and Bond, Michael Harris (1988). The confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan and Minkov, Michael (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (3rd Edition). New York: McGraw-Hill.

- Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Ohayv, Denise Daval and Sanders, Geert (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hofstede, Gert J., Pedersen, Paul B. and Hofstede, Geert (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories, and Synthetic Cultures* (First Edition). Yarmouth: Intercultural Press.
- Hogg, Michael A., Martin, Robin, Epitropaki, Olga, Mankad, Aditi, Svensson, Alicia and Weeden, Karen (2005). Effective leadership in salient groups: Revisiting leader-member exchange theory from the perspective of the social identity theory of leadership. *Society for Personality and Social Psychology Bulletin*, (31), 991-1004.
- Homburg, Christian; Grozdanovic, Marko and Klarmann, Martin (2007). Responsiveness to customers and competitors: The role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, (71), 18-38.
- Hult, Tomas M., Ketchen, David J. and Nichols, Ernest L. (2002). An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time within supply chains. *The Academy of Management Journal*, 45(3), 577-586.
- İlhan, Tülay (2006). Kültürün örgütlerdeki rolü: Benimsenen teorik perspektif ve yöntem tartışmalarına ilişkin kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 273-294.
- İplik, Fatma Nur (2009a). Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanan örgütsel sosyalleşme taktiklerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 185-196.
- İplik, Fatma Nur (2009b). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma: Adana ili örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25), 107-118.
- İşbaşı, Janset Özen (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.



- İşcan, Faruk Ö., Timuroğlu, Kürşat M.(2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jahangir, Nadim, Akbar, Mohammad M. and Haq, Mahmudul (2004). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jex, Steve M. and Britt, Thomas W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (2nd edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Jiao, Changquan, Richards, David A. and Zhang, Kai (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-Specific meanings as mediators. *Journal of Business Psychology*, (26), 11-25.
- Johnson, Gerry (1992). Managing strategic change – strategy, culture and action. *Long Range Planning*, 25(1), 28-36.
- Jones, Gareth R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 454-467.
- Jones, Mary C., Cline, Melinda and Ryan, Sherry (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework. *Decision Support Systems*, (41), 411-434.
- Kalaycı, Şeref (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (4. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kantek, Filiz (2005). *Hemşirelik yüksekokulları için örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi ve uygulanması*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, Metin (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: kapadokya örneği*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Karaaslan, Ahmet, Özler, Derya E., Kulaklıoğlu, Ahmet S.(2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi CXI*, S II, 135-160.

- Karadağ, Engin ve Mutağçılar, Işıl (2009). İlk ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin özgeçicilik düzeyleri üzerine bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 75-92.
- Karahan, Atilla (2008). Çalışanların örgüt kültürü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 457-478.
- Karaman, Kemal, Yücel, Cemil ve Dönder, Hakan (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (53), 49-74.
- Karcıoğlu, Fatih ve Çekmegül, Metin (2003). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim ilişkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 35-53.
- Keldbari, Saeed B. and Alipour, Hamid R.(2011). Organizational citizenship behavior and employees social capital case study Rasht Hospitals. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8), 1185-1193.
- Keleş, Yasin ve Pelit, Elbeyi (2009). Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Kelloway, E. Kevin, Loughlin, Catherine, Barling, Julian and Nault, Alison (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assesment*, 10(1/2), 143-151.
- Kernodle, Thomas A. (2007). *Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior: a hierarchical linear modeling study*. Doctoral Dissertation. College of Business Administration of Touro University International. California.
- Khazanchi, Shalini; Levis, Marianne W. and Boyer, Kenneth K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, (25), 871-884.
- Kılıç, Tamer (2003). Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Koçel, Tamer (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

- Köse, Sevinç, Kartal, Burak ve Kayalı, Nilgün (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 1-19.
- Kraimer, Maria L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7(4), 425-447.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo (2001). *Organizational Behavior* (Fifth Edition). Boston: McGraw-Hill.
- Küçük, Ferit (2005). İnsan kaynakları açısından kurumsal imaj. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2),247-266
- Küçükbayrak, Ruken (2010). *An integrative model of transformational leadership, organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior*. Master Thesis, The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.
- Lambe, C. Jay, Wittmann, C. Michael and Spekman, Robert E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lees, Stan (2003). *Global Acquisitions: Strategic Integration and Human Factor* (First Edition). New York: Palgrave Macmillan.
- Lev, Smadar and Koslowsky, Meni (2012). Teacher gender as a moderator of the on-the-job embeddedness-OCB relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 81-99.
- Levine John M. and Moreland, Richard L. (1999). Knowledge transmission in work groups: Helping newcomers to succeed. (Ed.: Leigh L. Thompson, John M. Levine, David M. Messick). *Shared Cognition In Organizations: The Management of Knowledge*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 267-296.
- Levinson, Harry (1999). *Diagnosis before investment*. (Ed.: Ira Epstein and David Garfield). The Psychology of Smart Investing. New York: John Wiley & Sons, Inc., 83-100.
- Lievens, Filip and Anseel, Frederik (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a

- Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 299-306.
- Lin, Cheng-Chen and Peng, Tai-Kuang (2010). From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, 6(1), 55-75.
- Lo, May-Chiun and Ramayah, T. (2009). Dimensionality of organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural society: The case of Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior* (Seventh Edition). New York: McGraw-Hill Inc.
- Louis, Meryl R. (1985). An investigator's guide to work place culture. (Edited by: P. Frost, L. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg and J. Martin). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage, 73-93.
- Lundberg, C. Carl (1996). Designing organizational culture courses: Fundamental Considerations. *Journal of Management Education*, 20(1), 11-17.
- Mamman, Aminu, Kamoche, Ken and Bakuwa, Rhoda (**in Press**). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*.
- Martin, Joanne (1995). The style and structure of cultures in organizations: Three perspectives. *Organization Science*, 6(2), 230-232.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. and McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (78), 141-147.
- McDonald, David J. and Makin, Peter J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- McLean, Laird D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.

- Meek, V. Lynn (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Mert, İbrahim S. (2010). İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Messer, Belinda A. E. and White, Fiona A. (2006). Employees' mood, perceptions of fairness, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 65-82.
- Meydan, Cem Harun, Şeşen, Harun ve Basım, H. Nejat (2011). Adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki öncülük rolü. "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 41-62.
- Miles, Raymond E., Snow, Charles C., Meyer, Alan D. And Coleman, Henry J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Morden, Tony (2004). *Principles of Management* (Second Edition). Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Morgan, Gareth (2006). *Images of Organization* (Updated Edition). California: Sage Publications, Inc.
- Morrison, Alison. (2000). Entrepreneurship: What triggers it? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(2), 59-71.
- Mucuk, İsmet. (2006). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Murat, Güven ve Açıkgöz, Banu (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Nacar, Nihat (2012). *Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Nadiri, Halil and Tanova, Cem (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in

- hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, (29), 33-41.
- Nakip, Mahir (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nielsen, Tjai M., Hrivnak, George A. and Shaw, Megan (2009). Organizational citizenship behavior and performance: A meta analysis of group-level research. *Small Group Research*, 40(5), 555-577.
- O'Connor, Mary Katherine and Netting, F. Ellen. (2009). *Organization practice: A guide to understanding human service organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ojo, Olu (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. *Business Intelligence Journal*, 2(2), 388-397.
- Organ, Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, (12), 43-72.
- Organ, Dennis W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, Dennis W. and Ryan, Michelle K. (1995). A Meta-Analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, (48), 775-802.
- Organ, Dennis W.; Podsakoff, Philip M. and MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Osland, Joyce S., Kolb, David A. and Rubin, Irwin M. (2001). *Organizational Behavior: An Experiential Approach* (Seventh edition). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Öğüt, Adem ve Kocabacak, Ayşe (2008). Küreselleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (23), 145-170.

- Ölçüm Çetin, Münevver (2004a). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (1.Baskı). Ankara. Nobel Yayıncılık.
- Ölçüm Çetin, Münevver (2004b). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık* (1.Baskı). Ankara. Nobel Yayıncılık.
- Özcan, Orhan (2008). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özellikler Göre İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Yasemin (2005). *Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003a). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 117-135.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003b). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Çelik, Cemile (2009). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-112.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Kanıgür, Sevgi (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMÜ İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.
- Özer, Selda (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Özgener, Şevki (2004). *İş Ahlakının Temelleri: Yönelimsel Bir Yaklaşım* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2010). *Örgütsel Davranış* (4. Baskı). Bursa: EKİN Basım Yayın Dağıtım

- Özkan, Abdullah (2009). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Özutku, Hatice, Ağca, Veysel ve Cevrioğlu, Esin (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Paine, Julie Beth and Organ, Dennis W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
- Pate, Judy, Martin, Graeme and McGoldrick, Jim (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behaviour. *Employee Relations*. 25(6), 557-573.
- Pheysey, Diana C. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations* (First Published). New York: Routledge.
- Phillips, Jean M. and Gully, Stanley M. (2011). *Organizational Behavior: Tools for Success* (1. Edition). Mason: Cengage Learning.
- Piercy, Nigel F., Cravens, David W., Lane, Nikala and Vorhies, Douglas W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Pillai, Rajnandini, Schriesheim, Chester A. and Williams, Eric S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, Nathan P., Whiting, Steven W., Podsakoff, Philip M. and Blume, Brian D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.



- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B. and Bommer, William H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B., Moorman, Robert H. and Fetter, Richard (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B.; Paine, Julie B., Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, Soner ve Ceep, Cevat (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Bahar* (54), 307-331
- Polat, Soner (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (1), 1591-1596.
- Pool, Steven W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal of Management Development*, 19(1), 32-49.
- Poyraz, Kemal, Kara, Hakan ve Çetin S. Ahmet (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 71-91.
- Prajogo, Daniel I. and McDermott, Christopher M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712-735.

- Randall, Marjorie L., Cropanzano, Russell, Bormann, Carol A. and Birjulin, Andrej (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, (20), 159-174.
- Restubog, Simon Lloyd D., Bordia, Prashant and Bordia, Sarbari (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, (79), 428-437.
- Robbins, Stephen P. (1986). *Organizational Behavior* (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Rodrigues, Carl A. (1998). Cultural classifications of societies and how they affect cross-cultural management. *Cross-Cultural Management*, 5(3), 29-39.
- Rotundo, Maria and Sackett, Paul R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Sadri, Golnaz and Lees, Brian (2001). Developing corporate culture as a Competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- Schappe, Stephen P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schein, Edgar H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, (Summer), 13-28.
- Schein, Edgar H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, Edgar H. (1991). *Organizational Culture and Leadership* (First Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide* (New and Revised Edition). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Fourth Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, John R., Osborn, Richard N., Uhl-Bien, Mary and Hunt, James G. (2011). *Organizational Behavior* (11th edition). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Schneider, William E. (2000). Why good management ideas fail: The neglected power of organizational culture. *Strategy & Leadership*, 28(1), 24-29.
- Schyns, Birgit, Paul, Tina, Mohr, Gisela and Blank, Hartmut (2005). Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Scott, Tim; Mannion, Russell; Davies, Huw, Marshall, Martin.(2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Serper, Özer ve Aytaç, Mustafa (2000). *Örnekleme*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sezgin, Ferudun (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sheridan, John E. (1992). Organizational culture and employee retention. *The Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Shokrkon, H. and Naami, A. (2009). The relationship of job satisfaction with organizational citizenship behavior and job performance in Ahvaz Factory workers. *Journal of Education & Psychology*, 3(2), 39-52.
- Sığırı, Ünsal (2007). Kamu ve özel sektördeki kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılması üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 49-62.
- Simpson, Steve and Cacioppe, Ron (2001). Unwritten ground rules: Transforming organization culture to achive key business objectives and outstanding customer service. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 394-401.

- Sims, Ronald R. (2000). Changing organization's culture under new leadership. *Journal of Business Ethics*, (25), 65-78.
- Somech, Anit and Drach-Zahavy, Anat (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching and Teacher Education*, (16), 649-659.
- Somech, Anit and Drach-Zahavy, Anat (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 281-298.
- Sorge, Arndt and Warner, Malcolm (1997). *Organizational Behaviour*. USA: Thomson Business Press.
- Sökmen, Alptekin ve Boylu, Yasin (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir mi? Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Sönmez, Melek Alev (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (45), 85-108.
- Spitzmuller, Matthias, Van Dyne, Linn and Ilies, Remus (2008). *Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network*. (Edited by: Julian Barling and Cary L. Cooper). *Organizational Behavior: Micro Approaches*. London: Sage Publications, 106-123.
- Sproat, Sara Breckenridge (2001). Using organizational artifacts to influence change. *The Journal of Nursing Administration*, 31(11), 524-526.
- Stamper, Christina L. and Dyne, Linn V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior*, (22), 517-536.
- Staw, Barry M. and Boettger, Richard D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *The Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Stroh, Linda K., Northcraft, Gregory B. and Neale, Margaret A. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge* (Third Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Swaen, Valerie and Maignan, Isabelle (2003). Organizational citizenship and corporate citizenship: Two constructs, one research theme?, (Edited by: Sheb L. True and Ferrell O.C.) *In Business Rites, Wrists and Responsibilities: Readings on Ethics and Social Impact Management*. Vol. 1, Michael J. Coles College of Business, USA, 107-134.
- Şimşek, M. Şerif (1996). *Yönetim ve Organizasyon* (2.Baskı). Konya: Damla Ofset Matbacılık ve Ticaret AŞ.
- Şimşek, M. Şerif (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (Yenilenmiş 6.Baskı). Konya: Günay Ofset
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. Baskı) Ankara: Gazi Kitabevi
- Şişman, Mehmet (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tayeb, H. M. (1988). *Organisations and National Culture: A Comparative Analysis*. London: Sage Publications, Inc.
- TDK (1998). *Türkçe Sözlük* (9. Baskı), Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Teh, Choon Jin, Boerhannoeddin, Ali and Ismail, Azman (2012). Organizational culture and performance appraisal process: Effect on organizational citizenship behavior. *Asian Business & Management*, 1-14.
- Tekiner, Mehmet Ali (2009). *Türk Polis Teşkilatında Kurumsal Kültür ve Alt Kültürler Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyalsal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Terzi, Ali Rıza (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosi, Henry L. and Mero, Neal P. (2002). *The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know* (First Published). Oxford: Blackwell Publishing.
- Tozkoparan, Güler ve Susmuş, Türker (2001). Üretim ve hizmet sektörü işletmelerinde örgüt kültürüne ilişkin karşılaştırılmalı bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 1(1), 202-223.

- Trice, Harrison M. and Beyer, Janice, M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials, *The Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Trice, Harrison M. and Beyer, Janice, M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2(2), 149-169.
- Trompenaars, Fons and Hampden-Turner, Charles M. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, (First Edition). New York: McGraw-Hill.
- Tsui, Anne S.; Zhang, Zhi-Xue; Wang, Hui; Xin, Katherine. R. and Wu, Joshua. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behaviour and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, (17), 113-137.
- Turnipseed, David and Murkison, Gene (1996). Organizational citizenship behavior: An examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 42-47.
- Turnipseed, David L. (2003). Organizational citizenship behavior in the hospitality and tourism industry. (Edited by: Salih Kusluvan). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. New York: Nova Science Publishers, Inc. 247-262.
- Turnley, William H., Bolino, Mark C., Lester, Scott W. and Bloodgood, James M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Tutar, Hasan (2003). *Örgütsel İletişim* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk, M. Sezai ve Aydoğan, Enver, (2008). “Kültürün Örgütsel Boyutu”, (ed. Tahir Akgemci, Şebnem Aslan ve Muhammet Düşükcan), *Yöneticinin El Kitabı*, Konya, s.286-357.
- Uçanok, Başak (2008). The effects of work values, work-value congruence and work centrality on organizational citizenship behavior. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, (46), 156-169.
- Unutkan, Göksel Ataman (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Ankara: Türkmen Kitabevi.

- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzkurt, Cevahir ve Şen, Rukiye (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisi: Gazlı içecek sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.
- Uzunçarşılı Soydaş, Ayda (2001). *Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzunçarşılı, Ülkü; Toprak, Meral ve Ersun, Oğuz (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.
- Van Dyne, Linn and LePine, Jeffrey A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Wart, Montgomery (2011). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice* (2nd edition). New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Varol, Muharrem (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Vigoda, Eran (2003). *Developments in Organizational Politics*. Glos: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Walker, Arlene and Hutton, Dorothy M. (2006). The application of the psychological contract to workplace safety. *Journal of Safety Research*, (37), 433-441.
- Wang, Hui, Begley, Thomas, Hui, Chun and Lee, Cynthia (2012). Are the effects of conscientiousness on contextual and innovative performance context specific? Organizational culture as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 174-189.
- Wang, Jin and Wong, Chak-keung (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *International Journal of Hospitality Management*, (30), 845-854.

- Wang, Lei, Hinrichs, Kim T., Prieto, Leonel and Howell, Jon P. (2010). Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*, DOI10.1007/s10490-010-9237-1. Published online 03 December 2010.
- Watson, Tony J. (2004). *Sociology, Work and Industry* (4th Edition). New York: Taylor & Francis Group.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. and Liden, Robert C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wehrich, Heinz and Koontz, Harold (1993). *Management: A Global Perspective* (Tenth Edition). New York: McGraw-Hill, Inc.
- White, James M. and Klein, David M. (2008). *Family Theories* (Third Edition). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey, Werner Jon M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wiener, Yoash (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *The Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.
- Wilkins, Alan L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, (Autumn), 24-38.
- Williams, Larry J. and Anderson, Stella E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, Steve, Pitre, Richard and Zainuba, Mohamed (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Williams, Steve, Shiaw, Wong Tze (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-668.



- Yağmurlu, Aslı (1997). Örgüt kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 717-724.
- Yahyagil, Mehmet Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi(Yönetim)*, (47), 53-76.
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yarbrough, Larry, Morgan, Neil A., and Vorhies, Douglas W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy Marketing Science*, (39), 555-573.
- Yaylacı, A. Faruk (2011). Örgütsel yurttaşlık sistemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 73-92.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, Işıl G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yeşiltaş, Murat, Türkmen, Fatih ve Ayaz, Nurettin (2011). Otel işletmelerinde algılanan örgütsel prestijin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 171-189.
- Yıldırım, Bilal (2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlakı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 218-238.
- Yılmaz, Kürşad (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.
- Yılmaz, Kürşad ve Oğuz, Ebru (2005). Eğitim bilimleri fakültesi öğrencilerinin fakülte kültürüne ilişkin algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38(1), 101-122.
- Yoon, Mahn Hee and Suh, Jaebeom (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, (56), 597-611.

Zamanou, Sonia and Glaser, Susan R. (1994). Moving toward participation and involvement. Managing and measuring organizational culture. *Group & Organization Management*, 19(4), 475-502.

Zeinabadi, Hassanreza (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (5), 998-1003.

**ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET  
FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Bu nedenle isim beyanına gerek yoktur. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**  
Selçuk Üniversitesi İİBF  
ademogut@yahoo.com

**Abdullah KALKAN**  
Selçuk Üniversitesi SBE  
abdalkalkan@hotmail.com

**A. Örgüt Kültürü** ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgüt Kültürü İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne atılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Çalışmakta olduğum bu işletmede,</i>					
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan ( <i>etik</i> ) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir	1	2	3	4	5

çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15. Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	1	2	3	4	5
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36. Kısa-dönemli iş talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

**B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı** ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını  biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2.İşe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3.İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
4.Görevim olmasa bile işletmede yeni işe başlayanların işletmeye uyumunda yardımcı olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
5.Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.	1	2	3	4	5
6.Başkalarının haklarını kötüye kullanmam.	1	2	3	4	5
7.Diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları engellemek ve yaşamakta oldukları sorunları çözmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
8.Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	1	2	3	4	5
9.Gereksiz şeylerden şikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
10.Sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.	1	2	3	4	5
11.Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.	1	2	3	4	5
12.Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13.Daima dakik olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
14.Öğle yemeği ve molaları uzatmak istemem.	1	2	3	4	5
15.Ekstra mola almak istemem.	1	2	3	4	5
16.Hiç kimse denetlemediğinde bile işletme kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.	1	2	3	4	5
17.Çalıştığım işletmenin sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
18.Görevim olmasa bile işletme imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim	1	2	3	4	5
19.İşletme ile ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
20.İşletme ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5

**DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR**

<p><b>1. Cinsiyetiniz</b></p> <p><input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın</p>	<p><b>2. Medeni Durumunuz</b></p> <p><input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar</p>
<p><b>3. Yaşınız</b></p> <p><input type="checkbox"/> 25 yaş ve aşağısı    <input type="checkbox"/> 26-35 arası    <input type="checkbox"/> 36-45 arası <input type="checkbox"/> 46-55 arası                      <input type="checkbox"/> 56 yaş ve üzeri</p>	<p><b>4. Eğitim Durumunuz</b></p> <p><input type="checkbox"/> İlköğretim    <input type="checkbox"/> Lise    <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Fakülte ve dengi okul    <input type="checkbox"/> Master ve Doktora</p>
<p><b>5. Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1 yıldan az            <input type="checkbox"/> 1-3 yıl            <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9yıl                    <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri</p>	<p><b>6. İşletmedeki Konumunuz</b></p> <p><input type="checkbox"/> Departman müdürü            <input type="checkbox"/> Şef            <input type="checkbox"/> İşgören    <input type="checkbox"/> Diğer..... (belirtiniz)</p>
<p><b>7. İşletmenizin Yaşı:</b></p> <p><input type="checkbox"/> 5 yıl ve daha az    <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası            <input type="checkbox"/> 16 yıl ve daha fazla</p>	<p><b>8. Çalışmakta Olduğunuz Departman:</b> (belirtiniz) .....</p>

**KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.**

## ÖZGEÇMİŞ

### Özgeçmiş



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Abdullah KALKAN			
Doğum Yeri:	Nazilli			
Doğum Tarihi:	13.01.1963			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu	Üniversite			
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Feridun Cıngılı		Kayseri	1974
Ortaöğretim	50.Yıl DEDEMAN		Kayseri	1977
Lise	Kayseri		Kayseri	1980
Lisans	A.Ü. SBF	Kamu Yönetimi	Ankara	1984
Yüksek Lisans	Çukurova Üniversitesi	SBE	Adana	1998
Becerileri:				
İlgi Alanları:	Tarih, Eğitim, Sosyal Psikoloji			
İş Deneyimi:	Ahlat, Sungurlu, Yavuzeli ilçelerinde (1985-1988) vekaleten, Aladağ, Kemaliye, Midyat, Bahçe, Ürgüp, Yalvaç, Bodrum ve Canik ilçelerinde (1988-2013) asaleten Kaymakamlık görevi			
Aldığı Ödüller:	Mesleki taltif belgeleri			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Dr. Sait Vakkas GÖZLÜGÖL-Merkez Valisi/ANKARA Prof. Dr. Baki AKKUŞ İ.Ü. Fen Fakültesi Dekanı/İSTANBUL			
Tel:	505 4664307			
E-Posta:	abdkalkan@hotmail.com			
Adres	Canik Kaymakamlığı/Samsun			