

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman **Hazırlayan**
Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN **Meryem YILDIZ**

Elazığ-2021

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman **Hazırlayan**
Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN **Meryem YILDIZ**

Jürimiz, tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans / doktora tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. **Prof. Dr.**

2.

3.

4.

5.

F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Murat SUNKAR

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek lisans Tezi****ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (Fırat Üniversitesi Örneği)****Meryem YILDIZ****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Anabilim Dalı****ELAZIĞ – 2021, Sayfa: XIII+108**

Örgütsel yapıların birbirinden farklı olması altında yatan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de örgütsel yapıların belli bir kültüre sahip olmalarıdır. Bu kültür örgütün tüm yapısının şekillenmesini sağlamakta ve çalışan bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt kültürü, verimliliği ve performansı gibi örgütsel faktörler, çalışanların duygusal bağlılığı, işe katılımı gibi kişisel faktörler arasında ilişkiler görülmektedir. Şöyle ki çalışan bireylerin bağlı oldukları örgüt tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve işine saygı duyulması kişinin ruhsal refah düzeyini yükseltmektedir. Ayrıca örgütte çalışan bireyler tarafından algılanan kültür onların davranış ve tutumlarını etkilemekte ve bağlı oldukları örgütsel yapılara aidiyetle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmanın amacı örgütsel kültürün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisini belirlemektir. Çalışma, F.Ü 300 akademisyen üzerinde yapılan kesitsel alan tarama yöntemiyle yapılmıştır. Veri seti normal dağılım göstermiş ve varyans analizi ve t testi uygulanmış, ilişkisel (korelasyon) ve etki (regresyon) analizi ile sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütsel kültürün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi vardır. Buna göre akademisyenlerin örgütsel kültür algıları (bağımsız değişken) örgütsel vatandaşlık davranışlarını(bağımlı değişkeni) %35 oranında etkilemektedir. Diğer bir ifade ile bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimlerin %35'inin kaynağıdır.

Örgütsel kültür ile Örgütsel vatandaşlık, arasında yüksek düzeyde bir ilişki mevcuttur. Dr. Öğr.Üyesi ve Öğr. Gör. Ünvanına sahip katılımcıların Örgütsel kültür

algılarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. ve Arş. Gör. Örgütsel vatandaşlık düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. *Yardımseverlik* ve *vicdan* ve *Centilmenlik* boyutunda genç akademisyenlerin Örgütsel vatandaşlık düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler; Örgütsel kültür, örgütsel vatandaşlık, akademisyenler,



ABSTRACT**Master Thesis****THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR****Meryem Yildiz****Firat University****Social Sciences Institute****Department of Business Administration****ELAZIG – 2021, Page: XIII+108**

There are many factors underlying the differences in organizational structures. One of these factors is that organizational structures have a certain culture. This culture shapes the entire structure of the organization and affects the behavior of working individuals. There are relationships between organizational citizenship behavior and organizational factors such as organizational culture, productivity and performance, and personal factors such as employees' emotional commitment and work participation. That is, the understanding, acceptance and respect of the work of the working individuals by the organization they are affiliated with increases the level of mental well-being of the person. In addition, the culture perceived by the individuals working in the organization affects their behavior and attitudes and reveals the organizational citizenship behavior together with the belonging to the organizational structures they are affiliated with.

The aim of this study is to determine the effect of organizational culture on organizational citizenship behavior. The study was carried out with the cross-sectional field scanning method on 300 academicians from F.U. The data set showed normal distribution, analysis of variance and t test were applied, results were obtained with relational (correlation) and effect (regression) analysis.

Organizational culture has an effect on organizational citizenship behavior. Accordingly, academicians' perceptions of organizational culture (independent variable) affect organizational citizenship behaviors (dependent variable) by 35%. In other words, the independent variable is the source of 35% of the changes in the dependent variable.

There is a high level of relationship between organizational culture and organizational citizenship. Dr. Lecturer and Lecturer See. It was found that the organizational culture perceptions of the participants with the title were higher. Dr. Instructor Member, Lecturer See. and Res. See. It was found that organizational citizenship levels were higher. Organizational citizenship levels of young academics were found to be higher in the dimension of helpfulness and conscience and gentlemanliness.

Keywords; Organizational culture, organizational citizenship, academics,



İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	I
ÖZET	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİL LİSTESİ.....	XI
ÖNSÖZ	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ AÇISI

1.1. Örgüt Kültürü Tanımı	2
1.2.Örgüt Kültürü Kavramı	4
1.3. Örgüt Kültürünün Tarihçesi	5
1.4.Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	7
1.5.Örgüt Kültürünün İşlevleri Ve Önemi	9
1.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri	10
1.6.1. Değerler.....	10
1.6.2. Normlar	11
1.6.3. İnançlar.....	11
1.6.4. Dil.....	12
1.6.5. Hikayeler ve Mitler (Efsaneler)	12
1.7. Örgüt Kültürünün Yararları	13
1.8. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	14
1.9.Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	16
1.10. Örgüt Kültürüne Etki Eden Faktörler.....	18
1.10.1.Kaynakların yetersizliği	18
1.10.2.Belirsizlik	18
1.10.3.Ekonomik faktörler	18

1.10.4. Teknolojik faktörler	19
1.10.5. Sosyokültürel faktörler.....	19
1.10.6. Müşteri talepleri:	19
1.10.7. Rekabet.....	19
1.11. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar	20
1.11.1. Örgüt İklimi.....	20
1.11.2. Örgüt Kimliği.....	20
1.11.3. Kültürleşme.....	21
1.11.4. Kültürleme	21
1.12. Örgüt Kültürü Modelleri	22
1.12.1. Burns ve Stalker Örgüt Kültürü Modeli.....	22
1.12.2. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli	23
1.12.3. Handy/Harrison/Pheysey Modeli	24
1.12.4. Peters ve Waterman'ın mükemmel örgüt kültürü modeli.....	25
1.12.5. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	26
1.12.6. Miles ve Sinow Örgüt Kültürü Modeli	27
1.12.7. Schein Modeli	28
1.13. Örgüt Kültürü Modellerinin Değerlendirilmesi	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı.....	32
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı Ve Kapsamı	34
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi	35
2.4. Örgütsel Vatandaşlığın İlişkili Olduğu Kavramlar	37
2.4.1. Örgütsel Adalet ve Güven.....	37
2.4.2. Örgütsel Bağlılık	38
2.4.3. Motivasyon.....	39
2.4.4. Takım Çalışması	40
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	41
2.5.1. Özgecilik (Yardımseverlik).....	41
2.5.2. Vicdanlılık.....	41

2.5.3. Sivil Erdem	42
2.5.4. Centilmenlik.....	43
2.5.5. Nezaket.....	44
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri	45
2.6.1. Sosyal Mübadele teorisi	45
2.6.2. Eşitlik Teorisi.....	46
2.6.3. Karşılıklı Norm Teorisi.....	47
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Nedenleri	48
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	49
2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	51
2.9.1. Örgütsel Bağlılık	51
2.9.2. Kişilik Özellikleri.....	51
2.9.3. Liderin Özellikleri.....	52
2.9.4. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen.....	52
2.9.5. Kişi Örgüt Bütünleşmesi.....	53
2.9.6. İhtiyaçlar	53
2.9.7. Vizyon.....	54
2.10. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Problemi	59
3.2. Araştırmanın Amacı	60
3.3. Araştırmanın Önemi.....	61
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	62
3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	63
3.6. Evren ve Örneklem	64
3.7. Veri Toplama Araçları	64
3.8. Verilerin Toplanması	65
3.9. Verilerin Analizi.....	65
3.9.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	66

3.9.2. Katılımcıların demografik özellikleri.....	66
3.9.3. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ortalama Ve Frekans Dağılım.....	67
3.9.4. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Ve Frekans Dağılım.....	70
3.9.5. Örgütsel kültür Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	72
3.9.6. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	73
3.9.7. Örgütsel kültür Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinin Regrasyon Analizi	75
3.9.8. Örgütsel kültür ile Örgütsel vatandaşlık Korelasyon Analizi	76
3.9.9. Katılımcıların Demografik özelliklerine göre Örgütsel kültür Ölçeği Varyans analizi.....	77
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA.....	97
ÖZGEÇMİŞ	108

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği normallik analizi	66
Tablo 2. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği puan aralığı.....	66
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	67
Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeği	68
Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	70
Tablo 6. Örgütsel kültür Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	72
Tablo 7. Örgütsel vatandaşlık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	73
Tablo 8. Örgütsel kültür Örgütsel vatandaşlığa Etkisi	75
Tablo 9. Örgütsel kültür Örgütsel vatandaşlığına Etkisi	75
Tablo 10. Korelasyonlar.....	76
Tablo 11. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel kültür ölçeği Puanlarına İlişkin t Testi Sonuçları	77
Tablo 12. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarına İlişkin t Testi Sonuçları	77
Tablo 13. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre Örgütsel Kültür Ölçeği Puanlarına İlişkin t Testi Sonuçları	78
Tablo 14. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre Örgütsel vatandaşlık Ölçeği Puanlarına İlişkin t Testi Sonuçları	79
Tablo 15. Katılımcıların Yaş değişkenine göre Örgütsel Kültür Ölçeği Puanlarına İlişkin F Testi Sonuçları	80
Tablo 16. Katılımcıların Yaş değişkenine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarına İlişkin F Testi Sonuçları	81
Tablo 15. Katılımcıların Hizmet yılı değişkenine göre Örgütsel Kültür Ölçeği Puanlarına İlişkin F Testi Sonuçları	83
Tablo 16. Katılımcıların Hizmet yılı değişkenine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarına İlişkin F Testi Sonuçları	85
Tablo 17. Katılımcıların Unvan değişkenine göre Örgütsel Kültür Ölçeği Puanlarına İlişkin F Testi Sonuçları	87
Tablo 18. Katılımcıların Unvan değişkenine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarına İlişkin F Testi Sonuçları	89

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli	63
------------------------------------	----



ÖNSÖZ

Tez çalışmam sırasında bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yönetimi sevdiren ve benden hiçbir zaman desteğini esirgemen sevgili danışman hocam sayın Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN' a teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemen ve her zaman yanımda olduklarını hissettiren Fırat Üniversitesi İşletme Bölümü hocalarıma teşekkür ederim.

Ayrıca benim bugünlere gelmemi sağlayan ve emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme, babama ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.



KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ÖK	: Örgütsel Kültür
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik programı



GİRİŞ

Her örgütün kendine has sahip olduğu bir kültürü vardır. Örgütün kültürünün çalışan bireylerin davranışları üzerinde etkin bir role sahip olduğu görülmektedir. Örgüt yapısı içinde hâkim olan bu kültürler, tüm örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve yönlendiren inançları, normları, değerleri, hikâyeleri, efsaneleri, mitleri vs. barındırmaktadır. Şöyle ki, örgüt yapısı içinde hâkim olan ve çalışan bireyler tarafından benimsenen kültür, bireylerin ait olduğu örgütlerine bağlılık düzeylerini ve hatta örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde bir etki oluşturmaktadır. Bir nevi örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde biçimlendirmektedir diyebiliriz. Yapılan literatür çalışmalarına bakıldığında örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceği ve birbirini tamamlayan iki kavram olduğu öngörülmüştür. Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde iki kavram arasındaki ilişki düzeyinin pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca iki kavramın birbirleri üzerinde etkilerinin olduğu sonucunda da bir karara varılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllük esasına dayalı bir davranış şekli olduğu için, bu davranış biçimini sergileyen bireylerin hem fiziki hem de ruhsal yönden iyi oluş hali içerisinde olmaları ve bu doğrultuda bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Çünkü örgüt içerisinde çalışan bireylerin kendilerini hem ruhsal hem de fiziki olarak iyi hissetmeleri bağlı oldukları örgütün performansını, verimliliğini ve üretkenliğini de artırmaktadır. Nitekim aidiyet duygusuna sahip olan bireylerde örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket etme ve bu yönde davranış şekli belirleme oranı daha yüksektir. Çünkü bağlı olduğu örgüte karşı aidiyet duygusuna sahip olan bireyler, kendilerine değer verildiğini hisseder ve yapmış oldukları işlerin örgütleri için avantaj sağladığının farkına varmaktadırlar. Tüm bunların yanı sıra kendini faaliyet gösterdiği örgütsel yapı içinde mutlu ve ruhsal açıdan iyi hisseden bireylerin, diğer örgüt çalışanlarına oranla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ve örgüte bağlılık düzeyleri daha fazla görülmektedir.

Literatür taraması ve değerlendirmesi yapıldığında örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiler gözlenmiştir. Bu çalışmada temel amaç, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki boyutunun incelenmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ AÇISI

1.1. Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt kültürü kavramına ilişkin birçok tanım bulunmaktadır. Örgüt kültürü, en sade biçimiyle, “bir örgütteki yaşam biçimi”dir ve organizasyonlarda geliştirilmiş toplumsal değerler ve uygulamaları ifade edebilmek amacıyla sıklıkla kullanılan bir kavramdır (Lewis, 2003: 548).

Örgüt kültürü, ilk olarak bir örgüt tarafından örgüt içinde çalışanlar arasında uyum sağlanması ve ortaya çıkabilecek olumsuzluklar karşısında bir çözüm süreci olarak ortaya çıkmış, zamanla işlevselliğinin dikkate alınmasıyla benimsenmiş, düşünme, değer kalıpları olarak grup üyelerine sunulmuştur (Doğan, 2007: 104).

Örgüt kültürü, örgütte bulunan grup üyelerinin hareket girişiminde bulunması ve bu hareket girişiminin neden yapıldığı hususunda bilgilendiren dogmatik bir faaliyet olarak ifade edilmektedir (Dill, 1982:307).

Örgüt kültürü konusunda birçok tanım yapmak mümkündür. Robbins örgüt kültürü kavramını “organizasyon içinde faaliyet gösteren bireylerin oluşturduğu ortak bir değer” olarak ifade ederken, Kilmann ve arkadaşları ise farklı bir bakış açısıyla” örgütte bulunan bireylerin sergilemiş oldukları değer normları, davranış şekillerinin bir bütünlük oluşturması” şeklinde ifade etmişlerdir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 203).

Örgüt kültürü kavramını ele alan birçok bilim adamı, örgütte faaliyet gösteren bireylerin örgüt içerisinde nasıl davranış kalıpları sergilemesi ve örgütün faaliyete bulunduğu amaç ve görevlerin önemlilik açısından ayırt edilmesini sağlayan bir değer kümesi olarak ele almışlardır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 3).

Birçok düşünür tarafından örgüt kültürü kavramı farklı şekillerde ifade edilmektedir. Morgan adlı düşünür örgüt kültürünü, örgüt içinde varlığını sürdüren bireylerin bir kısım olayları, örgüt faaliyetlerini, amaçlarını farklı şekillerde görmelerini ve anlamalarına fırsat veren gerçekliği inşa etme süreci olarak tanımlamışlardır (Bebbington, 2007: 603).

Başka bir tanım da ise, örgüt üyeleri tarafından ortaya konulmuş ve bir örgüttü benzer şekillerde meydana gelen diğer örgütsel yapılardan farklı kılan amaçlar sistemi olarak ifade edilmiştir (Sanchez ve Yurrebaso, 2009: 97).

Örgüt kültürünü geniş bir ifadeyle, örgüt içerisinde belirli bir eylemde bulunan örgüt bireylerinin kendilerine verilen işleri yerine getirme ve gerektiğinde birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunabilmelerini ifade etmektedir. Örgüt kültürü; örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin bütün tutum ve davranış şekillerini ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Örgütün sahip olduğu kültürel yapısı genellikle örgütte faaliyet gösteren bütün bireyler tarafından benimsenir; çünkü bu yapının meydana gelmesinde etkin rol oynayan faktör, örgüt bireylerinin sergilemiş oldukları davranış şekilleridir. Örgütteki bu kültürel yapı ilk olarak örgüte giren bütün bireylerce benimsenir; fakat örgütün sahip olduğu bu kültürel yapı ebedi aynı şekilde devam edeceği anlamına gelmemektedir. Her örgüt koşullara ayak uydurabilmek için, içinde bulunduğu yapıyı ya geliştirmek ya da değiştirmek zorunda kalabilmektedir.

Örgüt kültürü kavramına ilişkin bir takım tanımlar şöyledir;

Örgüt kültürü, bir örgüt içerisinde bulunan bireylerin sergilemiş oldukları ortak bir değer ve kurallar bütünü olarak tanımlanmıştır (Özalp, 2001:566).

Örgüt kültürü, örgütün ne şekilde bir yol izlemesi gerektiğini, örgütsel amaçlar neticesinde nasıl hedefler koyabilmesi ve bunların doğru mal ve hizmetlerle nasıl bütünlük oluşturması hususunda iyi bir pusula görevini de üstlenmektedir. Ayrıca bireyin örgüt içerisinde gerek çalışma arkadaşları, gerekse iş ortamı içerisinde yaşamış oldukları karışıklıklarda iyi bir yol göstericidir (Peters ve Waterman, 1987:383).

Yukarıda verilen tanımlar neticesinde örgüt kültürünü en kısa şekilde özetleyecek olursak; örgüttü meydana getiren bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları gruplar tarafından keşfedilen ve zamanla birlikte geliştirilmiş olası olumsuzluklar karşısında iyi bir yol gösteren varsayımlardır. Örgüt kültürü bir örgütte paylaşılan ortak bir davranış sistemi olduğu kadar örgüt içerisinde bireylerin faaliyete bulundukları işlerin ne şekilde yürütülmesi gerektiğini gösteren normlar bütünü olarak da ifade edilmektedir.

Ayrıca bir örgütte var olan kültürün meydana gelebilmesi ve örgütün uzun süreli ayakta kalabilmesi için, belirli bir geçmişe sahip olabilmesi ve örgüt sistemi içinde faaliyet gösteren devamlı çalışanlarla mümkün hale gelmektedir.

Örgüt kültürü kavramının bu denli önemli olması altında yatan sebep, 1970 yıllarında Amerikan ve Avrupa firmalarının pazarda eski güçlerini kaybetmeye başlayarak iflas eşiğine gelmeleri ve Japon firmalarının bu konuda güçlerini artırarak hızlı bir ekonomik yükselişe geçmeleri bilim adamlarının dikkatini çekerek araştırma yapmalarına neden olmuştur. Böylece; yapılan incelemeler neticesinde örgüt kültürünün örgütte mutlak bir kavram olması gerektiği ve örgüt yapısı içerisinde sürekli hale gelmesi gibi sonuçlarda karar kılınmıştır.

1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü 1970'li yıllardan itibaren birçok düşünür tarafından ele alınan ve üzerine araştırma yapılan bir kavram olmuştur. Örgüt kavramı her araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Mark ve Simon; örgüt kavramını üyeleri arasında ilişkiler bulunan toplumsal bir yapı olduğunu (Şahin, 2012), Schein (1970); ise örgüt kavramını örgüt içerisinde bulunan bireylerin belli bir sistem dâhilinde bir araya gelerek gerekli iş bölümlerini yaparak, örgütün amaçlarını yerine getirmek için bir araya getirilmiş insan eylemlerinin eş güdümü olarak tanımlamıştır.

Bu bağlamda örgüt; bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, gerekli insan madde kaynakları arasındaki işleyiş ve düzeni geliştiren doğal sistematik bir süreçtir. Böylelikle oluşturulan sistemle, işveren ve iş gören arasında gerekli olan örgüt amaçlarının belirlenmesi, ihtiyaçların karşılanması ve belli bir dengede tutulması söz konusu olmaktadır. Bu anlamda örgütler, bireyin hedeflerinin, umutlarının ve sorumluluklarının belli amaçlar doğrultusunda bir araya getirilmesinden başka bir anlam ifade etmemektedir (Aykanat, 2010).

Örgüt kültürü kavramı her ne kadar 1970 yıllarında keşfedilmeye başlamış olsa da, örgüt içerisinde çalışan kişilerin davranışlarının örgüt denkleminde değerlendirilmeye başlaması 1930 yıllarından sonra başlamıştır. Ancak; örgütte oluşan grup davranışları bu yıllardan sonra yaygınlık kazandığı bilinse de; aslında 20. Yüz yılın son çeyreğinde kullanımı yaygınlaşmaya başlayan ve önem arz eden bir kavram olmuştur. Bu kavrama, ilk olarak Elliott Jagues adlı düşünürün bir fabrikanın kültürünü değiştirmek adlı eserinde yer verilmiştir. Örgüt kültürü kavramının oluşması ve geliştirilmeye başlanması, farklı alanlarda yapılan çalışmaların etkisi de olmuştur (Koksall, 2007: 16-17).

1.3. Örgüt Kültürünün Tarihçesi

Örgüt kültürü kavramının tüm dünya da işlevsellik kazanmasının sebeplerinden birisi de araştırmacıların, sosyologların, psikologların, antropologların vs. bu konuda bir yelpaze oluşturmuş olmalarıdır (Sayılar, 2003: 132). Bu kavramın gelişmesinde ABD bilim adamlarından biri olan Elton Mayo adlı düşünürün 1930 yıllarında Westem Electric şirketinde üretim verimliliği ile çevre koşulları arasında ne gibi bir etkileşim bulunduğu konusunda görevlendirilmesi etkili olmuştur.

Örgüt kültürü konusunun derinlemesine ele alınması ve farklı boyutlarıyla ilişkilendirilmesi 1990 yıllarında görülmeye başlanmıştır. Ülkemizde, 2000 yılları ve sonrasında da örgüt kültürünü kavramsal olarak incelemeye alan çalışmalar devamlılığını sürdürmüştür. Bu konuda yapılan çalışmalar; Erdoğan'ın (1975) yıllarında yaptığı çalışmalarla başlamış gibi görünse de aslında 2000 yılları ve sonrasında hız kazanarak devam etmiş ve gelişme göstermiştir. Bu yıllara bakıldığında yapılmış olan araştırmaların birçoğundan fazlasında nicel yöntemler ve anket kullanımı gözlenmiştir.

Örgüt kültürü kavramı konusunda yapılan çalışmalar gün geçtikçe kullanım alanı daha da yaygınlaşmaya başlamıştır. Mesela; W.Lloyd Wamer'in elektrik fabrikasında, kültürel etmenlerin incelenmesi konusunda yapmış olduğu çalışma önemli olarak nitelendirilmiş bir çalışma olarak yerini almıştır. Bu çalışmanın örgüt kültürü açısından önemli sayılma nedenlerinden birisi, iş ortamında bulunan kişilerin düşünce yapılarının ve duygu analizlerinin yapılmasını sağlayarak örgütte nasıl davranış sergilemelerini yani iş kültürlerini ortaya çıkarmıştır (Yahyagil, 2004: 54). Örgüt kültürü kavramının ABD akademik yazınına 1979 yıllarında girmesi ise Pettigrew'in Administrative Science Quarterly dergisinde bulunan "Örgüt Kültürleri Üzerinde Çalışırken" adı altında bulunan makalesi ile olmuştur. (Özen, 2009, s.69). Örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmaların hız kazanmasıyla birlikte 1980 yıllarından itibaren bu ilgi daha da yaygınlaşmaya başlamış, Peters ve Waterman'ın Amerikan firmalarının incelenmesine yönelik yapmış oldukları çalışmayla, bu konudaki ilginin daha da artmasında önemli faktör olarak nitelendirilmiştir (Doğan, 1997: 57). Örgüt kültürünün önemlilik arz eden bir kavram haline gelmesinde bir takım araştırmacıların ya da düşünürlerin bu konuda yapmış oldukları çalışmalar etkili olmuştur. Bunlardan birisi Peters ve Waterman'ın 1982'li yıllarda "Mükemmeli Arayış" isimli yapıtları bu konuda yazılmış önemli örneklerden birisi olarak sayılmaktadır. Bu konu da yazılmış diğer bir yapıt ise; aynı

yıllarda Deal ve Kennedy adlı kişilerin “Kurum Kültürü” isimli eserleri bu kavrama olan ilginin daha artmasında etkili olmuştur. (Özen, 2009: 69).

Örgüt kültürü kavramı incelendiğinde örgütte kültürel olarak yaklaşımların, insan ilişkilerinin ilk başladığı zamanlarla paralellik gösterdiği gözlenmiş, bir takım örgüt kuramcılarının bu kültüre psikolojik ve davranışsal yaklaşım göstererek, ele alınan kültürü sağlıklı ve sağlıklısız şekilde isimlendirerek örgütsel sağlığın önemi üzerinde durmuşlardır (Alamur, 2005: 22). Örgüt kültürü kavramının ne zaman ortaya çıkmaya başladığı irdelendiğinde, her ne kadar elimizde resmi bir bulgu olmasa da insanların birbirleriyle iletişim ve etkileşimde bulunmaya başlamalarıyla ortaya çıktığı ve zamanla elde edilen bulguların doğruluk payı artıkça yönetim literatürünün büyük bir kısmını kaplamış olduğu söylenebilir.

Aladağ’a (2007:5) göre; örgüt kültürünün ortaya çıkması çok eski bir tarihe dayanmamakla birlikte, bu kavramın yönetim süreçlerinde ve uygulama alanlarında yer alması içinde bulunulan yüz yılın ortalarına doğru uzanan bir tarihe sahip olduğu sonucunu da beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte bu kavramın geçmişte popülerlik kazanması altında yatan nedenler incelendiğinde 1980 yıllarının ilk asırlarında bu konuda yapılmış olan sempozyumlar ve yine aynı tarihleri izleyen 1980 ve 1985 yılları arasında yapılmış olan araştırmaların etkili olduğu ve bu kavramın yönetimin hakim olduğu alanların hemen hepsinde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandığı gözlenmiştir. Yapılan araştırma sonuçları neticesinde birçok araştırmacı aynı noktada karar kılarak bu kavramın örgütlerin etkileşim içinde bulundukları grup üyelerinin işlevselliğini ve kısa dönemde etki gücünün artırılmasıyla birlikte uzun dönemde örgütün etki gücünü daha da ileri bir safhaya taşıyacağına karar vermişlerdir(Cameron ve Quinn, 1999: 5). Tüm bunlar dikkate alındığında örgüt kültürü kavramının insan ilişkilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte örgütler için önemlilik derecesinin arttığını ve değinilmesi gerekli olan bir kavram olduğunu söylemek yanlış bir tabir olmayacaktır. Bu konuda birçok araştırmacı ve yazarın konuyu farklı bir pencereden ele alıp incelemelerinin katkısının büyük olduğunu söylemek gerekir.

Birçok kurum ve üniversiteler 1982 yıllarından itibaren kendi içinde bulundukları örgütlerin kültürlerini daha yakından incelemek ve anlamlandırmak adına çaba sarf etmeye başlamışlardır. Bu anlamda örgüt kültürünün potansiyeli konusunda araştırmaya yapmaya başlamış ve bu kavramın kendi kültürlerini anlamalarında iyi bir

öğreti görevi üstlenebileceği konusunda bir sonuca varmışlardır. Örgüt kültürü kavramının Türkiye de kullanılmaya başlanması ise daha yakın bir zamana dayanmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında birçoğunun ABD ülkelerinin Türk şirketleri üzerinde yaptıkları uygulamaları kapsadığı gözlenmiştir. Bu tespitler ışığında bir kısım bilim adamları uygulanan teorilerin her toplumda farklı sonuçlar vereceği görüşünü savunarak ABD’da yapılmış çalışmaların Türkiye de yapılacak olan teorilerle uyuşmayacağı hususunda bir iddia ileri sürmüşlerdir. Ayrıca; Türkiye de örgüt kültürü konusunda yapılmış çalışmaların Türk kültürü ve örgüt yapılarına uygun olduğu ve bu doğrultu da ölçekler geliştirdikleri fakat; ortaya konulan teoriyi ileri bir sayfaya taşıyacak çalışmalara yer verilmemiş olduğu gözlenmiştir.

1.4.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde faaliyet gösteren örgüt üyeleri ve bunların mensup olduğu yöneticiler tarafından ortaya çıkarılır, devamlılığı sağlanır ve değiştirilebilir. Örgütte en üst düzey yetkiye sahip konumdaki yönetici departmanın da bulunan örgüt liderleri ve kurucuları, örgütün ana çizgilerinin ortaya çıkması ve ana değerlerinin belirlenmesinde önemli bir konuma sahip olan kişiler olarak nitelendirilir. (Madu, 2008).

Örgütlerde var olan düzenin kurulabilmesi ve devamlılık arz etmesi örgüt kültürünün hayata geçirilebilmesi ile mümkündür. Bu kavram örgütün resmi olmayan tarafıyla ilişkili olan bir kavramdır ve örgütün içerisinde faaliyet gösteren çalışanların davranış biçimleri, değer yargılarına odaklanmaktadır. Örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan davranış şekillerinin ve değer yargılarının daha güçlü ve etkin olduğu ortamlarda örgüt performansı da bu doğrultuda yükseliş göstermektedir. Yani; örgüt ve örgütün çalışanları arasında doğrusal olan bir ilişki mevcuttur diyebiliriz. (Juechter & Fisher, 1998).

Örgüt kültürü ile ilgili bir takım özellikler şu şekildedir (Ateş, 2003):

.İşletme kültürü, totaliter bir nitelik taşımaktadır. Bu yüzden kültürün kendisi, bu yapıyı oluşturan parçaların birleşiminden farklı bir özelliğe sahiptir.

.Bir örgütün mensup olduğu kültürel değerlerin değiştirilmesi hem güç hem de kısa vadede yapılacak bir eylem değildir. Değişim evresi örgütün bütününden ziyade bazı değişkenlerinde(normlar, semboller, değerler) meydana gelmektedir.

.Kültürel unsurların ortaya çıkmasında, kişilerin birbiriyle olan duygusal alışverişleri etkin bir rol oynamaktadır.

.Kültür, bireylerin davranış boyutları ile ilgili simgesel bir birikim içermektedir. Bundan ötürü, kültür içerisinde örgüt içerisinde var olan tüm eylemler arasında simgesel anlamlar önem arz etmektedir.

.Kültür, bir örgütün geçmişten günümüze kadar yapmış olduğu icraatlarının tarihsel bir perspektifini yansıtır.

.Kültürün genel çerçevesini genel hatlarıyla, işletme çalışanlarının belleklerinde meydana getirdikleri dış ortamdaki tecrübelerine belirli bir düzen, anlamlılık kazandıran bilinç dışı seviyelerindeki hipotezleri oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü konusunda birbirinden farklı yapılan tanımlamalar bu kavramın benzer özelliklerini de açığa çıkarmıştır (Tutar, 2017: 215-218):

- Örgüt kültürü zamanla kişilerin deneyimleri sonucunda öğrenilen bir kavramdır. En üst örgüt yöneticileri ve kurucuları aracılığıyla meydana gelen bu kavram organizasyonun tüm örgüt üyeleri tarafından önemlilik arz eden ve örgütte faaliyette bulunan çalışanların nasıl davranış göstermeleri hususunda iyi bir yol göstericidir.
- Örgüt kültürü örgütün içinde bulunduğu organizasyonun tamamına etki ederek örgüt davranışlarına yön vermektedir. Bu açıdan örgüt kültürü değerlendirildiğinde örgüt içerisinde çalışanların hangi davranış şekillerinin kabul edilebileceği ya da hangilerinin örgüt içinde uygulanmasının uygun olmayacağını gösterir. Böylece örgütün ileriye dönük amaçları ve vizyonu hakkında kısa ipuçları vermektedir.
- Örgüt kültürü aslında örgütün en üst mevkiinde bulunan yöneticilerin nasıl bir yönetim anlayışına sahip olduğu veya olması gerektiği hususunda ipuçları vermektedir. Çünkü örgüt içinde belirlenen kurallar ve davranış şekilleri örgütün üst yöneticileri tarafından belirlendiği için, bu yüzden bu kavram örgütün nasıl bir yönetim anlayışına sahip olduğunu da yansıtmaktadır.
- Örgüt kültürü geçmişten günümüze sıkça kullanılan ve gelenek haline gelmiş değerlerin toplamıdır. Örgütte kullanılan kültürel bir davranış diğer davranış şekillerinden ayıran en önemli özelliklerden birisi, kişilerin bu davranışları

evrensel olarak kabul görmesi, klişe olması ve kendi iradeleri dışında öğrenmek istemeleridir.

1.5.Örgüt Kültürünün İşlevleri Ve Önemi

Yukarıda sıkça yer verildiği gibi örgüt kültürü kavramı 1980 yıllarından itibaren önemi hızla yaygınlaşmış ve yönetim alanlarında sık sık yer verilen bir konu olarak araştırılmaya başlanmıştır. Örgütün bulunduğu konumdan ileri gidebilmesi ve gelişme kaydetmesi ancak örgüt kültürünü bir yaşam şekli olarak benimseyen örgüt yapıları başarabilmektedir. Örgüt kültürü genel olarak örgütlerde belirli yazılı kuralların olmadığı durumlarda ortaya çıkan ve örgütün karar alma mekanizmasına etki teşkil eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Demir, 2007: 17).

İşletmeleri zaman zaman olumsuz yönde etkileyen faktörler olabilmektedir. Bu olumsuz faktörler işletme işleyişini yavaşlatarak diğer rakip işletmelerden geri kalmalarına neden olabilir. Örgütlerde meydana gelen yetersiz iletişim sorununu bir takım çözüm yolları üreterek azaltabilmek mümkündür. Bu yollardan ilki, işletme içerisinde mevcut olarak paylaşılan inanç ve değerlerin iletilmesine gerek olmadığı görüşüdür. Çünkü bir takım şeyler söze ihtiyaç duyulmadan da anlaşılması mümkündür. Bu yollardan ikinci çözüm yolu ise, yukarıda belirtilen inanç ve değerlerin içerisinde barındırdığı mesajı alan kişi tarafından algılanmasına yardımcı olan bir rehber görevi üstlenmesidir. Bu hususta önemli olan karşı taraf ile kurulan iletişimin bu inanç ve değer yargıları ile ne kadar açık biçimde iletilmiş olmasıdır. Zira bazı örgütler, örgüt yapıları içinde açık iletişim olması gerekliliğini savunsalar da söz konusu örgütlerin bunun yansıra olumsuz mesajları da iletmesi gerektiği sonucunda karar kılmışlardır. Çünkü olumsuz olarak nitelendirilen mesajları zaman zaman gizlemek örgüt yapılarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu yüzden bu mesajlar zamanında iletildiğinde erken önlem alınarak örgütlerin zarar görmesi büyük bir oranda engellenmiş olur(Demir, 2007: 19-20).

Örgüt kültürünün işletmeler ve diğer organizasyonlar için önemli olmasının altında yatan temel sebeplerden birisi, örgüt çalışanlarının örgütün önceki faaliyetlerini, örgütün geçmiş yıllarda belirlediği vizyon ve hedefleri görmelerini sağlayarak şuan onlardan nasıl bir davranış beklediklerini daha kolay görmelerine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü hem çalışanlar hem de örgütün üst mevkiinde bulunan yöneticiler

açısından önemli bir kavramdır. Çünkü çalışanlar arasında örgüt değerleri ve örgüt felsefesinin ortaya çıkması ve etkin hale gelmesi bu kavramın kullanılması ile mümkün olmaktadır. Ayrıca, örgüt üyelerinin çalışma ortamında ortak bir inanç ve iş amacına göre beraber hareket etmelerini de sağlamaktadır. Bir diğer husus ise örgütlerin belirledikleri amaç ve hedefleri gerçekleştirmeleri açısından önemli bir paya sahip olmasıdır. Örgüt kültürünü benimsemeyen hiçbir örgütsel yapının ayakta kalabilmesi ve ileriye dönük amaçlar belirlemesi mümkün olmamaktadır (Eren, 2010: 138-139).

1.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bu kısımda örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan öğelerin neler olduğu ve örgüt yapısına ne gibi faydalar sağlayabileceği üzerinde durulmaktadır. Örgüt yapıları bütünsel bir nitelik taşıdıkları için örgüt içerisinde meydana gelen olumsuzluklar, örgüt çalışanları arasında zaman zaman oluşan aksaklıklar ve sorunlar örgütün yapısına da yansiyacak ve işleyişinde yavaşlamalara neden olacaktır. Bu yüzden oluşturulan güçlü örgüt kültürü ile bu aksaklıklar en aza indirgenebilecektir.

1.6.1. Değerler

Örgüt üyeleri ve tüm örgüt çalışanları tarafından benimsenen ve kabul gören değerler örgüt kültürünün en önemli paydasını oluşturmaktadır. Değerler örgüt çalışanlarının ve üst mevkii de bulunan yöneticilerin ortak bir amaç çerçevesinde gerçekleştirecekleri hedeflerin neler olduğunu gösterir ve bu doğrultuda hangi stratejik hamlelerin kullanılabileceği hususunda gerekli açıklamalarda bulunarak yol göstermektedir (Kozlu, 1986: 64).

Kişilerin içinde bulundukları obje, eylemleri başka kişileri yargılamada ve değerlendirmede benimsemiş oldukları örüntüleri ifade eden bu kavram örgüt içerisinde mevcut olandan ziyade belirli bir vizyon belirlendikten sonra olması istenilen durumları ortaya koymaktadır (Şişman, 1994: 69). Belirlenen hedefler çoğunlukla dürüstlük, saygı, başarı gibi örgüt içerisinde kazanılan soyut davranış kalıplarını ifade etmektedir (Tevrüz, 1996: 91).

Örgütün kendi mekanizması içinde ortak bir inanç ve değer zinciri etrafında bir bütünlük sağlayarak muhtemel oluşabilecek çatışmaların en az seviyeye indirilmesi, örgüt içi bütünleşmede yine değerler sayesinde sağlanmaktadır (Çelik, 2007: 63).

1.6.2. Normlar

Normlar, birden fazla kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu gruplar tarafından kabul görmüş veya bu kişilerce standart olarak değerlendirilen davranış şekilleri olarak ifade edilmektedir. Normlar örgütler için son derece önemli bir kavramdır. Çünkü çalışanların örgütün kendi bünyesinde önemli olarak nitelendirdiği tutumları kabullenmesini sağlayan idari kurallardır (George ve Jones, 2005: 536).

Normlar, bir grup örgüt tarafından çalışanlara paylaştırılan ortak davranışlar olarak nitelendirildiğinden kollektif bir yapıya sahip olup, örgüt içerisinde faaliyete bulunan çalışan bireylerin birbirleri olan ilişkilerini düzenleyen ve davranış şekillerine belirli çerçeve dahilinde yön verilmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içerisinde belirlenen normlara göre hareket etmeyen veya bu normları dikkate almayan grup üyeleri, diğer grupların tepkilerini üzerlerine toplayıp, örgütün üst mevkileri tarafından çeşitli cezalara tabi tutulabilirler. Bu yüzden normlar, örgüt ya da çalışan bireyleri hangi davranışları sergilemesi ya da sergilememesi konusunda çok etkili ve aydınlatıcı bir şekilde yol göstermektedir (Terzi, 2000: 47).

Örgüt içerisinde uygulanan bu normlar zamanla kültürün bir parçası haline gelerek beklenen davranış modellerine dönüşebilmektedir (O'Donnell ve Boyle, 2008: 5).

1.6.3. İnançlar

Yukarıda yer verilen değerlerin özünü inançlar oluşturmaktadır. Yani; değerler ile inançlar birbiri ile etkileşimde bulunan ve birbirlerinden ayrı düşünülmesi mümkün olmayan kavramlardır. Bu açıdan ele alındığında inançlar, örgüt üyelerinin kendilerini irdelemeleri, kendileri haricinde diğer örgüt mensuplarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme şekli olarak ifade edilmektedir (Şişman, 1994: 83).

Genel olarak inanç kavramını, bir bireyin herhangi bir konu veya objeye dair bilgilerinin bütünü olarak ifade etmek mümkündür (Erkmen, 2010: 50). Örgüt içerisinde sergilenen davranış şekillerinin hangisine inanılıp hangisine inanılmayacağını hususunda yol gösteren değerler olarak ta karşımıza çıkmaktadır. Örneğin örgüt içerisinde çalışan bireyler kendilerine verilen bir işin sonucunda bu çalışmanın başarı olarak nitelendirileceği düşüncesine kapılarak sonrasında bu başarının ödül ile

taçlandırılacağına olan inançları, kişi üzerinde motive sağlayarak sonraki çalışmalarda da başarılı olmasını sağlamaktadır (Bakan, 2004: 42).

1.6.4. Dil

Dil, kültür kavramının en önemli parçasıdır. Çünkü örgütlerin gelişmesinde etkili olan unsurlardan birisi, mensup olduğu kültür hakkında genel bir bilgiye sahip olmak ve bunların iletişim aracılığıyla gelecek nesillere aktarılmasını sağlamaktır. Örgüt içerisinde hangi alanda olursa olsun kullanılan metotlar her ne kadar iyi düzeyde de olsa dilin de örgütün gelişmesinde önemli bir paya sahip olduğu unutulmamalıdır. Örgütlerde kullanılan dil yazılı ve sözlü olarak ifade edilmektedir. Ayrıca kullanılan dil, argo ifadeler, benzetmeler, deyimler, mecazlar vb. gibi ifade şekillerinden de meydana gelebilmektedir (Altunay, 1999: 53).

Örgüt içerisinde kullanılan kültürel düşüncelerin çalışanlar ve üst mevkii de bulunan yöneticiler arasında doğru bir şekilde algılanması ve örgüt üyeleri arasında paylaşılmasında etkili bir iletken görevi üstlenmektedir. Kaynağı önemli olmaksızın örgüt için önemli olan norm ve değerlerin örgütün tamamına aktarılması ve kültür için ortak bir payda oluşturulması ancak dilin kullanımı ile sağlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 214).

1.6.5. Hikayeler ve Mitler (Efsaneler)

Örgütte, örgüt üyelerinin kendilerine verilen faaliyet alanlarına uyum sağlamaları ve örgütsel değerleri benimsemelerinde etkili rol oynayan hikaye ve efsaneler, örgüt kültürü bakımından önem arz eden ve çoğunlukla örgütlerin geçmiş yıllara yönelik yaşamış oldukları olayları az da olsa abartarak gelecek nesillere aktarılması sonucunda meydana gelen kültür taşıyıcıları olarak ifade edilmektedir. Ayrıca aktarılan hikaye ve efsaneler, anlatılan olayların doğru olup olmamasına dikkat etmeksizin örgütlerin geçmiş tarihi ile bugünkü durumu arasında köprü vazifesi görmesi açısından oldukça önem taşımaktadır (Çelik, 2007: 68).

Diğer önemli husus ise, örgüt üyelerinin örgütün faaliyet alanları ve belirlemiş oldukları politikaları daha iyi algılayabilmeleri bakımından önemli bir yer kaplamaktadırlar. Örgüt içerisinde çalışanlar zaman zaman karar verme aşamasında zorluk çekecekleri bir takım durumlarla karşılaşabilirler. Bu durumda çalışanlar,

hikayeler vasıtasıyla akılda tutukları örgüt politikalarını göz önünde bulundurarak karar verebilmektedirler (Naktiyok, 1999: 79).

Hikayelerin örgütler açısından önemli olmasının diğer bir sebebi ise, örgütlerin başarılı veya başarısız olduğu durumlar hakkında da bilgi verebilmektedir. Bu durumla ilgili birçok hikayeye rastlamak mümkündür. Örgüt içerisinde paylaşılan hikayeler, çoğunlukla örgütün üst mevkilerinde yer alan yönetici ya da kurucularıyla ilgili olmaktadır. Bu anlatılan hikayeler öyle abartılarak ifade edilir ki örgüt içerisinde adeta destan haline gelirler (Schermerhorn, 2000: 270).

1.7. Örgüt Kültürünün Yararları

Belirli bir süreç içerisinde bazı etkenlerle ortaya çıkan örgüt kültürünün sağladığı yararlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Çırpan & Koyuncu, 1998 aktaran Erdal, 2010).

- Örgüt kültürü, örgüt içerisinde faaliyette bulunan çalışan bireylerin karşılaştıkları bir takım sorunların giderilmesinde ya da bu sorunların kurum kültürünün bir parçası olduğunu kabul ederek devam etmelerinde etkili bir çözüm yolu üretebilmektedir.
- Örgüt kültürünün hakim olduğu örgütsel yapılarda en üst mevkide bulunan yöneticilerin eğitilme süreçlerinde de olumlu etkiler yaratır.
- Örgüt içerisinde faaliyet gösteren örgüt üyelerinin birbirleri olan iletişim ağlarının güçlenmesinde yapıcı bir etki oluşturarak, güçlü bir biz duygusunu yaratarak örgütte bağlılığı artırıcı bir rol oynamaktadır.
- Örgüt içinde zaman zaman bir takım çatışmaların meydana gelmesi muhtemeldir. Bu durumda örgüt kültürünün belirlediği prosedürler aracılığıyla bu sorunlar çözümlenebilmektedir.
- Hangi alanda olursa olsun her örgüt yapısının tanıtılmaya ihtiyacı vardır. Örgüt kültürü bu evrede örgütsel yapının ayakta kalması ve tanıtılmasında etkili olmaktadır.
- Güçlü bir örgüt yapısının oluşturulması ve tüm çalışanlara bunun aşılması örgüt kültürü ile mümkündür.

Yapılan araştırmalara bakıldığında zaman örgütlerin, birey ve bireye yönelik davranışlara önem verdikleri ve bu kavrama yönelik çalışmalara ağırlık vermiş oldukları

görülmektedir. Daha önceden değinildiği gibi örgütlerin geniş çapta büyük değişimlere başlaması 20. Yüz yılın sonlarına doğru olmuştur. Yapılan bu değişimler arasında en önemli yer tutan ise, insana farklı bir bakış açısının getirilmesidir. Şöyle ki, birey hakkında savunulan ‘pasif insan’ yargısının yerine günümüz teknoloji çağına uygun ‘aktif insan’ yargısı getirilerek burada insanın beden gücünden yararlanmak yerine düşünce gücünden yararlanmayı ön planda tutan bir düşünce aşılacak istenmiştir (Çalık ve Ereş, 2006: 3).

Örgüt kültürü genel olarak ele alındığında, her konuda ortak varılan noktanın insan olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü insanların duygularına önem veren yönetim anlayışı beraberinde iş ortamında başarılı olmanın da anahtarını sunacaktır. Ayrıca duygular, yönetim anlayışında hak ettikleri konumda yerlerini almak zorunda olmalıdırlar. Yoksa örgütlerin ileriye dönük hedeflerinin gerçekleşme süreçlerinde bir takım olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Toktamışoğlu, 2002: 42).

1.8. Örgüt Kültürünün Boyutları

Bir ülkede beliren kültürel değerlerin birçoğu, o ülkede faaliyette bulunan örgütler üzerinde de etkili olmaktadır. Bunun yanında bu kültürel değerlerin dışında kalan kısımda ise, her örgüt kendine özgü olan alt kültürlerini oluşturmaktadır. Bununla birlikte birçok örgütsel yapı yoğun bir şekilde etkileşimde bulunduğu toplumun kültüründen, değerlerinden ve belirlediği normlardan büyük ölçüde etkilenebilmektedir. Bu sebeple, ülke organizasyonlarına bakıldığında zaman her ülkede farklı kültürler hakim olduğu için organizasyon biçimleri de bu doğrultuda farklılık göstermektedir.

Ülkelerde kültürel farklılıkların incelenmesine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bir tanesi Hollandalı bir bilimci olan Geert Hofstede, yapmış olduğu araştırmada ülkelerde kültürel değerlerin farklılık göstermesini farklı bir boyuta ele alarak incelemiştir. Yapılan araştırma 40 ve daha fazla ülkeye uygulanmış toplamda 120.000 anket formu doldurulmuştur. Bu araştırma sonucunda varılan ortak nokta her ülkenin kendine has kültürel değerlerinin birbirlerinden çok farklı bir boyuta olduğu ve 4 kültür boyutunu ortaya çıkardığı sonucuna varılmıştır. Bu dört kültür boyutu şunlardır (Kasalak, 2020: 45):

Güç mesafesi: Bu kavram bir kültüre mensup kişiler arasında oluşan güç ve statü farklılıklarını onaylaması anlamına gelmektedir. Bu kavram, toplum içerisinde

varlıklarını sürdüren kişiler arasında gücün eşit bir şekilde dağıtılması gerektiğini savunmaktadır (Kasalak, 2020: 43). Ayrıca örgüte çalışan bireylerin, örgütsel gelişimi üzerinde zaman zaman olumsuz etki yaratabileceği ve bu kavramın az hakim olduğu toplumsal yapılarda bireylerin iş ortamında daha bağımsız hareket ettikleri, demokratik bir yönetim tarzını daha çok talep ettikleri görülmektedir. Çünkü güç mesafesinin hakim olduğu kültürlerde alınan kararlar kişinin bağımsız bir şekilde aldığı kararlardan ziyade merkezi bir şekilde alınmaktadır.

Bireycilik-kolektivizm: Dünya üzerinde hakim olan kültürlerle bakıldığı zaman kişilerin birbirleri ile olan ilişki boyutları hakkında varsayımlarda bulunabilmemiz mümkündür. Bireycilik kavramı, kelimeden de anlaşılacağı üzerine kişilerin yalnızca kendilerini ve aile çıkarlarını gözetmesi anlamına gelmektedir. Kolektiflik ise, bireycilik anlayışının tam tersi olan gruba ve grubun çıkarlarına sadık olmayı ifade eden bir kavramdır. Bu sebeple bu iki boyut kişilere bireysel ya da grup halinde çalışabilme ihtimalleri sunmaktadır. Bireycilik, örgütün belirlediği hedeflere uygun olacak veya olamayacak kişisel hedeflere ve kişilerin kendi çıkarlarını gerçekleştireceği amaçlara odaklanmaktadır. Hofstede yapmış olduğu araştırma neticesinde, bu iki boyutun toplumların gelir düzeyi ile doğrusal olduğu, gelir düzeylerinin fazla olduğu toplumlarda bireysellik kavramının ağır bastığını ve gelir düzeyinin az olduğu toplumlarda ise, kolektiflik kavramının ağır bastığı sonucuna varılmıştır (Kasalak, 2020: 44).

İnsani yönelim(erkeksilik-kadınsılık): örgüt kültüründe ele alınan bu boyutta, kişilerarası ilişkilerde oluşabilecek kaygılar ifade edilmektedir. Bu boyut çoğunlukla kişilerarası ilişkilerde endişe duygusunun ön plana çıkması sonucu sertlik boyutuyla ortaya çıkan ve kendisini gösteren bir kavram olmaktadır. Ele alınan iki boyuttan ilki erkeksilik, genellikle toplum içerisinde ağır basan değer para ve bununla birlikte kazanılan başarı olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Bu boyutların ikincisi kadınsılık ise, toplumda başkalarıyla ve hayatın kalite düzeyiyle ilgilenmenin ağır bastığı durumu ifade etmektedir. Bu iki boyutla ilgili birçok ülkeden örnek vermek mümkündür. Mesala Japonya gibi ülkelerde erkeksilik boyutu kadınsılık boyutundan daha yüksek ve bu tür toplumlarda daha çok rekabete, kazanca ve başarı düzeyine önem verilmektedir. Burada başarı olarak nitelendirilen unsur zenginlik ve şöhrettir. Bunun yanında kadınsılığı, erkeksilik boyutundan daha yüksek düzeyde olan Norveç gibi ülkelerde işin kalite

kısmına yani iş birliği ya da arkadaşlık ortamına önem verilmektedir Kasalak, 2020: 45).

Belirsizlikten kaçınma: Ele alınan bu boyutta ise, bir toplumdaki bireylerin değişebilen veya karmaşık olan durumlarda kendilerini ne şekilde hissettikleri ve bu durumları ortadan kaldırmak için nasıl davrandıklarını ifade etmektedir. Ayrıca bu boyutta, kişilerin yapılandırılmış örgütsel durumlara karşı yapılandırılmış seçme derecelerini de yansıtmaktadır. Yapılandırılmışlık, bir kişiye karşı ne şekilde davranılması gerektiğinin açık bir şekilde tanımlanması sonucu oluşan kurallar olarak ifade edilmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin fazla olduğu kültürler sert olarak kabul edilirler. Bu durum insanları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü bu düzeyin fazla olduğu kültürlerde kişiler endişe ve tedirginlik eğilimi gösterirken, bu düzeyin daha az seviyede olduğu kültürlerde ise kişiler farklı konulara karşı daha rahat tavırlar sergiledikleri gözlenmiştir (Kasalak, 2020: 45).

Yukarıda ifade edilen boyutları Hoftsedde beşinci boyutla desteklemiştir:

Uzun vadeli/ kısa vadeli yönelim: Örgütlerin kısa ve uzun vadede göstermiş oldukları performans düzeyleri de işletmelerin gelişim aşamasında oldukça önemli bir süreç olmaktadır. Ayrıca söz edilen bu boyutla, kültürün gelecek veya günümüz şartlarına uygun inşa edilen değer yargıları ifade edilmektedir. Bu boyut örgütlerin kısa ve uzun vadede performans düzeylerindeki gelişimine ne derecede önem verdiklerini göstermek açısından önemli bir tablo sunabilmektedir. Başka bir ifadeyle örgütlerin performans seviyelerinin zamansal olarak ifade edilmesi şeklinde de tanımlanabilir (Kasalak, 2020: 46).

1.9. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt yapısını bir bütün olarak ele aldığımızda her kültürün kendine has önemli temel fonksiyonları olduğunu görebiliriz. Sağlam bir kültüre sahip işletmeler kendi iş metotlarını ve iş performans düzeylerini benzeri diğer işletmelerden farklı kılacak bir kişilik kazandırarak gelişmesine katkıda bulunabilmektedir. Çünkü benzeri işletmelerden farklı olma duygusunu barındıran örgütlerin işe odaklanma performansındaki motivasyon iş gücündeki artma eğilimi üzerinde de etkili olmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde önemli bir paya sahip olan kültür, çalışma ortamında işin

yönlendirilmesi ve şekillenmesi aşamasında bir kumanda görevi konumundadır (Taner, 2020: 23).

Örgüt kültürün sahip olduğu fonksiyonlarından ilki, örgüt ile iş gücü arasında bir bağ oluşturarak bu iki kavramın birbiri ile özdeşleşmesini sağlayarak örgüt kültürünün iş gücüne kurumsal kimlik kazandırmasıdır. Geniş bir tabirle örgüt içerisinde çalışan bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul ederek kendi benliklerini kazanmaları aşamasında etkili olmaktadır. Bireylerin edindiği kimlik ile birlikte, örgüte olan bağlılıkları üzerinde de artış gözlenmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgüt ile özdeşleşen bireylerin örgüte daha fazla bağlanma ve sadık kalabilme duygularının gelişme gösterdiği gözlenmektedir.

Bu fonksiyonlardan ikincisi ise, örgüt içerisinde faaliyete bulunan tüm bireylerin ortak bir aidiyet duygusu içinde hareket edebilmelerini sağlamaktadır. Böylelikle örgüte aidiyet duygusu ile bağlı olan bireylerin, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla performans çaba sarf etmelerinde etkili olmaktadır (Taner, 2020: 24).. Örgütte faaliyet gösteren bireylerin ortak bir noktada birleşme eğilimleri geçmiş ile gelecek arasında bir duygu atmosferi oluşturarak örgüt içerisinde yardımlaşma duygusunun kuvvetlendirilmesini sağlamaktadır. Nihayetinde tüm bu olumlu gelişmeler örgütte olan güven duygusunun artmasına neden olmaktadır.

Üçüncüsü ise, örgütün faaliyet gösterdiği iş kollarında uzun vadede kar sağlayabilme yollarının gösterilmesinde etkili bir çözüm yaratılmasıdır. Bu ise, örgüt çalışanlarının örgütün belirlediği amaç ve hedeflerine sıkı bir örgüt kimliği ile bağlanarak mümkün olabilecektir. Çünkü örgüte bağlı olan bireyler işi zamanında ve verimli tamamlayabilmek için daha fazla özveri girişiminde bulunurlar. Örgütte bağlı olmayı bir nevi motivasyon aracı olarak da niteleyebiliriz (Taner, 2020: 24)..

Son fonksiyon ise, örgüt çalışanlarının davranış şekillerinin toplumun kültürel özelliklerine uyumlu ve duyarlı hale gelmesini sağlamaktır. Örgütsel yapılar, dış çevre ile ilgili uyum sağlama süreçlerinde zaman zaman sorunlar yaşayabilmektedirler. Schein ise zaman zaman örgütlerde oluşan bu sorunlarına çözüm bulunması aşamasında etkin bir rol oynamaktadır. Şöyle ki, organizasyonun hedefleri doğrultusunda ortak bir görüş birliği oluşturarak örgütlerin birbirleri olan iletişim faaliyetlerinin güçlenmesini sağlamaktadır. Böylece örgüt içerisinde yapılan iyileşme faaliyetleri, dış çevreye uyum sağlama süreçleri üzerinde de olumlu etki yaratmaktadır. Son olarak her örgütü benzeri

diğer örgütlerden farklı kılan temel fonksiyonlar vardır. Örgüt üyeleri bu farklı kılan özellikler sayesinde örgütte olan aidiyet duygularını daha da sağlamlaştırır (Taner, 2020: 24).

1.10. Örgüt Kültürüne Etki Eden Faktörler

Örgüt kültürünün meydana gelmesinde çeşitli bir takım faktörler etkili olmaktadır. Bunlardan bazıları; kaynakların yetersizliği, belirsizlik, ekonomik ve teknolojik faktörler, müşteri talepleri, rekabet ve sosyokültürel çeşitlilik olarak sıralanmaktadır.

1.10.1.Kaynakların yetersizliği

Örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan bu faktör, örgütün içyapısı dışında meydana gelen etmenleri ifade etmektedir. Örgütler zaman zaman dış kaynaklardan ihtiyaç duyduğu düzeyde kaynak temin edemeyeceği ya da bu kaynaklarda azalış görebileceği durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu gibi durumlara maruz kalan örgütler daha çok kriz veya buhran denilen belli zamanlarda ortaya çıkan ve örgütlerin bu dönemlerde içinde bulundukları durumları ifade bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Erarslan, 2017: 66).

1.10.2.Belirsizlik

Örgütler içinde bulundukları faaliyet alanlarına dair önceden belli bir program ve plan dahilinde bir süreç çerçevesi oluşturmaktadırlar. Belirsizlik, örgüt içerisinde ani gelişen bir takım sorunlarla beraber örgütlerin belirlediği planları gerçekleştirememeleri durumlarında ortaya çıkan bir kavramdır (Erarslan, 2017: 66).

1.10.3.Ekonomik faktörler

Örgütlerin belli bir gelişme göstermesi ve ileriye dönük hedefler ortaya koyabilmesi için çeşitli bir takım faktörlerle birlikte ekonomik düzeyde de gelişme göstermesi gerekmektedir. Çünkü ekonomik olarak düşük seviyede olan örgüt yapılarının uzun vadede ayakta kalabilmeleri mümkün olmayabilir (Erarslan, 2017: 66).

1.10.4. Teknolojik faktörler

Bir organizasyon içinde tüm verilerin belli süreçlerden geçip işlenmesi, kullanıma hazır hale gelmesinde etkili rol oynayan tüm araç ve teknikleri ifade edebilmek için kullanılan bir faktördür. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlarda daha verimli çalışabilmeleri etkili bir teknoloji ile mümkün olmaktadır. Başka bir ifadeyle, Teknolojiyi örgüt kültürün temel yapı taşı olarak niteleyebiliriz. Çünkü Teknolojinin hüküm sürmediği bir örgütün devamlılığını sağlaması oldukça zordur (Erarslan, 2017: 66).

1.10.5. Sosyokültürel faktörler

Sosyokültürel faktörler, örgütlerin içinde faaliyete bulundukları toplumun davranış şekilleri ve nüfus yapısı hakkında bilgi veren durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Yalnızca örgütlerin ihtiyaç duyduğu bir yapı olmamakla birlikte örgüt kültürünün ortaya çıktığı ilk anlardan bu yana çalışanların da ihtiyaç duydukları bir yapı haline gelmiştir (Erarslan, 2017: 66).

1.10.6. Müşteri talepleri:

Talep kavramı iki boyuta ele alınmaktadır. Bu boyutlardan ilki müşterinin zihninde oluşturduğu gereksinimlerin neler olduğunu tespit ederek, varsa problemlere uygun çözüm alternatif yollarının bulunması gerektiği yönündedir. İkinci boyut ise, müşteri zihninde henüz herhangi bir gereksinim düşüncesi oluşturmamışken bunların neler olabileceğini tespit ederek bu doğrultuda gerekli önlemlerin önceden alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bu durumda örgüt kültürü, her iki boyutun doğru bir şekilde yönlendirilmesinde etkin bir rol oynamaktadır (Erarslan, 2017: 67).

1.10.7. Rekabet

Örgüt kültürü kavramının işletmeler açısından kabul görmesinin altında yatan temel faktörlerden biri olarak açıklanmaktadır. Şöyle ki, geçmişten günümüze bakıldığında sağlam ve güçlü olarak nitelendirilen işletmelerin örgüt içerisindeki yönetim anlayışlarında güçlü bir örgüt kültürünü barındırdıkları görülmektedir (Erarslan, 2017: 67).

1.11.Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar

1.11.1.Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireylerin davranışlarına yön veren, örgüt yapısının yeni bir benlik edinmesinde etkili olan ve tüm örgüt çalışanları tarafından kavranan özellikler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte örgüt iklimi örgütler açısından oldukça önemli bir kavramdır. Çünkü her örgütte örgüt kültürünün benimsenme ve bulunduğu ortama adapte olabilmeye süreci vardır. Bu süreç ise örgüt iklimi ile tamamlanmaktadır.

Çoğu zaman örgüt iklimi örgüt kültürü yerine kullanılabilmektedir. Ancak örgüt kültürü temel bazı özelliklerinden dolayı örgüt iklimi ile ayrılan yönleri bulunmaktadır. Örgüt kültürü genel çerçevede bir toplumda var olan değerler ve varsayımları kapsadığından iklim kavramını da içeren bir yapıya sahip olmaktadır. Bu özelliğinden ötürü örgüt ikliminden daha kalıcı olmaktadır. Oysa örgüt iklimi daha hızlı değişkenlik gösteren bir yapıya sahip olmaktadır. Çoğu zaman değinildiği gibi örgüt içerisinde zaman zaman ayırt edilmesi zor kapalı bir yönetim anlayışının hakim olduğu dönemler olabilmektedir. Bu yönetim anlayışı örgüt kültürü ile çözüme ulaşır. Ancak örgüt iklimi daha çok örgütün açık ve gözlenmesi kolay özelliklerine dikkat çekmektedir. Her iki kavramın ele alınan farklı yönlerinden bir tanesi de örgüt kültürü daha çok örgüt içerisinde faaliyette bulunan çalışanların verimli çalışabilmeleri için gerekli davranış kurallarını oluştururken, örgüt iklimi ise çalışanların bu kurallara ne derece uyduklarını gösteren bir tablo sunmaktadır (Gümüş, 2019: 6).

1.11.2. Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği, her örgüt yapısının sahip olması gereken bir fonksiyondur. Örgüt denilen yapının örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanlarla bir bütünlük oluşturması ve örgütleri aynı konumda bulunan diğer örgütlerden farklılaştırılmasını sağlayarak, çekici bir örgüt imajı yaratmak gibi amaçlar barındırmaktadır. Örgüt kimliği bu yönü ile kişilerin ait olduğu örgütleri tanıtırma aşamasında örgütleri tanımlarken ya da sahip olduğu fonksiyonel özelliklerin neler olduğu konusunda etkili olan anlamlar toplamıdır. Örgüt kimliği zamanla örgütün en üst mevkiinde bulunan kurucuların oluşturduğu unsurların sentezlenip sonuçlanması sonucunda şekillenmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında örgüt kimliği ile örgüt kültürünün birbiri ile benzer kavramlar olduğu

sonucuna varılmaktadır. Hatta örgüt kimliği üzerine yapılan ilk literatür taramasında bu iki kavramın nasıl ayrı boyutlarda kavramlaştırılabileceğine açıklık getirmek için çaba sarf edilmiştir.

Her ne kadar örgüt kimliği ile örgüt kültürünün benzer nitelikler taşıdığı üzerine vurgu yapılmış olsa da iki kavramın birbirinden ayrılan yönleri de bulunmaktadır. Örgüt kültürü daha çok örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin örgüttü nasıl algıladıkları üzerinde odaklanırken, örgüt kimliği ise tecrübeler edinilerek bilinçli bir şekilde sonradan meydana gelen bir olgu olarak ifade edilir. Örgüt kimliği kısaca bilinçli olarak tasarlanan bir yapı özelliği göstermektedir. Örgüt kültürü, örgütün hedeflerinin belirlenmesi aşamasında karşımıza çıkan etkili bir çözüm yolu iken, örgüt kimliği ise daha çok örgüte genel bir imaj yaratılması aşamasında ortaya çıkmaktadır (Gümüş, 2019: 7).

1.11.3. Kültürleşme

Bireyin yaşamını sürdürdüğü toplumun kültürel değerlerini ve o toplumun benimsediği yaşayış tarzını örnek alarak yaşamını devam etmesi şeklinde ifade edilir. Başka bir ifadeyle, kültürel değer ve standartların benimsenmesi şeklinde de tanımlanabilmektedir. Kültürleşme kavramı kişinin benlik kazanma eğilimini artırarak, toplum içerisinde kültürel kimliğinin belirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kültürleşme ile toplumsallaşma kavramı çoğu kez aynı anlamda kullanılsa da anlam bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. Toplumsallaşma kavramı, toplumun belirlediği toplumsal norm ve yöntemleri benimseyip, gerçekleştirmektir. Toplumsal bu norm ve yöntemler toplumun düzenli, sistemli bir şekilde sürdürülmesinde önemli bir araç konumunda olmaktadır.

1.11.4. Kültürleme

Kültürleme kavramı bireyi toplumun belirlediği değerlere ve normlara göre muamele etmeye zorlayarak, bireyin bilinçaltına kültürel değerlerin önemlilik derecesinin artırılması şeklinde ifade edilmektedir. Her ülke sahip olduğu kültürel değerleri kültürleme yoluyla üyelerine aşılama çalışabilmektedir. Ülkeler gibi örgüt toplumu da bu iki kavram çerçevesinde örgüt içerisinde faaliyete bulunan bütün bireylerinin kültürleşme eğilimi göstermesini sağlayarak bireyi kültürlemeye çalışmaktadır (Ashurova, 2019: 22).

1.12.Örgüt Kültürü Modelleri

Yapılan araştırmalara bakıldığında her örgütün kültürel yapısının birbirinden farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Örgütlerde oluşan bu farklılıkların araştırılması amacıyla bu konu üzerinde birden fazla çalışmaya yer verilmiştir. Literatür çalışmalarına bakıldığında birden fazla örgüt kültürü modeline rastlamak mümkündür. Örgüt kültürü modellerinin farklılık göstermesindeki temel sebep, ele alınan her örgütsel modelin örgüt kültürünün çeşitli bir yönüne vurguda bulunmasıdır. Modeller şu şekildedir:

1.12.1. Burns ve Stalker Örgüt Kültürü Modeli

Bu örgüt modelinde örgütün dışındaki etkenlerin örgütün işleyişi ve yapısını ne şekilde etkilediği incelenmiştir. Araştırmalarında, niteledikleri çevreyi, değişkenlik gösteren teknoloji ve pazar boyutlarındaki değişme oranına göre incelemeye almışlardır. Yapılan bu inceleme sonucunda çevre unsurunu organik ve mekanik olmak üzere ikiye ayırarak bir sınıflama yapmışlardır. Burns ve stalker mekanik örgütlerin niteliklerini şu şekilde açıklamışlardır. Her örgütün içinde bulunduğu faaliyetler, uzmanlık alanları dikkate alınarak çeşitlilik gösterir. Örgütlerde kişilere verilen yükümlülükler, kendine özgü yöntem ve hedefleri kapsar ve kişisel amaçlar dışında olan hedefler göz ardı edilir. Kişiye verilen farklı boyutlardaki yükümlülükler ve değerlendirmelerin uzmanlaştırılması için örgün yapıda bulunan örgütün en üst mevkiinde elde edilen bilgiler bir araya getirilerek hiyerarşik yapının sağlamlaştırılması sağlanır. Örgüt üyelerinin birbirleri ile olan iletişim biçimleri örgün ve dikey yapıdadır (Güleç, 2020: 7). Mekanik yapıyı dikkate alan örgütlerde, süreklilik ve en üst mevkii de bulunan kişilere itaat en fazla aranan niteliklerdir. Bu tür yapılarda örgütün kontrol edilebilirlik alanı oldukça kısıtlıdır.

Organik örgütlerin nitelikleri ise şu şekilde açıklanmıştır. Örgüt içerisinde elde edilen özel beceri ve bilgiler, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasında önemli bir yarar sağlamaktadır. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyler arasındaki iletişim, denetleme ve otorite yapısı bir bütün olarak etkileşim halindedir. Örgütteki etkinlikler mekanik yapıdan farklı bir şekilde üst mertebeye gerek duyulmadan daha alt düzeyde bilgiler toplanılarak karar verilmektedir. Örgüt üyeleri arasında açık ve çok yönlü bir iletişim hakkıdır. Bu iletişim, karar verme ya da emir niteliğinden ziyade bilgi ve

tavsiye verme niteliğindedir. Yapılan bu iki yapının incelenmesi sonucunda mekanik yapının daha çok durağan çevrelere, organik yapının ise değişkenlik gösteren çevrelere uyum sağladıkları sonucuna varmışlardır (Güleç, 2020: 8).

1.12.2. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Japon kökenli düşünür William Ouchi, yapmış olduğu bir araştırmada Amerikan ve Japon şirketlerinde çalışan personellerden verim alınabilme düzeylerini karşılaştırmıştır. Yapılan inceleme sonucunda Japon şirketlerinde çalışan personellerden alınan verim oranının, Amerikan şirketlerinde faaliyet gösteren personellerden daha üst düzeyde olduğunu gözlemlemiştir (Türkkan, 2017: 11).

Bu yönetim tiplerinin yanı sıra Z tipi denilen bir örgüt modeli daha geliştirmiştir. Ouchi bu modelle, başarının diğer farklı faktörlerle değil ancak insan yönetimi ile gerçekleşebileceğine vurguda bulunmuştur. Bu teoride; bir örgütün yönetim ve organizasyon biçiminin o toplumun bütününe teşkil ettiğini belirtmiştir.

Z teorisinin önem arz eden niteliklerinden biri, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyler arasında güven duygusunu ön plana çıkarmasıdır. Ouchi, örgüt içerisinde verimlilik ne kadar önemli ise, güveninin de o kadar önem arz ettiğini ifade eder. Çünkü güven ve verimlilik kavramlarının birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün değildir. Bu sistemle, çalışanların işlerine özveride bulunmaları neticesinde ödüllendirilecekleri düşüncesi aşıl原因arak bu yolla örgüte karşı güven duymaları sağlanmaktadır.

Z teorisinin diğer bir özelliği ise, zeki ve düşünebilme becerisine sahip olabilmeyi gerektirir. Örgüt içerisinde bulunan bireylerin aralarındaki ilişkiye bakıldığında, son derece karmaşık ve değişkenlik gösteren bir yapı gözlenmektedir. Örgütün en üst mevkiinde bulunan kişi çalışanlarıyla ne kadar yakın diyalog da bulunur ise onların hangi kişilik özelliklerine sahip olduğunu saptayarak o doğrultuda verimliliği artıran bir çalışma ekibi oluşturur.

Z modelinde, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyler arasında oluşan yakın ilişkiler önemli bir yere sahiptir. Çünkü burada bireyler arasındaki yakınlık derecesi ne kadar artma eğilimi gösterirse, örgüt içerisinde paylaşılan ortak değerlerde bu oranda artma eğilimi gösterebileceğini simgelenmektedir. Z kültür modelinde, Amerikan kültürünün çalışma ortamında bireysel duygulara yer verilmeyeceği düşüncesinin yerine burada bireylerin duygusal eğilimlerin artması gerektiği fikri ağır basmaktadır (Türkkan, 2017: 13).

1.12.3. Handy/Harrison/Pheysey Modeli

Harrison, örgüt kültürü kavramına ilişkin 1972 senesinde bir model geliştirerek kendisinden sonraki araştırmacı ve düşünörlere zemin oluşturmuştur. Handy'in 4'lü örgüt kültürü modeli oluşturmasında Harrison'un yapmış olduğu çalışmalar zemin oluşturmuştur. Her iki araştırmacı da örgüt kültürü modeli konusuna açıklık getirirken, kişi, rol, güç ve görev tanımlamalarını kullanarak ifade etmişlerdir. Handy geliştirmiş olduğu modeli Antik Yunan tanrılarıyla bağdaştırarak ileri bir boyuta taşımıştır. Handy örgüt kültürü modelini açıklarken yararlandığı tanımlamalara farklı boyutlarda anlamlar yükleyerek ifade etmiştir. Mesala rol kültürünü açıklarken Apollo, kişi kültürünü açıklarken Dionysus, güç kültürünü Zeus ve görev kültürünü açıklarken ise Athena ifadelerinden yararlanmıştır. Harrison'ın geliştirdiğı örgüt kültürü modelini dikkate alarak model geliştiren diğeri bir araştırmacı da Pheysey'dir. Pheysey örgüt kültürü modelinde kullanmış olduğu görev, rol, güç ve kişi tanımlamalarına farklı isimlendirmeler getirerek yer vermiştir(Türkkan, 2017: 17). Handy ve Harrison'un oluşturdukları model şu şekildedir:

Güç Kültürü(Zeus): Bu kültürün temelinde güç ve denetim mevcuttur. Yani hakimiyet ve çıkarın olduğu yerde hüküm sürmektedir(Şişman, 2002). Bu kültür içinde yer alabilmek için buradaki bireylerin baskın ve itaat edebilecek yapıda olabilmeleri gerekmektedir. Bu kültür yapısının hüküm sürdüğü örgütlerde adalet, güç ve iyilik kavramları dikkate alınmaktadır. Bu kültür yapısında liderlik oldukça önemli bir yer kaplar. Çünkü lider olan kişi örgütlerde tüm gücü kendinde toplayan ve her şeyi bilme vasfına sahip kişi olarak bilinmektedir. Bu mekanizma içinde örgüte çalışanların lidere itaat ve gönüllü davranış şekilleri göstermeleri beklenir. Çünkü burada liderin emirlerine karşı gelinmesi durumunda ya da yerine getirilmediğı takdirde çalışanlara belli cezaların verileceğı korkusunun aşılması söz konusu olmaktadır. Yani bu kültürde normlara uyulması korkuların devreye girmesine dayanmaktadır (Pheysey, 1993).

Güç kültürünün simgesi örümcek ağıdır. Bu kültür mekanizmasında departmanlar merkezden dışa değişim gösteren üniteler şeklinde olmaktadır. Merkezden uzaklaşma eğilimi gösterdikçe güç ve yetki alanında azalmalar görülür. Böyle bir yapı hızlı bir şekilde karar almak isteyen örgütlerde avantaj sağlamaktadır. Bu tür kültürlere daha çok küçük işletmelerde ya da askeri ünitelerde rastlanılmaktadır (Ataman, 2002).

Rol-Hiyerarşi (Apollo) Kültürü: Bu kültür yapısı piramit biçimde yapılandırılmıştır. Böyle bir yapıda en üst seviyede birkaç kişi bulunmaktadır. Hiyerarşik bir biçimde yapılanmış alt düzeylerde ise yalnızca bir bölüm değil, her seviyede birden çok bölüm bulunmaktadır. Burada hakim olan örgütlerin faaliyetleri, örgüt içerisinde sürdürülen işlerin ayrı departmanlarda işlev gören fonksiyonları şeklindedir (Erkmen & Ordun, 2001).

Birey-Başarı (Dionysus) Kültürü: Bu kültür yapısında hakim olan düşünce bireysel çalışmalar ve başarıların önemli bir paya sahip olmasıdır. Bu kültüre sahip örgütlerde, kişi örgüt normlarına uyum sağlamaktan ziyade işin ne şekilde yapıldığına odaklanır. Başarı kültüründe faaliyet gösteren çalışanlar bu kültürün etkisiyle kendi problemlerine kendileri çözüm bulmaya adapte olmuşlardır. Bu kültürün ağır bastığı örgüt yapılarında çalışanların vakitlerini ve tüm gücünü örgütte harcamaları beklenir(Pheysey, 1993).Çünkü burada örgütlerin bireyler için var olduğu bir düşünce sistemi hakkındır. Bu düşünce sisteminde örgütlerin birey merkezli olduğu ve bireyin mutluluğunu ön planda tuttuğu görülmektedir (Bakan, Büyükbeşe, & Bedestenci, 2004). Bu tür bir yapıya üniversiteler, avukatlık büroları örnek gösterilebilir.

1.12.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmel Örgüt Kültürü Modeli

ABD ülkelerinde 3M, McDonalds ve Disney gibi işletmelerin uluslararası rekabette nasıl başarılı olduklarını araştıran Peters ve Waterman(1982)'’ Mükemmeli Arayış’’(In Search of Excellence) isimli yapıtında ele alınan işletmeleri diğer işletmelerden daha başarılı yapan sekiz ortak özellik olduğunu göstermiştir. Tüm bu özellikler müşteri ile yakın olma, kendi işine bakmak gibi çeşitli şekilde ifade edilmiştir.

Başarılı olmak için harekete geçen örgütler, sürekli eyleme dönük kararlar oluşturmaya ağırlık verirken, bunun yanı sıra müşteriyi merkezde tutan ve onunla yakın ilişkiler kuran örgütler ise rakip işletmelerin sunamadığı hizmet koşullarını ve kaliteyi müşterilerine sunarak rekabete büyük bir üstünlük sağlamış olurlar. Girişimci ya da bağımsız konumda bulunan örgütler, çalışanların ve yöneticilerin girişimde bulundukları eylemleri destekleyerek risk almalarına izin verirken, insanları temel olarak verimliliği artırmayı isteyen örgütlerin merkezinde ise insan vardır. İnsan merkezli örgütler kalite ve verimliliğin sağlanmasını insan unsurunun var olmasına bağlamaktadırlar. Yalın bir yapıda olan örgütlerde ise; örgüt içerisindeki amaçların,

iletişim veya ürünlerin kolay bir şekilde oluşturulmasının yanı sıra örgüt yapısının yalın oluşturulması ve devamlılık gösteren bir eğilim göstermesi hedeflenmektedir.

Değer kavramını önemseyen ve iş odaklı olan örgütlerde önemli olan bu örgütlerin değer oluşturabilmeleri için yöneticilerin işleri büyük bir özveri ile yapabilmeleri ve örgüt içerisinde işlerin ne şekilde devam ettikleri ile alakalı olmalarıdır. Kendi işleri ile ilgili olan örgütler ne kadar gelişme gösterirse gösterebilirler, belli bir düzeye gelmiş örgütler her daim kendi uzmanı oldukları işlerde faaliyet göstermeye devam ederler (Sargut, 2001: 46-50).

1.12.5. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünü örgütün genel çerçevesi ve örgüt yapısı etrafında ele alarak çözümlemeye çalışmışlardır. Yapılan çalışma çevresel belirsizlik derecesi ve örgütün geri besleme hızı olarak iki değişken göz önünde bulundurularak yürütülmüştür. Bu çalışmanın netleşmesi sonucunda örgütleri dört kültürel bölüme ayırmışlardır (Unutkan, 1995)

Yapılan sınıflamalardan ilki sert/maço tipi kültürde; çevresel belirsizlik düzeyinin fazla risk taşıdığı ve geri beslemenin yoğunluk gösterdiği çevresel koşullar için mevcut olan modeldir. Bu sınıflamada örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin risk alma oranları yüksek düzeyde olmaktadır. Çünkü bu sınıflamada risk alınarak başarı düzeyi şekillenmektedir. Bu kültüre sahip örgütlerde uzun vadede elde edilen başarılarından ziyade, kısa vadede elde edilen başarılar daha önem taşımaktadır. Bu tür kültürler grup ya da ekipleri önemsemezler. Burada önemli olan unsurun, birey olduğunu savunurlar.

Yapılan sınıflamalardan ikincisi çok çalış-sert oyna kültüründe ise; değişkenliğin yüksek olduğu örgütlerde görülmektedir. Burada örgüt içerisinde faaliyet gösteren her birey kişisel kariyer oluşturabilmek için belli oranda risk alırlar. Bu sınıflamada alınan kararların risk seviyesi her ne kadar az olsa da, örgütlerin gelişmesi ve devamlılık sağlaması için önemli olan noktanın çalışanların fazla çalışma eğilimi göstermesi olarak gösterilmektedir. Yani çalışanlar örgüt işleri için ne kadar fazla çaba harcarsa, örgütün elde edeceği başarı düzeyi de o doğrultuda yüksek olacaktır.

Yapılan diğer bir sınıflama ise şirket üzerine iddiaya gir kültüründe geri bildirim düzeyi düşük ya da çevresel risk oranı yüksektir. Bu sınıflamada önem verilen nokta ise

bilgi ve deneyimdir. Şirket üzerine iddiaya gir kültüründe; kişiler belirli alanlarda uzmanlaşmış ve karar verme süreçleri oldukça ağır ilerlemektedir.

Diğer bir sınıflama süreç kültüründe, örgüt içerisinde çalışma sistemindeki işleyişin kararlı ve sistematik bir şekilde devam ettiği fakat ayrıntılı ele alınan işlemlerden dolayı işleyiş sürecinin ağır ilerlediği örgütlerde görülmektedir. Süreç kültüründe çevresel belirsizlik risk oranı az ve geri bildirim hızı oldukça yavaş olmaktadır. Bu sınıflamada örgüt içerisinde faaliyet gösteren kişilerin, hangi işi yaptıklarından ziyade ne şekilde yapmış oldukları önemli olmaktadır. Bu sınıflamada prosedürlerin ve standartların önemli bir paya sahip olmasının nedeni de budur. Yani bu kültürde prosedürlere bağlı kalmak ve sürece uyum sağlamak oldukça önemlidir.

1.12.6. Miles ve Sinow Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürünü Miles ve Sinow, çeşitli şekillerde ele alarak araştırmışlardır (Şişman, 1994).

Koruyucu kültür: Örgüt içerisinde yaygın bir şekilde itibar görmüş kurallara ve değer yargılarına büyük bir önem verilmektedir. Bu kültür yapısı değişime oldukça kapalıdır. Çünkü yapılan kültürel bazdaki farklılıkların geçmişten günümüze yerleşmiş değerlerden uzaklaştıracağına inanılmaktadır. Bu yüzden az risk taşıyan stratejiler seçilir. Bu özelliğinden dolayı birçok örgütsel yapı, bu kültür yapısını tercih etmekten kaçınır. Bundan ziyade yüksek risk almaya yönelik, değişimi temel alan kültürel yapılar tercih edilmektedir.

Geliştirici kültür: Bu kültür yapısına hakim olan örgütlerin, her alanda değişime açık olmaları beklenmektedir. Bu kültür yapısı örgütlerin belirli bir başarı düzeyine erişebilmeleri için risk almaları gerektiğini savunmaktadır. Bu örgütler risk almaktan korkmazlar. Çünkü risk almanın başarı düzeyi ile orantılı olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle de, örgüt yapısı içerisinde oluşabilecek ya da oluşması muhtemel olan değişimlere karşı oldukça esnek davranış biçimi gösterirler.

Analizci kültür: Bu kültür yapısını benimseyen örgütler hem değişime kapalı olmayı hem de aynı anda yenilikçi olmayı istemektedir. Yani koruyucu ve geliştirici kültür arasında bir bağ kurarak, geçmiş değerlere bağlı kalındığı müddetçe geleceğin daha güzel biçimlenebileceğini ifade etmektedirler. Bu kültür yapısı hem geleneksel hem de değişimi aynı anda barındırdığı için birçok örgüt tarafından tercih edilme oranı

düşük düzeyde olmaktadır. Çünkü, geçmişe bağlı kalarak, örgüt içerisinde farklılık yaratmaya çalışmak oldukça güç olmaktadır.

Tepkici kültür: Bu kültür yapısı örgütte meydana gelen değişimin dış çevreden gelen zorlamalar sonucunda olduğunu öne sürmektedir. Fakat örgütler, yapılan değişimlere zaman zaman uyum sağlamak istemeyebilir. Bu sebeple örgüte meydana gelen her değişim kriz ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle de, örgüt içerisinde yapılacak olan değişimlere karşı mesafeli bir tutum sergilemektedirler. Böylelikle, az risk alarak başarı oranlarını artıracaklarına inanırlar.

1.12.7. Schein Modeli

Örgüt kültürünü ele alan Schein modeline göre; örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin, dış çevreye uyum sağlama ve örgüt içindeki bütünleşme sürecinde meydana gelebilecek sorunların giderilmesi aşamasında öğrenilen ve geliştirilen bir varsayım modelidir. Söz konusu bu varsayımlar zaman içerisinde örgüt içerisindeki tüm üyeler tarafından ortak bir değer olarak kabul edilmesi halinde, örgüte yeni girecek olan bireylere, söz konusu sorunlara dair duygu ve fikirlerin doğru bir biçimde öğretilmesi ve aktarılması sağlanmış olacaktır (Schein, 1984: 5).

Schein için örgüt kültürünün üç temel fonksiyonu bulunmaktadır(Eren, 2008:144-146):

1.Örgütün dış çevreye uyumu varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme:

Ele alınan söz konusu bu fonksiyon, örgütün zamanla değişim ve gelişme gösteren dış çevre ile uyum sağlayabilmesi ve ilişkilerin devamlılığını sürdürebilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bilhassa, rekabetin kaçınılmaz olduğu ve benzeri örgütlerin hüküm sürdüğü bir dünyada devamlılığını sağlamak isteyen örgütlerin dış çevre ile uyum sağlayabilmesi ve adaptasyon problemlerinin çözümü zorunlu bir hale gelmektedir. Çünkü örgütlerin ayakta kalabilmesi için en önemli etkenlerden birisi de dış çevreye uyum sağlayabilmeleridir. Bunu başaramayan örgütlerin diğer rakip örgütlere oranla başarılı olma oranı daha düşük olmaktadır.

2.Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler:

Örgüt içerisinde bütünleşme aşamasında oluşabilecek problemlerin giderilmesi veya çözümü için kullanılan dil ile kavram bütünlüğünün sağlanması, örgüt içinde belli bir gruba dâhil edilme veya kabul edilmeme ölçülerinin kesinlik kazanması, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin birbirleri olan ilişkilerinin canlı tutulması, belli bir başarı kazanılması durumunda verilecek ödül ve yaptırımların belirginlik kazanması, din ya da ideoloji gibi kavramların netlik kazanması yapılması gereken birkaç faaliyet arasında sayılabilmektedir.

3.Çevresel belirsizlikleri ve endişeyi azaltma:

Örgüt kültürünün yükümlülüklerinden birisi de, oluşabilecek çevredeki belirsizlikler karşısında filtre görevi üstlenerek bu belirsizliklerin en aza indirilmesi veya etkisinin hafifletilmesi şeklinde sıralanabilir. Kişi, dış çevre tarafından gelebilecek olan risk ve tehditlerin önem arz edip etmemesine bakmaksızın kaygı ve korkuya düşebilir. Fakat kişi gelebilecek bu kaygıları en aza indirgeyebilmek için bir takım faaliyetlerde bulunabilmektedir. Kişi, örgüt içerisinde belirleyeceği hedef ve amaçları belirli bir öncelik sırasına göre belirleyip, hedeflere ulaştıracak malzemeleri ve bunların öncelik veya birbirleri ile olan ilişkileri konusunda genel bir bilgi donanımına sahip olduğu takdirde gelebilecek olan bu tehditlerle mücadele edebilmek amacıyla bir takım varsayımları geliştirme yoluna gidebilir. Hatta bazı zamanlarda kültürel değişiklikler karşısında sergilenen davranışlar da söz konusu bu kaygıların azaltılması amacıyla gerçekleşmektedir. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren birey ya da örgütsel yapıların kaygı ya da korku oluşturabilecek bu tür davranışlardan kaçınması gerekmektedir. Çünkü korku ile başarı oranı ters orantılıdır. Örgüt içerisinde korku düzeyi arttıkça bu doğrultuda başarı seviyesinde de düşüşler yaşanmaktadır.

1.13. Örgüt Kültürü Modellerinin Değerlendirilmesi

Örgüt kültürü kavramı incelendiğinde birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı ve bu kavram hakkında belirli bir tanıma yer vermenin güç olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü kavramı konusunda çeşitli birçok tanımın bulunması, bu kavramı inceleyen araştırmacıların farklı bakış açılarına sahip olduğunu ve örgüt kültürünün çok yönlü bir yapıya sahip olduğu fikrini ön plana

çıkarmaktadır. Örgüt kültürü modelleri ele alındığında örgüt kültürü kavramının örgüt içi ve dışı unsurları göz önünde bulundurularak, farklı bakış açılarına yer verilerek ifade edilmiştir. Fakat örgüt kültürü modelleri incelendiğinde birçoğunun ortak niteliklere sahip olduğunu dile getirmek yanlış olmayacaktır. Literatür çalışmalarına bakıldığında örgüt kültürü modellerinin sınıflandırıcı ve açıklayıcı biçimde iki ayrı sınıflandırmaya tabi tutulduğu gözlenmektedir.

Örgüt kültürü modelleri arasında bir takım benzerlikler bulunabilmektedir. Şöyle ki Schneider'in yetenek kültürü, Deal ve Kennedy'in sert adam maço kültürü ve Cameron ve Quinn'in Pazar kültürü şeklinde ifade etmiş oldukları kültürler arasında bir takım benzer özellikler söz konusu olmaktadır.

Bunun yanı sıra Schneider'in gelişim kültürü, Cameron ve Quinn'in adhokراسi ve Harrison ve Handy'in birey kültürü şeklinde ifade ettikleri kültürler arasında da benzer özellikler söz konusudur. Örgüt kültürü modelleri arasında buna benzer birçok özellik sıralamak mümkündür. Çünkü bütün örgüt kültürü modellerinin ortak bir noktada kesiştiği bir fonksiyon bulunmaktadır(Çavuşoğlu; 2014: 65). Tüm örgüt modellerinin örgütsel yapılar için oluşturduğu ve öne sürdüğü fikir aynı noktada kesişmektedir.

Örgüt kültürü kavramına ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde birden fazla kültürel nesne veya ölçü kullanılıyor gibi görünse de, aslında kullanılan kültürel nesne ve ölçülerin farklı kavramlar adı altında benzer manalar içerdiği sonucuna varılmaktadır. Ele alınan kavramlar farklı nesneler altında toplansa da, birleştiği ana çizgilerle aynı manalara gelmektedir. Yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda özellikle de üniversitelerde yapılan araştırmalarda ortak varılan noktanın, gelişim ve değişim eğilimlerini artırma ve toplumsal etkileşim yoluyla bilimsel bilgi üretme yükümlülüklerini üsteleme ve topluma yol gösteren kuruluşlar olarak nitelendirildikleri için, yeni bilgi oluşturabilme ve girişimcilik niteliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Üniversite kuruluşlarında bu düşünce yapılarının hakim olması Pazar kültürü ve adhokراسinin üniversitelerde olması gerektiği fikrini aşılacaktır. Bunun yanı sıra kuruluşu eski bir tarihe dayanan üniversitelerde faaliyet gösteren çalışan personel sayılarının şuan ki çalışan personel sayılarına göre fazla olması nedeniyle, bu üniversitelerde hiyerarşik yapıların egemen olduğu düşüncesini aşılabilmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında belli bir tecrübeye sahip

akademisyenlerin faaliyette bulundukları üniversitelerde, içinde bulundukları kuruma karşı ve ekip arkadaşlarına beraberlik ve dayanışma ruhunu aşıl原因 bir yapının hüküm süreceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Şuan ki örgütsel yapılar incelendiğinde, daha gelişme gösteren ve değişime ayak uyduran yapıların daha ağırlıklı olduğu gözlenen sonuçlardandır. Gerek teknolojik gerekse günümüz şartlarının değişme göstermesinden dolayı bu fark daha net bir şekilde görölmektedir (Çavuşoğlu; 2014: 66).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Örgütler, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin işe tam vaktinde gelmeleri ve kendilerine verilmiş olan yükümlülükleri yerine getirmeleri dışında, örgüt üyelerinin örgüt içerisinde işbirliği içinde faaliyet göstermelerine, örgüt karşısında oluşabilecek tehdit ve suçlamalara karşı örgütü desteklemeleri ve yapılacak olan değişimlerin desteklenmesi ile huzurlu bir çalışma ortamının oluşabilmesi gibi konularda üstün bir çaba sarf etmeleri hususunda ihtiyaç hissedebilirler.

Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin kendilerine verilen yükümlülükleri ve bu yükümlülüklerden daha fazlasını bir beklenti içerisinde olmadan yerine getirmeleri, çalışanların huzurlu bir çalışma ortamında faaliyet göstermeleri için çaba gösteren, ait olduğu örgütün menfaatlerini gözetken ve bağlılık duygusunu barındıran çalışanların tutumları, milleti için aynı tutumlar içerisinde bulunan vatandaşların tutumlarına benzetilmektedir. Şöyle ki toplum içerisinde ülkesi ve milleti için her daim fedakârlık gösteren, kanunlara uygun davranışlar sergileyen, malı ve canını hiçe sayıp ülkesinin menfaatini gözetken insanlar nasıl iyi bir vatandaş olarak nitelendiriliyorsa örgüt için de bu durum farksızdır.

Burada ele alınan temel görüş, bir toplumda yaşamını sürdüren insanların, kurallar ve buna benzer şekilde düzenlenmiş kurallar dışında, herhangi bir müdahale olmaksızın istemli bir şekilde pozitif tutumlar sergiledikleri gerçeğidir. Bireyler kendi menfaatlerini gözetmeksizin ülkelerine olan “gönülden bağlılıkları” sebebiyle yapmış oldukları her türlü eylemde ülkenin çıkarlarını gözetmektedirler ve ülkeleri için her türlü fedakârlığa dayanabilmektedirler. Bundan ötürü “iyi bir vatandaş” olabilmek için kurallarla kararlaştırılmış vatandaş yükümlülüklerinden ziyade, ülke çıkarlarını gözetmek amacıyla bir takım tutumların gönüllü bir şekilde yerine getirilebilmesi gerekmektedir (Ertan, 2020: 29).

Bireylerin kurallara bağlı davranışlar sergilemek yerine ülkenin menfaatlerini gözeterek istemli şekilde ve örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratan tutumları ”örgütsel vatandaşlık davranışı” (ÖVD) kavramı biçiminde tanımlayan ve 1980 yıllarında

literatüre Dennis Organ vd. adlı araştırmacı kazandırmıştır. Organ vd. adlı araştırmacı aynı yıl içerisinde yapmış olduğu diğer bir çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının birden fazla rol türünü ifade ettiği ve prososyal örgütsel davranış kapsamında yer aldığını ifade etmiştir. Bu davranış biçimleri 1980 yıllarından başlayarak çeşitli araştırmalarda ele alınarak incelenmeye başlanmıştır ve yapılan ilk araştırmalara bakıldığında daha çok ÖVD’ni tanımlamaya yönelik çalışmaların ağırlıklı olduğu gözlenmiştir. Organ 1988 yıllarında ÖVD tanımını geliştirerek bu doğrultuda oluşan tutumları “iyi asker sendromu” biçiminde ifade etmiştir. Bununla birlikte ÖVD’na farklı bir bakış açısı getirerek “biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllüğe dayalı, isteğe bağlı birey davranışları” şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok tanımlama yapmak mümkündür. Bu tanımlamalardan diğeri ise; ÖVD, kişilerinin kendileri dışındaki bireylere yardımcı olmaları, çalışma saatleri dışında örgütün menfaatleri doğrultusunda geç saatlere kadar veya hafta sonraları da dâhil olmak üzere çalışma eğilimi göstermeleri, örgüt içerisinde zaman zaman oluşabilecek usandırma ve taciz yahut zorluk veya güçlükler karşısında hoşgörölü bir tavır sergilemek ve örgüt faaliyetlerine gönüllü katılım göstermek gibi “çalışan iş davranışları” şeklinde tanımlamak mümkündür (Ertan, 2020: 30).

ÖVD’ı temelin de gönüllü olmak esastır. Bu nedenle “isteğe bağlılık” tanımlamasında esas anlatılmak istenen örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireylerin örgüt ile yapmış oldukları sözleşmelerde açık bir şekilde belirtilmemiş olan ve iş tanımının ya da görevin gerektirmediğı, tamamen bireyin seçimine kalmış ve yerine getirilmediğinde herhangi bir yaptırım, yerine getirildiğı zaman ise bir ödüle tabi tutulmayan tutumlar anlaşılmaktadır. Bu kavramı ele alan diğeri bir araştırmacı ise Podsakoff vd. olmaktadır. Araştırmacı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili 2000’li yıllarda yapmış olduğu çalışmasında, bu konuya özellikle vurguda bulunarak bu tür davranışları “görev ve iş tanımlarında yer almayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlar” şeklinde tanımlamıştır. Bu tür davranışların kişisel ve örgütsel performans düzeylerinde artış sağladığı son 20 yıl içerisinde yapılmış olan çalışmalarda gözlenmiştir. Ayrıca yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda özellikle de adalet, motivasyon yada performans gibi kavramlarla ağırlıklı olarak ele alındığı gözlenmektedir (Ertan, 2020: 31).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde belli dönemlerde örgütle ilgili herhangi bir problem veya görevlendirmede ekip arkadaşlarına yardımcı olabilmeyi gerektirmektedir. Bu davranış biçimini özgecilik olarak nitelemekte mümkündür. Kısaca örgütsel vatandaşlık davranışını örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarının eksik kaldığı veya kendilerine verilen görevleri yetiştiremedikleri durumlarda gönüllü bir şekilde yardım edilmesi biçiminde ifade edilmektedir (Ertan, 2020: 32).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı Ve Kapsamı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisinde faaliyette bulunan çalışan ile örgüt arasında oluşabilecek ilişki boyutunun en etkin olduğu davranış şeklidir. ÖV kavramsal olarak ele alındığında kişinin faaliyette bulunduğu örgüt tarafından kendisine verilen sorumlulukları ve kendisi için önceden belirlenmiş olan rolü benimseyip, bu görev üzerinde belirli bir oranda sorumluluk almaya ve gerektiği zamanlarda kendi kapasitesinin üzerine çıkarak fedakârlık yapmayı gerektiren davranış şekli olmaktadır. Burada söz konusu görevlendirme, kimi örgütler için kurumsal nitelikte sağlanan desteği ifade ederken, kimi örgütler için ise daha yoğun ve kapsamlı şekilde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme kapsamında en önemli ve etkin olan unsur ise üst düzeyde sorumluluk alabilme potansiyeline sahip olabilmektir (Sezgin, 2005: 318-319).

ÖVD kavramsal olarak incelendiğinde bu kavramın ilk kez 1930 ve sonrası tarihlerde Barnard'ın değerlendirmelerinde ele alınan bir kavram olduğu gözlenmiştir. Yalnız bu kavram Barnard yaklaşımlarında “rol dışı davranışlar” biçiminde açıklanmıştır. Kavramı Dennis Organ adlı araştırmacı mevcut süreçteki karşılığı ile değerlendiren ilk kişi olmuştur. İlk kez 1983 yıllarında bu kavramı mevcut süreçteki ismi ile kullanan Organ, bu kavramı ele alan ve inceleyen diğer araştırmacılarla birlikte kavramı duygusal açıdan irdelemeye başlamışlardır. Yapılan araştırmalar neticesinde elde edilen bulgularda örgüt üyelerinin düşüncelerinin hiçbir şekilde ödül, maddi veya benzeri getirilere odaklı gelişme göstermediği dikkat çeken en önemli unsur olmuştur. Yapılan araştırmada diğer önemli bir unsur ise, örgüt üyelerinin kendilerine verilen görevleri ve sorumlulukları herhangi bir beklenti içine girmeden son derece içten duygularla yerine getirmeleri olmuştur (Karaman ve Aylan 2012: 36).

Örgütsel vatandaşlık kavramının teorik boyutunun şekillenmesinde Organ adlı araştırmacının kişisel olarak yürütmüş olduğu çalışmalar etkili olmuştur. Organ yapılan çalışmalarda değerlendirme hususunda gönüllülük ve ekstra harcanan çabanın öncelikli olduğunu belirtmiştir. Örgüt içerisinde faaliyette bulunan örgüt üyeleri söz konusu süreçte mutlak gönüllü olarak yer almakta ve tahmini olarak ortaya konulandan daha fazla çaba sarf etmek suretiyle kendilerini bu sürecin bir parçası olarak kabul ettirmektedirler. Ayrıca organ ele aldığı çalışmada, örgüt üyelerinin kendilerine verilen sorumlulukları dışarıdan herhangi bir müdahale olmadan ve buna ihtiyaç hissedilmeden zaten bu tür tutumlar içerisinde olduklarının gözlenmesi, tespit ettiği diğer dikkat çeken sonuç olmuştur. Organ adlı araştırmacının tespit ettiği diğer bir husus ise, söz konusu örgüt üyelerinden bazılarının herhangi bir motivasyon veya moral yardımına gereksinim duymadan, diğer örgüt üyelerine oranla daha fazla arzulu ve hevesli olduklarını görmüştür (Avcı 2015: 13-14).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi

Örgütsel vatandaşlık davranışını kavram bakımından ele aldığımızda iki ayrı zaman diliminde yorumlayabiliriz. Bu değerlendirmelerden ilki ele alınan kavramsallaşmaya destek sağlayacak boyuttaki çalışmaların bulunduğu 1930'lu yıllardan başlayan ve 1980'li yılların başlarına kadar devam eden süreci kapsamaktadır. Bu değerlendirmelerden ikincisi ise daha çok bu kavramın bağımsız bir şekilde ortaya çıkması ve bu konuya dair daha geniş çalışmaların yapılması ve günümüze kadar devam eden 1980 yıllarını kapsamaktadır. Kavramsallaşma sürecinde birçok araştırmacının çalışmalarının katkı sağladığı düşünülmektedir. Katkı sağladığı düşünülen çalışmalardan belki de en önemlisi klasik örgüt yapısının öncülerinden sayılan Chester I. Barnard'ın fikirleri ile Barnard araştırmalarında atıfta bulunup, Hawthorne araştırmalarının sonuç kısmında önemli değerlendirmelerde bulunan Fritz J. Roethlisberger ile William J. Dickson ile beraber yürütmüş oldukları çalışmalar gelmektedir (Karaaslan, 2009:137).

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili yapılan çalışmaların başlangıcı, Organ adlı araştırmacının 1977 yıllarındaki tahmin performansı sağlar adlı konusundaki kuramı ile olmuştur. Bu kurama göre yapılan çalışmalarda örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireylerin üst tarafından kendilerine verilen görevlerde herhangi bir zorunluluk

hissetmeden üstlenmeleri, diğer çalışanlara karşı yardımcı olabilme, üst yöneticilerle iyi ilişkiler içinde olma ve üstlenmiş oldukları görevlerden yakınmamaları gibi unsurları içermektedir (Samancı ve Yücel, 2009:115).

Bununla birlikte Organ ve Betaman adlı araştırmacıların 1983 yıllarında ekstra-rol davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde nitelendirilmiştir. Bu tür davranışları, işin tanımlandığı şekilde yerine getirilmesi pek etkin olmayan ve sergilenmesi üst yöneticiler tarafından pek öngörülme-yen davranış biçimleridir. Bu tür davranış şekilleri örgütün içinde bulunduğu sosyal yapının daha sağlam olmasına katkıda bulunurken, görev performansı üzerinde doğrudan etkide bulunmaz (Taşcı ve Koç, 2007:374).

Örgütsel vatandaşlık kavramına vurguda bulunan diğer bir araştırmacı Katz ve Kahn 1966 yılında yayınlanmış olan *The Social Psychology of Organizations* yapıtında organizasyonel faaliyetler açısından önem arz eden çeşitli davranış gruplamalarının nitelikleri üzerinde ilgi uyandırmışlardır. Katz, yayınlamış olduğu eserinde organizasyonel sistemlere karşı genel etki bakımından iş gören davranışını üç şekilde belirtmiştir. Örgüt içinde faaliyette bulunan kişiler mevcut olan sisteme alınmalı ve bu sistemde kalıcı halde kalmaları için gerekli yönlendirmeler yapılmalıdır. Kişiler kendileri için belirlenmiş olan biçimsel rollerini yapmalıdırlar. Bunun yanı sıra örgütün dış çevre tarafından olumlu bir şekilde tanınması için özgün düşünceler yaratarak, örgüt içindeki diğer çalışanlarla işbirliğine dayalı, örgüt yapısını koruyan eylemler içinde olmak ve daha çok destekte bulunmak amacıyla kişinin kendini eğitmesi gibi bir örgüt iklimi havuzu meydana getirilmelidir (Çınar, 2000: 9).

Smith, Organ ve Near adlı araştırmacıların 1983 yılında iki örgütün denetim elemanı ile yapmış oldukları görüşmeleri dikkate alarak oluşturdukları çalışmalar ÖVD tek boyutlu olmadığını göstermiştir. Yaptıkları araştırma fedakârlık ve uyum ile birlikte gelen faktörlerin çeşitli vatandaşlık davranışlarını da ortaya çıkardığını ve fedakârlık kavramının kimi bireylerde yardımcı olma arzusunu ifade ettiği gözlenmiştir. Ortaya çıkan bu durumları ise iyi asker ya da iyi bir vatandaş şeklinde açıklamışlardır. İyi asker olarak ifade edilen sendromda örgüt içerisinde faaliyette bulunan çalışan bireylerin örgütün amaçları için uyumlu ve doğru olarak nitelendirilen işleri yapmaları kastedilmektedir. Bununla birlikte sergilemiş oldukları tutumları bir kısım birey için yapmış olan çalışanlar ise iyi vatandaş olarak nitelenen sendromu meydana

getirmektedir. Bu sebeple Smith, Organ ve Near 1983 yıllarında yapmış oldukları araştırmada bu iki kavramın farklı grupları ifade ettiklerini ve ayrı şekillerde ele alınıp analiz edilmesi gerektiğini açıklamışlardır (Gadot ve Cohen, 2004:121).

Örgütsel vatandaşlık davranışını kavramsal açıdan ele alıp inceleyen çalışmalar dikkate alınarak ortaya konulan tarihsel süreçler farklı literatürlerde yer verilerek belirtilmiştir. Yapılan kavram ve tanımlamalar hemen hemen birbirleri ile benzerlik göstermesinin yanı sıra burada temel amaç ÖVD kavramına ilişkin farklı boyutlandırmalar yaparak tanımın daha açık bir hal almasını sağlamaktır. ÖVD kurumsal açıdan ele alındığında çeşitli faktörlerden meydana geldiği görülmektedir. Bu kurumsal çerçevenin oluşmasında fedakârlık, ekstra sergilenen biçimsel olmayan rol davranışları ve gönüllülük gibi unsurlar etkili olmaktadır. Fakat yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsal yönden bir netlik kazanırken, boyutları hususunda herhangi bir sonuçta karar kılınamamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar bir nevi kavram ve boyutları konusunda net bir düşünceye sahip olabilmek için destek sağlar nitelikte olmaktadır. Bu nedenle de Organ'ın beş boyutlu olarak yapmış olduğu çalışma esas olarak dikkate alınmıştır. Türkiye'de ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar artma göstermiş ve birçok araştırmacı bu kavramı farklı konularla bağdaştırarak ele alınan konulara yardımcı olabilmesi açısından kullanmışlardır (Güler, 2013).

2.4. Örgütsel Vatandaşlığın İlişkili Olduğu Kavramlar

2.4.1. Örgütsel Adalet ve Güven

Örgüt kavramı ele alındığında en önemli kavramlardan birisi de adalettir. Otiz 2000 yıllarında yaptığı bir çalışmada örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlığın bulunduğu ve hüküm sürdüğü bir süreçte örgütsel adalet kavramının da var olacağını ileri sürmüştür (Ölçüm Çetin, 2004: 64).

Örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireyler örgüt adaletine dair farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Bu tanımlardan ilki örgüt içerisindeki tüm üyelere eşit bir şekilde davranılıp davranılmadığı hususundaki düşünce sistemi olarak ifade edilmektedir. Bireylerin örgüt içinde zihinlerinde oluşturdukları adalet kavramına karşın düşünceleri iş ortamında sergiledikleri birçok davranış ve tutumlarına da etkide bulunmaktadır. Bu yüzden örgütsel adalet kavramına ilişkin örgüt üyelerinin çok

dikkatli ve hassas tutumlar sergilemeleri gerekmektedir. Aksi halde bireyler bu durumdan olumsuz yönde etkilenerek örgüt içerisindeki performans düzeylerinde azalma görülebilmektedir. Örgütsel adalet kavramı örgütte faaliyet gösteren bireylere karşı ne ölçüde eşit davranıldığı konusunda algılar ve bu algılar neticesinde oluşan iş tatmini, güven gibi kavramların ne şekilde etkilendiklerini ortaya koyan bir kavram olması açısından oldukça önem arz etmektedir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 103).

Örgütsel vatandaşlık davranışına etkide bulunan çalışmalar incelendiğinde en çok üzerinde durulan kavram bilişsel faktör, örgüt içindeki bireylerin adalet kavramına dair düşünceleri olmaktadır. Ayrıca örgütsel adaletin çalışanlar tarafından olumsuz bir şekilde algılanması sonucunda, iş ortamındaki performans düzeyleri ve iş kalitesinde azalma, çalışma arkadaşlarıyla daha az dayanışma içinde oldukları ve gönüllü olarak vatandaşlık davranışlarını sergilemeyerek can sıkıcı tutumlar oluşturabilecekleri belirtilmiştir (Erdoğan, 2010: 37).

Örgütler için önem arz eden diğer bir kavram ise örgütsel güvendir. Örgütsel güven örgüt içinde faaliyette bulunan bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde samimi ve dürüst davranışları gerektiğini ifade eden bir kavramdır. Bu konuda yapılan araştırmalarda örgüt üyeleri arasında güven duygusunun meydana gelmediği iş ortamlarında kişilerin bireysel gelişimleri için çaba harcamak yerine, iş arkadaşlarını engellemek gibi davranışlarda bulundukları gözlenmiştir. Yani örgütsel güvenden yoksun olan örgütlerde kişiler enerjilerini daha çok politika yapmak, diğer çalışma arkadaşlarının arkasından konuşmak veya şahsi çatışmalar içine girmek gibi tutumlar içine girdikleri gözlenmektedir. Yalnız bu duygudan yoksun olan kişiler kendilerine verilen görevleri yerine getirmektedirler; fakat bu görevleri yerine getirirken gerekli düşüncelerini, heyecanlarını ve duygularını ortaya koymakta eksik kalmaktadırlar. Kısacası örgüt içinde oluşan güvensizlik enerji ve zamanın boş yere harcanmasına neden olan bir durum haline gelebilmektedir (Demirci, 2008: 50).

2.4.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, bir kimseye karşı duyulan sadakat ya da yakınlık anlamlarına gelmektedir. Örgütsel bağlılık ise, örgüt içerisinde faaliyette bulunan kişilerin örgüt içinde varlığını devam edebilmesi, bağlılık hissetmesi ve değerlerin önemsenmesi gibi kişinin kendisini örgüte karşı psikolojik olarak bağlı hissetmesi şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca kendisini örgütte karşı bağlı hisseden bireylerin örgüte katılım ve

özdeşleşme düzeylerini de yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık örgütler için çoğu zaman avantaj sağlayan bir kavram olmuştur. Çünkü kendisini örgüte karşı bağlı hisseden bireyler örgütün belirlediği hedefleri ve amaçları daha fazla önemseyerek bu doğrultuda örgütün yararı için daha fazla çaba sarf etme ve devamlılığını sağlayan faaliyetlere karşı istek duyma seviyelerinin artmasına sebep olmaktadır. Örgütün hayatta kalabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi kişilerin örgütte faaliyet göstermelerine bağlı olmaktadır. Çünkü bir örgütün ayakta kalabilmesi ve güç kazanması kişilerin örgütte karşı bağlılık seviyelerinin yüksek olmasına bağlıdır (Güven, 2006: 4).

Yapılan çalışmalara bakıldığında örgüte bağlılıkları gelişmiş olan kişilerde gelişme göstermeyen kişilere oranla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri gözlenmektedir. Örgütlerin günümüz koşullarında kendi amaçları ve hedefleri doğrultusunda olumlu bir şekilde performans gösteren çalışanlara karşı daha bağımlı oldukları öne sürülmektedir. Çünkü günümüzde değişen koşullara bağlı biçimde çalışma eğilimi göstermek yeni ekonomi anlayışının temel prensibi haline gelen bir özelliği durumuna gelmiştir. Bu nedenle de örgütlerin varlığını devam edebilmeleri için gerekli kılınan davranış biçimi yani örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Bu kapsam çerçevesinde sosyal mübadele teorisi, örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin aynı ortamda faaliyet gösteren çalışma arkadaşlarına ve eylemde bulundukları örgütte karşı örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri, bunlardan önce faaliyette bulundukları işlerine karşı olumlu şekilde bir tutum sergilemeleri ve örgütte kalabilme istek düzeylerine bağlı olacaktır. Başka bir ifadeyle, kişilerin örgüt içinde sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık kapsamındaki davranış biçimleri örgütsel bağlılık düzeylerini de büyük bir oranda etkileyecektir (Gürbüz, 2006: 61-69).

2.4.3. Motivasyon

Motivasyon kavramının geçmişten dilimize geçme süreci incelendiğinde teşvik etmek ya da güdü biçiminde geçmiş olduğu fakat tam biçimde ifade edebilmek amacı ile Motivasyon şeklinde kullanıldığı gözlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Motivasyonu en sade şekli ile ifade etmek gerekirse bireylerin kendilerine verilen bir amacı gerçekleştirirken kendi istek ve arzuları ile davranmaları ve belirli oranda çaba sarf etmeleri biçiminde tanımlanmaktadır. Motivasyon kavramını ele aldığımızda iki

önemli unsurun etken olduğunu görürüz. Bunlardan ilki; motivasyonun bireysel bir olgu olduğu sonucudur. Yani herhangi bir kişiyi motive edebilecek bir olay başka bir kişiyi motive etmede eksik kalabilir. Bu unsurlardan ikinci ise motivasyon olgusunun ancak insan tutumlarında gözlenebileceği ve bu şekilde oluşabileceğidir. Motivasyon ile ÖVD arasındaki ilişki çeşitli şekillerde ele alınarak tanımlanmıştır.

- Yapılan bir araştırma, ÖVD'ını motive edici bir davranış biçimi olarak tanımlamıştır (Di Pa Olo ve William, 2000; aktaran Ölçüm Çetin, 2004).
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ne kadar yüksek düzeyde motivasyonu esas alarak faaliyetine devam ederse, kişide bu düzeyde ÖVD sergilemek için direnecektir (Ölçüm Çetin, 2004).

2.4.4. Takım Çalışması

Örgütsel vatandaşlığın ilişkili olduğu kavramlardan birisi de takım çalışmasıdır. Örgüt içinde belirli bir amacın gerçekleşmesi için bir ya da daha fazla kişinin birbirleri ile dayanışma içine girerek oluşturmuş oldukları birimleri ifade etmektedir. Yani daha geniş bir tabirle, ortak bir amaç çerçevesinde bir araya gelmiş, birbirlerini tamamlayıcı bilgi düzeylerine sahip, bu bilgi düzeylerini belirli bir işbirliği içinde birleştiren ve birbirlerine karşı sorumlu olan bireylerin meydana getirdikleri bir örgütlenme şeklidir (Katzenbach ve Smith, 1993).

Takım çalışmalarının ağırlıklı olduğu örgütlerde başarı düzeylerinde artış olduğu gözlenmektedir. Çünkü belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen bireyler kendilerine verilen sorumlulukları en mükemmel şekilde tamamlamaya çalışmaktadırlar. Bu eylemleri yerine getirirken eksik olduklarını düşündükleri durumlarla karşılaştıklarında aynı bilgi düzeylerine sahip olan takım arkadaşlarından yardım alarak eksiksiz bir biçimde tamamlamaktadırlar. Takım çalışması kişinin performans ve verimliliğini artıran bir olgudur. Bu olgunun hakim olduğu örgütsel yapılarda başarı kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca takım çalışmasının hüküm sürdüğü örgütler birbirleri ile dayanışma içinde olduklarından kendilerine verilen görevleri de en kısa sürede tamamlamaları açısından zaman tasarrufu sağlamaktadır. Böylelikle bireyler gelişme eğilimi olan davranışlar göstermekten kaçınmazlar. Takım çalışmalarında biz kavramı ağır bastığından örgütsel açıdan dayanışma olgusunun daha ön planda olmasını sağlaması yönünden önemli bir kavramdır.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında birçok boyut bulunmaktadır. Ancak 1988 yılında ele alınan ve incelenen çalışmalar esas alınmıştır. Bu boyutlar şu şekildedir;

2.5.1. Özgecilik (Yardımseverlik)

Örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireylerin örgüt ile alakalı çıkan bir takım sorunlarda diğer çalışma arkadaşlarına karşı gönüllü yardımcı olmalarını, verimliliklerini ve performans düzeylerini artırmaya yönelik içten gelen davranışlar sergilemeleri özgecilik olarak tanımlanmaktadır. Mesela; örgüt içinde yeni faaliyette başlayan bir kişiye işin nasıl yapılması gerektiği hususunda yardımcı olmak ya da bir okulda hastalık nedeniyle izin kullanan çalışma arkadaşının birikmiş olan işlerini tamamlamak özgecilik davranışına örnek gösterilebilir. Bu konu ile ilgili birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını araştıran ve etkin olan en önemli çalışmanın organ adlı araştırmacı tarafından ortaya konan çalışma olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmalar, cinsiyet kavramının özgecilik davranışını meydana getiren en etkin unsur olduğunu ve yapılan araştırmalar neticesinde kadınların bu tutumu erkeklere oranla daha fazla sergiledikleri gözlenmiştir.

Bu kavramı örgütsel açıdan ele aldığımızda her ne kadar bir kişiye karşı yardımcı olabilmeyi gerektiren davranışlar kastedilse de daha geniş bir şekilde ele alındığında ve incelendiğinde örgütlerin bu durumdan fazla kazanç elde ettikleri gözlenmiştir. Çünkü özgecilik davranışı hem örgüt içinde hem de gruplar arasında ortak çalışma sahasında yapılacak olan eylemlerin istekli bir biçimde yapılmasına imkân vermesi açısından oldukça etkili bir yol olmaktadır. Bu yolla birlikte örgüt içerisinde veya çalışan bireyler arasında yaşanacak, örgütün performans ve verimliliğini olumsuz yönden etkileyecek muhtemel problemlerin en az seviyeye indirgenmesi sağlanmış olacaktır (Demirtaş; 2020: 66).

2.5.2. Vicdanlılık

Bu konu ile ilgili ele alınan diğer bir boyut ise vicdanlılıktır. Vicdanlılık, örgütte faaliyet gösteren bireylerin kendilerine verilen işin gerekleri dışında daha fazla çalışma ve kendisi için tanımlanan işten daha fazlasını istemli bir biçimde yerine getirmeleri şeklinde ifade edilmektedir. Vicdanlılığı bir nevi kişinin kendisini işine adanması

şeklinde ifade etmekte mümkündür. Söz konusu bu boyut örgütteki çalışanların üst tarafından önceden belirlenen talimat ve kurallara uygun davranışlarda bulunmasını, bu davranışları benimsemesini ve kendilerine verilen görevlerin üst merciler tarafından kontrol edilmese de bu tür tutumlar içinde olmaları biçiminde tanımlanmaktadır.

Çoğu zaman özgecilik ve vicdanlılık kavramları birbirleri yerine kullanılabilir. Her iki kavramın yardım etme hususunda ortak bir noktada birleşmeleri söz konusu olsa da; şahsi ve örgütte karşı yapılan yardım etme boyutu konusunda birbirlerinden ayrı nitelikler göstermektedirler. Vicdanlılık boyutunda daha çok örgütün kendisine yapılan yardım etme düşüncesi hâkimken, özgecilik boyutunda ise daha çok belirli bir kişiye yapılan yardım söz konusu olmaktadır. Bu yüzden her iki kavram ayrı şekillerde ele alınarak sınıflandırılmıştır. Bu boyutta kişi örgütü temel aldığı için diğer çalışma arkadaşlarının motive olmasını sağlayarak örgütün verimliliğini artırma hususunda olumlu bir avantaj sağlamaktadır (Demirtaş; 2020: 67).

2.5.3. Sivil Erdem

Örgütün olumlu bir şekilde gelişmesinde etkin olan diğer bir boyut ise sivil erdemdir. Bu boyut, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çalışma yapan birçok araştırmacı tarafından etkin bir şekilde kullanılmış ve benimsenmiştir. Sivil erdem, örgüt içerisinde faaliyette bulunan kişilerin dolaylı veya doğrudan her hangi bir baskı olmadan sorumluluk adı altında örgütün amaçları doğrultusunda her türlü faaliyette katılmaları şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir ifade, örgütün artan rekabet ortamında gelişmesinde ve güç kazanmasında etkili olacak bir biçimde çalışan bireylerin belirlenen iş grupları ve ekip çalışmalarına kendi isteği doğrultusunda katılım göstermeleri şeklinde ifade edilebilmektedir. Daha basit bir biçimde anlatmak gerekirse, sivil erdem boyutu örgüt içerisinde bulunan, büyük bir bağlılık duygusu ile bağlı olan ve örgütün amaçlarına olumlu yönde katkı sağlayacak eylemlere katılım gösterilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çoban; 2020: 14).

Sivil erdem boyutuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ortak noktanın örgütün çıkarları doğrultusunda yapılan faaliyetler olduğu dikkat çekmektedir. Burada kişi kendi menfaatlerini bir kenara bırakarak örgütün performansını ve etkinliğini artırmak için gönüllü bir şekilde içinden gelerek katılım sağlamaktadır. Okulda yapılacak faaliyetlerde kişinin kendiliğinden katılım sağlaması veya yapılacak olan etkinliklerde istemli şekilde yer alması sivil erdem boyutuna örnek gösterilebilir. Sivil

erdem zihniyetine sahip olan örgütlerin başarı seviyeleri de oldukça yüksektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları örgütsel faaliyetlerde olumlu yönde etki sağlamaktadır. Çünkü yapılan bu tür davranışlar bireylerin zihninde örgütler açısından olumlu izlenim bırakmaktadır. Birey kendini örgütsel faaliyetlere karşı kendini sorumluymuş gibi hissederek olumlu bir katkı sağlamak amacıyla fazladan çaba sarf etmektedir.

2.5.4. Centilmenlik

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğer bir kavram ise centilmenliktir. Centilmenlik boyutu, örgüt içerisinde zaman zaman ortaya çıkabilecek durumlar karşısında bireylerin sorunları ve kendilerine verilen cezaları ciddiye almayarak tolerans göstermeleri anlamını taşımaktadır. Bu durum bireylerin karşılaşılabilecekleri sıkıntıları sorun etmeyerek, örgüt içerisinde faaliyette bulundukları çalışmalarda yakınmadan birçok zorluk ve zahmette sabır göstermeleri şeklinde ifade edilmektedir. Centilmenlik boyutu örgüt açısından olumlu yönden avantaj sağlamaktadır. Çünkü birey şikâyet boyutunu bir kenara bırakarak sadece örgütün amaçlarını göz önünde bulundurarak faaliyetlerine devam etmektedir. Bu özelliği sebebiyle örgüt içerisinde çalışan bireyler sahip olmuş oldukları enerjilerini daha yararlı amaçlar için harcamış ve zaman faktörünü doğru bir şekilde yöneterek ortaya çıkan sorunlarla fazla uğraşmamış olurlar. Zaman örgütler açısından oldukça önemli bir kavram teşkil etmektedir. Bu nedenle centilmenlik boyutu ile çalışanlar sorunlar karşısında nasıl bir tutum içinde olmaları gerektiğini kavrayarak gereksiz zaman kayıplarını önlemiş olurlar (Demirtaş; 2020: 69).

Bir önceki özgecilik boyutunda ön plana çıkan yardımseverlik kavramı centilmenlik boyutunda da söz konusudur. Her iki boyut vicdanlılık açısından ortak özellikler göstermektedir. Ancak aralarında bir takım farklılık bulunmaktadır. Centilmenlik boyutunda ön plana çıkan yardımseverlik kavramı örgüt yapısının bütününe yönelik olurken, özgeciliğe ise bireye yani diğer çalışanlara karşı yapılmaktadır. Burada da ifade edildiği gibi vicdanlılık boyutu örgüt genelini kapsayacak şekilde ortaya çıkmaktadır. Daha genel bir tabirle özgecilik boyutunda kişinin kendisinden başka bir çalışana karşı sergilemiş olduğu bir yardımseverlik söz konusudur. Ancak vicdanlılık hususunda örgütün tamamı göz önünde bulundurularak yararlı yardımlarda bulunması söz konusudur. Bu yüzden de vicdanlılık düzeyinin fazla olduğu hallerde özgecilik her zaman meydana gelmemektedir. Yapılan bu araştırmalar

neticesinde her iki kavramın farklılık gösterdiği ve ayrı ayrı ele alınıp incelenmesi gerektiği hususunda karar kılmışlardır (Çoban; 2020: 12).

2.5.5.Nezaket

Nezaket, örgüt içerisinde faaliyette bulunan çalışanlar ve yöneticilerin ortak bir amaç etrafında birleşmeleri, örgüt yapısını olumsuz yönde etkileyecek tutumlardan sakınarak, örgüt içinde faaliyette bulundukları rollerde gerektiği zamanlarda birbirlerini bilgilendirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Burada temel amaç, ortaya çıkabilecek örgütsel veya bireysel birçok problemi daha oluşmadan çözüme kavuşturmaktır. Bu nedenle birçok problem daha ortaya çıkma aşamasındayken çözüme kavuşturulduğu için örgütsel yapının gelişmesi ve ilerleme kaydedebilmesi için gerekli olan zaman sağlanmış olacaktır. Örgütsel yapılarda gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmesinden ziyade bunların etkin kullanımı için gerekli olan teknik yönde ağır basmaktadır. Bu yüzden ele alınan boyutlar bir nevi örgütlerin gerekli olan teknik kısımları nasıl etkin kullanabileceği hususunda önemli bir rehber görevi de üstlenmektedirler (Demirtaş; 2020: 69).

Nezaket boyutunda temel nitelik, örgüt içerisinde oluşabilecek veya oluşması muhtemel olan sorunlar karşısında örgüt üyelerini önceden bilgilendirerek, gereken durumlarda uyararak ve oluşan problemlere karşı gerekli çözüm yollarını üretmeleri söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte, oluşan problemler önceden belirlenip doğru stratejilerle ortadan kaldırıldığı için, örgüt içindeki bireylerin moral ve motivasyonları artacak ve buna bağlı örgütte karşı bağlılık hissiyatlarında olumlu yönde gelişme ve nihayetinde tüm bunlarla birlikte verimlilik artarak örgütün rekabet ortamında oluşturduğu imaj olumlu yönde etkilenecektir. Bunlarla birlikte örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişki boyutunda birbirleri ile kurdukları iletişim, örgütler için son derece önemli bir unsurdur. Çünkü örgüt içinde sağlanan doğru iletişim örgüt etkinlik ve verimliliğini artıran bir unsur olduğu herkesçe bilinen ve uygulanan bir gerçektir. Bu nedenle nezaket boyutu doğru iletişim ve örgüt içerisinde etkin bir bilgi aktarımı sağlaması açısından son derece önemlidir. Örgütün doğru iletişim kullanması çalışanlar tarafından da olumlu yönde etki sağlayacaktır. Çünkü doğru iletişim ile birlikte çalışan bireylerin daha fazla sorumluluk almasını ve bu konuda cesaretlendirmek örgütün verimliliğini ve performansını yükseltmek açısından avantaj sağlayacaktır (Çoban; 2020: 14).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarında temel prensip örgütü olumlu yönde etkileyecek davranışlarda bulunmaktır. Örgüt yapısı içinde çalışanların ne şekil tutumlar içinde olmaları ve örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda nasıl faydalı olabilecekleri konusunda iyi bir rehber görevi üstlenmektedir. Bu boyutlar ile birlikte çalışan ve yöneticiler örgüt içinde doğru davranış biçimleri sergileyerek örgütsel verimliliği artırmaktadırlar. Örgütün değişen rekabet ortamlarında hayatta kalabilmesi ve diğer rakiplerinden farklılaşıp ileriye dönük hamlelerde bulunması için bir takım stratejilerde bulunması gerekmektedir. Çünkü kendisini geliştirmeyen ve sürekli aynı döngü etrafında faaliyetlerine devam eden örgütlerin ortadan kaldırılması kaçınılmazdır.

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı incelendiğinde yönetim ve organizasyon açısından önem taşıması amacıyla birçok araştırmacı tarafından ele alınıp bu konu üzerinde çalışma yapıldığı gözlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına değinildiğinde ilk olarak 1988 yıllarında organ adlı araştırmacı tarafından tanımına ilk olarak yer verilmiş olsa da, bu konuda ortaya konulan farklı teoriler ve kavramlar neticesinde biçimlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında ele alınan kuramlar sayesinde örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin ne sebeple bu davranış biçimlerini sergiledikleri anlaşılmaktadır. Söz edilen teorileri; sosyal mübadele, eşitlik, lider üye etkileşimi biçiminde ifade edebiliriz. Bu teoriler haricinde beklenti ve vekâlet teorisi de yer almaktadır.

2.6.1. Sosyal Mübadele teorisi

Bu teori, örgütsel anlamda birçok davranış ve tutumun ifade edilmesinde yardımcı olan eski teorilerden biridir. Özellikle de örgüt yapısı içinde yönetici ile çalışan arasında oluşan ilişkinin biçimlenmesinde etkin bir rol oynamasından ötürü, örgütsel davranış alanında son derece önemli bir teori haline gelmiştir. Bu özelliklerinden dolayı da örgütsel vatandaşlık alanında incelenen bir konu haline gelmiştir. Sosyal mübadele kavramı incelendiğinde mübadele kavramının ekonomik değişimlerden farklı bir şekilde araştırılmaya başlanmasıyla meydana geldiği gözlenmektedir. Sosyal mübadele kavramının oluşmasında ve meydana gelmesinde birçok araştırmacı etkin rol oynamıştır. Bu araştırmacılardan Blau(1964), Homans(1958) ve Emerson(1976) bu kavramın oluşmasında önemli bir yere sahip olan

kişilerden bazılarıdır. Özellikle de Blau(1964), sosyal mübadele ile ekonomik mübadelenin ayrı kavramlar olduğunu öne süren ilk kişilerden birisidir. Ekonomik bazdaki mübadele de daha çok iki taraf arasında maliyet esasına dayalı olmayan daha çok sosyal anlamda bir yarar sağlama üzerine odaklı olan bir anlayış söz konusu olmaktadır. Blau(1964), sosyal mübadele kavramı iki taraflılık esasına dayalı olan karşılıklı olarak birbirine bağlı ‘işlemleri’ ve sadece “değişimi” içeren karşılıklı olarak ödüllendirici bir süreç biçiminde tanımlamıştır (Emerson, 1976: 336).

Mesela bir kişiye karşı çok şey vermiş olan kişi bu vermiş oldukları şeylerin karşılığını fazlasıyla geri almaya çalışabilir. Bu nedenle de çok şey alan kişi bu almış olduklarını geri verebilme hususunda kendini tedirgin hissedip baskı altında olduğu hissiyatına kapılabilir. Mübadele sürecinde iki taraf arasında ne verilmiş olduğu ya da ne alındığının maliyet ve değeri, alınmış olan şeyin miktarına göre çeşitlilik gösterebilir. Bu sebeple mübadele sürecinde her iki tarafın bu konuda dengeli bir tutum içinde bulunmaları bu süreci daha kolay bir şekilde tamamlamalarına yardımcı olmaktadır. Kısacası sosyal mübadele kavramı her iki tarafın eşit miktarda birbirlerine vermiş oldukları ve karşılıklı esasına dayalı olan bir teori anlayışıdır (Kar ve Tewari, 1999: 429).

2.6.2. Eşitlik Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı teorilerinden bir diğeri de eşitlik teorisidir. Bu teori, 1963-1965 yıllarında Adams adlı bir araştırmacı tarafından literatüre kazandırılan kavramlardan birisidir. Bu kavramın ortaya çıkmasında birçok unsur etkili olmuştur. Bu faktörler içinden en etkili olan adaletsizlik ve bilişsel uyumsuzluk kavramlarının incelenmesi olmuştur. Eşitsizlik teorisinin ortaya çıkmasında bu iki kavram etkili olduğu için çoğu zaman bu iki kavramla aynı anlamlarda kullanıldığı zamanlar olmuştur(Adams, 1963). Daha sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar neticesinde “eşitlik terimi” şeklinde kullanılmaya başlanmıştır (Adams, 1965: 276).

Eşitlik teorisi kapsamında yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde, örgüt içerisinde faaliyette bulunan kişilerin yapmış oldukları eylemler sonucunda kendilerine verilen ücret miktarlarındaki eşitsizlikler karşısında ne şekilde tepkide bulundukları açısından bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ücret miktarlarındaki eşitsizlik sosyal mübadele teorisi gibi ele alınarak, eşitsizlik kavramının hangi koşullarda meydana geldiği ve ne gibi bir strateji uygulanırsa azalma göstereceği veya bu kavramın

tamamen nasıl ortadan kaldırılacağına dair ifade de bulunulmuştur(Adams, 1963: 422). Bu konuda yapılan çalışmalar eşitsizlik kavramının kişilerin günlük adil çalışma için günlük adil bir ödeme alma meselesinden ibaret olmadığı ortaya çıkmıştır. Çünkü örgüt yapısı içinde yönetici ile çalışan arasında oluşabilecek değişim yalnızca ekonomik bir mesele şeklinde düşünülmemektedir. Şöyle ki taraflar arasında herhangi bir şey değiş tokuş edildiğinde, yapılan değişimin iki kişi tarafından ya da birisi tarafından adil bir şekilde olmadığı hissiyatına kapılma olasılığının olabileceği ifade edilmiştir. Tüm bunlar eşitlik ya da eşitsizlik fikirlerinin altında yatan göreceli olarak algılanan bir adalet faktörünün olabileceği düşüncesini ön plana çıkarmıştır. Bu görecelik teriminin psikolojik boyuta olduğu ve eşitlik fikrinin tüm örgütler için son derece önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Adams, 1963: 422-436).

Eşitlik kavramı örgütler için son derece önem arz etmektedir. Çünkü örgüt yapısı içinde tüm çalışan bireylere karşı eşit düzeyde verilecek ücret miktarı örgütün performans düzeylerinde artışa neden olacaktır. Bireyin zihninde oluşturduğu adil ücret algısı örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda olumlu yönde faaliyetlerini sergilemesine yardımcı olacaktır. Diğer yandan eşitlik kavramının ön planda olduğu ve huzurlu bir ortamda faaliyetlerini sürdüren birey, örgütün gelişme göstermesi ve güçlü olabilmesi için kendi performans düzeyinin üstünde faaliyet gösterebilmesi açısından oldukça etkin olmaktadır.

2.6.3. Karşılıklı Norm Teorisi

Bu teori Gouldner adlı araştırmacı tarafından ortaya çıkarılmıştır. Karşılıklı norm teorisi temel bir takım özellikleriyle bir önceki sosyal değişim teorisi ile benzeşen tarafları bulunmaktadır. Bu teoride ön plana çıkan sosyal mübadele teorisinin esas aldığı gibi iki taraflı kazanç söz konusudur. Yani iki tarafında yapmış olduğu değişimde belli oranda kazanç elde etmeleri üzerinde durulmaktadır (Gouldner, 1960: 171-173).

Gouldner adlı araştırmacı 1960 yıllarında ortaya çıkarmış olduğu bu teorinin oluşmasında temel iki durumun olabilmesi gerekmektedir. Söz konusu bu durumlardan ilki, örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireyin kendisine yardımcı olan kişilere kendisinin de yardımcı olması gerekliliğidir. Bu durumlardan ikincisi ise, örgütte faaliyet gösteren bireylerin kendisine yardımcı olmuş diğer bireylere zarar verecek faaliyetlerde geri planda kalabilmesi gerekliliği şeklinde ifade edilmektedir. Karşılıklı norm teorisi, örgüt içerisinde çalışan kişilerin örgüt yapısı içinde kurumsal vatandaşlık

davranışı sergilemeleri bu düşünce sisteminin temelini oluşturmaktadır. Şöyle ki, çalışan bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinde faaliyet gösterdikleri örgütlerin bu davranış biçimlerine mutlaka karşılık verebilecekleri şeklinde bir beklenti içine girebilmektedir (Bolat, 2008: 125).

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Nedenleri

Örgüt yapısı içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışları iki temel şekilde oluşmaktadır. Bunlardan ilki, örgüt içerisinde faaliyette bulunan çalışan bireylerin içinde bulundukları örgütsel amaçlara, yapı ve uygulamalara etkin bir biçimde katılım ve katkı sağlaması sonucunda meydana gelmektedir. Bu tür tutumlar sergileyen örgüt çalışanları genel olarak çalışkan, aktif ve üretken bir yapıya sahip olmaktadırlar. İkincisi ise, örgüt yapısı içinde faaliyetlerine devam eden bireylerin, örgütsel yapı ve amaçlarına doğrudan ve dolaylı bir şekilde zarar verebilecek davranış biçimlerinden uzak durması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin, örgütsel yapıya zarar verecek davranışlardan kaçınması altında yatan temel sebep, örgüte yardımcı olmak değil, örgüt yapısına zarar vermemektir (Basım ve Şeşen, 2006: 85).

Örgüt çalışanları, genel olarak iş ortamında mevcut olan süreç ve uygulamalardan tatmin olduklarında veya üstleri tarafından adil ve eşitlik şeklinde algıladıklarında, örgüt yapısına ve bunların üstlerine yönelik olumlu anlamda bir davranış geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir. Şöyle ki, psikolojik sözleşme gereği örgüt içerisinde çalışan bireyler, örgütte karşı olumlu bir ilişki düzeyi kurarlar ve kendi menfaatlerini bir kenara bırakarak örgütün yararına tutumlar sergilemeye başlarlar. Bireylerin örgüte karşı sergileyecekleri davranış biçimleri örgütte karşı sadakat ve üstlerine karşı itaat ve işbirliği içinde olmaları gibi tutumlar içermektedir. Bunlarla birlikte örgüt çalışanları yüksek oranda katılım düzeyine ve psikolojik sözleşmeye karşı olumlu yönde bir düşünce yapısına sahipse bu doğrultuda yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenilebilir. Örgüt içerisindeki çalışan bireyler, sergilemiş oldukları davranışların ileri de kendisine terfi veya ödül şeklinde geri döneceğini ve bu davranışların karşılıksız kalmayacağını düşünmesi de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi için bir sebeptir. Tüm bunların yanı sıra birey örgütsel amaç ve hedeflere uygun davranışlar sergilemeyi bir sorumluluk olarak algılayıp örgütün yararına davranışlar sergileyebilir. Burada temel amaç, kişinin

kendi düşüncelerini örgüt yapısı için olumlu yönde etkileyecek şekilde sergilemesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışını benimseyen örgütler yüksek bir düzeyde performans sağlayarak, örgütsel verimliliği artırmaktadır. Her örgüt hayatta kalabilmek ve rakiplerini arka plana atmak için örgütsel vatandaşlık davranışı içinde olmak zorundadır.

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışı hem örgüt açısından hem de örgüt içerisinde faaliyet gösteren birey açısından birçok yönden olumlu avantaj oluşturmaktadır. Nitekim örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt yapısı içinde iş arkadaşları ve grup çalışmaları arasında oluşacak etkinliklerin etkin bir biçimde düzenlenmesinde etkili bir rol üstlenerek, örgütsel faaliyetlerde performans seviyesinin yükselmesini sağlamaktadır. İzlenen bu yolla birlikte örgütün değişkenlik gösteren çevre şartlarına olan adaptasyonu kolaylaştırılarak, performans seviyesindeki değişkenlik oranı azaltılabilmektedir (Dönder, 2006: 23).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının örgüt yapısına olumlu yönde sağlamış olduğu bir takım katkılar farklı araştırmacılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir(Keleş ve Pelit, 2009: 27):

- Örgütsel her türlü faaliyette etkinlik ve performansı artırmak açısından örgütler için önem arz etmektedir.
- Örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin verimliliklerinin artmasına yardımcı olmaktadır.
- Ayrıca örgütsel her türlü kaynağın kullanımı ve paylaşımı hususunda verimliliği artırmaktadır.
- Örgüt yapısı içinde bireyler ve birimler arasında etkili bir koordinasyon oluşturmaktadır.
- Örgütsel yapıların değişkenlik gösteren çevre şartlarına karşı uyum yeteneklerinin gelişmesini sağlayarak oluşabilecek her türlü engele karşı hazırlıklı olmalarına yardımcı olmaktadır.

Chen vd.(1998), örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışının bulunması iş gücünün düşük olmasına sebebiyet verebileceği şeklinde açıklamışlardır. Örgüt yapısı içinde kendi amaç ve hedeflerini bir kenara bırakarak kendisini örgütte adanmış olan

bireyler, daha uzun süreli örgüt yapısı içinde kalmayı ve daha yüksek kalitede üretim yaparak örgütün başarısına birçok açıdan destekte bulunurlar. Bu yüzden de örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışının yaygın bir şekilde kullanılması, hem örgüt yapısı içinde daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmuş olacak hem de bireyin örgütte bağlılığı ve bunun sonucunda verimlilik ve düşük iş gücü devri gibi olumlu yönde sonuçlar elde edilmiş olacaktır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında, örgüt içinde belli bir deneyime sahip veya işe yeni başlamış olan bireylere faaliyet gösterecekleri işi ne şekilde yapmaları gerektiği ve bağlı oldukları örgüte uyum sağlamaları hususunda yöneticilerin işlerini kolaylaştırarak, yöneticilerin yönetsel olan faaliyet alanlarına daha fazla zaman ayırarak zaman tasarrufu sağlamalarına katkı sağlamaktadır.

Örgüt içinde çalışan bireyin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi bir yandan örgütün iç ve dış çevreye karşı olan imajını da etkileyen bir unsurdur. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireylerin iş konusundaki tatmin düzeylerinde etkin olması sebebiyle, birey örgüte karşı dış çevre tarafından gelebilecek herhangi bir olumsuz tavır veya davranış gelişmesine izin vermeyerek ortadan kaldırmaya çalışacaktır. Yani, örgüt yapısını müşterilerine, rakiplerine hatta diğer örgüt mensuplarına karşı en iyi biçimde simgeleyecek tutumlar sergileyecektir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı bireylerin sorumluluk alabilme hissiyatlarını geliştirerek faaliyet gösterdikleri örgüt yapılarını iç ve dış çevresine karşı daha bilinçli tutumlar sergilemeleri konusunda katkı sağlayan bir kavramdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içinde birden fazla fonksiyonu bulunmaktadır. Örgüt açısından ele alınan fonksiyonlardan biri de işgören devir hızını azaltmaktır. Şöyle ki; bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma fonksiyonu arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çünkü bu davranışı benimseyen ve örgüte karşı kendini bağımlı hisseden çalışanlar, bağlı oldukları örgüt yapısından kolay kolay ayrılma kararı alamazlar. Yapılan çalışmalar neticesinde göze çarpan diğer bir sonuç ise, örgüt içinde faaliyet gösteren bireylerin, örgütsel vatandaşlık davranışları artma gösterdikçe bağlı oldukları örgütten ayrılma oranları da bu doğrultuda azaldığı ve işgören devir oranı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna karar verilmiştir. Bu

konu üzerinde yapılan hemen hemen bütün çalışmaların varmış oldukları esas nokta bu olmaktadır (Gürbüz, 2007: 69).

2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

2.9.1. Örgütsel Bağlılık

Morrow (1983) Cote ve Randall (1991) adlı iki araştırmacıya göre, örgüt yapısı içindeki çalışan bireyin bağlı olduğu örgütün amaçlarını ve ölçütlerini koruma, kendisi için belirlenen işi isteyerek yapma ve çalışan bireyin örgüt değerlerine sahip çıkması şeklinde ifade etmişlerdir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık kavramı örgüt yapıları açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgüt yapısına bağlı olan bireyler, örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde pozitif bir etkiye sahip olmaktadır. Özellikle de Organ ve Ryan (1995) adlı araştırmacıların bu konuda yaptıkları çalışmalar bu durumun gerçekliğini göz önüne sermiştir. Örgütsel bağlılık örgütler açısından birçok avantaj sağlamaktadır. Nitekim örgüte bağlılığı artan bireylerin, örgütsel faaliyetlere karşı fedakârlık yapma isteklerinin arttığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını daha fazla sergilemeye başladıkları gözlenmektedir (Akt: Karaman ve Aylan, 2012: 41).

Bireyler bağlı oldukları örgüt yapılarına normatif, devam ve duygusal bağlılık ile bağlanmakta ve bağlılık seviyeleri ise zaman içinde örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüşme göstermektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 79). Söz konusu bağlılıklar örgüt içinde çeşitli ifadelerle açıklanmaktadır. Normatif bağlılık; örgüt için sürekli çalışan bireyin ahlaki boyutunu ifade ederken, duygusal bağlılık; örgüt içinde faaliyet gösteren bireyin bağlı olduğu örgüte karşı ilgi düzeyini ve kendisini örgüt ile bütünleştirmesini ve devamlılık bağlılığı ise bireyin örgütle olan ilişkisinin kopması halinde yüzleşeceği durumu ifade etmek için kullanılmaktadır. Tüm bu tanımlamalar sonucunda normatif ve duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki mevcut olduğu ancak devamlılık bağlılığı ile negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 49).

2.9.2. Kişilik Özellikleri

Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin birçok nedeni vardır. Kişinin sahip olduğu kişilik özellikleri de örgüt yapısı içinde örgütsel vatandaşlık

davranışlarının görülmesinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle iyimser bir bakış açısına sahip olan bireylerin motivasyonları diğer bireylere oranla daha etkili olacağından, bu bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranları da daha yüksek olacaktır. Şöyle ki, Organ, Smith ve Near(1983) adlı araştırmacılara göre, dışadönük bireylerin bu davranışları göstermeye daha yakın oldukları ifade edilmiştir. Dışa dönük olmayan bireyler, örgütün menfaatlerini gözetmek yerine daha çok kendi problemleriyle meşgul olduklarından, bu tip bireyler için bu davranış biçimini sergilemek oldukça zahmetli olacaktır(Karaman ve Aylan, 2012: 41-42; Çetin, 2011: 44).

2.9.3. Liderin Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışına etkide bulunan unsurlar arasında önder olan kişinin özellikleri de yer almaktadır. Podsakoff (1996) ve arkadaşlarının birlikte yürüttükleri çalışma da bu durumu doğrular niteliktedir. Lider örgüt içinde gerekli sorumlulukları alarak, gerekli görülen yerlerde çalışan bireylere yardımcı olarak, örgüt içinde faaliyet gösteren bireylerle iş birliği içine girerek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirken bir yandan da sergilemiş olduğu bu davranış ile birlikte çalışanları da bu davranış biçimini sergilemeleri için yönlendirmektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

Destekleyici bir tavır içinde olan yöneticiler, bireylerin içinde bulundukları psikolojiyi iyi bildiklerinden, bu bireylerin kendilerini ne şekilde iyi geliştirebilecekleri hususunda çok çalışırlar. Yöneticiler gösterdikleri bu davranış biçimiyle, bireyin kendisine olan güvenini yeniden sağlayacağından örgüt yapısı içinde daha etkili ve verimlilik düzeyi yüksek bir çalışma ortamı oluşturulmasına sebep olacaktır (Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009: 591).

2.9.4. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen

Örgütsel vatandaşlık davranışına etkileyen temel faktörlerden birisi de kıdem ve hiyerarşik düzendir. Bireylerin hangi yaşta oldukları ve sahip oldukları kıdemlerle bu davranış biçiminin artma eğilimi göstermesinde önemli bir konuma sahiptir. Morrison (1994) kişilerin aldıkları kıdemle birlikte aynı doğrultuda örgütte olan bağlılıkların daha da güçlendiğine işaret ederek, bununla birlikte kişilerin daha fazla sorumluluk altına girdiklerini ve gönüllü bir şekilde daha fazla görev üstlenmek istediklerini açıklamıştır. Bir nevi kişi almış olduğu kıdemle aslında örgüt içinde üstlenmiş olduğu rollerin

karşılığını aldığını ve örgüt yapısı içinde değerli olduğunu hissetmiş olmaktadır. Bu yüzden de göstermiş olduğu performans düzeyinin üstünde bir performans göstererek örgütün başarılı olmasına katkıda bulunmaktadır. Hiyerarşik olarak birey üstlere çıktıkça kontrol etme, karar verme, rahat davranma ve yönetim gücünde artma eğilimleri baş gösterecektir. Bireylerin bu eğilimleri ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkması için pozitif bir durum olmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

2.9.5. Kişi Örgüt Bütünleşmesi

İnsan unsuru tüm örgüt yapılarında oldukça önemli bir kavramı teşkil etmektedir. Çünkü insan örgüt yapısı içinde teknolojinin kullanımı ve oluşturulması sürecinden bu yapının biçimlenmesine kadar olan tüm aşamalarda önem arz etmektedir. Şöyle ki, örgüt yapısı içinde insani olan kısmı ne kadar etkin bir şekilde işlev görürse örgüt yapısının da o derece sağlam olduğuna işaret etmektedir. Başka bir ifade ile örgüt ile kişi arasındaki ilişki boyutu ne kadar iyiye, kişinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranı da o kadar yüksek olacaktır. Yani, kişi örgüt arasındaki bütünleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde kişiye büyük bir sorumluluk yüklenmiş gibi görünse de aslında örgüt yöneticilerine de büyük görev düşmektedir. Yöneticiler bu durumda kişi örgüt bütünleşmesini sağlayabilmek için ellerinden gelen fonksiyonları yapmalı, bu atmosferi oluşturmak için gerekli tüm çalışmaları gerçekleştirmeli ve personel seçiminde bu faktörler dikkate alınarak seçim yapılmalıdır (Karaman ve Aylan, 2012: 43). Bu durum örgütsel ve bireysel olarak sergilenen tutumların birbirleri ile uyumlu olmasını sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına nihayetinde örgütsel performans ve verimliliğin artma eğilimi göstermesine sebep olmaktadır (Sezgin, 2005: 326).

2.9.6. İhtiyaçlar

Schnake (1991) adlı araştırmacı, bireylerin içsel motivasyona dayalı olan bir takım ihtiyaçlarından bahsetmektedir. Söz konusu bu ihtiyaçlar insan davranışları üzerinde önemli etki gücüne sahip olmaktadır. Ayrıca başarıma hırsı ile hareket eden bireyler kendileri için belirlenen rollerin dışında tutumlar sergilemeye başlayabilirler. Bu nedenle örgütler bireylerin bu tutumlarını önceden sezerek, örgüt üyelerini bu çeşit amaçlara motive edip kendileri için biçimlenmiş olan rollerin üstünde davranışlarda

bulunmalarına zemin hazırlamış olurlar. Bu konuda yapılan birçok araştırma söz konusudur. Yapılan araştırmalar, başarı odaklı hareket eden kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin diğer kişilere oranla daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Başarı odaklı çalışan ve bunu bir prensip haline getiren bireyler örgüt yapısına devamlı suretle fayda sağlayacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

2.9.7. Vizyon

Örgütsel vatandaşlık davranışına etkide bulunan diğer bir faktör ise, örgütün belirlediği amaç ve hedeflerdir. Burada örgütün geleceğe yönelik bir takım vizyon belirlemesi örgüt çalışanlarının zihninde örgüt yapısına yönelik olumlu yönde bir düşünce oluşmasına sebep olacaktır. Ayrıca birey, herhangi bir misyon ve vizyon belirlemeden yoluna devam etmeye çalışan örgüt yapısına karşı sürekli güvensiz hissetmesine, iş ortamında motivasyon eksikliği yaşamasına neden olacaktır. Bu nedenle, örgüt belirli bir vizyon belirleyerek yoluna devam etmelidir. Bu şekilde işlev gören bir örgüt yapısı bireyin daha fazla performans göstermesine ve örgütün başarılı olmasında etkin olacaktır.

2.10.Örgüt Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Örgüt kültürü kavramı örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturduğu ortamdır. Şöyle ki örgüt içerisinde faaliyet gösteren birey, örgüt ile uyumlu olup olmadığını bu ortam içerisinde göstermektedir. Örgüt kültürü kavramına bakıldığında örgüt kuralları ve değer yargıları bireyler tarafından benimsendiği için bireyin tutumlarını da doğrudan etkilemektedir. Örgütün belirlediği kültürel değerler ve normlar, çalışan bireyin örgüt ile uyum sağlayabilmesi için oldukça etkili bir araçtır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında toplumsal kültürü meydana getiren temel unsurlarla, örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan unsurlar arasında bir benzerlik varmış gibi görünse de, örgüt içerisinde farklı insan yapılarının yer almasından dolayı, kültürün oluşmasında etkili olan öğelerin (değerler, normlar, hikayeler, dil, örfler) örgüt yapısı içinde farklı anlamlar taşımasına ve nihayetinde farklı reaksiyon düzeylerinin oluşmasına neden olmaktadır (Nohut, 2016: 45).

Örgüt kültürü örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireyin örgüt ile uyumlu çalışmasında oldukça etkili olmaktadır. Çünkü örgüt yapısı incelendiğinde her örgüte

insan yapısının farklılık gösterdiği bu nedenle de örgüt kültürü ile bu farklılıklarının örgüte zarar verilmesi engellenmiş olacaktır. Örgüt kültürü kişisel bazda bir bütünleşme sağlamaz. Farklı düşünce yapılarına sahip olan kişilerin örgüt amaçları doğrultusunda birleşmesi ve etkili bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlar. Bu şekil bir çalışma ortamının sağlanması ile birey örgütsel vatandaşlık davranışı içinde hareket etmeyi istemli bir şekilde gerçekleştirmiş olacaktır.

Bir örgütün kültürü, örgüt yapısı içindeki çalışan bireylerin birbirleri ile olan iletişim biçimini, hâkim olan liderlik tarzını ve çalışan bireylerin verilen kararlara katılım göstermesi şeklinde örgütün işleyiş biçimini önemli bir ölçüde etkilemektedir. Kültür kavramı, örgüt değerleri, inançları ve iletişim kurma şekli konusunda önemli bir rehber niteliği taşıyan aynı doğrultuda örgüt yapısına yeni katılan bireylere örgüt üyeleri tarafından aktarılması gerekli olan bir olgudur. Çünkü örgüt içinde hâkim olan kültürel niteliklerin neler olması gerektiğini bilen bir birey, örgüt değerleri ve normları doğrultusunda hareket ederek huzurlu bir iş ortamı sağlamış olacaktır. Yeni gelen bireyler de bu düzene uyum sağlayarak örgütün veya diğer bireylerin boş zaman harcamasını önleyerek, faaliyet gösterdikleri alanlara daha fazla zaman ayırmalarına sebep olacaktır. Bu durumda da örgüt gereksiz zaman harcamadığı için başarı oranı da yükselmiş olacaktır. Örgüt kültürü, örgüt içinde faaliyete bulunan bireylerin ait olma duygularını pekiştirmektedir. Bu nedenle de bireyin aidiyet duygusunun gelişmesine katkı sağladığı için kendilerini bağlı hissettikleri örgütsel yapılar için tereddütsüz biçimlenmiş rollerin ötesinde tutumlar sergilerler. Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt kültürü ile biçimlenen çerçevede kendisini göstermeye başlayacaktır. Her iki kavram örgüt yapısı içinde birbirlerini tamamlar niteliktedir. Bir kavramın var olması diğer bir kavramın oluşmasına neden olmaktadır. Bir yandan bir toplumda hâkim olan genel kültürel fonksiyonlarda çalışma ortamında bulunan bireylerin davranış ve tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu sebeple, her iki kavramın birbirinden bağımsız ele almak ve yorumlamak mümkün olmamaktadır. Hem örgüt kültürü hem de örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içinde zorunlu olması gereken olgulardır (Nohut, 2016: 46).

Özellikle de son yıllarda örgüt kültürü kavramı, örgüt yapısı açısından sağlamış olduğu katkılardan dolayı birçok araştırmacı tarafından çalışma konusu olmuş ve yoğun bir ilgi odağı oluşturmuştur. Yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel başarının

oluşmasında ve devamlılık göstermesinde temel faktörlerden biri örgüt kültürü kavramı ile gerçekleştiği gözlenmektedir. Her ne kadar örgütsel başarının oluşmasında çeşitli unsurlar etkili olmuş olsa da en etkili yollardan birisi örgüt bireylerinin, örgüt kültürü çerçevesinde hareket etmeleri ve bu davranış biçimini yaşam tarzı haline getirmeleridir. Örgütleri konu edinen çalışmalarda, Deal ve Keneddy (1982) ve Cameron ve Freeman (1991) gibi birçok akademisyen ve araştırmacı, baskın ve uyum yeteneğine sahip kültürü benimseyen örgüt yapılarının, birbirlerinden kopuk, etki gücü zayıf ve uyumsuz örgüt kültürüne sahip olan örgüt yapılarına oranla daha etkin rol oynadığı öne sürülmektedir. Gerçekten de örgüt kültürü kavramının hâkim olduğu örgütsel yapılara bakıldığında örgüt içinde faaliyet gösteren bireylerin birbirleri ile uyum içinde çalıştıkları ve zaman tasarrufu sağlayarak grup çalışması formatında birbirlerinin eksik olan yönlerini tamamladıkları ve bu nedenle de bağlı oldukları örgütleri en iyi şekilde temsil ettikleri gözlenmektedir (Mete, 2018: 85).

Tüm bunların yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgüt içindeki bireyin kendisi için belirlenmiş olan görevlerinin üstünde tamamen kişiye ait olan davranış biçimlerini ifade etmektedir. Yani, bu davranış biçimlerini görevin üstünde sergilenen davranışlar olarak ta tanımlamak mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt içinde faaliyet gösteren bireylerin olumlu yönde davranış ve tutumlar, örgüt ile bütünleşmek istemesi yahut başarı hissiyatı doğrultusunda gelişen içsel bir motivasyon sonucunda kendini göstermektedir. Kısacası; örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı paralel yönden birbirlerini olumlu yönde etkileyen, örgüt yapılarının vazgeçilmesi güç olan iki önemli kavramı olmaktadır. En önemli görev örgüt yöneticilerinin bu iki kavramı faaliyet gösteren çalışanlara aşılmalari ve bu kavramları yaşam tarzına haline getirmelerini sağlamaktır (Mete, 2018: 86).

Örgüt kültürünün oluşum sürecine bakıldığında, yeni bir kavram olmadığı 1930 yıllarından itibaren örgüt yapılarında ortaya çıkmaya başladığı gözlenmektedir. Örgüt kültürü 1980 den bu yana araştırmacıların örgüt ile ilgili yaptıkları çalışmalarda önem arz eden bir kavram haline gelmiştir. Bu kavram, özellikle Amerikan şirketlerinin, Japon gibi farklı kültürleri barındıran örgüt yapılarına karşı rekabet edebilme hususunda ne için zorluk çektiklerini açıklayabilmek için yapmış oldukları çalışmalarla bu kavrama olan ilgi artmıştır. Ayrıca bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde, ele alınan farklılıkların bütünü, sadece ulusal kültür ile açıklamanın mümkün olmadığı

sonucuna varılmıştır. Çünkü farklılıkların ortaya çıkmasında yalnızca ulusal kültür değil başka faktörlerde etkili olabilmektedir. Tüm bunların yanı sıra araştırmacılar, benzer topluma mensup olan örgütleri, performans düzeyleri ve etkinliklerini temel alarak bir ayırım yapılması gerektiğini saptamışlardır.

Örgüt kültürü kavramının devamlılığının sağlanması, geliştirilmesi ve değişme göstermesinin örgüt yapılarını diğer benzeri örgüt yapılarına karşı daha rekabetçi bir tavır sergilemelerine, başarısız olan örgütsel yapıların yeniden ayağa kalmasını sağlamak gibi konular araştırmacılar tarafından hala tartışılan unsurlardır. Örgüt kültürü konusu her ne kadar kesin bir çerçeve etrafında birleşme gösterse de, bu konuyu inceleyen araştırmacılar tarafından örgüt kültürü konusunda düşünce ayrılıklarının yaşandığı tartışmalı bir çalışma sahası olarak gözlenmektedir. Çünkü her araştırmacının yapmış olduğu çalışma sonucu, örgüt kültürü kavramına yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu nedenle de bu konu üzerinde farklı düşünce ayrılıklarının gözlenmesi normal bir durum olarak açıklanmaktadır. Kültür kavramına değinilirse, bu kavram örgüt yapıları içinde geçmişten günümüze kadar gelen ve köklü bir yapı haline bürünmüş değişmesi mümkün olmayan bir paradigmadır. Örgüt yapılarının bu denli gelişme göstermesinde önemli bir paya sahiptir. Çünkü kültür, örgüt içerisinde bireylerinin iletişim beceri ve karar alabilme süreçlerinde etkin bir rol oynayan ve örgüt yapılarının güvenilirliğe yönelik etkili olan bir unsur olmaktadır. Tüm bunlar bir araya geldiğinde örgüt kültürünün örgütsel yapılar için ne denli önem taşıdığı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü, nitekim örgütsel yapıların öğrenme ve sosyalleşme seviyelerinin belirlenmesi konusunda da etkilidir. Örgüt kültürü aslında geçmişten günümüze farklı şekillerde biçimlenerek, araştırmacıların elde ettikleri bulgular sonucunda netlik kazanan ve örgütsel yapılar için son derece önem arz eden bir kavram haline gelmiştir (Mete, 2018: 87).

Örgütsel yapılara bakıldığında, örgütsel vatandaşlık tutumu içinde olan kişilerin faaliyette bulundukları örgütsel yapılarda, dinamik çalışma gruplarının var olabilme olasılığının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları yalnızca bir ülkeye mensup değildir. Bu kavram ile ilgili yapılan çalışmalar, sadece Amerika Birleşik Devletleri çerçevesinde sınırlı olmayıp diğer ülkeleri de kapsamış olduğundan tüm dünyada yaygın bir şekilde kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Çünkü hangi ülke bazında ele alınırsa alınsın ortak vardıkları noktalar kesin

çizgilerle aynı olmaktadır. Şöyle ki; bu özelliği ile örgütsel vatandaşlık kavramı evrensel bir boyut taşımaktadır sonucuna varmak mümkündür. Birçok ülkede bu konu hakkında yapılan araştırmalara rastlamak mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde Çin, Kanada, Tayvan ve İsrail gibi ülkelerde, bu konuda yapılmış olan çalışmalar mümkündür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyen ülkeler incelendiğinde, olumlu birçok avantaj sağladığı ve tüm ülkelerinin ortak vardıkları temel noktanın, örgütsel yapıların işleyişini, performans düzeylerini ve verimliliklerini olumlu yönde katkı sağladığı gözlenmektedir (Mete, 2018: 88).

Geçmişten günümüze örgütsel yapılar incelendiğinde örgütlerin; işgücü potansiyelini artıracak, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket edecek elemanlara ihtiyaç duyduğu ve bu yönde personel seçimi yaptıkları görülmektedir. Şöyle ki; hiçbir örgüt yapısı kendi biçimlemiş olduğu rollerin dışında davranış sergileyen ben merkezli çalışan bir birey kabul etmek istemez. Bunun yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı doğrultusunda örgüt amaç ve hedeflerini merkez alan ve gönüllülük esası etrafında bağlı olduğu örgütün görevlerini hafifletecek, gerektiği zamanlarda kendi performansının üstünde bir çaba gösteren bir çalışma arkadaşı tercih etmek ister. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı içinde olan birey, kendi görev ve sorumlulukların bilincinde olup, kendisine biçimlenen rolleri zamanında tamamlamış olacaktır.

Artan rekabet ve belirsiz olan çevre koşulları ile birlikte örgütler, yeni yapılanmaya geçiş yapmak zorunda kalmışlardır. Çünkü değişen çevre koşulları ile birlikte örgütler de yeni ortama uyum sağlayabilmek için bir takım değişiklikler yapmışlardır. Bu değişikliklerden birisi de, geçmişten günümüze çeşitli aşamalardan geçen ama önemli bir kavram olan örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını benimseyip ve örgüt içinde kullanmaya başlamaları olmuştur. Her iki kavram da örgütsel yapıların ayakta kalabilmeleri ve dış çevre tarafından örgüte dair etkin bir imaj oluşturulmasında oldukça önem arz etmektedirler. Kısaca konuyu toparlarsak, örgüt içi doğru iletişim kurulması ve çalışanların etkin bir çalışma ortamında faaliyet gösterebilmesi, faaliyette bulundukları örgütün bir parçası olduklarını hissetmeleri için, bu iki kavramın güncel bir şekilde örgütler tarafından kullanılması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Problemi

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

Yapılan çalışmalar örgüt kültürünün, biçimsel olmayan gönüllü davranışlar olarak ifade edilebilecek örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerinde etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bir örgütte paylaşılan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olan örgüt kültürü algıları, çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütün etkililiğine verimliliğine ve başarısına olumlu katkılar sağlayan biçimsel olmayan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri için uygun örgüt ortamı hazırlamaktadır. Örgütsel etkililik, verimlilik ve performans açısından önem arz eden örgütsel vatandaşlık davranışı, birçok örgütsel faktör tarafından etkilenmektedir. Örgütün sahip olduğu değerler, davranışlar, normlar, tutumlar ve inançlar sistemi

tarafından oluşan örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışına önemli ölçüde etki eden örgütsel faktörlerden biridir (Kurt, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireyin görev gereği gerçekleştirdiği davranışların ötesindeki, çalışanların performansı ve toplamda örgütün başarısı üzerine olumlu etki sağlayan, dolayısıyla örgütün yararına olan davranışlar olarak kabul edilmeleri sebebiyle örgütler için istenilen davranışlardır. Bu davranışların gerçekleştirilmesine imkan tanıyan bir ortam oluşturmak, başarılı olmaya çalışan bir örgüt için herhangi bir harcama yapmadan etkinliğini arttırmanın yollarından biridir. Çalışanların vatandaşlık davranışları sergilemeleri için öncelikle bu davranışları sergileme arzusuna sahip olmaları gereklidir. Çünkü bu davranışlar, gerçekleştirdiğinde çalışana herhangi bir kazanç sağlamayacak ve gerçekleştirmediğinde ise hiçbir zarar vermeyecek davranışlardır ve çalışanın kendisinden kaynaklanır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve iş grupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek örgütsel performansın artmasını sağlarlar (Kamer, 2001).

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

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

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, örgütler açısından hayati bir öneme sahip olan örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı farklı yönleriyle incelenmeye çalışılmıştır. Örgütler bakımından yaşamsal bir öneme sahip olan bu iki kavramın, birbiriyle etkileşim içinde oldukları düşüncesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bir eğitim kurumu olan

üniversitelerin örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla Fırat Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlere yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Çalışmada akademisyenlerin örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini tespit etmek ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin olup olmadığı, eğer etkisi varsa bu etkinin hangi yönlü olduğu ve ne derece olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutları üzerine olan etkisi, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli demografik özelliklerle (yaş, cinsiyet, unvan, vb.) arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde bütün organizasyonlar ekonomik, politik, hukuki, sosyal ve teknolojik unsurlar ve sektörel anlamda değişen koşullar nedeniyle bünyesinde çok sayıda değişimler gerçekleştirerek faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Her ne kadar yeni yönetim anlayışları, modern örgütsel davranış yaklaşımları ve çağdaş teknolojiler ortaya çıksa da bu değişimleri kurumun bünyesinde gerçekleştirecek olanlar, her zaman o kurumun kendi çalışanları olacaktır. Hızla değişen iş dünyasında ortaya çıkan yoğun rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim gibi pek çok gelişme sebebiyle organizasyonlarda insan kaynaklarına verilen önem giderek artmaktadır (Ürek, 2015: 29).

Özellikle içinde yaşadığımız çağda rekabetin küresel bir hal alması, örgütün çevresindeki değişim, örgütlerin işleyişini ve yapılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Tam da bu noktada örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları ve bu kültürü çalışanlarına empoze etmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürünün, işbirliğinin teşvik edilmesi, katılımın desteklenmesi, çalışanların kendilerini düşünce bazında örgütleriyle özdeşleştirme dereceleri, performansa dayalı ödül ilişkisine sahip olunup örgütsel adaletin algılanması, demokratik bir platformda fikirlerin açıkça sunulabilmesi ve yeniliklere açık olunması gibi niteliklere sahip olması, örgütü örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenebilmesi için elverişli hale getirmektedir. Eğer bir organizasyon tarafından güçlü bir örgüt kültürü yaratılıyorsa ve bu örgüt kültürü de çalışanlar tarafından benimseniyorsa böylece bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir

olgu yaratacak ve bu durum da işletmelere bir rekabet avantajı yaratacaktır. Bir başka ifadeyle örgütlerin başarılı olabilmeleri için çok büyük bir öneme sahip olan örgüt kültürü ve gönüllülük esasına dayalı örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte etkililik ve verimlilik sağlayarak örgütün başarısını ve performansını daha üst seviyelere çıkarmaya büyük bir destek sağlar niteliktedir. Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı açısından önemi; kültürün bu davranışların sergilenmesi için elverişli koşulları sağlamasından ve bu davranışları teşvik edici değerleri barındırmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda faaliyet alanı insanın yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olan üniversitelerin etkili işleyişi için, bu kurumlarda, eğitici, danışman, yol gösterici olarak görev yapanların çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmaları gerekmektedir. Özellikle üniversite düzeyinde bu işten bizzat sorumlu olan akademisyenlerin örgütlerine olan bağlılık derecelerinin yüksekliği, toplumun hemen hemen her alanına gerek mesleki açıdan, gerekse topluma en yüksek düzeyde nitelikli birey yetiştiren kurumlarında çalışmalarını bakımından önem taşımaktadır. Diğer taraftan, akademisyenlerin çalıştıkları birimlere yönelik tutumlarının belli zaman aralıklarıyla tekrarlanan araştırmalar sonucunda değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bulgular ışığında çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve nihayetinde de örgütlerine olan bağlılıklarını artırıcı yönde tedbirlerin alınması önem taşımaktadır. Çünkü, eğitim örgütlerinin işlerinin insan yetiştirmek olduğu da göz önüne alındığında, bu örgütlerde büyük ölçüde güdülenmiş ve işleriyle özdeşleşmiş çalışanlara gereksinim vardır. Araştırmanın önemi işte tam da bu noktada kendini göstermekte ve eğitim kurumlarında sahip olunan örgüt kültürü yapısının tespit edilip var olan bu örgüt kültürü yapısının örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediği ve etkiliyorsa ne derece ve nasıl etkilediği araştırılmak istenmiştir.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada ölçülmek istenen temel hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmaya ait beş hipotez test edilmektedir.

H0a: Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı farklılık YOKTUR.

H1a: Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı farklılık VARDIR.

H0b: Örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde anlamlı farklılık YOKTUR.

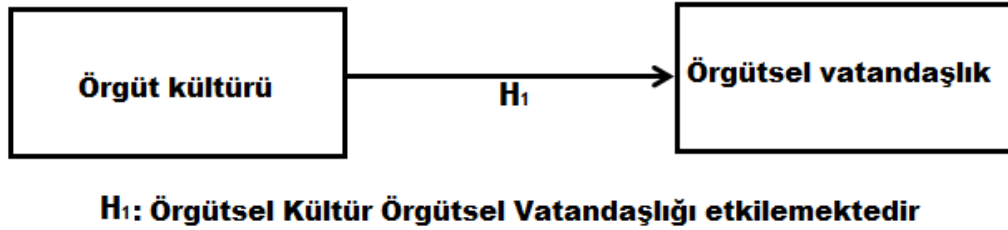
H1b: Örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde anlamlı farklılık VARDIR.

H0c: Akademisyenlerin demografik özelliklerin örgüt kültürü üzerine anlamlı farklılık YOKTUR.

H1c: Akademisyenlerin demografik özelliklerin örgüt kültürü üzerine anlamlı farklılık VARDIR.

H0d: Akademisyenlerin demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine anlamlı farklılık YOKTUR.

H1d: Akademisyenlerin demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine anlamlı farklılık VARDIR.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu çalışma Fırat üniversitesi görev yapan akademisyenlere yöneltilen sorulara içtenlikli cevap verdikleri, örneklemin evreni kapsadığı varsayılmıştır. Çalışma 2020-2021 eğitim dönemi, 300 akademisyen ve anket sorularına verilen cevaplarla sınırlandırılmıştır.

3.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenler oluşturacaktır. Araştırmada, evrenin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe gibi unsurlar dikkate alınarak örneklem alınma yoluna gidilecektir. Evreni temsil düzeyine sahip örneklemen seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Buna göre araştırmaya veri elde etmek amacıyla Fırat Üniversitesi’nde görev yapan akademisyenlerden oluşturulacak olan örneklem grubuna 300 anket dağıtılacaktır.

3.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada “veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara anket uygulanması öncesinde araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilerek, anketlere verilecek cevapların sadece araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacağı, toplanacak verilerin başka kişilerce kullanılmayacağı belirtilerek, katılımcıların kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Böylelikle, katılımcıların anket sorularını daha rahat ve gerçekçi şekilde yanıtlayacakları” varsayılmaktadır. Anket sorularının hazırlanma aşamasında, daha önce benzer tezlerde ve bilimsel çalışmalarda kullanılan anketlerden faydalanılmıştır. Anket sorularının cevap veren açısından kolaylık sağlaması amacıyla açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ankette demografik özellikler, örgüt kültürü ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmuştur. örgüt kültürlerini nasıl algıladıklarını belirlemek amacıyla sorulmuş 31 ifade yer almaktadır. Araştırmanın bu kısmında, örgüt kültürünü ölçmek için Erdem ve Özen İşbaşı (2001) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği, “Aidiyet”, “Semboller”, “Güç Mesafesi”, “İletişim/İlişki” ve Örgütsel Yapı/Etkinlik” olmak üzere beş gruba ayrılmış boyuttan oluşmaktadır.

Çalışmamıza konu olan Örgütsel vatandaşlık ölçek iki ayrı çalışmadan (Vey/Campbell, 2004; Williamsışia W, 1999) yararlanılarak hazırlanan bir anket biçimindedir. Bu birleştirmenin altında yatan neden, her iki ölçeğin istatistiksel verilerle ortaya konulmuş güçlü yönlerini birleştirerek daha etkili bir ölçek oluşturma isteğidir. Anket, beş temel boyuttan oluşmaktadır ve Organ (1988) tarafından ortaya konulan

örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumludur. Ankette "Diğergamlık" (5 madde), "Vicdanlılık" (3 madde), "Nezaket" (3 madde), "Centilmenlik" (4 madde) ve "Sivil erdem" (4 madde) boyutlarını ölçecek şekilde tasarlanmış 19 madde bulunmaktadır.

3.8. Verilerin Toplanması

Çalışma veriler anket yöntemi ile yüzyüze elde edilmiştir, 320 ankete hazırlanmış ve katılımcılara verilmiştir. Bu anketlerden 308 tanesi geri dönüş sağlanmıştır. Anketin güvenilirliği sebebiyle 8 anket yetersiz veya ilgisiz olarak doldurulduğundan uygulama dışı bırakılmıştır. 300 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

3.9. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 25.0 programı ile analiz edilecektir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde öncelikle frekans analizi, betimleyici istatistik, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizinde SPSS 25.0 programı kullanılacaktır. Verilerin analizi sürecinde betimsel istatistiklerle birlikte ilişkisel istatistiklerden” yararlanılacaktır. Betimsel verilerin yorumlanmasında yüzde, frekans, standart sapma ve ortalama değerleri kullanılacaktır.

3.9.1. Ölçeklerin Normallik Analizleri

Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve bunlara ait alt boyutların normallik analizi Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği normallik analizi

	Basıklık	Çarpıklık
Etkinlik	-,745	,952
İletişim	-,531	-,254
Güç Mesafesi	-,410	,003
Aidiyet	-,419	-,211
Semboller	-,667	,580
Örgütsel Kültür	-,575	,315
Yardımsızlık	-1,010	1,222
Vicdan	-1,229	1,259
Nezakete	-1,727	1,577
Centilmenlik	-,867	1,987
Sivil Erdem	-1,693	1,423
Örgütsel Vatandaşlık	-1,957	1,456

Bu tablo 1’e göre Örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık ölçeği ve boyutları -2 ile +2 arasında kaldığı ve normal dağılım gösterdiği görülmüştür (Öztürk, 2010).

Tablo 2. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği puan aralığı

Puan aralığı	Ölçekteki karşılığı	Düze
$1,00 \leq \bar{x} \leq 1,80$	Hiç uygun değil	Çok zayıf
$1,80 < \bar{x} \leq 2,60$	Uygun değil	Zayıf
$2,60 < \bar{x} \leq 3,40$	Biraz uygun	Vasat
$3,40 < \bar{x} \leq 4,20$	Çoğunlukla uygun	Güçlü
$4,20 < \bar{x} \leq 5,00$	Bütünüyle uygun	Çok güçlü

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeğinin ve Örgütsel vatandaşlık ölçeği puan aralıkları Tablo 2’te verilmiştir (Öztürk, 2010). Verilerin ortalama analizinde bu ölçek aralığı kullanılacaktır.

3.9.2. Katılımcıların demografik özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcılara ait tanımlayıcı özellikler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Değişken	Seçenek	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz	Kadın	84	28,0
	Erkek	216	72,0
	Total	300	100,0
Yaşınız	20-25 yaş	8	2,7
	25-30 yaş	38	12,7
	31-35 yaş	64	21,3
	36-40 yaş	46	15,3
	41-45 yaş	42	14,0
	46 Ve Üzeri	102	34,0
	Total	300	100,0
Medeni Durumunuz	Evli	216	72,0
	Bekar	84	28,0
	Total	300	100,0
Fırat Üniversitesi'ndeki Hizmet Yılıınız	4-5 Yıl	80	26,7
	6-10 Yıl	68	22,7
	11-15 Yıl	66	22,0
	16-20 Yıl	30	10,0
	21 Yıl ve Üzeri	56	18,7
	Total	300	100,0
Unvanınız	Prof. Dr.	28	9,3
	Doç. Dr.	80	26,7
	Dr. Öğr. Üyesi	60	20,0
	Öğr. Gör.	62	20,7
	Arş. Gör.	70	23,3
	Total	300	100,0

Tablo 3’de araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin bazı demografik özellikleri verilmiştir. Bu tabloya göre katılımcıların 84(%28,0)’i kadın, 216(%72,0)’si erkektir. Yaş gruplarına göre 8(%2,7)’si 20-25 yaş, 38(%12,7)’si 25-30 yaş, 64(%21,3)’ü 31-35 yaş, 46(%15,3)’ü 36-40 yaş, 42(%14,0)’ü 41-45 yaş, 102(%34,0)’ü 46 ve üstü yaş grubuna ait öğretim görevlilerinden oluşmuştur. Katılımcıların 216(%72,0)’si evli, 84(%28,0)’si bakardır. Katılımcıların hizmet yılına göre dağılımında 80(%26,7)’si 4-5 yıl, 68(%22,7)’si 6-10 yıl, 66(%22,0)’si 11-15 yıl, 30(%10,0)’ü 16-20 yıl, 56(%18,7)’si 21 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip katılımcılardan oluşmuştur. Yine öğretimin görevlilerinin unvan dağılımları incelendiğinde 28(%9,3)’ü Profesör, 80(%26,7)’si doçent doktor, 60(%20,0)’si, Öğr. Üyesi, 62(%20,7)’si Öğr. görevlisi, 70(%23,3)’ü Araştırma görevlisi kadrosuna sahip katılımcılardan oluşmaktadır.

3.9.3. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ortalama Ve Frekans Dağılımı

Tablo 4’de Örgütsel kültürü ölçeğinin ve boyutlarının sıklık ve sahip olduğu ortalama puanları verilmiştir.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeği

Faktör	Madde no	Ortalama	Standart sapma	Sıklık (n = 330)									
				Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
				S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Örgütsel Yapı Etkinlik	1	3,8267	,93785	10	3,3	22	7,3	36	12,0	174	58,0	58	19,3
	2	3,6133	1,01353	10	3,3	42	14,0	48	16,0	154	51,3	46	15,3
	3	3,3800	,90091	12	4,0	36	12,0	92	30,7	146	48,7	14	4,7
	4	3,4267	1,01722	20	6,7	28	9,3	86	28,7	136	45,3	30	10,0
	5	3,5667	,97058	12	4,0	28	9,3	78	26,0	142	47,3	40	13,3
	13	3,6200	,79858	6	2,0	18	6,0	84	28,0	168	56,0	24	8,0
	19	3,3733	1,08222	22	7,3	46	15,3	58	19,3	146	48,7	28	9,3
	22	3,6200	,79858	6	2,0	18	6,0	84	28,0	168	56,0	24	8,0
	23	3,6500	,88134	10	3,3	22	7,3	62	20,7	176	58,7	30	10,0
	24	3,2133	,90769	10	3,3	52	17,3	120	40,0	102	34,0	16	5,3
Faktör		3,5280	,64296										
İletişim	6	3,4300	1,05617	18	6,0	32	10,7	100	33,3	106	35,3	44	14,7
	7	3,3333	,96540	16	5,3	30	10,0	120	40,0	106	35,3	28	9,3
	8	3,3200	1,26343	32	10,7	56	18,7	52	17,3	106	35,3	54	18,0
	9	3,3200	1,23938	40	13,3	46	15,3	30	10,0	150	50,0	34	11,3
	10	3,3833	1,08025	22	7,3	46	15,3	58	19,3	146	48,7	28	9,3
	11	3,3767	1,03652	16	5,3	38	12,7	42	14,0	166	55,3	38	12,7
Faktör		3,3867	,76706										
Güç Mesafesi	12	3,2933	1,05720	24	8,0	34	11,3	104	34,7	108	36,0	30	10,0
	14	3,6467	,88190	10	3,3	22	7,3	62	20,7	176	58,7	30	10,0
	15	3,2133	,91137	10	3,3	52	17,3	120	40,0	102	34,0	16	5,3
	16	3,3367	,96943	16	5,3	30	10,0	120	40,0	106	35,3	28	9,3
	17	3,3167	1,26559	32	10,7	56	18,7	52	17,3	106	35,3	54	18,0
	18	3,3100	1,24864	40	13,3	46	15,3	30	10,0	150	50,0	34	11,3
Faktör		3,3489	,67314										
Aidiyet	20	3,5800	1,03949	16	5,3	38	12,7	42	14,0	166	55,3	38	12,7
	21	3,2967	1,05785	24	8,0	34	11,3	104	34,7	108	36,0	30	10,0
	25	3,5767	,97671	12	4,0	28	9,3	77	25,7	141	47,0	42	14,0
	26	3,3367	,96597	16	5,3	30	10,0	119	39,7	107	35,7	28	9,3
	27	3,3100	1,24596	40	13,3	46	15,3	29	9,7	151	50,3	34	11,3
	31	3,2067	,90555	10	3,3	52	17,3	120	40,0	102	34,0	16	5,3
Faktör		3,3789	,69742										
Semboller	28	3,5767	1,03974	16	5,3	38	12,7	42	14,0	165	55,0	39	13,0
	29	3,2933	1,05720	24	8,0	34	11,3	102	34,0	110	36,7	30	10,0
	30	3,6467	,88190	10	3,3	22	7,3	62	20,7	176	58,7	30	10,0
Faktör		3,5022	,81124										
Örgütsel Kültür	Genel	3,4289	,67423										

Tablo 4’e göre Örgütsel kültürü ölçeğinin Örgütsel Yapı Etkinlik boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan maddeler incelendiğinde “1. Üniversitemizde uygulamalar açısından bölümler arasında yüksek uyum var ($\bar{x} = 3,82$)”; “2. Öğrenciler kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını çok iyi bilirler? ($\bar{x} = 3,61$)” “13. Üniversitenin yönetimi öğrencileri, yönetmeliklere ve uygulamalara yönelik olarak zamanında ve doğru bilgilendirir ($\bar{x} = 3,62$)” “22. Üniversitenin araştırma görevlileri öğrencilere içtenlikle yardımcı olurlar ($\bar{x} = 3,62$)” maddeleri ölçekteki “katılıyorum” seçeneğine denk gelmektedir.

İletişim yapı boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan maddeler incelendiğinde “6. Öğretim üyeleri iletişime her zaman açıktır ($\bar{x} = 3,43$)”; 10.

Derslerin veriliş şekli bilgi aktarmaktan çok düşünce ve beceri geliştirici niteliktedir açıktır ($\bar{x} = 3,38$)"; maddeleri ölçekteki "kararsızım" seçeneğine denk gelmektedir.

Güç Mesafesi boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan maddeler incelendiğinde "14. Öğretim üyeleri hatalara karşı toleranslı davranırlar ($\bar{x} = 3,64$)" maddesi ölçekteki "katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir.

Aidiyet boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan maddeler incelendiğinde "20. Üniversiteye yeni gelen öğrencilerle eski öğrenciler çabuk kaynaşırlar. ($\bar{x} = 3,58$)"; 25. Üniversite çağına gelen yakınlarıma bu Üniversiteyi tercih etmelerini öneririm($\bar{x} = 3,57$)" maddesi ölçekteki "katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir.

Semboller boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan maddeler incelendiğinde "28. Üniversitenin fiziki mekanları diğer Üniversitelere göre farklı ve özgündür. ($\bar{x} = 3,57$)"; 30. Üniversitenin geçmişine ilişkin anılar, öyküler, olaylar eski öğrenciler tarafından yenilere aktarılır. ($\bar{x} = 3,64$)" maddesi ölçekteki "katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir.

3.9.4. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama Ve Frekans Dağılımı

Tablo 5’de Örgütsel kültürü vatandaşlık ölçeği ve boyutlarının sıklık ve sahip olduğu ortalama puanları verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Faktör	Madde no	Ortalama	Standart sapma	Sıklık (n = 330)									
				Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
				S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
Yardımseverlik	19.	3,7600	1,00620	6	2,0	36	12,0	52	17,3	136	45,3	70	23,3
	18.	4,1133	,78050	2	,7	8	2,7	40	13,3	154	51,3	96	32,0
	1.	4,2000	,78446	2	,7	14	4,7	14	4,7	162	54,0	108	36,0
	21.	3,8933	,96872	8	2,7	22	7,3	44	14,7	146	48,7	80	26,7
	29.	3,6533	1,06628	20	6,7	18	6,0	66	22,0	138	46,0	58	19,3
	Faktör	3,9240	,68531										
Vicdan	5.	4,1133	,78050	4	1,3	8	2,7	28	9,3	170	56,7	90	30,0
	9.	4,0867	,93920	2	,7	24	8,0	36	12,0	122	40,7	116	38,7
	3.	4,4733	,76457	4	1,3	6	2,0	8	2,7	108	36,0	174	58,0
	Faktör	4,2244	,67277										
Nezaket	6.	4,4400	,73589	4	1,3	4	1,3	8	2,7	124	41,3	160	53,3
	4.	4,2333	,82126	4	1,3	10	3,3	20	6,7	144	48,0	122	40,7
	2.	4,4467	,74544	6	2,0	2	,7	4	1,3	128	42,7	160	53,3
	Faktör	4,3733	,63693										
Centilmenlik	10.	4,0933	,92781	6	2,0	14	4,7	38	12,7	130	43,3	112	37,3
	22.	4,3000	,79083	8	2,7	14	4,7	150	50,0	128	42,7	0	0
	20.	3,7467	1,02273	10	3,3	26	8,7	66	22,0	126	42,0	72	24,0
	11	3,7600	,95153	2	,7	40	13,3	48	16,0	148	49,3	62	20,7
	Faktör	3,9750	,66239										
Sivil Erdem	14	4,0067	,80547	2	,7	18	6,0	30	10,0	176	58,7	74	24,7
	15	4,0733	,86629	4	1,3	14	4,7	36	12,0	148	49,3	98	32,7
	16	4,3467	,76711	4	1,3	6	2,0	12	4,0	138	46,0	140	46,7
	17	4,4267	,82069	8	2,7	4	1,3	4	1,3	120	40,0	164	54,7
	Faktör	4,2133	,65005										
Örgütsel Vatandaşlık	Genel	4,0232	,53899										

Tablo 5’e göre Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin *Yardımseverlik* boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan maddeler incelendiğinde “18. *Aşırı iş yükü olan kurum çalışanına yardımcı olmaya çalışırım. “ 1. İşe yeni başlayan meslektaşlarıma zorunlu olmasa da mesleğe uyum süreçlerinde yardımcı olurum. ($\bar{x} = 4,20$)”*; maddeleri ölçekteki “katılıyorum” seçeneğine denk gelmektedir.

Vicdan boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan maddeler incelendiğinde “3. *Meslektaş arkadaşlarımdan haklarına zarar verecek eylemlerden uzak dururum. ($\bar{x} = 4,47$)”*; maddesi ölçekteki “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine denk gelmektedir.

Nezaket boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan maddeler incelendiğinde “6. *Diğer meslektaş arkadaşlarımdan haklarına saygı gösteririm. ($\bar{x} = 4,44$)”*; “2.

Mesleğimde yaptığım işlere büyük ölçüde özen gösteririm ($\bar{x}=4,44$)"; maddesi ölçekteki "kesinlikle katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir.

Centilmenlik boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan maddeler incelendiğinde *10. Önemsiz gördüğüm sorunlar karşısında sitem ederek vaktimi boşa harcamam ($\bar{x}=4,09$)*"; maddesi ölçekteki "katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir. *"22. Mesai saatleri içinde verimli olmaya çalışırım. ($\bar{x}=4,30$)"*; maddesi ölçekteki "kesinlikle katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir.

Sivil Erdem boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan maddeler incelendiğinde *"16. Mesleğimde görev bilinci yüksek olan kişilerden biriyim. ($\bar{x}=4,34$)"*; *"17. Mesleğimde belirlediğim standartlardan birisi de işe devamlılığımıdır. ($\bar{x}=4,42$)"*; maddesi ölçekteki "kesinlikle katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir.

3.9.5. Örgütsel kültür Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan Örgütsel kültür Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Tablo 6’da verilmiştir

Tablo 6. Örgütsel kültür Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde no	Faktör Yükleri					Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
		1	2	3	4	5		
Örgütsel Yapı Etkinlik	1	,696					43.18	0,876
	2	,731						
	3	,713						
	4	,709						
	5	,762						
	13	,722						
	19.	,754						
	22.	,722						
	23.	,745						
	24.	,730						
İletişim	6.		,675				11,90	0,776
	7.		,636					
	8.		,649					
	9.		,674					
	10.		,647					
	11.		,684					
Güç Mesafesi	12.			,786			8.59	0.738
	14.			,746				
	15.			,727				
	16.			,693				
	17.			,643				
	18.			,674				
Aidiyet	20.				,703		7.15	0.757
	21.				,728			
	25.				,718			
	26.				,695			
	27.				,685			
	31.				,727			
Semboller	28.					,783	5.27	0.749
	29.					,785		
	30.					,746		
Ölçek							76,09	0.952
KMO = 0,886 Df = 351 App. Chi Square = 4678,086 P = 0,000								

Tablo 6.’da Örgütsel kültür Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçların da 0.30 sayısı en düşük ölçüt olarak alınmıştır. Ayrıca çalışmada en düşük madde faktör yükünün .636, en yüksek faktör yükü 0,786 arasında olduğu görülmüş olması maddelerin istenilen ölçüde faktör yüküne sahip olduklarını göstermektedir. Böylece, 1. boyut “Örgütsel Yapı Etkinlik ”, 2. boyut “İletişim ” ve 3. boyut “Güç Mesafesi, 4. boyut “Aidiyet” ve “Semboller ” olarak Erdem ve Özen İşbaşı (2001) tarafından kullanılmıştır. Örgütsel Yapı Etkinlik boyutu faktör yükleri .696 ile .762 arası değişen 10 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %43.18’ini açıklamakta; İletişim boyutu,

Faktör	Madde no	Faktör Yükleri					Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
		1	2	3	4	5		
Yardımseverlik	19.	,798					43.90	0.791
	18.	,465						
	1.	,623						
	21.	,742						
	29.	,700						
Viddan	5.		,745				10.55	0,736
	9.		,709					
	3.		,792					
Nezaket	6.			,795			7.15	0.772
	4.			,701				
	2.			,876				
Centilmenlik	10.				,795		5.25	0.706
	22.				,701			
	20.				,876			
	11				,795			
Sivil Erdem	14					,777	4.86	0,808
	15					,762		
	16					,728		
	17					,777		
Ölçek							71,72	0,923
KMO = 0,898Df = 171App. Chi Square = 3481,120 P = 0,000								

Tablo 7.'de Örgütsel vatandaşlık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçların da 0.30 en düşük ölçüt olarak alınmıştır. Ayrıca çalışmada en düşük madde faktör yükünün .465 en yüksek faktör yükü 0,876 arasında olduğu görülmüş olması maddelerin istenilen ölçüde faktör yüküne sahip olduklarını göstermektedir. Böylece, 1. boyut "Yardımseverlik" ve 2. boyut "Vicdan", "3. boyut "Nezaket", "4. Boyut "Centilmenlik" ; 5. Boyut "Sivil Erdem" olarak Basım, ve Şeşen, (2006). tarafından adlandırılmıştır. Yardımseverlik boyutu faktör yükleri .465 ile .795 arası değişen 5 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %43.90'ini açıklamakta; Vicdan boyutu, faktör yükleri .709 ile .792 arası değişen 3 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %10.55'ünü açıklamakta; Nezaket boyutu, faktör yükleri .701 ile .876 arası değişen 3 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %7.15'ünü açıklamakta; Centilmenlik boyutu, faktör yükleri .701 ile .795 arası değişen 4 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %5.25'ünü açıklamakta; Sivil Erdem boyutu, faktör yükleri .728 ile .777 arası değişen 4 maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %5.25'ünü açıklamakta; Toplamda beş faktör, toplam varyansın %71.72'sini açıklamaktadır.

Ayrıca keşfedici faktör analizinin uygun olup olmadığını ortaya koymak için KMO ve Bartlett testleri de yapılmıştır. KFA'ya uyum göstermesi için KMO değerinin .60 ve Bartlett Küresellik Test sonucunun ($p < .01$) istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermesi gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010). Örgütsel vatandaşlık Ölçeği için yapılan analiz sonucunda bulunan değerlerin (KMO: 0.898, Bartlett's Test of Sphericity: 3481,12, $p=0.000$) Keşfedici Faktör Analizine uygun olduğu görülmektedir.

3.9.7. Örgütsel kültür Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinin Regrasyon Analizi

Tablo 8 ile katılımcıların üzerinde yapılan araştırma sonucunda Örgütsel kültür ve Örgütsel vatandaşlık ilişkisi, regresyon testi bulguları verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel kültür Örgütsel vatandaşlığa Etkisi

	Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Model	Sabit	4,180	,207		2,687	,000
	X (Örgütsel kültür)	0,808	,051	,710	0,325	,000
	$R = 0,710$ $R^2 = 0,504$ $F_{(1, 299)} = 302,261$ $p = 0,000$ $Y (\text{Örgütsel vatandaşlık}) = 4,108 - 0,808 * X$					

Tablo 8.'de görülen çoklu regresyon modeline göre, Örgütsel kültür ile Örgütsel vatandaşlık arasında yaklaşık %71 oranında pozitif yönlü bir etki söz konusudur ($R = 0,710$). Ayrıca Örgütsel kültür, Örgütsel vatandaşlık %50 oranında arttırdığı görülmektedir ($R^2 = 0,504$). Örgütsel kültür tek boyut olarak ele alındığında yapılabilen bu tespitlere karşın, Tablo 11.'te görülen çoklu regresyon modeline göre Örgütsel kültür boyutları ayrı ayrı ele alındığında, Örgütsel kültür Örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin yaklaşık %59' olduğu, Örgütsel kültür boyutlarının Örgütsel vatandaşlığını artırıcı etkisinin %35'e ulaştığı görülmektedir ($R^2 = 0,352$).

Tablo 9. Örgütsel kültür Örgütsel vatandaşlığına Etkisi

	Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Model	Sabit	5,636	,240		2,650	,020
	X ₁ (Yardımseverlik)	,145	,069	,284	2,105	,036
	X ₂ (Vicdan)	,284	,084	,187	3,400	,001
	X ₃ (Nezaketi)	,082	,089	,078	1,042	,358
	X ₄ (Centilmenlik)	,185	,081	,182	2,298	,022
	X ₅ (Sivil Erdem)	,153	,076	,148	2,013	,045
	$R = 0,593$ $R^2 = 0,352$ $F_{(5, 295)} = 31,903$ $p = 0,000$ $Y (\text{Örgütsel vatandaşlık}) = 5,636 - 0,145X_1 - 0,284X_2 - 0,082X_3 - 0,185X_4 - 0,153X_5$					

Tablo 9'da görülen çoklu regresyon modeline göre, Örgütsel kültür boyutları ile Örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve vasat düzeyde bir ilişki söz konusudur ($R = 0,593$). Örgütsel kültür boyutlarından oluşan bu çoklu modelde Örgütsel kültür Örgütsel vatandaşlığını %35 oranında artırdığı görülmektedir ($R^2 = 0,352$). Bağımsız değişken olan Örgütsel kültür boyutlarının, bağımlı değişken olan Örgütsel vatandaşlık üzerindeki etki sıralaması fazladan aza doğru sırasıyla X₂ (Vicdan), X₄ (Centilmenlik), X₅ (Sivil Erdem), X₁ (Yardımseverlik), X₃ (Nezaketi) boyutlarının Örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi anlamlıdır ($p < 0,05$).

3.9.8. Örgütsel kültür ile Örgütsel vatandaşlık Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan Örgütsel kültür ile Örgütsel vatandaşlık Korelasyon Analizi Tablo 10’de verilmiştir

Tablo 10. Korelasyonlar

		Yardımseverlik	Vicdan	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem	Örgütsel Vatandaşlık
Örgütsel Yapı Etkinlik	r	,502**	,526**	,490**	,549**	,601**	,732**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	300	300	300	300	300	300
İletişim	r	,401**	,464**	,358**	,457**	,363**	,614**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	300	300	300	300	300	300
Güç Mesafesi	r	,419**	,439**	,365**	,459**	,383**	,622**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	300	300	300	300	300	300
Aidiyet	r	,469**	,469**	,394**	,497**	,439**	,665**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	300	300	300	300	300	300
Semboller	r	,480**	,536**	,443**	,513**	,491**	,700**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	300	300	300	300	300	300
Örgütsel Kültür	r	,483**	,520**	,436**	,527**	,482**	,710**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	300	300	300	300	300	300

** : $p < 0.01$

Örgütsel Kültür ile *örgütsel vatandaşlık* (r : 0.710, $p < 0.01$), Örgütsel kültür alt boyutları ile Örgütsel vatandaşlık arasında sırasıyla Örgütsel yapı (r : 0.732, $p < 0.01$), İletişim boyutu ile (r : 0.614, $p < 0.01$); Güç mesafesi boyutu ile (r : 0.622, $p < 0.01$); Aidiyet boyutu ile arasında (r : 0.665; $p < 0.01$); Semboller boyutu ile arasında (r : 0.700; $p < 0.01$) orta düzeyde anlamlı bir ilişki mevcuttur.

3.9.9. Katılımcıların Demografik özelliklerine göre Örgütsel kültür Ölçeği analizleri

Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre Örgütsel kültürü analizi sonuçları bu bölümde verilmiştir

Tablo 11. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel kültür ölçeği Puanlarına İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz	N	x	ss	t	p
Örgütsel Yapı Etkinlik	Kadın	84	3,5762	,55659	,809	,419
	Erkek	216	3,5093	,67383		
İletişim	Kadın	84	3,2857	,82000	-1,424	,155
	Erkek	216	3,4259	,74374		
Güç Mesafesi	Kadın	84	3,3016	,66691	-,758	,449
	Erkek	216	3,3673	,67620		
Aidiyet	Kadın	84	3,3571	,68604	-,336	,737
	Erkek	216	3,3873	,70320		
Semboller	Kadın	84	3,4683	,83453	-,452	,652
	Erkek	216	3,5154	,80359		
Örgütsel Kültür	Kadın	84	3,3978	,67657	-,498	,619
	Erkek	216	3,4410	,67450		

Örgütsel kültür ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre analizi tablo verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0.498$, $p=0.619$).

Tablo 12. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarına İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz	N	x	ss	t	p
Yardımseverlik	Kadın	84	3,9762	,60393	,822	,412
	Erkek	216	3,9037	,71475		
Vicdan	Kadın	84	4,1270	,48513	-1,569	,118
	Erkek	216	4,2623	,73037		
Nezaket	Kadın	84	4,4365	,41062	1,072	,285
	Erkek	216	4,3488	,70492		
Centilmenlik	Kadın	84	3,9583	,58319	-,271	,786
	Erkek	216	3,9815	,69190		
Sivil Erdem	Kadın	84	4,3869	,51250	2,920	,004*
	Erkek	216	4,1458	,68550		
Örgütsel Vatandaşlık	Kadın	84	4,0471	,36900	,479	,632
	Erkek	216	4,0139	,59256		

* $p<0,05$

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden Cinsiyet değişkenine göre analizi tablo verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($t=0.479$, $p=0.632$). Alt boyutlar incelendiğinde ise;

Sivil erdem boyutunda Kadın katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,14$), Erkek katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,04$) olarak bulurmuştur. Bu sonuca kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre göre sivil erdem görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. ($t:2,92$; $p<0,05$)

Tablo 13. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre Örgütsel Kültür Ölçeği Puanlarına İlişkin t Testi Sonuçları

	Medeni Durumunuz	N	x	ss	t	p
Örgütsel Yapı Etkinlik	Evli	216	3,5315	,65139	,150	,881
	Bekar	84	3,5190	,62450		
İletişim	Evli	216	3,4444	,72675	2,104	,036*
	Bekar	84	3,2381	,84877		
Güç Mesafesi	Evli	216	3,3904	,66479	1,720	,087
	Bekar	84	3,2421	,68665		
Aidiyet	Evli	216	3,4028	,67976	,951	,342
	Bekar	84	3,3175	,74158		
Semboller	Evli	216	3,5154	,77344	,452	,652
	Bekar	84	3,4683	,90532		
Örgütsel Kültür	Evli	216	3,4569	,65761	1,153	,250
	Bekar	84	3,3570	,71422		

* $p<0,05$

Örgütsel kültür ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden medeni durum değişkenine göre analizi tablo verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($t=1.153$, $p=0.250$). Alt boyutlar incelendiğinde ise;

İletişim boyutunda Kadın katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,44$), Erkek katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,23$) olarak bulurmuştur. Bu sonuca göre kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre göre iletişim becerilerine ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. ($t:2,104$; $p<0,05$)

Tablo 14. Katılımcıların medeni durum değişkenine göre Örgütsel vatandaşlık Ölçeği Puanlarına İlişkin t Testi Sonuçları

	Medeni Durumunuz	N	x	ss	t	p
Yardımseverlik	Evli	216	3,8796	,73955	-1,805	,072
	Bekar	84	4,0381	,50680		
Vicdan	Evli	216	4,2407	,71287	,672	,502
	Bekar	84	4,1825	,55826		
Nezakət	Evli	216	4,3549	,70623	-,802	,423
	Bekar	84	4,4206	,40782		
Centilmenlik	Evli	216	3,9722	,72524	-,116	,908
	Bekar	84	3,9821	,46696		
Sivil Erdem	Evli	216	4,1782	,70137	-1,503	,134
	Bekar	84	4,3036	,48637		
Örgütsel Vatandaşlık	Evli	216	4,0138	,58987	-,483	,629
	Bekar	84	4,0473	,38002		

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden Cinsiyet değişkenine göre analizi tablo verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0.483$, $p=0.629$).

Tablo 15. Katılımcıların Yaş değişkenine göre Örgütsel Kültür Ölçeği Puanlarına İlişkin F (ANOVA) Testi Sonuçları

		N	x	ss	Vkay	KTop	df	Kort	F	p	Post Hoc
Örgütsel Yapı Etkinlik	20-25 yaş ^a	8	3,6750	,17525	G.ara	5,421	5	1,084	2,697	,021	e-c
	25-30 yaş ^b	38	3,6211	,64312	G.İçi	118,184	294	,402			
	31-35 yaş ^c	64	3,3250	,72725	Top	123,605	299				
	36-40 yaş ^d	46	3,6696	,36201							
	41-45 yaş ^e	42	3,6905	,68639							
	46 Ve Üzeri ^f	102	3,4784	,66103							
	Total	300	3,5280	,64296							
İletişim	20-25 yaş	8	3,1667	,54917	G.ara	4,322	5	,864	1,481	,196	
	25-30 yaş	38	3,4649	,66119	G.İçi	171,602	294	,584			
	31-35 yaş	64	3,2396	,90651	Top	175,924	299				
	36-40 yaş	46	3,3986	,73491							
	41-45 yaş	42	3,6190	,87752							
	46 Ve Üzeri	102	3,3660	,67243							
	Total	300	3,3867	,76706							
Güç Mesafesi	20-25 yaş	8	3,4583	,40581	G.ara	2,975	5	,595	1,320	,255	
	25-30 yaş	38	3,2632	,66962	G.İçi	132,508	294	,451			
	31-35 yaş	64	3,2500	,82616	Top	135,483	299				
	36-40 yaş	46	3,2971	,58152							
	41-45 yaş	42	3,5556	,67942							
	46 Ve Üzeri	102	3,3725	,61031							
	Total	300	3,3489	,67314							
Aidiyet	20-25 yaş	8	3,3333	,33333	G.ara	3,915	5	,783	1,627	,153	
	25-30 yaş	38	3,3421	,74227	G.İçi	141,518	294	,481			
	31-35 yaş	64	3,2344	,82494	Top	145,433	299				
	36-40 yaş	46	3,4203	,53948							
	41-45 yaş	42	3,6190	,76002							
	46 Ve Üzeri	102	3,3693	,63481							
	Total	300	3,3789	,69742							
Semboller	20-25 yaş	8	3,6667	,25198	G.ara	4,462	5	,892	1,364	,238	
	25-30 yaş	38	3,5614	,78310	G.İçi	192,314	294	,654			
	31-35 yaş	64	3,3438	1,03377	Top	196,776	299				
	36-40 yaş	46	3,5797	,73848							
	41-45 yaş	42	3,7143	,72348							
	46 Ve Üzeri	102	3,4444	,74363							
	Total	300	3,5022	,81124							
Örgütsel Kültür	20-25 yaş	8	3,4600	,25368	G.ara	3,481	5	,696	1,545	,176	
	25-30 yaş	38	3,4505	,65804	G.İçi	132,439	294	,450			
	31-35 yaş	64	3,2785	,83264	Top	135,920	299				
	36-40 yaş	46	3,4730	,52934							
	41-45 yaş	42	3,6397	,71133							
	46 Ve Üzeri	102	3,4061	,62088							
	Total	300	3,4289	,67423							

Örgütsel kültür ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden yaş değişkenine göre analizi tablo verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($F=1.545$, $p=0.176$). Alt boyutlar incelendiğinde ise;

Örgütsel Yapı Etkinlik boyutunda 20-25 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,67$), 25-30 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,62$), 31-35 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,32$), 36-40 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,66$), 41-45 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,69$), 46 ve üzeri yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,47$), olarak bulurmuştur. 41-45 yaş grubu katılımcıların 31-35 yaş grubu katılımcılara göre göre *Örgütsel Yapı Etkinlik* becerilerine ait görüşlerinin daha olumlu olduğu

görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:2,697; p<0,05). Bu sonuçlara göre 41-45 yaş grubu katılımcıların 31-35 yaş katılımcılara göre etkinlik ilgilenimlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 16. Katılımcıların Yaş değişkenine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarına İlişkin F (ANOVA) Testi Sonuçları

		N	x	ss	Vkay	KTop	df	Kort	F	p	Post Hoc Scheffe
Yardımseverlik	20-25 yaş ^a	8	4,2000	,30237	G.ara	6,513	5	1,303	2,860	,015*	a-c
	25-30 yaş ^b	38	4,1579	,39772	G.İçi	133,914	294	,455			b-c
	31-35 yaş ^c	64	3,6937	,85521	Top	140,427	299				a-d
	36-40 yaş ^d	46	3,8696	,64666							b-d
	41-45 yaş ^e	42	3,9429	,63750							
	46 Ve Üzeri ^f	102	3,9765	,67387							
	Total	300	3,9240	,68531							
Vicdan	20-25 yaş ^a	8	4,2500	,68429	G.ara	9,447	5	1,889	4,413	,001*	b-c
	25-30 yaş ^b	38	4,2281	,51468	G.İçi	125,885	294	,428			d-c
	31-35 yaş ^c	64	3,9792	,81406	Top	135,332	299				e-c
	36-40 yaş ^d	46	4,3188	,53958							
	41-45 yaş ^e	42	4,5714	,33159							
	46 Ve Üzeri ^f	102	4,1895	,72744							
	Total	300	4,2244	,67277							
Nezaket	20-25 yaş ^a	8	4,4167	,46291	G.ara	4,182	5	,836	2,099	,065	
	25-30 yaş ^b	38	4,4737	,42892	G.İçi	117,116	294	,398			
	31-35 yaş ^c	64	4,2813	,83194	Top	121,298	299				
	36-40 yaş ^d	46	4,5217	,45353							
	41-45 yaş ^e	42	4,5238	,43644							
	46 Ve Üzeri ^f	102	4,2614	,69038							
	Total	300	4,3733	,63693							
Centilmenlik	20-25 yaş ^a	8	3,8125	,81009	G.ara	7,246	5	1,449	3,438	,005*	d-c
	25-30 yaş ^b	38	4,0395	,40490	G.İçi	123,941	294	,422			
	31-35 yaş ^c	64	3,7266	,73829	Top	131,188	299				
	36-40 yaş ^d	46	4,2174	,52337							
	41-45 yaş ^e	42	3,9524	,57179							
	46 Ve Üzeri ^f	102	4,0196	,72584							
	Total	300	3,9750	,66239							
Sivil Erdem	20-25 yaş ^a	8	4,3750	,48181	G.ara	1,541	5	,308	,726	,604	
	25-30 yaş ^b	38	4,1842	,53803	G.İçi	124,805	294	,425			
	31-35 yaş ^c	64	4,1328	,81646	Top	126,347	299				
	36-40 yaş ^d	46	4,2174	,46130							
	41-45 yaş ^e	42	4,3571	,49121							
	46 Ve Üzeri ^f	102	4,2010	,71063							
	Total	300	4,2133	,65005							
Örgütsel Vatandaşlık	20-25 yaş ^a	8	4,0857	,42394	G.ara	3,297	5	,659	2,320	,043*	d-c
	25-30 yaş ^b	38	4,0890	,40652	G.İçi	83,564	294	,284			e-c
	31-35 yaş ^c	64	3,8487	,70628	Top	86,862	299				
	36-40 yaş ^d	46	4,1030	,31652							
	41-45 yaş ^e	42	4,1646	,41724							
	46 Ve Üzeri ^f	102	4,0090	,57264							
	Total	300	4,0232	,53899							

*p<0,05

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden yaş değişkenine göre analizi tablo verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir (F=2.320, p=0.043). Alt boyutlar incelendiğinde ise;

Yardımseverlik boyutunda 20-25 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,20$), 25-30 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,15$), 31-35 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} =$

3,69), 36-40 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=3,86$), 41-45 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=3,94$), 46 ve üzeri yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=3,97$), olarak bulurmuştur. 20-25 yaş grubu ve 25-30 yaş grubu katılımcıların 31-35 ve 36-40 yaş grubu katılımcılara göre göre *yardımseverlik* eğilimlerine ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:2,860; p<0,05).

Yardımseverlik boyutunda 20-25 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=4,25$), 25-30 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=4,22$), 31-35 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=3,97$), 36-40 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=4,31$), 41-45 yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=4,57$), 46 ve üzeri yaş katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=4,18$) olarak bulurmuştur. 36-40 ve 41-45 yaş grubu katılımcıların 31-35 yaş grubu katılımcılara göre göre *vicdani* eğilimlerine ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:4,413; p<0,05).

Tablo 15. Katılımcıların Hizmet yılı değişkenine göre Örgütsel Kültür Ölçeği Puanlarına İlişkin F (ANOVA) Testi Sonuçları

		N	x	ss	Vkay	KTop	df	Kort	F	p	Post Hoc Scheffe
Örgütsel Yapı Etkinlik	1-5 Yıl	80	3,6050	,65176	G.ara	2,483	4	,621	1,512	,199	
	6-10 Yıl	68	3,4471	,61680	G.İçi	121,122	295	,411			
	11-15 Yıl	66	3,5818	,58937	Top	123,605	299				
	16-20 Yıl	30	3,3200	,81469							
	21 Yıl ve Üzeri	56	3,5643	,60676							
	Total	300	3,5280	,64296							
İletişim	1-5 Yıl ^a	80	3,0569	,83551	G.ara	4,974	4	1,243	2,446	,045	c-a
	6-10 Yıl ^b	68	3,2778	,81759	G.İçi	170,950	295	,579			d-a
	11-15 Yıl ^c	66	3,5293	,74539	Top	175,924	299				
	16-20 Yıl ^d	30	3,5792	,77694							
	21 Yıl ve Üzeri ^e	56	3,4881	,61780							
	Total	300	3,3867	,76706							
Güç Mesafesi	11-5 Yıl ^a	80	3,0471	,67870	G.ara	3,717	4	,929	2,480	,043	c-a
	6-10 Yıl ^b	68	3,2737	,72091	G.İçi	131,766	295	,447			d-a
	11-15 Yıl ^c	66	3,5333	,69436	Top	135,483	299				
	16-20 Yıl ^d	30	3,5000	,72661							
	21 Yıl ve Üzeri ^e	56	3,4167	,49949							
	Total	300	3,3489	,67314							
Aidiyet	1-5 Yıl ^a	80	3,1059	,75427	G.ara	3,828	4	,957	2,474	,044	c-a
	6-10 Yıl ^b	68	3,1667	,78492	G.İçi	141,605	295	,480			d-a
	11-15 Yıl ^c	66	3,5444	,70367	Top	145,433	299				
	16-20 Yıl ^d	30	3,5958	,69303							
	21 Yıl ve Üzeri ^e	56	3,4048	,53073							
	Total	300	3,3789	,69742							
Semboller	1-5 Yıl	80	3,6500	,77930	G.ara	4,399	4	1,100	1,686	,153	
	6-10 Yıl	68	3,3235	,94451	G.İçi	192,378	295	,652			
	11-15 Yıl	66	3,4848	,89477	Top	196,776	299				
	16-20 Yıl	30	3,4222	,64880							
	21 Yıl ve Üzeri	56	3,5714	,60874							
	Total	300	3,5022	,81124							
Örgütsel Kültür	1-5 Yıl	80	3,5327	,67428	G.ara	3,325	4	,831	1,849	,119	
	6-10 Yıl	68	3,2561	,72399	G.İçi	132,595	295	,449			
	11-15 Yıl	66	3,4628	,68899	Top	135,920	299				
	16-20 Yıl	30	3,3573	,72687							
	21 Yıl ve Üzeri	56	3,4890	,52881							
	Total	300	3,4289	,67428							

Örgütsel kültür ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden hizmet yılı değişkenine göre analizi tablo verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların hizmet yılıl değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($F=1.849$, $p=0.119$). Alt boyutlar incelendiğinde ise;

İletişim boyutunda 1-5 yıl hizmet yılı olan katılımcıların ortalaması ($\bar{x} = 3,05$), 6-10 yıl hizmet yılı olan katılımcıların ortalaması ($\bar{x} = 3,27$), 11-15 yıl hizmet yılı olan katılımcıların ortalaması ($\bar{x} = 3,52$), 16-20 yıl hizmet yılı olan katılımcıların ortalaması ($\bar{x} = 3,57$), 21 ve üstü hizmet yılı olan katılımcıların ortalaması ($\bar{x} = 3,48$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre 11-15 yıl ve 16-20 yıl hizmet yılı olana

katılımcıların 1-5 yıl hizmet yılı olan göre göre *iletişim becerilerine* ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:2,446; $p<0,05$).

Güç Mesafesi boyutunda 1-5 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,04$), 6-10 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,27$), 11-15 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,53$), 16-20 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,50$), 21 ve üstü hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,41$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre 11-15 yıl ve 16-20 yıl hizmet yılı olana katılımcıların 1-5 yıl hizmet yılı olan göre göre *iletişim becerilerine* ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:2,480; $p<0,05$).

Aidiyet boyutunda 1-5 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,10$), 6-10 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,16$), 11-15 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,54$), 16-20 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,59$), 21 ve üstü hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,40$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre 11-15 yıl ve 16-20 yıl hizmet yılı olana katılımcıların 1-5 yıl hizmet yılı olan göre göre *iletişim becerilerine* ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:2,480; $p<0,05$).

Tablo 16. Katılımcıların Hizmet yılı değişkenine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarına İlişkin F (ANOVA) Testi Sonuçları

		N	x	ss	Vkay	KTop	df	Kort	F	p	Post Hoc Scheffe
Yardımseverlik	1-5 Yıl ^a	80	4,2850	,51290	G.ara	3,737	4	,934	2,046	,042	a-e
	6-10 Yıl ^b	68	3,8588	,69545	G.İçi	136,690	295	,463			
	11-15 Yıl ^c	66	3,8909	,87085	Top	140,427	299				
	16-20 Yıl ^d	30	3,9867	,41666							
	21 Yıl ve Üzeri ^e	56	3,5786	,72831							
	Total	300	3,9240	,68531							
Vicdan	1-5 Yıl ^a	80	4,1833	,51175	G.ara	9,467	4	2,367	5,547	,000	b-d
	6-10 Yıl ^b	68	4,5556	,40432	G.İçi	125,864	295	,427			b-e
	11-15 Yıl ^c	66	4,3636	,66853	Top	135,332	299				
	16-20 Yıl ^d	30	4,1490	,65731							
	21 Yıl ve Üzeri ^e	56	4,0119	,87839							
	Total	300	4,2244	,67277							
Nezaket	1-5 Yıl ^a	80	4,3431	,59005	G.ara	3,442	4	,860	2,154	,024	b-d
	6-10 Yıl ^b	68	4,3434	,70884	G.İçi	117,856	295	,400			
	11-15 Yıl ^c	66	4,5000	,41082	Top	121,298	299				
	16-20 Yıl ^d	30	4,4889	,40809							
	21 Yıl ve Üzeri ^e	56	4,2024	,89144							
	Total	300	4,3733	,63693							
Centilmenlik	1-5 Yıl ^a	80	3,8875	,56240	G.ara	3,962	4	,991	2,297	,019	c-d
	6-10 Yıl ^b	68	3,9833	,38132	G.İçi	127,225	295	,431			c-e
	11-15 Yıl ^c	66	4,3742	,75571	Top	131,188	299				
	16-20 Yıl ^d	30	3,7971	,62330							
	21 Yıl ve Üzeri ^e	56	3,7661	,79625							
	Total	300	3,9750	,66239							
Sivil Erdem	1-5 Yıl	80	4,3125	,49283	G.ara	1,231	4	,308	,726	,575	
	6-10 Yıl	68	4,2132	,55359	G.İçi	125,116	295	,424			
	11-15 Yıl	66	4,1742	,79538	Top	126,347	299				
	16-20 Yıl	30	4,1667	,54667							
	21 Yıl ve Üzeri	56	4,1429	,80461							
	Total	300	4,2133	,65005							
Örgütsel Vatandaşlık	1-5 Yıl ^a	80	4,0731	,30041	G.ara	2,078	4	,520	2,038	,047	c-d
	6-10 Yıl ^b	68	4,0682	,63534	G.İçi	84,784	295	,287			c-e
	11-15 Yıl ^c	66	4,2168	,39412	Top	86,862	299				
	16-20 Yıl ^d	30	3,9362	,52733							
	21 Yıl ve Üzeri ^e	56	3,8151	,67455							
	Total	300	4,0232	,53899							

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden hizmet yılı değişkenine göre analizi tablo verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=2.038$, $p=0.047$). Alt boyutlar incelendiğinde ise;

Yardımseverlik boyutunda 1-5 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=4,25$), 6-10 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=3,85$), 11-15 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=3,89$), 16-20 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=3,98$), 21 ve üstü hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x}=3,57$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre 1-5 yıl hizmet yılı olana

katılımcıların 21 yıl hizmet yılı olan göre göre *yardımseverlik eğilimlerine* görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:2,042; p<0,05).

Vicdan boyutunda 1-5 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,18$), 6-10 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,55$), 11-15 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,36$), 16-20 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,14$), 21 ve üstü hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,01$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre 6-10 yıl hizmet yılı olana katılımcıların 16-20 ve 21 yıl hizmet yılı olan göre göre *vicdan boyutu* görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:5,547; p<0,05).

Centilmenlik boyutunda 1-5 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,18$), 6-10 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,88$), 11-15 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,98$), 16-20 yıl hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,37$), 21 ve üstü hizmet yılı olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,76$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre 11-15 yıl hizmet yılı olana katılımcıların 16-20 ve 21 yıl hizmet yılı olan göre göre *centilmenlik boyutu* görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:2,297; p<0,05).

Tablo 17. Katılımcıların Ünvan değişkenine göre Örgütsel Kültür Ölçeği Puanlarına İlişkin F (ANOVA) Testi Sonuçları

		N	x	ss	Vkay	KTop	df	Kort	F	p	Post Hoc Scheffe
Örgütsel Yapı Etkinlik	Prof. Dr. ^a	28	3,3071	,67601	G.ara	3,214	4	,804	2,569	,039	c,d-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	3,3900	,64702	G.İçi	120,390	295	,408			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	3,7133	,58439	Top	123,605	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	3,7387	,71732							
	Arş. Gör. ^e	70	3,4629	,58289							
	Total	300	3,5280	,64296							
İletişim	Prof. Dr. ^a	28	3,3524	,69219	G.ara	6,061	4	1,515	2,632	,035	c,d-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	3,1042	,80739	G.İçi	169,863	295	,576			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	3,6333	,67843	Top	175,924	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	3,6430	,85034							
	Arş. Gör. ^e	70	3,3048	,70367							
	Total	300	3,3867	,76706							
Güç Mesafesi	Prof. Dr. ^a	28	3,2095	,51663	G.ara	4,218	4	1,055	2,370	,033	c,d-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	3,1208	,74004	G.İçi	131,265	295	,445			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	3,6000	,61310	Top	135,483	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	3,5484	,75651							
	Arş. Gör. ^e	70	3,1905	,58613							
	Total	300	3,3489	,67314							
Aidiyet	Prof. Dr. ^a	28	3,1738	,58657	G.ara	6,792	4	1,698	3,613	,007	c,d-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	3,1417	,74153	G.İçi	138,641	295	,470			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	3,5889	,64270	Top	145,433	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	3,7559	,77523							
	Arş. Gör. ^e	70	3,3238	,60051							
	Total	300	3,3789	,69742							
Semboller	Prof. Dr. ^a	28	3,2286	,75281	G.ara	13,318	4	3,329	5,354	,000	c,d-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	3,1000	,82096	G.İçi	183,459	295	,622			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	3,7778	,74122	Top	196,776	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	3,9957	,90204							
	Arş. Gör. ^e	70	3,4524	,69013							
	Total	300	3,5022	,81124							
Örgütsel Kültür	Prof. Dr. ^a	28	3,1743	,58656	G.ara	5,634	4	1,409	3,189	,014	c,d-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	3,1513	,71897	G.İçi	130,285	295	,442			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	3,7027	,60757	Top	135,920	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	3,7363	,76268							
	Arş. Gör. ^e	70	3,4069	,57605							
	Total	300	3,4289	,67423							

Örgütsel Kültür ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden ünvan değişkenine göre analizi tablo verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların ünvan değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=3.189$, $p=0.014$). Alt boyutlar incelendiğinde ise;

Örgütsel Yapı Etkinlik boyutunda Prof. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,30$), Doç. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,39$), Dr. Öğr. Üyesi olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,71$), Öğr. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,73$), Arş. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,46$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre Dr.Öğr.Üyesi ve Öğr. Gör. ünvanı sahip olan katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılara göre *Örgütsel Yapı Etkinlik* görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. ($F:2,569$; $p<0,05$).

Güç Mesafesi boyutunda Prof. Dr. ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,20$), Doç. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,12$), Dr. Öğr. Üyesi olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,60$), Öğr. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,54$), Arş. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,19$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre Dr. Öğr. Üyesi ve Öğr. Gör. ünvanı sahip olan katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılara göre *Güç Mesafesi* görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:2,370; $p < 0,05$).

Aidiyet boyutunda Prof. Dr. ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,17$), Doç. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,14$), Dr. Öğr. Üyesi olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,58$), Öğr. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,75$), Arş. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,32$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre Dr. Öğr. Üyesi ve Öğr. Gör. ünvanı sahip olan katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılara göre *Aidiyet* ilgili görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:3,613; $p < 0,05$).

Semboller boyutunda Prof. Dr. ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,22$), Doç. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,10$), Dr. Öğr. Üyesi olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,77$), Öğr. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,99$), Arş. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,45$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre Dr. Öğr. Üyesi ve Öğr. Gör. ünvanı sahip olan katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılara göre *Semboller* ilgili görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur (F:5,354; $p < 0,05$).

Tablo 18. Katılımcıların Ünvan değişkenine göre Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Puanlarına İlişkin F (ANOVA) Testi Sonuçları

		N	x	ss	Vkay	KTop	df	Kort	F	p	Post Hoc Scheffe
Yardımseverlik	Prof. Dr. ^a	28	3,5714	,81689	G.ara	6,389	4	1,597	3,515	,008	c,d,e-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	3,4467	,58207	G.İçi	134,038	295	,454			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	4,0100	,76234	Top	140,427	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	4,1774	,75908							
	Arş. Gör. ^e	70	4,0571	,46581							
	Total	300	3,9240	,68531							
Vicdan	Prof. Dr. ^a	28	4,0000	1,11111	G.ara	1,704	4	,426	,940	,441	
	Doç. Dr. ^b	80	4,2333	,67171	G.İçi	133,628	295	,453			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	4,2889	,51882	Top	135,332	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	4,2258	,69022							
	Arş. Gör. ^e	70	4,2476	,53444							
	Total	300	4,2244	,67277							
Nezaket	Prof. Dr. ^a	28	3,9762	1,16509	G.ara	6,910	4	1,727	4,455	,002	c,d,e-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	4,1833	,64762	G.İçi	114,388	295	,388			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	4,4667	,38425	Top	121,298	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	4,4409	,62368							
	Arş. Gör. ^e	70	4,4952	,41989							
	Total	300	4,3733	,63693							
Centilmenlik	Prof. Dr. ^a	28	3,6429	,94631	G.ara	6,543	4	1,636	3,871	,004	c,d,e-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	3,7500	,71644	G.İçi	124,644	295	,423			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	4,0667	,49972	Top	131,188	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	4,1694	,65720							
	Arş. Gör. ^e	70	4,0857	,52248							
	Total	300	3,9750	,66239							
Sivil Erdem	Prof. Dr. ^a	28	3,9821	1,02046	G.ara	3,456	4	,864	2,574	,044	c,d,e-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	4,0333	,51145	G.İçi	122,890	295	,417			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	4,3125	,68100	Top	126,347	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	4,3710	,64615							
	Arş. Gör. ^e	70	4,2357	,49979							
	Total	300	4,2133	,65005							
Örgütsel Vatandaşlık	Prof. Dr. ^a	28	3,7745	,88768	G.ara	3,059	4	,765	2,692	,031	c,d,e-a,b
	Doç. Dr. ^b	80	3,7734	,59304	G.İçi	83,803	295	,284			
	Dr.Öğr.Üyesi ^c	60	4,1341	,28264	Top	86,862	299				
	Öğr. Gör. ^d	62	4,1535	,58325							
	Arş. Gör. ^e	70	4,1547	,36672							
	Total	300	4,0232	,53899							

Örgütsel Vatandaşlık ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden ünvan değişkenine göre analizi tablo verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların ünvan değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=2.692$, $p=0.031$). Alt boyutlar incelendiğinde ise;

Yardımseverlik boyutunda Prof. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,57$), Doç. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,44$), Dr. Öğr. Üyesi olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,01$), Öğr. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,17$), Arş. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,05$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. Ve Arş. Gör. ünvanı sahip olan katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılara göre *Yardımseverlik* görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. ($F:2,569$; $p<0,05$).

Nezakets boyutunda Prof. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,97$), Doç. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,18$), Dr. Öğr. Üyesi olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,46$), Öğr. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,44$), Arş. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,49$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre Dr.Öğr.Üyesi, Öğr. Gör. ve Arş. Gör. ünvanı sahip olan katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılara göre *Nezakets* görüşlerinin daha olumlu olduğu görölmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:4,455; p<0,05).

Centilmenlik boyutunda Prof. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,64$), Doç. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,75$), Dr. Öğr. Üyesi olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,06$), Öğr. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,16$), Arş. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,08$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre Dr.Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. ve Arş. Gör. ünvanı sahip olan katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılara göre *Centilmenlik* görüşlerinin daha olumlu olduğu görölmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:3,871; p<0,05).

Sivil Erdem boyutunda Prof. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 3,98$), Doç. Dr. Ünvanlı katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,03$), Dr. Öğr. Üyesi olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,31$), Öğr. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,37$), Arş. Gör. Ünvanına sahip olan katılımcılarının ortalaması ($\bar{x} = 4,23$) olarak bulurmuştur. Bu sonuçlara göre Dr.Öğr.Üyesi, Öğr. Gör. ve Arş. Gör. ünvanı sahip olan katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılara göre *Sivil Erdem* görüşlerinin daha olumlu olduğu görölmüş ve anlamlı farklılık oluşturmuştur. (F:2,574; p<0,05).

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin bazı demografik özelliklerine göre katılımcıların %28,0'i kadın, %72,0'si erkektir. %2,7'si 20-25 yaş, %12,7'si 25-30 yaş, %21,3'ü 31-35 yaş, %15,3'ü 36-40 yaş, %14,0'ü 41-45 yaş, %34,0'ü 46 ve üstü yaş grubuna ait öğretim görevlilerinden oluşmuştur. Katılımcıların %72,0'si evli, %28,0'si bakardır. Katılımcıların hizmet yılına göre dağılımında %26,7'si 4-5 yıl, %22,7'si 6-10 yıl, %22,0'si 11-15 yıl, %10,0'ü 16-20 yıl, %18,7'si 21 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip katılımcılardan oluşmuştur. Yine öğretimin görevlilerinin unvan dağılımları incelendiğinde %9,3'ü Profesör, %26,7'si doçent doktor, %20,0'si, Öğr. Üyesi, %20,7'si Öğr. görevlisi, %23,3'ü Araştırma görevlisi kadrosuna sahip katılımcılardan oluşmaktadır.

Çoklu regresyon modeline göre, Örgütsel kültür ile Örgütsel vatandaşlık arasında yaklaşık %71 oranında pozitif yönlü bir etki söz konusudur. Ayrıca Örgütsel kültür, Örgütsel vatandaşlığı %50 oranında arttırdığı görülmektedir. Örgütsel kültür tek boyut olarak ele alındığında yapılabilen bu tespitlere karşın, Çoklu regresyon modeline göre Örgütsel kültür boyutları ayrı ayrı ele alındığında, Örgütsel kültür Örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin yaklaşık %59'olduğu, Örgütsel kültür boyutlarının Örgütsel vatandaşlığını arttırıcı etkisinin %35'e ulaştığı görülmektedir. Bağımsız değişken olan Örgütsel kültür boyutlarının, bağımlı değişken olan Örgütsel vatandaşlık üzerindeki etki sıralaması fazladan aza doğru sırasıyla Vicdan, Centilmenlik, Sivil Erdem, Yardımseverlik, Nezaket boyutlarının Örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi anlamlıdır.

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

boyutlarında örgüt kültürü ile yordanabildiği sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Demirel, Seçkin ve Özçınar da (2012) örgüt kültürünün ÖVD'nin % 50'sini yordadığı sonucuna varmıştır.

Örgütsel Kültür ile *örgütsel vatandaşlık*, Örgütsel kültür alt boyutları ile Örgütsel vatandaşlık arasında sırasıyla Örgütsel yapı ile İletişim boyutu ile Güç mesafesi boyutu ile Aidiyet boyutu ile arasında, Semboller boyutu ile arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki mevcuttur.

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

Örgütsel kültür ölçeği ile ilgili sonuçlar

Çalışmamızda akademisyenlerin örgütsel kültüre ait ortalama puanın (3,42) olduğu görülmüştür. Benzer Bir çalışma yapan Nakış (2018) Doğu Anadolu Bölgesinde çalışan akademisyelerin örgütsel kültürün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi adlı çalışma sonucunda Örgütsel kültüre ait ortalama puanı (2,98) olarak belirtmiştir. Bu sonuca göre F.Ü akademisyenlerin Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan üniversite akademisyenlere göre daha yüksek bir örgütsel kültürü sahip olduğunun bir göstergesidir.

Örgütsel kültür ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Literatürde yapılan araştırmalardan Yıldız (2017) Devlet hastanelerinde hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarına göre cinsiyet açısından anlamlı bir farkın olmadığını belirtmiştir.

Örgütsel kültür ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Alt boyutlar

incelendiğinde ise; iletişim boyutunda kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre göre iletişim becerilerine ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür.

Alan yazında yer alan bazı demografik özelliklere göre farklılıkların araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde; Yurttakal'ın (2007) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algılarında cinsiyet, branş ve çalışma yılına göre, Kalkan'ın (2013) örgütsel vatandaşlık davranışlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve işletmedeki konuma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Örgütsel kültür ölçeğinin katılımcıların yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Alt boyutlar incelendiğinde ise; *Örgütsel Yapı Etkinlik* boyutunda 41-45 yaş grubu katılımcıların 31-35 yaş katılımcılara göre etkinlik ilgilenimlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yıldız (2017) çalışmasında benzer sonuçlar bulmuştur. Çalışmaya göre; 40 yaş ve üstündeki hemşirelerin örgütsel adalet ortalamalarının 30-39 yaş grubundakilerden göre daha yüksek olduğunu bildirmiştir. Bu sonuçlardan orta yaştan itibaren çalışanların, örgüt kültürlerinin algılarını artmaktadır. Böylelikle yaşıyla doğru orantılı olarak olgunluk seviyesi artan akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ve örgüt yararına davranışlarda bulunma eğilimi gönüllü olarak artmaktadır.

Örgütsel kültür ölçeğinin katılımcıların hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Alt boyutlar incelendiğinde ise; *İletişim* boyutunda 11-15 yıl ve 16-20 yıl hizmet yılı olana katılımcıların 1-5 yıl hizmet yılı olan göre göre *iletişim becerilerine* ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür. *Güç Mesafesi* boyutunda 11-15 yıl ve 16-20 yıl hizmet yılı olana katılımcıların 1-5 yıl hizmet yılı olan göre göre *iletişim becerilerine* ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür. *Aidiyet* boyutunda 11-15 yıl ve 16-20 yıl hizmet yılı olana katılımcıların 1-5 yıl hizmet yılı olan göre göre *iletişim becerilerine* ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür.

Yıldız (2017) çalışmasında iş tecrübesi açısından anlamlı bir farkın olmadığı bildirmiş çalışma sonuçlarımız aksi yönünde sonuçlar bulmuştur. Araştırmada öğretmenlerin hem okul kültürüne yönelik algıları arasında kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul kültürünün destek alt boyutunda ise bulunduğu okulda 1-5 yıl arası görev yapanların okul kültürüne yönelik algıları, 6-10 yıl arası görev yapanlardan daha yüksektir. Narsap'ın (2006) ortaöğretim öğretmenlerinin örgüt

kültürüne yönelik görüşlerini belirlemeye yönelik çalışmasında ise farklı bir sonuca ulaşmıştır.

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

Örgütsel Kültür ölçeğinin katılımcıların ünvan değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde ise; *Örgütsel Yapı Etkinlik, Güç Mesafesi, Aidiyet ve Semboller* boyutunda Dr. Öğr.Üyesi ve Öğr. Gör. ünvanı sahip olan katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılara göre görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür.

Yıldız (2017) çalışmasında Lise mezunu hemşirelerin örgütsel adalet skor ortalamaları lisans ve üstü mezunlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir.

Örgütsel vatandaşlık ilgi sonuçlar

Çalışmamızda akademisyenlerin örgütsel kültüre ait ortalama puanın (4,02) olduğu görülmüştür. Benzer Bir çalışma yapan Nakış (2018) Doğu Anadolu Bölgesinde çalışan akademisyelerin örgütsel kültürün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi adlı çalışma sonucunda Örgütsel kültüre ait ortalama puanı (3,98) olarak belirtmiştir. Bu sonuca göre F.Ü akademisyenlerin Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan üniversitelere göre daha yüksek bir örgütsel vatandaşlığa sahip olduğunun bir göstergesidir. Bu sonucu destekler nitelikteki bir başka çalışmada Çelik (2007), işletmeler ve sektörlerde öne çıkan örgütsel vatandaşlık davranışlarını tespit etmeye yönelik olarak yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek seviyelerde olduğunu tespit etmiştir. Öte yandan Yılmaz'ın (2012) yaptığı araştırmada ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin katılımcıların Cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Alt boyutlar incelendiğinde ise; *Sivil erdem* boyutunda

kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre göre sivil erdem görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür.

İpek'in (2012) çalışmasında öğretmenlerin hem örgüt kültürünün hem de örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının cinsiyete göre farklılaştığı gözlenmiştir. Mercan'ın (2006) yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Dört boyutta da erkek öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının kadın öğretmenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) ile Demirel, Seçkin ve Özçınar (2012) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerini incelediklerinde, cinsiyet değişkenine göre erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulmamışlardır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinden Medeni duru değişkenine göre katılımcıların medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Nakış (2018) çalışmasında Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgüt kültürü düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, değişkenlerin örgüt kültürü düzeylerinde herhangi bir farklılaşmaya sebep olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin katılımcıların yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde ise; *Yardımseverlik* boyutunda 20-25 yaş grubu ve 25-30 yaş grubu katılımcıların 31-35 ve 36-40 yaş grubu katılımcılara göre göre *yardımseverlik* eğilimlerine ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür. *vicdani* boyutunda 36-40 ve 41-45 yaş grubu katılımcıların 31-35 yaş grubu katılımcılara göre göre *vicdani* eğilimlerine ait görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin katılımcıların hizmet yılı değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde ise; *Yardımseverlik* boyutunda 1-5 yıl hizmet yılı olana katılımcıların 21 yıl hizmet yılı olan göre göre *yardımseverlik eğilimlerine* görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür. *Vicdan* boyutunda 6-10 yıl hizmet yılı olana katılımcıların 16-20 ve 21 yıl hizmet yılı olan göre göre *vicdan boyutu* görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür. *Centilmenlik* boyutunda 11-15 yıl hizmet yılı olana katılımcıların 16-20 ve 21 yıl hizmet yılı olan göre göre *centilmenlik boyutu* görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmüştür.

Bu Sonuç Yıldız (2017)' çalışmasıyla benzerlik göstermiştir. Yıldız (2017) çalışmasında; çalışma süresi 1-5 yıl ve 11 yıl ve üstü olan hemşirelerin skor ortalamaları

6-10 yıldır çalışanlardan anlamlı ölçüde daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz, mesleğinin başlarında ve mesleğinin sonlarına yaklaşan hemşireler işine daha sıkı bağlanmaktadır. Mesleğe başlama heyecanı ve meslekten edinilen tecrübenin sonucu olarak hemşirelerin hastaneye daha çok sahip çıktıkları ve yürütülen faaliyetlerden daha az şikâyetçi oldukları gözlenmiştir. Böylelikle hemşireler hastane ortamının olumsuz yönlerini değil daha çok olumlu yönlerini vurgulamaktadırlar.

Örgütsel Vatandaşlık ölçeğinin katılımcıların ünvan değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde ise; *Yardımseverlik*, *Nezakat*, *Centilmenlik*, *Sivil Erdem* boyutunda Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. ve Arş. Gör. ünvanı sahip olan katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılara göre olumlu görüş belirtmişlerdir. Yıldız (2017) çalışmasında ise aksi yönde bulgulara ulaşılmıştır; Bu çalışmaya göre Lisans ve lisansüstü mezunu hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı skor ortalamaları ilköğretim mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir.

Öneriler

Okul kültürüne etkisi olabilecek yaş, eğitim seviyesi, gelir seviyeleri, hizmet süresi, statüsü, örgütün yönetim biçimi, yönetim anlayışı, liderlik durumları, çalışma saatleri, örgütün vizyonu, örgütün iletişim becerileri gibi pek çok kavramla bir ilişkilendirilebilecek bu kavramla ilgili çalışmalar birkaç değişken üzerine yoğunlaşmıştır. Bu alanda çalışma yapacak araştırmacıların daha fazla parametreyi göz önüne çalışma yapması, yararlı olacağını önerilmektedir. Örgütsel kültürü ve örgütsel vatandaşlığı ilişkilendirilebilecek örgütler çalışanlarının sportif ve sanatsal aktivitelere katılımın örgütler arasında iletişimi, empati kurulması olumlu etkileyeceği düşünülebilir. Bu sayede diğer örgütsel ortam değişkenlerinin de bir bütün olarak ele alınması bu davranışların daha geniş çerçevede açıklanması açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ATAMAN, G., (2002), “İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- BAKAN, İ., BEDESTENCİ, H., Ç. Ve BÜYÜKBEŞE, T., (2004), “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım”, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., BEDESTENCİ, Ç., (2004), “Örgüt Kültürü”, Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- BOLAT, T., (2008), “Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇALIK, T., EREŞ, F., (2006), “Kariyer Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÇEKMECELİOĞLU, H.G., KELEŞ, Ö., (2009), ”Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma (Editör: Ömer Torlak)”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları 162, 590-596.
- DEMİR, N., (2007), “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- DEMİRCİ, M. K., (2008), “İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Gazi kitabevi, Ankara 84s.
- DOĞAN, B., (2007), “Örgüt Kültürü”, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul.
- EREN, E., (2008), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayın, 11.Baskı, İstanbul.
- EREN, E., (2010), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, 12.Baskı, İstanbul.
- ERKMAN, T., (2010), “Örgüt Kültürü”, Beta Basım Yayın, 1.Baskı, İstanbul.
- KOZLU, C., (1986), “Kurumsal Kültür”, Defne Yayıncılık, İstanbul.

- ÖLÇÜM, Ç. M., (2004), “örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık”, Nobel yayınları, Ankara.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., (2001), “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- ÖZALP, İ., (2001), “İşletme Yönetimi”, Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- PETERS, T. J. ve WATERMAN, R. H., (1987), “Yönetme ve Yükselme Sanatı”, Mükemmeli Arayış, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M.,(2001), “ örgütsel psikoloji”, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SARGUT, S., (2001), “Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim”, İmge Yayıncılık, Ankara.
- SERİNKAN, C., ERDİŞ, Y., (2014), “Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet”, Nobel Yayıncılık, Ankara, s.237
- ŞİŞMAN, M., (1994), “Örgüt Kültürü”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ŞİŞMAN, M., (2002), “Eğitimde Mükemmellik Arayışı”, Pegem Yayınları, Ankara.
- TERZİ, A.R., (2000), “Örgüt Kültürü”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TEVRÜZ, S., (1996), “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- TOKTAMIŞOĞLU, M., (2002), “Kot Pantolonlu Yönetici, İş Yaşamında Akıl ve Ruhun Sentezi”, MediaCat Kitapları, 6.Basım, İstanbul.
- TUTAR, H., (2017), “Örgüt Kültürü”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- UNUTKAN, G.A.,(1995), “İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

TEZLER

- ALAMUR, B., (2005), “Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ALTUNAY, A., (1999), “Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Falez Otelde Örgüt Kültürü Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ARLI, D. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ARLI, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ASHUROVA, T., (2019), “Fakülte Örgüt Kültürü İle Öğrencilerin Kariyer Planlamasının Boyutları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Anadolu Üniversitesi Örneği”, Yüksek Lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- ATEŞ, Ö., (2003), “Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- AYKANAT, Z., (2010), “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- ÇAVUŞOĞLU, S., (2014), “Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir’deki Devlet ve vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

- ÇELİK, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ÇELİK, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ÇELİK, M., (2007), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ÇETİN, F., (2011), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÇINAR, F., (2000), “Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ÇOBAN, C., (2020), “Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü”, Doktora Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hatay.
- DEMİRTAŞ M.D., (2020), “Bankacılık Sektöründeki Kadın Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: İzmir İli Örneği”, Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- DÖNDER, H. H., (2006), “Öğretmenlerin Örgütsel Davranışları ve Bürokrasi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- ERARSLAN, R., (2017), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

- ERDOĞAN, İ., (2010), “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- ERTAN, E., (2020), “Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermayeleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kars.
- GÖK, E. E. (2007). *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- GÜLEÇ, B., (2020), “Comeron ve Qunn’in Rekabetçi Değerler Modeli Kapsamında Örgüt Kültürü ve Stratejik Yönetim Okullarının İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü,
- GÜLER, N., (2013), “Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- GÜMÜŞ, B., (2019), “İşletmelerde Kalite Kültürü ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- GÜRBÜZ, S., (2007), “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜVEN, M., (2006), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAMER, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- KASALAK, S., (2020), “Açık İnovasyon İle Örgüt Kültürü ve Sosyal Ağlar İlişkisi: Türkiye’de Bilişim Sektöründe Bir araştırma”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- KENDİRLİGİL, S. (2006). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KOKSAL, K., (2007), “Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- KURT, E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KURT, E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- MERCAN, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- METE, E.S., (2018), “Örgüt Kültürü, Örgütsel vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt kültürüne Yönelik Meta-Kuramsal Bir Model Geliştirme”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- NAKIŞ O., Doğu Anadolu Bölgesinde Çalışan Akademisyenlerin Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinin yapısal eşitlik modeli ile analizi, Munzur Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.
- NAKTİYOK, A., (1999), “Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.
- NOHUT, F., (2016), “Algılanan Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Karşılaştırmalı Bir araştırma: Mısır ve Türkiye Örneği”, Yüksek

Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

ŞAHİN, F., (2012), “Örgüt Kültürü ve Entelektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Şeyh Edebali Üniversitesi, Bilecik.

TANER, D., (2020), “Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü Tiplerinin Farklılık Yönetimi Algısına etkisi Üzerine Bir Araştırma(Hatay İlçeleri Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.

TİTREK, O., Bayrakçı, M. ve Demet, Z. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-28.

TÜRKKAN, E., (2017), “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

YILDIZ G., Örgüt Kültürünün Özel Ve Devlet Hastanelerinde Görev Yapan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017

YURTTAKAL, S. (2007). *İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algılamaları (Şirnak İli İdil İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Makaleler

ALTAŞ, S. S., ÇEKMECELİOĞLU, H. G., (2007), “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Öneri*, 7/28, 47 57.

AVCI, A., (2015), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 11-26

- BASIM, H. N., & ŞEŞEN, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101
- BASIM, N., ŞEŞEN, H., (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61-4, s. 83-101
- BOLAT, O. İ., BOLAT, T., (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11/19, 75-94
- DEMİREL, Y. Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2012). İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Dergisi*, 29, 7.
- DOĞAN, S., (1997), “İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4, s.52-74.
- ERKMEN, T., ORDUN, G., (2001), “ Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 67-87.
- GÜRBÜZ, S., (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), s.48-75.
- İPEK, C. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 399-434.
- KARAASLAN A., Ergun, Ö.D. KULAKLIOĞLU, A. S., (2009), “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X I, S II*, 2009), s.135-160, Afyonkarahisar.
- KARAMAN, A., AYLAN, S., (2012), “Örgütsel Vatandaşlık”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48
- KELEŞ, Y., PELİT, E., (2009), “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), s.24- 45.

- MURAT, G., AÇIKGÖZ, B., (2007), “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına ilişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, sayı:5, s.1-20.
- SAMANCI, G., YÜCEL, C., (2009), “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, s.113-132, Elazığ.
- SAYILAR Y., (2003), “Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 22, Sayı 2, s.131-150.
- SERTÖZ, Ö.Ö., BİNBAY, T. ve METE, H.E. (1008), “Tükenmişliğin Nörobiyolojisi: Hipotalamus- Pituitar- Adrenal Eksen ve Diğer Bulgular”, Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt 19, Sayı 3, s.318-328.
- SEZGİN, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Gazi Üniversitesi Öz Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- SEZGİN, F., (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, **25**(1), 317-339
- TAŞCI, D., KOÇ, U., (2007), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi *Anadolu University Journal Of Social Sciences*, Cilt 7, Sayı 2, s.373-382, Eskişehir.
- TOZKOPARAN, G., SUSMUŞ, T., (2001), “Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne ilişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış, Cilt 1, Sayı 1, s.202-223.
- YAHYAGİL, M. Y., (2004), “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, Yönetim, Yıl 15, Sayı 47, s.53-76.

Yabancı

- ADAMS, J. Stacy (1963), "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol: 67, No: 5, pp.422-436.
- ADAMS, J. Stacy (1965), "Inequity in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, (Der.) L. Berkowitz, New York: Academic Press, Vol: 2, pp.267- 299.
- CAMERON, K. S., QUINN, R. E., "Diagnosing and Changing Organizational Culture", **Prentice Hall Series in Organizational Development**, 1999, p.1-12.
- DILL, D. D.; "The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration", **Higher Education** 11, 1982, p.303-320.
- EMERSON, Richard M. (1976), "Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, Vol: 2, pp. 335-362.
- GADOT-VİGODA, E., Cohen, A. (2004). *Citizenship and Management in Public Administration* (1.Baskı). USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- GEORGE Jennifer M., JONES Gareth R. (2005); *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Fourth Edition), Pearson Education Limited, New Jersey.
- GOULDNER, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 171-173.
- JUECHTER, W. M., & FİSHER, C., (1998). Five conditions for high performance cultures. *International Journal of Training and Development*, 52(5), 63-68.
- KAR, D.P. ve Tewari, H. R. (1999), "Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior", *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol: 34, No: 4, pp.421-433.
- KATZENBECH, J. R. Ve D.K.Smith(1993) *The Wisdom of Teams*, Harvard Business Press, boston.
- LEWIS, D., BEBBINGTON, A. J., BATTERBURY, S. P. J., S. OLSON, A. E, SİDDİQİ, M., Shameem, DUVALL, Sandra; "Practice, Power and Meaning: Frameworks for Studying Organizational Culture In Multi-

- Agency Rural Development Projects”, **Journal of International Development**, 15, 2003, p. 541 557. LOCKE,
- MADU, B. C., (2008), Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5, 1-9.
- O’DONNELL O., BOYLE R., (2008), “Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration”, Ireland.
- PHEYSEY, D. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. New York: Routledge.
- SANCHEZ, J. C., YURREBASO, A., “Group Cohesion: Relationships With Work Team Culture”, **Psicothema**, vol. 21, no. 1, 2009, p. 97-104.
- SCERMERHORN John R., HUNT James G., OSBORN Richard N. (2000); *Organizational Behavior* (Seventh Edition), John Wiley & Sons Ltd, New York.
- SCHEIN, Edgar H., (1984); “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, Vol. 25, No: 2, s. 3-15.